

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNAN- RUCFA**



**TEMA GENERAL: LA ADMINISTRACIÓN  
SUBTEMA: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL TURISMO  
EN NICARAGUA**

**(Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en administración de empresas)**

**AUTORES**

**BR. JOSÉ ADOLFO FLORES SANDOVAL  
BRA. GISSETT ISMARY MEJÍA VÁSQUEZ**

**TUTORA**

**MSc. ANA MARÍA SÁNCHEZ MORRAZ**

**MANAGUA-NICARAGUA, NOVIEMBRE 2014**

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración del docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
General .....	4
Específicos.....	4
<b>CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL TURISMO</b>	<b>5</b>
1.1. Concepto e importancia de la administración.....	5
1.2. Proceso Administrativo.....	6
1.2.1. Planeación .....	7
1.2.2. Organización .....	8
1.2.3. Dirección .....	8
1.2.4. Control .....	9
1.3. Concepto de turismo .....	11
1.4. Fines del turismo .....	13
1.5. Importancia del turismo en la economía de Nicaragua .....	14
<b>CAPITULO DOS: RELACIÓN ENTRE POLITICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>17</b>
2.1. Política empresarial.....	17
2.1.1. Concepto e importancia de la política empresarial.....	17
2.1.2. Lineamiento para su formulación .....	21
2.2. La Estrategia empresarial.....	22
2.2.1. Concepto e importancia de la estrategia empresarial .....	23
2.2.2. Las cinco ps de la estrategia.....	25
2.2.3. Tipos y características de las estrategias .....	27
2.2.4. Criterios para una estrategia eficaz.....	31

2.3. Relación entre la política y la estrategia empresarial .....	35
2.3.1. Política y estrategia empresarial. ....	35
2.3.2. Articulación entre la política y la estrategia empresarial .....	37
CAPÍTULO TRES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO NICARAGÜENSE.....	40
3.1. Visión.....	40
3.2. Misión.....	42
3.3. Análisis externo .....	45
3.4. Análisis interno .....	49
3.5. Determinación de objetivos .....	53
CAPÍTULO CUATRO: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DEL TURISMO EN NICARAGUA.....	59
4.1. Ejes fundamentales de la Política turística de Nicaragua.....	59
4.2. Políticas del Turismo nacional.....	61
4.3. Estrategias del turismo nicaragüense .....	66
4.3.1. Desarrollo de Productos.....	67
4.3.2. Mercadotecnia .....	71
4.3.3. Fomento.....	72
4.3.3.1. Formación y Capacitación .....	73
4.3.3.2. Calidad, Sostenibilidad Turística y Equidad .....	74
4.3.4. Financiamiento.....	76
4.4. Visión estratégica del turismo nicaragüense .....	78
4.5. Líneas estratégicas. ....	79
4.5.1. Promoción de inteligencia de mercado. ....	79
4.5.2. Coordinación y gestión.....	81
4.5.3. Mejora de la infraestructura turística.....	84
4.5.4. Diferenciación y diversificación del producto turístico.....	87
4.5.5. Comercialización y nuevos mercados.....	89
CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	93

ANEXOS

Tabla n°1 Estadísticas de Turismo en Nicaragua de los años 2004-2013 ..... 96

Tabla n°2 Metas cuantitativas del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible  
de Nicaragua ..... 97

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi guía espiritual, por darme fuerzas, bendiciones e inteligencia para llegar a culminar la carrera.*

*A mi madre Yamileth Vásquez y a mi padre Bismarck Mejía por su apoyo incondicional durante mi carrera.*

*A mi hermana Isamar Mejía por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante.*

---

*Gissett Ismary Mejía Vásquez*

*A Dios todopoderoso por permitirme salud y vida para hacer posible terminar la carrera.*

*A mis padres por brindarme todo su apoyo, amor y sobre todo por motivarme en el quehacer de mis estudios para llegar al final de este largo camino.*

---

*José Adolfo Flores Sandoval*

## AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a Dios por darnos sabiduría y fuerzas para luchar y lograr cumplir esta meta en nuestras vidas.*

*A nuestros padres quienes con tanto sacrificio nos apoyaron económica y moralmente, porque sin ellos no hubiese sido posible alcanzar la meta.*

*A los maestros y a la tutora que transmitieron sus conocimientos y dedicaron tiempo para facilitarnos información para poder realizar este trabajo.*

---

*José Adolfo Flores Sandoval*

---

*Gissett Ismary Mejía Vásquez*

## VALORACION DEL DOCENTE

## RESUMEN

El presente trabajo presenta las políticas y estrategias empresariales que se emplean para el desarrollo del turismo en Nicaragua, las cuales han sido elaboradas por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) con la participación de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Las políticas y estrategias empresariales forman parte sustancial de la planeación estratégica que permitan a la gerencia alinear los recursos para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización. Estas políticas y estrategias están dirigidas a desarrollar el turismo en todos los sectores de mayor potencial del territorio nacional, pretendiendo posicionar a Nicaragua como uno de los países más atractivos de la región Centroamericana.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta como tema general: la administración, y el subtema: políticas y estrategias empresariales del turismo en Nicaragua. Para la elaboración del mismo se ha recabado información científica de diferentes fuentes, tales como: libros, periódicos, internet e información brindada por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

La empresa se considera como un organismo viviente que reacciona a las influencias del entorno en el que opera, y el entorno sufre cambios, ante estos las empresas compiten a fin de conseguir una posición deseada en un mercado dinámico, pero para lograrla se necesita de políticas y estrategias que permitan orientar y coordinar todos los esfuerzos y recursos organizacionales para la consecución de los objetivos que han sido trazados por la organización.

Las políticas y estrategias empresariales forman parte muy importante del proceso de la planificación estratégica; planear es anticiparse al futuro y para llegar a él la organización necesita formular la visión, la misión y los objetivos que la caracterizan y la comprometan, para ello deben contemplar lo que desea ser en el futuro y determinar cómo lo logrará alcanzar.

El turismo en Nicaragua es un rubro sumamente importante en la economía nacional, así como una empresa se preocupa por administrar y guiar todas las acciones operativas con la mayor efectividad posible para desarrollarse y crecer en el mercado, el turismo no se guía solo, un organismo gubernamental responsable del sector se encarga de dirigirlo, creando las políticas y estrategias que son comunicadas a todas las empresas turísticas a nivel nacional que han de seguirlas.

El propósito de esta investigación documental es proporcionar las políticas y estrategias que son empleadas para el desarrollo del turismo de Nicaragua, un sector que necesita diversificarse y adquirir mayor experiencia para competir y ampliar sus horizontes a nivel internacional.

El documento está conformado por cuatro capítulos, el primero de ellos abarca las generalidades de la administración y del turismo, mencionando concepto, importancia y el proceso administrativo, así también se hace mención de los fines del turismo y su importancia en la economía nicaragüense.

El capítulo dos abarca la relación entre política y estrategia empresarial, empezando con política, se dan sus definiciones, importancia y los lineamientos para su formulación, enseguida sobre estrategia se mencionan su definición, importancia, tipos y características, las cinco Ps y los criterios para que la estrategia sea eficaz.

El capítulo tres se dedica a describir el proceso de la planificación estratégica del turismo nicaragüense teniendo en cuenta los principales componentes como son la visión, misión, análisis externo, análisis interno y la determinación de objetivos. Forma parte de este capítulo la misión y visión del Instituto Nicaragüense del Turismo, así también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del turismo nacional y los objetivos estratégicos y operativos del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible elaborado por la Cámara Nacional del Turismo.

En el cuarto capítulo se expone detalladamente cada una de las políticas y estrategias del turismo nacional, así como la visión estratégica de Nicaragua y las cinco diferentes líneas estratégicas que actualmente se están implementando para el desarrollo de todas las zonas turísticas.

## JUSTIFICACIÓN

La aportación de la información presentada en este trabajo documental tiene la finalidad de brindar a los bachilleres, profesionales y empresas que deseen incursionarse en la industria turística, una guía constructiva que les sea útil para futuras investigaciones en el campo de la administración.

Las políticas y estrategias empresariales son muy importantes para el desarrollo del turismo en Nicaragua, por lo tanto este trabajo es elaborado desde el punto de vista de la teoría científica, mediante la recopilación de información que permita desarrollar cada uno de los capítulos que contiene el documento, con el fin de lograr un análisis coherente y aplicativo a la realidad turística del país.

## OBJETIVOS

### General

Presentar los fundamentos teóricos de las políticas y estrategias empresariales en la administración del turismo en Nicaragua.

### Específicos

1. Establecer aspectos teóricos sobre la administración y el turismo.
2. Relacionar las políticas y estrategias empresariales.
3. Describir el proceso de la planificación estratégica del turismo nicaragüense a través de sus principales fases.
4. Exponer las políticas y estrategias empresariales empleadas para el desarrollo del turismo en Nicaragua por medio del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

## CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL TURISMO

### 1.1. Concepto e importancia de la administración

La administración es el desarrollo de las habilidades que posee un individuo a cargo de una organización sea esta pública o privada poniendo su esfuerzo físico y mental para desempeñarse de la mejor manera y guiar a un gran equipo de trabajo.

Koontz y Weihrich (2004) Opinan que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p. 6).

Administrar implica plantearse metas a fin de lograr cumplirlas al igual que velar por el bienestar de los que laboran dentro de la organización y hacerlos sentir que ellos son parte de esta y que de todos depende el éxito y el resultado que se espera alcanzar.

Robbins y Coulter (2008) Establecen que “La administración involucra la coordinación y la supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p.6).

La buena administración regula y verifica que todo se encamine perfectamente, dirigiendo de cerca a las personas que forman parte del equipo para que de esta manera satisfactoria se cumplan los objetivos planteados.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Afirman que “La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones” (p.7).

Administrar es de vital importancia en las organizaciones para un buen manejo de estas, los llevara al éxito y por eso se requiere de una persona que realice las tareas cuidadosamente, esta actitud beneficiara considerablemente la organización.

## 1.2. Proceso Administrativo

El administrador debe seguir un procedimiento para que de este orden sea más efectivo su trabajo y poder desempeñarse de la mejor manera guiando a los colaboradores de modo que ellos sean eficientes y utilicen los recursos asignados de forma adecuada y logrando cumplir con los objetivos de la empresa.

Stoner et. al.(1996) mencionan que “ La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.11).

Para poder administrar de manera que todo marche bien se debe cumplir con estas cuatro funciones planificar, organizar, dirigir y controlar para el buen manejo de estas depende el éxito de la empresa y no solo del personal, también; de todos los recursos que posee la empresa estos pueden ser financieros, materiales e informativos.

### 1.2.1. Planeación

La primer etapa del proceso administrativo es planear esta implica que la persona que está enfrente de la organización debe de pensar en el propósito de la empresa, de esta forma darle continuidad, realizando planes a corto plazo para saber cuál es su objetivo organizacional.

Koontz y Weihrich (2004) Determinan que “la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones” (p.31).

Planear es pensar que es lo que será de la empresa desde el momento de su existencia y que es lo que pretende lograr al igual que las medidas que se requieren para llevarlas a cabo, quien planea debe ser una persona capaz de tomar decisiones cuando sean necesarias para el bien organizacional.

Stoner et. al. (1996) Consideranque “Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos” (p.11).

El administrador debe tomar en cuenta primeramente proyectar como quiere ver la empresa a lo largo del tiempo, lo que realmente se desea, los resultados esperados no se llevarían a cabo si no sabemos hacia dónde vamos y buscar las medidas necesarias para lograr realmente a donde se quiere llegar, utilizando los recursos brindados para realizarlo correctamente y no basarnos en el presentimiento. Planear guía al empresario de forma un poco más sencilla pues este ya está elaborando las destrezas que pondrá en práctica dentro de la empresa para que el resto de personas las ejecuten.

### 1.2.2. Organización

Organizar es el Segundo proceso de la administración luego de planear se debe asignar las tarea de cada una de las personas que trabaja dentro de la empresa para que lleven a cabo lo que se ha previsto.

Koontz y Weihrich (2004), admiten que “Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (p.31).

Implica que el buen administrador ordene y establezca el oficio de cada uno de los participantes de la organización para que de esta forma realicen sus tareas asignadas para cumplir con lo que se planeó.

Stoner et al. (1996), mencionan que “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12).

Organizar implica determinar qué es lo que se va a efectuar a fin de cumplir la meta y que medios serán proporcionados para que se utilicen de forma correcta y ser una organización exitosa.

### 1.2.3. Dirección

La dirección es el tercer proceso de la administración una vez planeado y organizado se tiene q conducir a los miembros de la empresa por el camino que se ha trazado para lograr lo sé qué planeo en base a cada tarea asignada, se debe buscar la manera que los que están integrados se sientan en un ambiente agradable para laborar, esto ayudara a tener un mejor desempeño.

Stoner et al. (1996), afirman que “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales” (p.13).

Todos lo que son que son parte de la organización deben de cumplir con lo que se les ha asignado, la persona encargada de cuidar que sus tareas las estén ejerciendo debe tener el pleno dominio de estos para que así trabajen de modo que cumplan sus labores.

Koontz y Weihrich (2004), consideran que “La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene, que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p.32).

Dirigir implica motivar a las personas a que cooperen para el bienestar de la empresa realizando las tareas que se les ha encomendado, favoreciendo eficientemente con los propósitos de la empresa. De forma que se sientan orgullosos de lo que se ha logrado con su ayuda en el cumplimiento de la meta organizacional.

#### *1.2.4. Control*

El último proceso y no menos importante por valorar es el control pues aquí es donde se determinará con exactitud que el desempeño del personal fue lo que realmente se esperaba y si los objetivos planteados se cumplieron correctamente.

Koontz y Weihrich (2004), Determina que “El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (p. 32).

El control se basa en la comparación de los resultados ya estipulados con los obtenidos, aquí es donde nos damos cuenta de cómo marcha la empresa si realmente los planes acordados ayudaron al logro de los objetivos o si hay que tomar medidas necesarias para una nueva implementación de plan.

Robbins y Coulter (2010), afirman que “Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logre de acuerdo a lo planeado” (p.8).

Ver de cerca los resultados obtenidos ayudaran de manera que nos facilitara identificar el nivel de error que tenemos o bien a seguir la secuencia de lo que ya se había planeado esto ayuda de manera satisfactoria a la organización ya que controlar es mejor manera de darnos cuenta hacia dónde vamos.

En toda empresa es necesario contar con una persona que administre y vea a fondo que es lo que debe hacer para salir adelante como organización y contar con un equipo de trabajo que este motivado y que con su ayuda se efectúe a logro del éxito organizacional. Administrar no es tarea fácil se tiene la obligación de velar por el bienestar de la entidad estando en constante comunicación con los subordinados de las demás áreas.

Administrar es tomar decisiones es saber cuándo ejecutar planes de acción, que medidas correctiva realizar con el fin de darle solución a cualquier problema al que se esté enfrentando, todo administrador debe saber que sus funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar todo recurso ya sea humano, material, financiero, o tecnológico a fin de brindar la mejor solución a su organización.

### 1.3. Concepto de turismo

En esta sección del documento se proporcionarán distintas definiciones del turismo de varios autores, los fines y su importancia en la economía nicaragüense.

El turismo es un término muy amplio y poli semántico en sus definiciones, se establece que tiene como base las relaciones humanas y se enfoca en todas aquellas actividades que desarrolla una persona fuera de su entorno residencial.

La definición concreta de la palabra “turismo” está ligada al turista, quien es la persona que hace del turismo una ciencia que ha cobrado importancia como parte desarrollo de las economías de las naciones, lo que la hace digna de estudio para explorarla y explotar todos sus beneficios.

Según Portugal (2008), el turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o personas que por motivos de recreación, descanso, cultura y salud se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro en el cual no se ejerce ninguna actividad lucrativa ni remunerada para el turista, generando interrelaciones de importancia social, económica y cultural.

El turismo es una ciencia que tiene sus características específicas propias, es separada de las demás, pero que, en su estudio como fenómeno el turismo se auxilia de las otras ciencias. El turismo lo componen un conjunto de conocimientos sistemáticos y articulados, aplicados al desarrollo de los destinos turísticos y recursos naturales de la región (p.2).

El turismo surge de la necesidad de la relación e integración del ser humano con su entorno, el mundo ha sido creado para conocerse en todos los aspectos, para eso la naturaleza invita a la humanidad a formar parte de ella, a saber valorarla y a lograr un equilibrio sustentable de las actividades realizadas por el

hombre a fin de que se diversifique la riqueza natural y cultural, y compartirla con todos los seres humanos que habitan en la misma casa

La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008) señala que, en 1942 los profesores de la Universidad de Berna, W. Hunziker y K. Krapf definían el turismo como: la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada.

Posteriormente se definió el turismo como: los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos.

Finalmente, hay que destacar la definición que ha sido adoptada por la Organización Mundial del Turismo (1994), que recoge todos los puntos positivos de las expuestas anteriormente y, a su vez, formaliza todos los aspectos de la actividad turística. Ésta es la siguiente: El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (pp. 45-46).

Los conceptos de turismo han ido evolucionando en el transcurso del tiempo y con la expansión comercial. El turismo como ciencia es un campo dinámico y ciertamente complejo, la interacción del ser humano con el entorno natural permite conocer nuevos lugares y valorar sus características únicas y distintivas, además la cultura de cada región o países un factor clave que capta la atención del visitante explorador proporcionándole bienestar espiritual y satisfacción en todas las actividades que este realice en sus visitas.

El ser humano está ligado emocionalmente a la naturaleza, este convive constantemente con ella y necesita salir a explorar, a relacionarse con el medio, a permitirse conocer las demás culturas en un mundo multicultural y étnico, actividades que resultan imprescindibles para la vida misma.

#### 1.4. Fines del turismo

El campo del turismo ha venido evolucionando de forma que sus propósitos han permitido el conocimiento de las culturas, las posibilidades de inversión, y explorar destinos turísticos que otros países no posee.

Portugal (2008) afirma que, los fines del Turismo son:

- a) La realización plena del ser humano
- b) La igualdad de los pueblos
- c) La originalidad y el afianzamiento de las culturas y de los pueblos
- d) Una contribución cada vez mayor a la educación
- e) La liberación del hombre, respetando su identidad y dignidad

Así el turismo se vuelve un fenómeno pluralista, donde se integran:

- a) La parte anímico - sentimental del individuo.
- b) La atracción física del entorno.
- c) La ansiedad humana de compartir emociones.
- d) El deseo del conocimiento vasto.
- e) El empleo del tiempo libre y del ocio.

Lo que se traduce en:

- a) Un mejoramiento de la calidad de vida.
- b) Una mayor integración humana.
- c) Un mayor conocimiento de la variedad del universo.
- d) Una alternativa de desarrollo técnico, económico y social de los pueblos.

Principios fundamentales de la actividad turística:

- a) Evaluación en la percepción de los efectos del turismo.
- b) Importancia del consenso de la comunidad local.
- c) Participación de la comunidad local.
- d) Concientización turística.
- e) El elemento socio cultural debe tomarse en cuenta en la planificación turística (pp.2-4).

El turismo forma parte de la sociedad humana, enriquece la cultura, desarrolla los sectores de un país y permite crear relaciones de convivencia. Es increíble ver la cantidad de formas en que se puede dar el turismo, sus fines hacen posible la diversificación de las actividades turísticas, las cuales crean oportunidades para el desarrollo económico, cultural y social de un país, región o comunidad.

Claro está, la autoridad rectora (el gobierno) no es ajena al desarrollo turístico de una nación, se ve obligada a impulsar acciones de índole educativa, democrática y económica en las que deben participar las personas para fortalecer las relaciones y comunicar los beneficios que traerá consigo la actividad turística a fin de satisfacer las demandas o necesidades de la comunidad afectada.

### 1.5. Importancia del turismo en la economía de Nicaragua

De acuerdo con Portugal (2008), actualmente el turismo en nuestro país ha cobrado gran importancia, y que genera ingresos a la economía.

Los efectos que esta actividad tiene en la economía se pueden medir desde tres puntos: la producción, el empleo y la balanza de pagos.

En cuanto a la producción esta actividad se puede convertir en el sector líder de la economía como se ha demostrado en muchos países por ser relativamente estable y con tasas de intereses superiores de crecimiento a los PIB promedios.

Los ingresos por turismo permiten un mayor impulso a la generación de empleos ya que es un sector intensivo en el uso de mano de obra y de desarrollo de pequeños y medianos productores, que es en el mundo el único sector en el mundo generador de nuevos puestos de trabajo.

Y finalmente esta actividad favorece también a la balanza de pagos ya que sufre menos alteraciones de precios internacionales y su evolución no requiere de insumos importados, ni innovación tecnológica como ocurre en otros sectores.

En el año 2006 el turismo se perfiló como uno de los principales motores de crecimiento de Nicaragua. De acuerdo a las estimaciones del Banco Central generó 239 millones de dólares a nuestra economía, gracias a la llegada de 773,000 turistas.

Nicaragua se promueve como destino turístico a nivel mundial en 17 ferias internacionales (p.28).

El turismo aporta un significativo ingreso económico a la nación. Es una fuerza dirigida al desarrollo de la economía, contribuyendo al bienestar de las familias nicaragüenses. También sirve para crear conciencia sobre la importancia de la protección de la naturaleza y la herencia cultural. En un medio de intercambio cultural las personas conviven y comparten ideas, costumbres, conocimientos, tradiciones y productos artísticos.

Nicaragua es un tesoro natural, es única, pero aún falta por ser explotada en todas sus áreas, esto depende de la administración del Estado, de sus políticas y de sus decisiones. Otro punto importante es la inversión extranjera, el gobierno para motivar la inversión ha promulgado leyes de fomento al turismo nacional, sirviendo de atractivo, entre más empresas turísticas se constituyan en nuestro país, mayores oportunidades laborales habrá para los nicaragüenses.

Dado que las actividades turísticas tienen como base la prestación de servicios y las relaciones humanas, el turismo resulta importante no solo desde el punto de vista cultural y social, sino también económico, gracias a este se mejoran las condiciones de infraestructura, los servicios públicos, carreteras, medios de transporte y genera un mayor nivel de desarrollo de las áreas involucradas disminuyendo el desempleo y mejorando la calidad de vida de las comunidades.

## CAPITULO DOS: RELACIÓN ENTRE POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### 2.1. Política empresarial

La política empresarial es una manera de hacer que se logren cumplir con los objetivos. Antes de formular la política se tiene que planear, determinando que es lo que realmente se aspira para de aquí establecer esas habilidades que favorezcan de manera agradable a la entidad. Estas ayudan al empresario a tomar decisiones enfocadas a lo que se ha diseñado en la organización, son el apoyo de las estrategias, encaminando hacia la vía del éxito.

#### *2.1.1. Concepto e importancia de la política empresarial*

Münch García (2008), afirma que, “Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (p. 389).

Las políticas se diseñan desde los altos mandos en donde el gerente general será quien brinde estas políticas a los subordinados y estos se guiaran y orientan a los de los niveles departamentales en donde se pueden crear nuevas políticas siempre y cuando se relacionen con la establecida al del logro de los objetivos

organizacionales, las políticas cubren aspectos internos como externos, dado que se vive en un mundo cambiante y no todas las situaciones se mantienen constante es por eso que se debe estar preparado ante cualquier situación.

A continuación se presenta un ejemplo de política es: Todas nuestras sucursales abrirán de 8:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a sábado.

David (2013), afirma que, las políticas son medios para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situación repetitiva (p.12).

En cuanto a la aplicación de las políticas puede verse como un procedimiento dentro del cual todos los miembros de la empresa deben emplearlas. Primeramente deben de ser elaboradas alineándose de acorde a lo que se aspira, estos deben de obedecer a lo que se está escrito, hay que actuar de manera ordenada.

A continuación se presenta otro ejemplo de política orientado a un objetivo. Objetivo: Aumentar los ingresos de la división de C\$10 millones en el 2014 a C\$15 millones en 2015. Política: A partir de enero del 2014 cada uno de los vendedores de la división debe presentar un informe semanal de las actividades que incluyan: el número de llamadas realizadas a clientes, el número de kilómetros viajados, el número de unidades vendidas, el volumen vendido en córdobas.

La junta directiva debe formularla y tomar en cuenta la opinión de los jefes de las distintas áreas a la que va dirigida puesto que son quienes les pueden brindar la información necesaria que ayudara a la redacción. Cabe señalar que estas deben estar escritas para respaldarse ante cualquier situación, todos los directores

deben de captar lo que se ha establecido, hay que darles seguimiento continuo y obedecerlas.

Gómez (1994) afirma que, “Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella. Las políticas dan significados a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa individual” (p.388).

Las políticas fragmentan a las estrategias y colaboran de gran manera a la empresa ya que monitorean el manejo de posibles problemas al que se esté enfrentando, facilitando la elección de un mejor resultado y con la mayor probabilidad que no vuelva a ocurrir el mismo inconveniente ya reflejado. Estas benefician tanto al empresario como a la organización en el desempeño del trabajo pues ayudan para que ellos mantengan la plena seguridad de cómo se va actuar de acuerdo a lo establecido. Las políticas alinean a las personas para que estas se orienten que es lo que realizarán en cuanto a sus funciones de manera ordenada.

A continuación se presenta otro ejemplo de política referida a un objetivo.

Objetivo: Aumentar la producción a 10,000 unidades de pantalones para el 2014 a 30,000 unidades de pantalones para el 2015. Política: A partir de enero del 2014, los empleados tendrán la opción de trabajar hasta 20 horas extras a la semana.

Münch (2008), menciona que, las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- a) Facilitan la delegación de autoridad.
- b) Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- c) Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

- d) Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- e) Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- f) Proporcionan uniformidad y estabilidad de las decisiones.
- g) Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- h) Facilitan la inducción al nuevo personal (pp. 95-96).

Formular políticas nos orienta que es lo que debemos hacer de acuerdo a los planes determinados y en los departamentos a los que van dirigidas, colabora a la hora de que se presente un problema, este podría ser remediado dando un gran nivel de seguridad si se cumplen a como están estipuladas ya que sería una forma más fácil de darnos cuenta en donde nos estamos desviando.

Gómez (1994), afirma que, “La importancia de estas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros” (p. 388).

Son de suma importancia en la administración ya que definen lo que se ejecutara, a fin de lograr favorecer las inclinaciones de la empresa y anime a los que serán participe de esta a que realicen sus funciones por eso es necesario que sean divulgadas ante todos los involucrados a la área a la que va dirigida y comprensibles para que de esta manera todos se encaminen al objetivo que está planteado.

### 2.1.2. *Lineamiento para su formulación*

Las políticas empresariales se deben ajustar a los objetivos y ser elaboradas de manera firme y que sea adaptable de modo que los participantes logren entender a qué es lo que realmente se pretende llegar, es por eso que las políticas deben estar expuestas y comunicadas para que se esté al tanto de lo que se está haciendo.

Gómez (1994), a continuación se menciona algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- a) Se definirán perfectamente las políticas y las normas que circunscriban el marco general de actuación del personal, o efecto de que éste no incurra en fallas.
- b) Los lineamientos se elaboraran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- c) Deberán ser lo suficiente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores (p.414).

Para elaborar una política se debe realizar partiendo de lo que ya está constituido como los son los objetivos de la empresa al igual debe tomar en cuenta aspectos que corresponda solamente a lo interno pues los factores externos también influyen quien la elabore debe estar seguro que es lo que está concibiendo, puesto que estas serán circuladas dentro de la organización, y es de aquí donde partirán los que las ejecutarán, se debe de estar comprobando que estas se estas aplicando de manera habitual.

Münch (2008), menciona que para que una política sea operante y cumpla con su finalidad debe:

- a) establecerse por escrito y dársele validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- g) Debe ser estable en su formulación.
- h) Ser flexibles (p.96).

A diferencia de las reglas, las políticas se caracterizan principalmente por ser flexibles y dan a conocer a todos los miembros de la organización lo que la dirección ejecutiva quiere para lograr la aplicación de acciones que comprometen los recursos para lograr los propósitos generales de la administración.

## 2.2. La Estrategia empresarial.

El éxito de una empresa se logra desplegando recursos y capacidades adaptadas al medio para el logro de resultados mejores y más estables que la competencia. En esta sección, se planteará distintos conceptos de estrategias, su clasificación y características así como los criterios que la vuelven eficaz para responder a las necesidades y objetivos que una empresa se formula, a fin de mejorar la competitividad de una empresa y la diferenciación empresarial para la orientación al éxito.

### *2.2.1. Concepto e importancia de la estrategia empresarial*

De acuerdo con Münch (2008), “las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (p.37).

Esta definición se centra más en la toma de decisiones, podrán existir varias estrategias alternativas, pero está en la habilidad administrativa estratégica seleccionar aquellas estrategias que se ajusten al entorno externo y a los recursos con los que cuenta la empresa para lograr el éxito organizacional

Fernández (2004) define a las estrategias como “las acciones estudiadas para alcanzar los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (p.7).

Esta segunda definición es más amplia, posee mayor visión, no se queda solo en el presente; las estrategias deben ser formuladas de manera que se adapten a los cambios del entorno, su flexibilidad permitirá redefinir componentes que encajen con la situación que presente.

Mintzberg (1993) explica que, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: (1) las metas u objetivos más importantes que deben alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guíen o limiten la acción y (3) las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido (p. 11).

Este autor ha conceptualizado la estrategia a través de los principales elementos que la integran, como una cadena lógica, si la estrategia carece de alguno de estos elementos entonces carecerá de sentido las acciones que desee emprender empresa, no sabrá lo que desea ni como lo logrará lo que proponga

hacer, andará como un barco a la deriva en un inmenso océano lleno de peligro por tanto impediría lograr una ventaja competitiva.

Sin embargo, Gómez (1994) conceptualiza a la estrategia como un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- a) Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- b) Una ampliación de su mercado potencial.
- c) Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento (p.55).

La estrategia no se debe formular precipitadamente, de un momento a otro, formalmente debe de deliberarse, los altos cargos de la organización participan en el proceso de decisión para definir todas las políticas a implementarse, realizar los análisis internos y externos y de este proceso trazar los caminos a seguir.

Según Münch y García (2006), las estrategias son trascendentales ya que:

- a) La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- c) Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- d) Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquellas de las que se esperan mejores resultados.
- e) Establecer otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- f) La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- g) Desarrollan la creatividad en la solución de problemas (p.91).

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. Es un proceso de reflexión que implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Una estrategia

exitosa se basa en los fundamentos esenciales: valores, misión, visión y propuesta de valor para el cliente, todos claramente articulados con el fin de tener control sobre el manejo óptimo de los recursos las posibles adversidades del entorno.

Las estrategias son muy importantes porque resaltan las oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar su situación interna y externa. Con las estrategias la empresa desea trazar rutas de acción para ganar mercado y fortalecer su posición frente a los competidores, de manera que crezca y cubra la mayor cantidad de clientes potenciales y reales.

### *2.2.2. Las cinco Ps de la estrategia*

Las estrategias, debido a su naturaleza presentan características diversas que permiten definir las de distintas formas, es importante conocer las definiciones porque facilitará la formulación de las estrategias en la planificación estratégica empresarial.

Mintzberg (1993) presenta cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, a continuación se expone cada una de estas definiciones:

a) Estrategia como plan: la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica, de acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollaran de manera consciente y con un propósito determinado. Un ejemplo de esta estrategia es: Big-cola, antes de sacar su producto al mercado planteó una estrategia que fue bajar el precio de su producto con respecto a las demás compañías y así ganar el mercado que planearon.

b) Estrategia como pauta de acción: la estrategia también debe ser una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Un ejemplo de esta estrategia es: American Express que da a conocer a sus clientes que en esta compañía no los hacen esperar cuando tienen dudas e inquietudes acerca del servicio, en cambio en otras compañías suele suceder que al llamar no reciban la atención esperada.

c) Estrategia como patrón: la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones, es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como no lo es. Un ejemplo de esta estrategia es: Los miércoles en La Unión que ya lleva tiempo realizando este modelo, donde este día específicamente las frutas y verduras son más baratas. Otro puede ser martes 2 x 1 en Domino's pizza que también sólo este día las pizzas son más baratas. Esto para aumentar sus ventas.

d) Estrategia como posición: la estrategia es, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. Un ejemplo es: Coca-cola se considera la empresa líder en la venta de refrescos pues se ha mantenido en una posición alta y siempre está trabajando para darle a las personas nuevos productos innovadores y que aumente su preferencia por éstos.

e) Estrategia como perspectiva: esta mira hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia que la definición anterior, el contenido de esta estrategia implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Un ejemplo es: Palacio de Hierro que usa como un tipo lema que los identifica el cual es "Soy totalmente Palacio" o Sabritas que usa "A que no puedes comer sólo una"(pp. 14-19).

Las cinco ps proporcionan una visualización completa de las estrategias, cada estrategia posee su propio perfil aplicativo, tal como se ha expuesto en esta teoría, este perfil se define en torno a los objetivos que se desean cumplir. Para diseñar estrategias, se dispone de estos cinco instrumentos básicos, que se han de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos.

### *2.2.3. Tipos y características de las estrategias*

Aceves (2004) expone en su obra que las estrategias tienen cuatro características esenciales:

- a) Se elaboran antes de emprender las acciones.
- b) Se trazan de manera consciente.
- c) Se busca un propósito determinado.
- d) Dan una ventaja sobre los competidores.

Por su origen, hay dos tipos de estrategias: las intentadas y las emergentes.

Las estrategias intentadas son las establecidas de manera deliberada, es decir, las que se planean, se documentan y ejecutan desde la dirección.

Las estrategias emergentes no se planean ni documentan, sino que surgen de un proceso espontáneo o casual en la organización (p. 10).

En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala organizacional, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

Münch y García (2006) coinciden en que, las particularidades sobresalientes de las estrategias son:

- a) Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- b) Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas
- c) Debido a la dinámica del medio, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo
- d) Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica
- e) Se establecen en los niveles jerárquicos más altos (p. 93).

La estrategia empresarial comparte características similares con la estrategia militar, de esta manera es utilizada para atacar a los contrincantes y desplazarlos del territorio, el propósito es quitarles su mercado; es necesario aclarar que la estrategia que funciono en una situación pasada es posible que no se puede emplear en una situación actual o futura.

Gómez Ceja (1994) clasifica a las estrategias según el origen de sus naturalezas como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente:

- a) Formulada. La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- b) Consultadas. En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- c) Implícitas. Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de la empresa. El personal de una empresa considerara lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

- d) Impuestas externamente. En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales (p. 54).

Estos tipos de estrategias se emplean de manera diferente, pero la función de cada una conllevará a un mismo resultado; generar una ventaja competitiva sostenida sobre las empresas rivales, crear una mejor posición y resaltar el nombre de la empresa.

Münch Galindo (2008) plantea que, son cuatro estrategias básicas que definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental, y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico:

- a) Estrategias de crecimiento. Se plantean en empresas que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demanda, mercado y clientes, y que sin haber abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos le permiten continuar creciendo.

Estas estrategias pueden ser:

Estrategias de integración. Su propósito es el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando estos le sean redituables.

Puede darse en tres sentidos:

- a) Hacia adelante
- b) Hacia atrás
- c) Horizontal

Estrategias intensivas. Se utilizan con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes .Pueden ser:

- a) Desarrollo de producto
- b) Desarrollo de mercado

Estrategias de consolidación. Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo.

Estrategias de diversificación. Estas tienen un sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores.

Existen tres tipos de diversificación:

- a) Concéntrica
  - b) Horizontal
  - c) Conglomerada
- 
- a) Estrategia de estabilidad organizacional. Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado. Se determinan la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y al entorno, y se evalúa la conveniencia de continuar con los mismos productos y mercados conservando su posición actual.
  - b) Estrategia de contracción. La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado a tal grado que los costos de producción aumentan. Su finalidad es lograr que todos los productos sean rentables. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran diversidad de productos. La posible desventaja es que corre el riesgo de perder consumidores en el momento de retirar el producto. En otras palabras, se retiran líneas de productos o productos no rentables y se enfocan todos los recursos a los que tienen una mayor aceptación en el mercado y generan más utilidades.

- c) Estrategias combinadas. Cuando los objetivos de rendimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo cual es necesario efectuar una evaluación cuidadosa, de tal forma que la empresa aplique dos o más estrategias con el fin de optimizar recursos. Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la visión, la misión y los objetivos de la empresa, y con un análisis exhaustivo del entorno (pp. 39-43).

Los diferentes tipos de estrategias permiten que las empresas puedan permanecer, sobrevivir o sobresalir en el complejo mercado dinámico, por tanto el planificador o administrador deberá saber elegir la clase de estrategia que más le conviene a la organización, el éxito o fracaso dependerá de la capacidad visionaria y del pensamiento estratégico (a largo plazo) que la dirección posea.

#### *2.2.4. Criterios para una estrategia eficaz*

Al momento de diseñar estrategias es necesario considerar los lineamientos que contienen los principales elementos que hacen eficaces a las estrategias, así el planificador o el administrador de la alta gerencia podrá formularlas correctamente.

Aceves (2004) establece que, los criterios básicos para el desarrollo de estrategias eficaces son: claridad en el planteamiento, el impacto motivacional, la consistencia interna, la compatibilidad con el entorno, con los valores, la disponibilidad de los recursos necesarios, el grado de riesgo y la aplicabilidad.

Los elementos básicos que hay que verificar antes de establecer las estrategias son:

- a) Objetivos claros y decisivos. Deben ser lo bastante específicos y claros para que proporcionen continuidad y cohesión, además que deben ser bien entendidos por todos.
- b) Deben obedecer a políticas. Deben ser congruentes con las políticas más significativas de la organización, que son las que guían las acciones.
- c) Compatibilidad con los valores. Hay que verificar que no sean contrarias a los valores especificados y entendidos de la organización.
- d) Compatibilidad con el entorno. ¿La estrategia es congruente con el medio ambiente social, económico, político y tecnológico?
- e) Enunciado de la estrategia. Concreto, coherente y claro.
- f) Recursos necesarios por estrategia. Tiempo y monto de la inversión requerida por cada estrategia.
- g) ¿Qué posición se espera que construya la estrategia? ¿Es sólida? ¿Es flexible? ¿Qué ventaja competitiva proporcionará?
- h) Grado de riesgo. ¿Cuál es la probabilidad de éxito? En caso de que no sea exitosa, ¿Cuáles serán las consecuencias? ¿Cómo se les haría frente?
- i) Impacto motivacional esperado. ¿El efecto se verá en los miembros de la organización?
- j) Sinergias. ¿Cuál será el efecto final?
- k) Aplicabilidad. Facilidad y pertinencia de la aplicación, así como las adecuaciones previas necesarias.
- l) Confiabilidad de la información. ¿La información obtenida es completa, oportuna, real? ¿Los datos son estimados? ¿Cuáles fueron las fuentes?
- m) Horizonte temporal.
- n) Secuencias de acciones. Cronogramas, tiempos, responsabilidades y tácticas
- o) Conservar la iniciativa.
- p) Concentración.
- q) Flexibilidad

- r) Liderazgo coordinado y flexible.
- s) Disciplina.
- t) Sorpresa.
- u) Seguridad. ¿La estrategia desarrolla un sistema eficaz de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? (pp. 76-77).

Estos criterios proporcionan la base integral para definir las estrategias que implementará una empresa para desarrollarse y enfrentar las adversidades del entorno y a la competencia, minimizar el impacto de las amenazas y explotar las oportunidades presentes en el mercado. Todos los criterios son muy importantes para tener un panorama completo de la posición de la empresa, y de sus posibilidades de crecimiento o expansión en el mercado.

Según Mintzberg (1993) los criterios básicos necesarios para una estrategia eficaz son:

- a) Objetivos claros y decisivos: las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión a las tácticas al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.
- b) Conservar la iniciativa: una posición reactiva prolongada provoca cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes, por tanto, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para alcanzar la independencia y la continuidad.
- c) Concentración: una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores.

- d) Flexibilidad: El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- e) Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- f) Sorpresa: La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- g) Seguridad: Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales (p.13).

Este autor expone criterios similares a los del autor anterior, si se unen los criterios de ambos, se obtiene una base muy sólida de conocimientos que contribuyen al diseño de buenas estrategias. Los objetivos claros y el liderazgo coordinado y comprometido a consideración son los más importantes, se debe recordar que la buena estrategia más la buena ejecución es una buena dirección.

Münch y García (2006) consideran que, para que las estrategias sean operables y cumplan con su función es necesario:

- a) Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- b) Determinarlas con claridad.
- c) No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

- d) Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- e) Analizar las consecuencias que pudieran presentarse en el momento de aplicarlas.
- f) Al establecerlas, auxiliarse de las técnicas de investigación y planeación (p.91).

El diseño de una estrategia es muy delicado, sus componentes se deben de ajustar al escenario actual de la empresa, a sus necesidades de mercado en el que esta se desenvuelve y al giro económico a la que pertenece, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas para generar un crecimiento rentable y sostenible.

### 2.3. Relación entre la política y la estrategia empresarial

En esta sección se establece la relación de dependencia entre la política y la estrategia empresarial. La base de la estrategia corresponde a la política de la empresa, da coherencia al proceso de dirección, en este sentido la estructura y los distintos procesos de acción adquieren su significado en la propia consecución de los objetivos que constituyen la estrategia.

#### *2.3.1. Política y estrategia empresarial.*

Silva (2008) expone que, la política empresarial debe ser muy simple y fácilmente comprensible para todos los miembros de la organización. Las políticas surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son los enunciados que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos

deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Por su parte las estrategias responden al interrogante ¿Cómo alcanzar los objetivos? Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio para luego, trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo para lograr tal propósito. La estrategia es el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

El término estrategia proviene del griego *strategos*, que significa jefe del ejército. Desde el punto de vista militar, estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar objetivos fijados por la política, la estrategia es el arte que utiliza la fuerza para alcanzar las metas de la política. La estrategia es un arte que facilita con independencia de toda técnica, dominar los problemas que se presentan en toda oposición de voluntades, para así utilizar todos los medios disponibles con la máxima eficiencia en el logro de los objetivos buscados.

La estrategia es el patrón de objetivos y metas de la empresa, y las políticas y planes son esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser (p. 74).

La estructuración de estrategias requiere de un pensamiento creativo, analítico y dinámico, es un modelo coherente e integrador de decisiones, para la administración se entiende la adaptación de los recursos y habilidades organizacionales para enfrentar el cambio, son decisiones que se toman en el presente pero con efecto futuro diseñadas para un eficaz alcance de los objetivos aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la organización, mientras que las políticas orientan al individuo que es lo que realizara en cuanto a sus funciones.

Amaru Maximiano (2008) plantea que “Las estrategias relacionan a la empresa con el ambiente, mientras que las políticas coordinan a las personas, actividades y decisiones dentro de la organización para que las estrategias puedan llevarse a cabo” (p. 69).

La diferencia entre estrategias y política radica en que la estrategia se concreta principalmente en la relación de una empresa con su ambiente externo y la situación competitiva, mientras que la política se ocupa principalmente de las disposiciones organizacionales internas así también para que los trabajadores se orienten en la toma de decisiones. Ambos tipos de planes existen para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, la estrategia intenta especificar la forma como la organización enfrentara el mundo externo incierto y competitivo, mientras que la política está más orientada hacia el mantenimiento eficiente de las operaciones interiores.

### *2.3.2. Articulación entre la política y la estrategia empresarial*

Según Silva Calpa (2008), después de analizar la política y la estrategia empresarial, se debe buscar la articulación de ambas con el fin de alcanzar el posicionamiento estratégico empresarial, para lo cual es provechoso caracterizar

la forma general de proceder que la empresa empleará para competir, es decir, cuál será su posicionamiento.

La orientación estratégica de la organización debe ir ligada a la política empresarial, ya que la política empresarial guía todo el accionar organizacional y no puede ser desconocida por ninguno de los miembros de la organización. El encargado de la planificación estratégica que para este caso es el gerente o administrador o cualquiera de los mandos medios que se integre a esta función es el responsable por la implementación de la estrategia de manera articulada a la política empresarial.

Mientras más armónicas sean las estrategias del negocio con la política empresarial y con los principios generales de la filosofía organizacional, mayor será el nivel de competencia estratégica gerencial, ya que todos los planes y principios se encuentran articulados hacia un fin común. Es por ello que las más grandes empresas enfocan sus esfuerzos en incentivar el conocimiento y aplicación de sus principios corporativos, incluyendo en ellos a su misión, visión, políticas y valores. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino a seguir, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino (pp.75-76).

La política empresarial es la base sobre la cual se fundamenta la estrategia empresarial, y al igual que esta proporciona las directrices y la orientación exacta que los gerentes, administradores, directivos y mandos medios diseñen planes de acción concretos hacia la consecución de los objetivos. El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

Amaru Maximiano (2008) establece que, “Las políticas reflejan los objetivos estratégicos y orientan a los gerentes y demás en situaciones que exigen determinación y juicio” (p. 69).

La política y la estrategia empresarial se encuentran estrechamente interrelacionadas, y también se influyen mutuamente. Cualquier planificación tendrá implicaciones tanto estratégicas como políticas. Para ser efectivas, deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración.

## CAPÍTULO TRES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO NICARAGÜENSE

### 3.1. Visión

Al iniciar el proceso de la planificación estratégica se deben de considerar un conjunto de elementos organizacionales que caracterizan y le dan vida a la empresa, el primer de ellos que se tratará en este capítulo es la visión empresarial.

Münch (2008) expresa que, la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

Debe tener las siguientes características breve fácil de captar y de recordar, e inspiradora. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

Un ejemplo de visión es: Ser la empresa líder en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas (p. 34).

La visión del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) es:

El Instituto Nicaragüense de Turismo es una institución que trabaja con base en el Modelo Cristiano, Socialista y Solidario, integrada por servidor@s públic@s altamente comprometidos con el Desarrollo Humano Sostenible, que promueve,

articula y facilita eficazmente el desarrollo del sector turismo y contribuye decididamente al bienestar y la prosperidad de las familias nicaragüenses.

La visión es una meta que se pretende alcanzar en el futuro, es ese estado deseado por la organización que representa la más alta aspiración a lograr, de manera que la imagen institucional quede fijada en el exterior, en la mente de las personas de una sociedad cambiante.

De acuerdo con López (2004), la visión “es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarla a toda la organización e integrarla en pensamiento y acción” (p. 40).

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Para Aceves(2004), “ la visión es el sueño de la alta administración, la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 o 15 años Se centra en los fines y no en los medios Debe ser idealista, positiva, completa y detallada” (p. 100).

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

De acuerdo con David (2003), “una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? .Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe establecerse en primer lugar” (p. 56).

La declaración de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Según Serna (2008), “la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización” (p. 61).

La visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, razón por la que aparece el propósito estratégico. Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización. Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, sino cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

### 3.2. Misión

Como segunda fase del proceso de la planificación estratégica se encuentra determinar qué es lo que empresa desea ser como lo es la elaboración de la Misión.

Para Münch (2008), la misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de la planeación.

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- a) Amplia
- b) Motivadora
- c) Permanente

d) Congruente

Un ejemplo de misión es: Femsa es la compañía de bebidas más grande de México, cuya misión es “satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas” (p. 33).

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) como ente responsable de la actividad turística cuenta con su propia misión, es la siguiente:

Promover el Desarrollo Sostenible del sector turístico nicaragüense, fortaleciendo las potencialidades de Nicaragua como destino turístico, gestionando eficiente y eficazmente políticas, estrategias, programas y proyectos, en complementariedad y responsabilidad compartida, a fin de contribuir a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de las y los nicaragüenses.

La misión expresa la razón por la cual existe una empresa, determina las funciones que va a desempeñar en un entorno determinado y el compromiso que tiene con la sociedad en general.

Es notorio que la misión del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) refleja el compromiso que tiene con los nicaragüenses, ya que es el organismo encargado de formular las políticas y estrategias para el desarrollo del sector turismo aportando al mejoramiento de la estructura económica del país.

Para López (2004) la declaración de la misión es aquella que define la actividad del grupo en la que concentra sus principios y aspiraciones fundamentales. También puede definirse como plan mayor, método o acción para lograr los objetivos planteados durante los siguientes tres a cinco años.

La misión constituye además, el punto de partida de toda estrategia de desarrollo, tanto en sus planes a largo plazo, como a mediano y corto plazos (p. 39).

La misión define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, y aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.

Aceves (2004) afirma que, la misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Además, se determina en qué negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, como se administrará y cómo crecerá la compañía.

La declaración de la misión señala el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones (pp. 98-99).

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, hace referencia a su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.

Continuando con los aportes teóricos de cada autor, David (2003) explica que la declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo , una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias o una declaración que define nuestro negocio revela lo que una empresa desea ser y a quien servir (p. 59).

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; es decir, permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Plantea Serna (2008), “la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus

operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”(p.59).

Una misión adecuada a la realidad va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para la empresa en todo momento. Hay que ser flexible y adaptarse a las necesidades del mercado, pero también es necesario definir los valores que caracterizarán a todos los miembros que integran la organización.

### 3.3. Análisis externo

Como siguiente fase de la planeación se encuentra la auditoria externa de todos los elementos o factores claves que afectan las operaciones de las empresas, el entorno en el que se desenvuelven es cambiante e incierto, pero la incertidumbre puede ser reducida mediante la aplicación de técnicas que permiten evaluar las condiciones y prever acciones futuras que se ajusten a tales cambios. A continuación se citan la teoría de cada autor.

Serna (2008) expone que, en el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Es necesario identificar fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- a) Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b) Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los

- órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- c) Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
  - d) Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
  - e) Factores competitivos: los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.
  - f) Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales (pp. 148-149).

El análisis externo permite ver cómo afecta el entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la empresa. El entorno dinámico y cambiante genera incertidumbre a la empresa, por ello se debe realizar este análisis, porque así se puede determinar la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio, e introducir en él modificaciones que le favorezcan determinando su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro.

David (2003) manifiesta que el propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado,

los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán.

La identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a la empresa elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr los objetivos anuales (p. 80).

Los factores exógenos son incontrollables para la empresa, por ello el estudio y seguimiento de estas variables permitirá a la empresa conocer el relieve del terreno que está pisando, el escenario de ese entorno que limita las posibilidades de la actividad empresarial y que, a la vez es fuente generadora de oportunidades contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua, hay que incorporar la visión de Nicaragua en su entorno geográficoturístico. Probablemente, su ubicación en Centroamérica constituye una de las ventajas más importantes de que dispone el país, ya que Nicaragua se localiza en la región centroamericana, que está llamada a ser uno de los grandes destinos turísticos mundiales en las próximas dos décadas y en donde el desarrollo turístico va a alcanzar cotas impensables en el momento actual.

Nicaragua por su localización. Precisamente, la que constituye su principal ventaja –su posición en el mapa- es también una fuente de amenazas que proceden de su entorno. En efecto, los demás países de la región –a los que, a efectos turísticos, podría añadirse parte de México y Colombia- están también haciendo esfuerzos por aumentar su participación en los mercados y captar una mayor porción de visitantes y de ingresos.

En esta competición, Nicaragua parte con un cierto hándicap, ya que es un país que se ha incorporado relativamente tarde al turismo (al menos,

comparativamente con otros países del entorno como Guatemala, Panamá o Costa Rica) lo que hace que, por el lado de la demanda, sea todavía un destino poco conocido y que, por el lado de la oferta, se encuentre todavía en los primeros estadios de recorrido de la curva de experiencia de la industria turística.

Además de lo anterior, las actuales conexiones aéreas no favorecen el desarrollo turístico de Nicaragua: carece, por el momento, de conexiones directas con mercados emisores de larga distancia fuera de América mientras que el resto de países centroamericanos -Costa Rica, Panamá, El Salvador y Guatemala- que disponen ya de conexiones directas con Europa están reforzando su conectividad con estos mercados.

Junto a lo anterior, el “producto” que ofrece Nicaragua como destino está poco definido (una combinación de naturaleza, cultura y playas) y es todavía poco nítido, con lo que las ofertas resultan escasamente diferenciadas de otras similares. La consecuencia (común a otros sectores productivos) es que tiene que competir por precio, consiguiendo menos ingresos y alcanzando una menor rentabilidad de sus negocios turísticos (pp. 42-43).

Nicaragua tiene poca experiencia en la industria turística y necesita capacitarse empresarialmente para competir adecuadamente con el resto de países centroamericanos a través de actividades de publicidad y promoción que den a conocerla como un fuerte atractivo turístico, así mismo es necesario que se exploren más y se fortalezcan las ofertas de productos turísticos a fin de beneficiar la economía del país.

Con todos los recursos naturales y paisajes únicos que posee Nicaragua perfectamente puede ofrecer productos diferenciadores, con características distintivas e inimitables que no poseen los demás países de la región mesoamericana.

(Vidaurre Arias, 2014) En un artículo de El Nuevo Diario notifica que, la industria del turismo en Nicaragua proyecta aumentar sus ingresos en 5.5% este año. En los últimos cinco, logró un crecimiento del 20.5%, al alcanzar mayores ingresos monetarios por el turismo receptivo, generando hasta 2013, US\$417 millones, según datos del sector. En 2007, Nicaragua recibió a 978,330 turistas. El año pasado, la cifra fue de 1.2 millones, y este año, se espera a 1.3 millones, según el Instituto Nicaragüense de Turismo.

Nicaragua reúne todos los requisitos para igualar en materia turística a Costa Rica y convertirse en el nuevo destino de Centroamérica, por su inigualable belleza natural y la seguridad que ofrece el país.

En la región, Costa Rica es el país que más divisas genera en esta actividad económica. Sus ingresos pasaron de US\$1,977.8 millones en 2009 a US\$2,427 millones en 2013, según evidencian los datos del Instituto Costarricense de Turismo.

Aunque Nicaragua no tenga mucha experiencia en materia turística ha logrado incrementar las visitas de turistas extranjeros y nacionales, lo que ha generado más divisas en los cuatro últimos años. El Instituto Nicaragüense de Turismo se ha propuesto metas retadoras que impulsan el desarrollo sostenible del Turismo junto con la participación, con la implementación de estrategias y políticas se desea obtener mayor participación y liderazgo en el mercado turístico.

### 3.4. Análisis interno

Otra fase muy importante de la planificación estratégica consiste en la realización de una auditoría interna cuyo propósito es analizar todos aquellos

factores claves que afectan internamente a la empresa, de forma que se pueda visualizar el panorama integral de la misma y la efectividad de su desempeño.

Serna (2008) manifiesta que el diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas y debilidades y lo integran el análisis de:

- a) Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- b) Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- c) Capacidad financiera: son fortalezas o debilidades financieras de la compañía como deuda o capital, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización.
- d) Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, involucra infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.
- e) Capacidad de talento humano: incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, etc. (pp. 74-75).

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Se debe considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, es decir, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos, además la empresa debe ser flexible, adecuándose a esta flexibilidad desde dentro, desde los recursos y capacidades con los que cuenta en un momento del tiempo. Con este requisito la empresa podrá adelantarse a los cambios del entorno.

David (2003) expresa que, la auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas (pp. 120-121).

Realizar un análisis interno tiene como propósito fundamental conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. Se evalúan diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua expone que, Nicaragua cuenta con indudables fortalezas para desarrollar plenamente la industria del turismo y para hacer de esta actividad uno de los pilares básicos de su economía productiva y una

fuerza sostenible de riqueza y de empleo que ayude a los nicaragüenses a hacer realidad sus esperanzas de prosperidad y de mejora de la calidad de vida.

También quedó de manifiesto la existencia de debilidades o factores que limitan en alguna medida el aprovechamiento de esas fortalezas.

Los puntos fuertes son:

- a) Abundancia de recursos y atractivos
- b) Existencia de un Sistema turístico estructurado.
- c) Implicación de las entidades internacionales y de cooperación en el desarrollo turístico.
- d) La dinámica de la industria turística nicaragüense.
- e) La infraestructura de conectividad interna.

Los puntos débiles son:

- a) El escaso aprovechamiento de los recursos turísticos.
- b) La escasez de conexiones internacionales.
- c) Desconocimiento local del turismo y desconocimiento internacional del destino.
- d) La concentración de la oferta y de la demanda.
- e) El reducido tamaño de la oferta turística.
- f) La debilidad del Sistema turístico
- g) Bajo desarrollo de la dotación de servicios básicos. (p. 44).

Nicaragua aún no ha explotado todos sus recursos naturales que permitan la ampliación de la oferta turística, se dispone de tantos medios naturales que perfectamente pueden ser aprovechados para generar mayores atractivos turísticos pero para lograrlo se necesita del apoyo del Gobierno, mejorando el sistema turístico y los servicios básicos, y las demás debilidades como el desconocimiento local e internacional del destino turístico que impiden un desarrollo continuo de la industria turística.

De acuerdo con la Escuela Nacional de Hotelería (2008), Nicaragua es un país que posee diversas bellezas naturales, la distancia es relativamente corta y se tiene acceso a una vasta oferta de destinos turísticos, es un atractivo turístico por dos razones: por la autenticidad natural y cultural, los turistas vienen porque pueden ir a playas, islas, mares, volcanes, donde hay cierto nivel de desarrollo, pero al mismo tiempo la naturaleza está presente.

Por otro lado, el aspecto cultural es una gran ventaja porque las fiestas patronales y otras manifestaciones culturales son parte de la forma de vida de los nicaragüenses (p. 9).

Nicaragua posee características distintivas que pudieran aprovecharse para crear productos y servicios turísticos diferenciados para contrarrestar la mayor competencia en la región centroamericana, el Gobierno en conjunto con las empresas privadas es responsable de impulsar las medidas necesarias y los planes de acción para el desarrollo del turismo nacional.

### 3.5. Determinación de objetivos

Como parte del proceso de la planeación, toda empresa se plantea resultados o retos futuros que desea alcanzar a un determinado tiempo, los objetivos actúan como fuente de motivación y permiten encausar el compromiso de todos los trabajadores que laboran en la empresa hacia su cumplimiento y los impulsa a ejercer sus funciones profesionales con esmero y disciplina.

Münch (2008) explica que, una vez que se han establecido la visión y la misión se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Un ejemplo de objetivo definido es: Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los próximos dos años.

En función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser:

- a) **Estratégicos o generales.** Se refieren a toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los primeros cinco años.
- b) **Tácticos o departamentales.** Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazos. Ejemplo: Incrementar las ventas de la división de plásticos a tres millones de pesos mensuales en el presente año.
- c) **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los objetivos generales. Los objetivos operacionales pueden ser:

**Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo: Producir medio millón de piezas semanales, del producto X, en el área de troquelados.

**Individuales.** Son metas personales. Ejemplo: Cada operario adscrito a la sección tornos, producirá diariamente 100 cajas de piezas 2X (pp. 34-36).

Los objetivos deben ser coherentes con la misión y la visión de la empresa, de forma que permitan establecer un camino a seguir para alcanzar el éxito, se enfocan a dirigir esfuerzos organizacionales a fin de mejorar en todas las áreas administrativas, sirviendo de guía para el adecuado uso de los recursos y de la asignación de los mismos a las unidades responsables de su administración, coadyuvando a la formulación de estrategias empresariales.

Sin embargo, según López (2004) los objetivos son estados o resultados derivados del comportamiento de un grupo u organización.

Los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, en términos cuantitativos y cualitativos, en un futuro determinado. Resultan de la conjunción de la misión y la visión con el diagnóstico de recursos.

Además, los objetivos tienen dos características primordiales, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativa y cualitativamente (p. 41).

Los objetivos constituyen la base de los planes de acción, son fundamentales para organizar la actividad empresarial en todos sus niveles, deben de ser conocidos por todos los miembros de la organización de tal forma que sientan el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de sus respectivas funciones, para alcanzar los objetivos departamentales, y progresivamente hasta lograr los objetivos generales en determinado tiempo establecidos como retos por la alta dirección.

Cabe destacar que generalmente se confunde las palabras metas y objetivos, López (2004) plantea la diferencia entre estas, las metas representan la base para la asignación de recursos, deben fijarse entre los mandos directivos, intermedios y operativos, y formularse en términos de logros deben informar acerca de cantidad, calidad, tiempo y costo para llevarse a cabo, ser compatibles con los valores de los empleados y directivos y estar apoyadas por políticas claras, son especialmente importantes en la ejecución de las estrategias mientras que los objetivos son especialmente importantes para la formulación de estas.

Los objetivos son el punto hacia donde nos dirigimos y las metas son las acciones intermedias que nos ayudan a conseguir los objetivos (p. 42).

Las metas y los objetivos se complementan mutuamente y se relacionan directamente con las estrategias, las metas son logros a cortos plazos expresados

de forma cuantitativa más que cualitativa mientras que los objetivos son cualitativos pero a largo plazo encaminados a motivar y a dirigir a todo el personal de un organismo social.

Para Hernández (1982), en la planificación turística suelen diferenciarse también objetivos y metas según el destino del proceso, ya que las distintas clases de turismo requieren constantemente tratamientos disímiles aunque interdependientes.

La fijación de objetivos refleja la política general de desarrollo que se pretende imponer a una actividad socioeconómica.

Es importante mencionar la conveniencia de fijar las prioridades que debe tener cada objetivo o meta en el conjunto, a fin de orientar posteriormente los principales instrumentos y recursos económicos comprometidos en el proceso de planificación hacia dicha prioridades (p. 36).

La planificación turística es necesaria para ordenar el territorio de manera que comprende un conjunto de acciones enfocadas en la mejora de un sector geográfico, en la que intervienen diferentes actores tales como la administración pública, la empresa privada, la comunidad en general y que tales acciones van a suponer en el incremento del flujo turístico, así como la calidad de los productos y servicios ofertados. Permitirá un uso adecuado de los recursos naturales, culturales y artísticos, al mismo tiempo un sustancial mejoramiento en las condiciones de vida de la población.

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua tiene como objetivo estratégico aumentar la contribución del turismo al desarrollo sociocultural y económico nacional, aportando a la mejora de la calidad de vida de la población nicaragüense y a la reducción de la pobreza. Específicamente se persigue:

- a) Incrementar la participación de la actividad turística en la economía nicaragüense mediante la mejora de la competitividad de la

oferta turística, con especial atención a las condiciones de las MIPyMEs y reforzando sus capacidades para competir en el mercado turístico.

- b) Incrementar el empleo y los ingresos de la población vinculada al turismo mediante la creación de oportunidades de iniciativas productivas y mejora de las existentes, e incorporando al desarrollo turístico con enfoque de género a los segmentos más desfavorecidos y a las comunidades locales.
- c) Conservar y revitalizar el patrimonio natural y cultural, en particular los elementos más valiosos, para propiciar su uso turístico de forma sostenible (p. 87).

Como toda empresa, el objetivo principal es lograr el máximo beneficio y la satisfacción del cliente, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) se ocupa de asumir los retos para el fortalecimiento del sector turismo, sin embargo no puede sola, necesita de la participación de las empresas turísticas y que estas puedan responder a los objetivos estratégicos contribuyendo al desarrollo del país, además de dar las mejores ofertas turísticas, los productos y los lugares de destino turísticos.

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) expone en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua que los objetivos operacionales son, al tiempo que la concreción a plazo más inmediato del objetivo estratégico, la materialización en positivo de los retos a los que se enfrenta el turismo nicaragüense y se proponen como las metas que hay que alcanzar para superarlos.

- a) Insertar a Nicaragua en los mercados turísticos, mejorando el conocimiento de las claves de su funcionamiento y la notoriedad del país.

- b) Reforzar el sistema turístico nicaragüense en la vertiente pública, privada y de participación de la población, consiguiendo que opere con más eficiencia.
- c) Aumentar la calidad, cantidad y variedad de la infraestructura turística, desconcentrándola geográficamente, diversificando su composición y alineando sus servicios con las expectativas de la demanda.
- d) Concretar, diferenciar y posicionar en los mercados emisores una cartera de productos que ponga en valor los atributos específicos de Nicaragua como elementos diferenciadores que marquen la optimización del destino.
- e) Disponer de canales de comercialización y venta que hagan llegar el producto turístico de Nicaragua a los mercados de origen en condiciones competitivas, incrementando la participación en los flujos turísticos de visitantes procedentes de países alejados (p. 90).

El turismo en Nicaragua está lleno de retos que necesitan ser superados para progresar en esta industria, el mercado turístico necesita ampliarse y destacarse a nivel internacional, mejorar el acceso a los destinos turísticos y las condiciones de infraestructura y servicios para satisfacer la demanda de todos los turistas extranjeros y nacionales.

## CAPÍTULO CUATRO: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DEL TURISMO EN NICARAGUA

### 4.1. Ejes fundamentales de la Política turística de Nicaragua

Al iniciar este capítulo, se pone de manifiesto los pilares fundamentales de los cuales se derivan los propósitos que enmarcan y definen las políticas que apoyarán la aplicación de las estrategias que se implementarán para fortalecer y desarrollar la industria turística en el territorio nacional.

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) muestra en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua que, el Instituto Nicaragüense del Turismo (INTUR) elaboró en 2007 el documento Visión estratégica del sector turismo de Nicaragua en el que se contenían los ejes fundamentales de la política turística de la nación.

Estos ejes son los siguientes:

- a) Implementar una Estrategia Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible concertada entre el Gobierno, la empresa privada y los ciudadanos.
- b) Contribuir al mejoramiento de la oferta turística, implementando programas sostenidos de capacitación y formación laboral.
- c) Posicionar la imagen del país como destino turístico, implementando una estrategia de promoción y mercadeo.

- d) Fortalecer la capacidad y liderazgo institucional del Instituto Nicaragüense del Turismo (INTUR).
- e) Estimular la inversión público-privada en el sector turismo, mejorando el marco jurídico.

Además se ha elaborado la “Política y Estrategias para el Turismo Rural Sostenible de Nicaragua” y la “Estrategia para la prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en turismo y viajes” que se concreta, entre otras medidas, en un Código de Conducta que han suscrito 3,700 empresarios turísticos entre 2007 y 2010 (pp. 21-22).

Los ejes antes mencionados son creados por el Instituto Nacional del Turismo con el fin de fortalecer la imagen turística del país y orientar a todas las empresas dedicadas el servicio turístico en nuestro país, para que ellos tengan claro que es lo que realmente van a realizar a través de estrategias que atraigan turistas extranjeros y nacionales, así como la inversión privada en Nicaragua de esta manera que se generen divisas y diversificando puestos de trabajo.

Cabe señalar que el turismo es una actividad de flujo constante de personas que inmigran y emigran al país por algún motivo, por lo que es difícil saber cuál es el propósito de las visitas, es por eso que el Instituto Nicaragüense del Turismo ha contribuido a la elaboración de un código de conducta para empresas públicas y privadas dedicadas al sector turismo, para prevenir la trata de personas en Nicaragua.

Acerenza (2006) afirma que, la política de desarrollo es el conjunto de objetivos y metas nacionales que dan las pautas para la ejecución de los planes y programas de acción del Estado para el logro del bienestar y el progreso de la sociedad.

El propósito del desarrollo sostenible es, en realidad, satisfacer las necesidades de las personas para el logro de una mejor calidad de vida en armonía con los ecosistemas de los que dependen. Entendiendo por *calidad de vida*, en este caso “una combinación de la calidad de las condiciones materiales de vida de una persona, y la satisfacción que ésta experimenta en función de la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales” (pp. 12-13).

El enfoque actual del desarrollo turístico es un compromiso de la sociedad en general, de las empresas y de los gobiernos en hacer uso racional de los recursos naturales bajo un principio de sostenibilidad, aportan estrategias de actuación para poner en valor los recursos turísticos de acuerdo con las potencialidades de las zonas del territorio, el turismo debe integrarse a la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente del destino.

#### 4.2. Políticas del Turismo nacional

Debe recordarse que las políticas son criterios generales de ejecución que orientan y auxilian para el logro de los objetivos, facilitando la implementación de las estrategias ya que son establecidas en función de éstas.

Según Acerenza (2006), la política turística tiene como propósito establecer las directrices dentro de las que deben encararse las acciones tendientes a la promoción y desarrollo del turismo en los diferentes niveles de gobierno. Dichas directrices se traducen en un conjunto de normas y procedimientos específicos para el fomento y regulación del sector.

La política turística debe expresar una visión integral del desarrollo del turismo a nivel nacional, de manera que pueda constituir un factor de equilibrio, articulación

e integración de los esfuerzos que realizan los diferentes niveles de gestión del turismo (pp. 15-16).

La política turística constituyen una combinación de fines que persiguen las actividades socioeconómicas del turismo, esta se materializa en un Plan de Desarrollo que formula el ente responsable. Debe contemplar todos los lineamientos que orientaran y regularan la actividad turística en pro de del desarrollo de todas aquellas áreas claves del territorio, estos lineamientos se traducen en directrices que enmarcaran las acciones de las empresas turísticas.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) como ente responsable de la actividad turística de la nación, expone en sus Planes de Acción las políticas del turismo nicaragüense.

Las políticas son las siguientes:

- 1 . Marco legal, Entorno y Actores.
  - a) Crear, adecuar y fortalecer el marco legal del sector turístico en sus diferentes componentes.
  - b) Garantizar la seguridad personal, sanitaria y jurídica de los visitantes.
  - c) Promover el sector entre todas las instituciones públicas para obtener apoyos a la política turística.
  - d) Establecer como prioritarios programas de entrenamiento y capacitación.
  - e) Establecer canales de comunicación y crear foros permanentes de negociación y programación entre los sectores privado y público (p. 24).

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) al realizar los planes de acción pretende mejorar los productos y servicios turísticos, con el fin de garantizar que los turistas se sientan acogidos y seguros en nuestro país, contando con personal calificado, con el apoyo de empresas públicas y privadas dedicadas al sector

turismo en nuestro país que cumplan los reglamentos de la actividad turística que emane el Gobierno.

Mejorando el marco legal con la finalidad de dar a conocer las autoridades que están a cargo del sector turístico así como las reglas, requisitos y procedimientos que deben de tomarse en cuenta en la actividad del turismo.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) plantea en sus planes de acción:

## 2. Planificación y Desarrollo de Productos

- a) Desarrollar un modelo de turismo interno.
- b) Fomentar las actividades turísticas con un enfoque de desarrollo sustentable (infraestructura, servicios básicos y empleo de calidad), asegurando un aprovechamiento balanceado con el entorno social, económico y ambiental, por medio del “Sistema Nacional de Ordenamiento Territorial Turístico y Zonas Especiales de Planeamiento y Desarrollo Turístico (ZEPDT’s).
- c) Motivar a empresarios a desarrollar nuevos destinos y productos, que permitan ofrecer nuevas atracciones turísticas y crear nuevos empleos.
- d) Desarrollar el turismo como forma de conservar la herencia cultural Nicaragüense, promoviendo el uso y rescate de sitios arqueológicos y edificios históricos.
- e) Desarrollar del turismo como forma de conservación de los recursos naturales del país (Sistema Nacional de Áreas Protegidas, SINAP).
- f) Facilitar los medios para crear empresas turísticas en los departamentos regionales autónomos y comunidades.
- g) Monitorear regularmente los impactos del turismo, para poder, en su caso, tomar medidas correctivas (p. 24).

Las empresas que quieran formar parte de este giro, deben planear y desarrollar la actividad turística en sus distintas formas. El Instituto Nicaragüense del Turismo pretende organizar y mejorar los servicios turísticos, explotando las distintas formas de turismo que se ofrecen en el país que caracterizan su potencial atractivo, contribuyendo a generar mayores tasas de empleo, mejorar los ingresos económicos y protegiendo el medio ambiente controlando periódicamente los resultados obtenidos de la actividad turística.

El Instituto Nicaragüense del Turismo (INTUR) (2002-2006) en sus planes de acción menciona,

### 3. Promoción y Comercialización

- a) Promocionar a Nicaragua como destino turístico a nivel nacional e internacional.
- b) Promocionar el turismo como una forma de entendimiento y valorización de las costumbres, tradiciones y valores Nicaragüenses.
- c) Participar en la coordinación de los programas de promoción y comercialización a nivel regional (marca corporativa “centroamérica”, promovida por el SITCA).
- d) Apoyar los programas de comercialización conjunta de los prestadores de servicios turísticos regionales a nivel internacional (como por ejemplo el Programa @LIS de la Unión Europea o el Programa Fodestur de la GTZ).  
(p. 25).

Tiene como propósito dar a conocer a Nicaragua como un destino turístico “único” a nivel mundial, no olvidándose de la idiosincrasia del país, participando con organismos internacionales que impulsan el turismo regional.

Según el Consejo de comunicación y ciudadanía (2012) en el Plan Nacional de Desarrollo Humano para el periodo 2012-2016, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional plantea continuar fortaleciendo la industria turística como uno de

los ejes de crecimiento del país, creando condiciones para el aumento de la participación de la economía familiar, cooperativa y comunitaria en el sector y facilitando simultáneamente las inversiones del capital empresarial, a través de los siguientes lineamientos:

- a) Posicionar al país como destino turístico, para lo cual el Gobierno se propone fortalecer y ampliar a nuevos destinos, la estrategia nacional de promoción turística y de mercadeo.
- b) Desarrollo de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, familiares, comunitarias y cooperativas, potenciando las riquezas naturales y culturales de los territorios.
- c) Promover créditos para las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, que faciliten el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos familiares, comunitarios y cooperativos.
- d) Incrementar la oferta turística, desde una mejor infraestructura y más calidad de los servicios.
- e) Fomentar el turismo comunitario, ecológico y cultural, con un enfoque que fortalezca el aprecio y orgullo nacional por nuestra historia, identidad, cultura, tradiciones, costumbres y valores.
- f) Promover el turismo interno como una expresión del turismo social que permita el pleno derecho al disfrute de la sana recreación y esparcimiento de nuestro pueblo. Se espera que un total de 7,778,295 nicaragüenses hagan turismo dentro del país.
- g) Fomentar el aumento de las inversiones turísticas.
- h) Continuar fortaleciendo las rutas turísticas, Ruta del Agua, Ruta del Café, Ruta Sandino, Ruta de Pueblos Blancos, Ruta de las Cordilleras, Ruta de la Artesanía, Ruta del Trópico Húmedo con pulmón de montaña, Ruta de los Ríos, Ruta las Islas, etc. (p. 127).

Según el Estado pretende seguir mejorando los lineamientos para el desarrollo turístico, ya que el turismo es una fuente potencial de ingresos en la economía nacional trayendo consigo bienestar a la sociedad nicaragüense, y posibilitando

nuevas inversiones. Contando con las destrezas y conocimientos de las empresas públicas y privadas dedicadas al turismo, así mismo facilitándole financiamientos crediticios, de manera que exploten las riquezas naturales y culturales del país.

#### 4.3. Estrategias del turismo nicaragüense

A continuación se expondrá detalladamente cada una de las estrategias creadas por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006), estas son: Desarrollo de productos, mercadotecnia, fomento y financiamiento. Con el propósito de un mejoramiento del desarrollo del sector turístico nicaragüense.

Para Acerenza (2002), luego de definidos los objetivos y formulada la política que orientará la conducción del sector, la fase siguiente consiste en determinar la estrategia de desarrollo.

El primer paso consiste en identificar las combinaciones producto/mercado para cada tipo de turismo que se pretende desarrollar, es decir, cuál será el producto específico por ofrecer y a qué mercado se refiere.

El segundo paso es analizar el potencial de mercado a largo plazo para cada combinación identificada. En seguida, se estudiará específicamente la competencia a la que se enfrentará cada tipo de producto en particular, y por último se evaluará la capacidad competitiva de los productos, en cada mercado considerado.

Luego se analizarán detalladamente los requisitos que, tanto en materia de recursos humanos, económicos y tecnológicos, exigirá el desarrollo y explotación de cada oportunidad de producto, a fin de estudiar las distintas estrategias alternativas.

Finalmente se determinará la estrategia más conveniente y se fijarán los objetivos específicos a los cuales deberán ajustarse los distintos programas de acción (pp. 99-100).

Las estrategias de desarrollo permitirán explotar los recursos naturales del país de manera sostenible sin alterar la flora y fauna de las zonas de mayor atractivo potencial para desarrollar la actividad turística, así también la estrategia que se elija debe de corresponder con los intereses de todas las partes interesadas, comunidad, empresas, poderes públicos.

#### *4.3.1. Desarrollo de Productos*

Desarrollar productos se enfoca en las distintas formas de ofrecer el servicio de turismo en nuestro país explotando los recursos naturales, culturales y artísticos, en los diferentes departamentos, pues cada uno cuenta con características diferentes que los hacen atractivos para los visitantes nacionales y extranjeros que se aventuran a conocer nuevos lugares en su búsqueda de forma de distracción, conociendo diferentes zonas urbanas y rurales y la tradición de Nicaragua.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) en su documento Planes de acción, explica con detalle en qué consiste esta estrategia, a continuación:

Un clúster turístico debe entenderse como un ámbito geográfico local bien definido, donde se concentran e interrelacionan los atractivos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organizaciones para ofrecer un producto turístico a un mercado determinado.

Por su parte, en el sector turístico un segmento de mercado se entiende como un subgrupo de compradores pertenecientes a un mercado total que comparten

características relevantes y que hacen posible diseñar y promover productos para satisfacer completamente sus necesidades.

Bajo este enfoque se debe reconocer que los negocios turísticos se concentran en áreas geográficas o clústeres muy determinados. Lo anterior implica que la competencia no se desarrolla entre países, sino entre clústeres y negocios turísticos; es por lo anterior que cada clúster compite en diversos mercados, segmentos, subsegmentos y nichos donde hay distintos competidores.

### 1. Sol y Playa.

Una parte importante del mercado internacional es el representado por el turismo tradicional de “Sol y Playa”. Por tal motivo, es de suma importancia crear productos de este tipo competitivos a nivel internacional, para aprovechar los recursos con los que cuenta Nicaragua en su litoral.

Con base en estudios de planificación realizados, se han identificado zonas que tienen las condiciones para desarrollar proyectos de este tipo; estos son:

- a) Pacífico Norte.
- b) Pacífico Sur.
- c) Corn Island y Little Corn Island (RAAS).
- d) Turismo Náutico

Una estrategia para captar segmentos de alto poder adquisitivo es el crear productos enfocados al turismo náutico, en el ámbito marino, fluvial y lacustre; con ellos es posible decentracionalizar la demanda y alargar la temporada alta en los destinos; los lugares determinados preliminarmente donde podría crearse este tipo de producto son Aserradero y Puerto Corinto, en el Pacífico Norte, San Juan del Sur, en el Pacífico Sur, Bluefields, Corn Island y Little Corn Island en el Caribe Nicaragüense.

Además como parte de la estrategia se contemplará la identificación de sitios factibles para la construcción de instalaciones básicas de apoyo para estas actividades en ríos y lagos.

## 2. Turismo Alternativo.

Acorde con las tendencias del mercado mundial, es necesario desarrollar productos de turismo alternativo orientado hacia los recursos naturales y culturales más representativos del país (eco turísticos, de aventura, agroturismo, turismo comunitario y participativo, turismo rural). Las regiones consideradas como propicias para ello son:

Atlántico Norte, integrado por el Río Coco, Cayos Miskitos, Bilwi y Prinzapolka, dirigido a segmentos de buceo, ecoturismo, aventura, cultural y educativo.

Atlántico Sur, aprovechar la localidad de El Rama como punto de partida para un recorrido fluvial por la zona de Laguna de Perlas, Cayos Perlas, Bluefields, Río San Juan y Río Indio; para el desarrollo del turismo alternativo en general. Lago Cocibolca (Granada, Isla Ometepe, Archipiélago de Solentiname y El Castillo), dirigido a segmentos eco turístico y de aventura. Occidente del país en especial orientado al segmento de volcanismo.

Turismo de aventura en las zonas de la Región Norte y Zona de Chontales para el desarrollo del agroturismo (fincas cafetaleras y ganaderas). Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas, enfatizando la colaboración interinstitucional con el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales (MARENA).

Sitios histórico cultural (precolombino, colonial y culturas vivas), fortaleciendo la coordinación con el Instituto Nicaragüense de Cultura.

### 3. Circuitos Turísticos.

Se plantea estructurar una red de circuitos temáticos (multidestino y multiproducto) que, articulados entre sí, den diversidad de atractivos y actividades en una misma región. Los circuitos turísticos identificados incluyen:

- a) La integración de las Ciudades Coloniales Nicaragüenses a la “Ruta Centroamericana de Ciudades Coloniales” (SITCA).
- b) Agroturismo y turismo rural con base a una red de fincas Cafetaleras y Ganaderas, inscribiendo esta iniciativa en el marco de la Ley 306 (“Paradores Turísticos de Nicaragua”).
- c) “Ruta de los Volcanes Maribios” de acuerdo a la iniciativa en curso de ejecución (INTUR/Alcaldía de León/cooperación española y municipalidades del occidente).
- d) Fortalecer la “Ruta de los Pueblos Blancos”, localizados en la meseta de los pueblos (artesanía, cultura y tradición).
- e) Circuitos de aventura en las zonas de la Región Norte.
- f) Circuito del Atlántico Norte, integrado por el Río Coco, Cayos Miskitos y Bilwi, dirigido a segmentos de buceo, ecoturismo y aventura.
- g) Circuito de los lagos, integrado por el Lago de Cocibolca y el de Xolotlán, promoviendo actividades náuticas, ecoturismo y turismo cultural (Granada, Isla Zapatera, Isla de Ometepe, Archipiélago de Solentiname y San Carlos) (p. 12).

Nicaragua posee una gran cantidad de lugares naturales de gran potencial que necesitan ser explotados para generar nuevos productos, únicos y diferenciadores, cada lugar turístico ofrece características sobresalientes y diversas que indudablemente los turistas se sentirán atraídos por la belleza, la historia, la cultura, la tradición, la artesanía, y sus elementos geográficos distintivos que satisfagan los sentidos y la curiosidad de los visitantes.

#### 4.3.2. *Mercadotecnia*

Los estudios de mercado se realizan con el fin de determinar a través de técnicas de investigación las características del mercado, los tipos de productos que se ofrecen y el perfil de los consumidores, así como la demanda turística.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) ha definido las siguientes estrategias de mercadotecnia para la industria turística del país:

- a) Segmentar la demanda con base en su mayor rentabilidad.
- b) Diversificar la oferta turística, destacando las cualidades del producto diferenciado, ofreciendo experiencias única y de alto valor recibido por el dinero.
- c) Establecer programas de mercadeo continuo que permitan conocer la situación de la industria y la toma de decisiones.
- d) Promoción y Concientización
- e) Dentro de las estrategias fundamentales se encuentra el dar a conocer continuamente la oferta turística con la que cuenta el país, por medio de campañas promocionales y de relaciones públicas:
- f) Desarrollar programas y campañas de promoción turística consistente y permanente en coordinación con el sector privado.
- g) Conjuntar esfuerzos fomentando esquemas de inducción y coordinación que consoliden las campañas promocionales de las diferentes instancias que promueven al país (sectores público y privado, así como la sociedad civil organizada).
- h) Implementar campañas de promoción conjuntas por parte de los países centroamericanos, donde se ofrezca a la región como un solo destino, de acuerdo a la política de marca corporativa establecida por el SITCA (“CENTROAMÉRICA”).

- i) Desarrollar la “concientización turística” en los diferentes sectores y actores de la población nicaragüense, para incentivar el turismo interno y una mejor base para recibir al turismo extranjero.
- j) Introducir el tema turismo, conjuntamente con el de la conservación del medio ambiente, como obligatorio en el diseño curricular de los programas de educación primaria
- k) Implementar campañas de mercadeo directo y promoción de venta, que incrementen los canales de información e inducción a la comercialización de la oferta turística en los mercados objetivos (p. 16).

Es de relevante importancia para el desarrollo de productos turísticos, contar con estudios de mercado permite conocer las variables que afectan tanto a la demanda como a las ofertas de los productos, las necesidades de los consumidores y de esta manera traducirlas en nuevos productos turísticos, que mediante la promoción sean dados a conocer. Lo anterior reviste suma importancia, debido a que se obtendrán los instrumentos con los cuales se podrá mejorar e innovar los productos turísticos nicaragüenses y generar ventajas competitivas.

#### 4.3.3. Fomento

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) expone que, Conjuntamente con instituciones del estado (en particular INPYME) y las asociaciones profesionales (CANTUR y CANATUR), crear y fortalecer la modernización y competitividad de las pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de contribuir a la mejora en sus procesos, equipamiento, su vinculación eficiente con la cadena productiva, la prestación de mejores servicios (calidad y seguridad) y la satisfacción de las expectativas de los turistas. Lo anterior se traducirá en un mejoramiento en la calidad de los servicios en cada destino turístico y en la rentabilidad de las empresas participantes, redundando en la

creación de empleos de calidad y en una mejor perspectiva de desarrollo socioeconómico del país (p. 18).

Las empresas turísticas a través del fomento se pretende aumentar la actividad turística son estimuladas por leyes que las respaldan para incrementar la rentabilidad, la calidad de los servicios turísticos que ofrecen, y en consecuencia contribuyen al crecimiento económico de la población, el desarrollo social y el cuidado del ecosistema del país.

#### *4.3.3.1. Formación y Capacitación*

El turismo es una fuente generadora de empleo, es aquí donde toda empresa dedicada al turismo debe inducir, orientar y capacitar al personal con el que cuenta, brindándole información necesaria para facilitar su desenvolvimiento de habilidades y destrezas en el ámbito para que atiendan de la mejor manera al cliente nacional o extranjero.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) menciona que, Como en todas las industrias los recursos humanos son parte fundamental en su desarrollo; dentro de las estrategias prioritarias en este rubro están:

a) Diagnosticar el mercado laboral del sector turismo, para definir: personas empleadas, niveles de conocimiento y necesidades de educación/capacitación; demanda; oferta de productos existentes en materia de capacitación, tipo y calidad (número de instituciones, programas, niveles, etc.); marco legal y normativo en el área de capacitación turística.

b) Expansión de la formación y la capacitación en turismo, con criterios de calidad. En el marco de la declaración de cooperación entre el INTUR y las Escuelas y Universidades con Facultades de Turismo de Nicaragua, establecer

programas de capacitación a los docentes y coordinar las tareas de investigación y facilitar la inserción profesional de los graduados.

c) Fortalecer la colaboración interuniversitaria a nivel nacional e internacional (base de datos, programa de promoción de turismo educativo).

d) Facilitar programas de capacitación para los prestadores de servicios turísticos, incluyendo la enseñanza de lenguas extranjeras.

e) Fomentar la creación y el fortalecimiento de los servicios y programas de capacitación, formación profesional y extensión universitaria (p. 18).

La formación y capacitación del personal humano que labora en las empresas turísticas es de suma importancia debido a que garantiza una mejora consistente del servicio y un alto nivel de satisfacción del cliente, disminución de desperdicios y aumento de la eficiencia, lo que facilitara la generación de mayores utilidades para las empresas.

Por eso es necesario que el personal requerido para el sector turismo sea altamente calificado y mantenerse motivado, que dominen las técnicas de relaciones humanas y que puedan asumir los retos que se presenten en la industria, una formación adecuada y fuerte del recurso humano permitirá a las empresas desarrollar una estrategia de competitividad.

#### *4.3.3.2. Calidad, Sostenibilidad Turística y Equidad*

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) expone que, La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha definido como calidad en turismo como “el resultado del proceso que implica la satisfacción de las necesidades de productos y servicios, requerimientos y expectativas de los consumidores a un

precio razonable; de conformidad con los factores determinantes como: seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de las actividades turísticas y sus estrecha relación con los medios natural y social”.

Se ha establecido para Nicaragua el Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT), que en sus reglamentos de hospedería y alimentos, bebidas y diversiones contempla un proceso clasificación, categorización y certificación de los establecimientos turísticos (sello de calidad proporcionado por el INTUR).

Cabe destacar que el Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT) es evolutivo y se considera como marco de referencia para lograr la integración a los sistemas de certificación de reconocimiento bajo normas internacionales.

Los estándares adaptados a las empresas turísticas, tendrán como finalidad que los destinos turísticos del país compitan por calidad y no por precio. Lo anterior redundará en la rentabilidad de las empresas y por ende en mayores beneficios económicos para Nicaragua.

Para lograr esto, se debe fortalecer el sistema de certificación de calidad que, una vez generalizada, permita mediante una intensa campaña de promoción una nueva imagen de Calidad Turística; estrategia que será facilitada por la implementación del programa “Mejoramiento de la Calidad de los Servicios de las PyMES Turísticas de Nicaragua” (BID/FOMIN-Gobierno de Nicaragua, ATN/ME-7594-NI).

Se deberá fortalecer el proceso de certificación de los establecimientos turísticos dentro del Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT), actualmente a cargo del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), contemplando la creación de empresas certificadoras independientes.

Además, de acuerdo a las orientaciones de la políticas de integración de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), se implementará la “Certificación para la Sostenibilidad Turística” (CST), con el fin de desarrollar una industria amigable con el ambiente y respetuosa de su entorno sociocultural (p. 18).

La calidad debe entenderse como un esfuerzo continuo de mejora en las tareas que se realizan en la prestación de servicios turísticos, de manera que los clientes puedan medir el desempeño de las empresas turísticas. Los productos y servicios que se ofrecen deben de superar las expectativas de los clientes para mantener su fidelidad y gaste más, pero no es una tarea fácil, la calidad debe estar conformada por distintos elementos, las instalaciones, los equipos tecnológicos y procedimientos, la presentación y desempeño del personal , se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización, que tengan la actitud de servicio y que sientan el compromiso de lograr la satisfacción del cliente.

#### *4.3.4. Financiamiento*

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) (2002-2006) dirige, en sus Planes de acción, el Financiamiento a tres partes, estas son:

1. Financiamiento Conjunto de los Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Turístico Nacional.

Las estrategias, programas y acciones requieren de una coordinación de esfuerzos entre los sectores privados y públicos; lo cual supone una gestión conjunta hacia posibles fuentes de financiamiento, demostrando la coherencia de la política turística nacional y el consenso entre los actores del sector.

En esta perspectiva se deberán consolidar los acuerdos interinstitucionales vigentes, fortalecer la cooperación con las asociaciones gremiales y seguir los procesos de negociación y planificación abiertos con los gobiernos municipales y las regiones autónomas.

## 2. Líneas de Financiamiento Tradicional y No Tradicional para el Sector Privado

Con el objeto de aprovechar los resultados de las estrategias de formación, de capacitación y de calidad turística, es necesario fomentar la apertura de líneas de financiamiento específicas para el sector turístico. Actualmente se encuentran cubiertos los aspectos de capacitación y asistencia técnica, faltando los recursos financieros para la implementación de las estrategias.

Estos fondos se gestionarán ante organismos financieros tradicionales (sistema bancario nacional) y no tradicionales (cooperación bilateral y multilateral). El objetivo será financiar la cartera de proyectos turísticos que hasta la fecha no se han implementado por falta de recursos accesibles, especialmente para las PyMES.

## 3. Financiamientos del Gasto Público para la Creación de Infraestructura: Transporte y Servicios Públicos.

El Estado como facilitador del desarrollo turístico nacional tiene la obligación de trabajar en un marco interinstitucional para la adecuación y creación de nuevas infraestructuras. De hecho, se trata de ofrecer infraestructuras adecuadas en materia de transporte (terrestre, acuático y aéreo) y además proporcionar los servicios públicos básicos (como son agua potable, tratamiento de aguas residuales, energía eléctrica, etc.), para facilitar el desarrollo de la industria (p. 22).

El financiamiento hace posible el desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad, pues sin el apoyo de los organismos institucionales del Gobierno la actividad turística se tornaría decadente, no sería posible prestar las condiciones idóneas para atender satisfactoriamente a los clientes ni se podría superar a la competencia, tampoco se podrían implementar las estrategias que con esfuerzo han sido formuladas.

#### 4.4. Visión estratégica del turismo nicaragüense

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011), la Visión es la expresión del deseo colectivo hacia el turismo y consecuentemente, es la guía que debe orientar a todos los agentes turísticos de Nicaragua –visitantes, poderes públicos, industria turística, comunidad residente y entorno- pero también a los agentes externos, es decir, a los turistas y a los operadores en los mercados de origen. En este sentido, la visión estratégica de futuro proporciona la dirección hacia la que el sistema turístico nicaragüense deberá moverse; pero también ofrece la imagen turística que debe tenerse de Nicaragua en el exterior.

La redacción de la Visión se realiza en tiempo presente y pretende reflejar cómo se desea describir al turismo, una vez alcanzadas las metas propuestas en el Plan.

Nicaragua es un país turístico, altamente confiable para el visitante, el ciudadano y el inversionista, que ha hecho del turismo un pilar fundamental en la creación de riqueza, trabajo y bienestar, y que contribuye decisivamente a la conservación y acrecentamiento del patrimonio colectivo de la nación.

Nicaragua es un país turístico donde las infraestructuras, equipamientos, servicios, comunicaciones, etc. al tiempo que favorecen y posibilitan el bienestar y

la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas nicaragüenses, facilitan el desarrollo de la actividad turística y que el turista se sienta en un ambiente amable, cómodo y seguro (p. 85).

La visión estratégica muestra los resultados que desea conseguirse con el Plan de desarrollo de la actividad turística, las condiciones naturales que Nicaragua ofrece necesitan ser aprovechadas, por eso las instituciones gubernamentales y las empresas privadas han acordado en participar activamente en la implementación de las estrategias para fortalecer el turismo como principal actividad socioeconómica generadora de empleos y divisas, etc.

#### 4.5. Líneas estratégicas.

Según el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua de Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011), las líneas estratégicas son los planteamientos que servirán para alcanzar la visión estratégica del turismo que antes se ha descrito. Por tanto, las cinco líneas estratégicas que se proponen a continuación contribuyen al logro del objetivo estratégico respectivo.

##### *4.5.1. Promoción de inteligencia de mercado.*

Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011), la primera estrategia es Promoción de inteligencia de mercado (Saber más y que nos vean más), cuyo objetivo operativo es Insertar a Nicaragua en los mercados turísticos, mejorando el conocimiento de las claves de su funcionamiento y la notoriedad del país.

Esta Estrategia se vincula directamente con el Plan de Marketing Estratégico y con el accionar a nivel institucional y/o de las Direcciones que articulan la

operatividad de la misma, sin perjuicio de lo cual, se considera que las acciones de mercadeo deben acompañarse de actuaciones que aseguren su eficacia a nivel externo e interno:

A nivel externo y con el objetivo de que los mercados conozcan a Nicaragua

- a) Orientando la promoción de Nicaragua a los mercados emisores objetivo definidos en la conceptualización y concretados en el Plan de Mercadeo, racionalizando las actuaciones, concentrando esfuerzos y empleando las herramientas de promoción convencional y promoción en línea.
- b) Orientando también la promoción de los destinos de Nicaragua al mercado interno sensibilizando a la sociedad nicaragüense sobre la importancia del turismo.
- c) Revisión e impulso al empleo de la marca turística del país acorde a la conceptualización turística definida.
- d) Reorganización y fortalecimiento del sitio Web de Nicaragua
- e) Plan de promoción virtual en buscadores y redes sociales
- f) Interna: Hacer que Nicaragua conozca a los mercados
- g) Remodelación del sistema de información turística en destino y conversión en servicio posventa orientado al turista.
- h) Perfeccionamiento del sistema estadístico nicaragüense, programa de explotación de la información y seguimiento de la demanda internacional y nacional (inteligencia de mercados).
- i) Sensibilización del sector privado sobre la importancia de la información turística y la necesidad de colaboración para conseguir, con puntualidad, datos fiables.
- j) Acercamiento de la información turística al sector.
- k) Cualificación en mercados turísticos para empresarios, emprendedores y prestadores de servicio (p. 95).

Esta estrategia de promoción de inteligencia de mercado consiste en mejorar los sistemas de información para impulsar y dar a conocer la marca turística a nivel nacional e internacional, los destinos, productos y servicios turísticos que ofrece el país, así también educar a la población sobre la importancia de las actividades de turismo para contribuir a la calidad de vida y perfeccionar los sistemas estadísticos para obtener datos confiables sobre la tendencia de la demanda turística.

#### *4.5.2. Coordinación y gestión*

Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011), la segunda estrategia es la Coordinación y gestión (Gestionar más eficazmente), cuyo objetivo operativo es Reforzar el sistema turísticonicaragüense en la vertiente pública, privada y de la participación de la población, consiguiendo que opere con más eficiencia.

Acciones de desarrollo de la presente estrategia, clasificadas por el sector que es supprincipal destinatario serían:

##### a) Sector institucional

Fortalecimiento de la estructura central y departamental del INTUR, invirtiendo en medios materiales, humanos, formativos y tecnológicos para que pueda ejercitar eficazmente sus competencias y dé respuestas ágiles a las necesidades del sector privado y de otros departamentos del Gobierno, convirtiéndose en un facilitador del desarrollo turístico.

Fortalecimiento del Consejo Directivo del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) reglamentando su funcionamiento.

Desarrollar en el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) un procedimiento de desconcentración que optimice la coordinación de la Estructura Central con la Estructura Departamental, las Secretarías de turismo de los Consejos regionales y los Gabinetes de Turismo del Poder Ciudadano.

Refuerzo de la estrategia de seguridad integral del turismo y de los turistas, en la línea expuesta anteriormente, en coordinación con el Ministerio de Gobernación (MINGOB) y Ministerio de Salud (MINSA).

Creación de una delegación especial para Managua atendiendo a su carácter capitalino y a la alta concentración de la oferta.

Plan de formación y capacitación de los funcionarios públicos del Instituto Nicaragüense de Turismo y de los agentes vinculados a los Gabinetes de turismo.

Creación de una célula de crisis que se active en circunstancias extraordinarias (catástrofes naturales, etc.) en coordinación con las pautas regionales del plan de gestión de crisis del sica.

Creación de la “Comisión de Facilitación Turística” con el objetivo básico promover y coordinar la acción de los servicios de los Ministerios del Gobierno de Nicaragua y de las entidades e instituciones dependientes o vinculadas a éstos cuando desarrollen planes, proyectos y actuaciones que incidan en el desarrollo del sector turístico.

Creación de una “Mesa de Trabajo en Turismo” que se reuniría trimestralmente para ver los proyectos específicos y efectuar su seguimiento.

Constitución de la Comisión de Seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible que se reuniría al menos una vez al año para dar cuenta del desarrollo del Plan

## b) Sector privado

Fomento decidido e impulso de la asociatividad de manera que se incremente la representatividad geográfica, superando el corredor del Pacífico, y haciendo que alcance e integre a las MIPyMES, que constituyen el núcleo mayoritario de la oferta turística del país.

Fortalecimiento de las estructuras de las Cámaras de Turismo, dotándolas de medios a fin de asegurar que pueden cumplir con las funciones asignadas.

Creación de la Comisión Mixta de Mercadeo, que agrupe a los empresarios turísticos y que asesore al Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) en la realización de actuaciones para la promoción, interna y externa, del turismo en Nicaragua.

Revisión y ajuste del Prameclin para agilizar su funcionamiento y reforzar la seguridad jurídica de los inversores.

## c) Población

Diseño y desarrollo de un Plan de sensibilización y concienciación turística que concrete los determinantes que se han señalado en el apartado de Educación turística.

Plan para el desarrollo y consolidación del Voluntariado Turístico como parte del Plan de sensibilización y concienciación turística en colaboración con las entidades de cooperación y Organismos No Gubernamentales, que disfrutan de una amplia experiencia (p. 98).

Esta estrategia consiste en integrar a las partes gubernamentales, privada y la sociedad en general de forma que la participación de los tres converjan hacia un fin común que es incrementar la actividad turística y lograr que los objetivos propuestos en la administración del turismo se logren con eficiencia y eficacia. Es muy importante que el Instituto Nicaragüense de Turismo fortalezca sus gestiones porque como plataforma facilitadora del Turismo debe dar respuestas y apoyar satisfactoriamente a las empresas privadas.

#### *4.5.3. Mejora de la infraestructura turística*

En el Plan nacional de desarrollo turístico la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) expone la tercera estrategia, la cual concierne a la Mejora de la infraestructura turística (Ayudar al turismo para ayudar al país), cuyo objetivo operativo es Aumentar la calidad, cantidad y variedad de la infraestructura turística, desconcentrándola geográficamente, diversificando su composición y alineando sus servicios con las expectativas de la demanda.

Infraestructura hotelera y conexas.

1.Revisión en profundidad del sistema de incentivos para incorporar, con enfoque de género, apoyos distintos de las exenciones y exoneraciones fiscales, que tienen un efecto muy reducido sobre las pymes y mipymes turísticas, adaptándolo a las necesidades de éstas empresas.

- a) Fortalecimiento de planes que incorporan asistencia técnica y ayudas para mejora de instalaciones de los establecimientos turísticos, cuando vayan acompañadas de un enfoque de género y aumento en la categoría del establecimiento, facilitando apoyos a las mipymes turísticas.

- b) Fortalecimiento del Sistema de Formación Turística Nicaragüense (SFTN) con enfoque de género en una doble vía: coordinación entre todas las instituciones y entidades que en el momento actual están ofreciendo formación turística en sus distintas modalidades y refuerzo del sftn, especialmente de sus componentes públicos: enah y Portal Nicaragua Educa, con inclusión en este último de contenidos turísticos
- c) Puesta en marcha de un programa de microcréditos orientado a las mipymes turísticas y a los nuevos emprendedores y prestadores de servicios con enfoque de género y sobre la base de las lecciones aprendidas y con la experiencia exitosa de programas actuales. (para la promoción y difusión de programa, se contará con los Gabinetes municipales de turismo mientras que las delegaciones departamentales y las subdelegaciones apoyarán a los peticionarios en la tramitación de solicitudes).
- d) Programa de atracción de las inversiones extranjeras directas (IED) en el turismo en colaboración con Pro Nicaragua y difundiendo en los principales países de origen de estas inversiones las ventajas fiscales y ayudas tributarias. Se prestará especial atención a las inversiones en establecimientos de alojamiento, fomentando la implantación de las cadenas hoteleras internacionales.
- e) Desarrollo de un Programa de calidad turística para mejorar los servicios en las empresas turísticas nicaragüenses mediante la adaptación y aplicación de Normas de Calidad mediante la conformación de grupos de trabajo sectoriales para su consenso y ajuste. El Plan debe contener una serie de acciones para difundir la cultura de la calidad entre el conjunto de agentes implicados en el desarrollo turístico.

## 2. Infraestructura pública básica

- a) Definición de un inventario de necesidades en coordinación con los planes de los Ministerios y Entidades públicas competentes

- b) Plan de priorización de proyectos de infraestructuras que faciliten el acceso y/o la conectividad a Nicaragua y a los destinos prioritarios considerando entre otros la mejora del aeropuerto Augusto Cesar Sandino en Managua, la apertura de la carretera costanera en el litoral Pacífico Sur, la mejora de los pasos fronterizos en el sur y el norte, la adecuación de los puertos turísticos de San Juan del Sur y Corinto.

### 3. Infraestructura pública turística

- a) Mejora de la información sobre la demanda que visita los recursos turísticos públicos (número y características) Selección de los recursos más importantes de acuerdo con la información recopilada y en coordinación con el MARENA y los actuales programas y planes que se llevan a cabo por el Instituto Nicaragüense de Turismo y en colaboración con las entidades de cooperación.
- b) Establecimiento de planes técnicos (acondicionamiento y accesibilidad) financieros (costos de inversiones necesarias, tarifas, periodos de amortización) y de gestión (mecánica de funcionamiento y acciones de conservación y mejora).
- c) Plan a medio plazo para ir extendiendo la actuación a nuevos recursos.
- d) Plan Integral de Señalización Turística de Nicaragua en colaboración con el MTI, el MARENA, el Instituto Nacional de Cultura, el INIFOMy los Gobiernos Autónomos que defina el diseño, los contenidos, los materiales, la tipología y las directrices de localización de un sistema de señales en la red vial y los principales recursos de uso turístico.
- e) Estudio de la situación y funcionamiento de los Centros turísticos actuales.
- f) Plan para la adecuación y mejora de los Centros turísticos implicando a los prestatarios de servicios con enfoque de género (p. 107).

Es un hecho que la infraestructura constituye uno de los factores más importantes para el desarrollo económico del país, si se prestan buenas

condiciones la calidad del servicio turístico será muy buena, la adecuada infraestructura facilita las mejoras en cuanto a productividad, la conectividad de zonas geográficas y la competitividad. Nicaragua tiene muchas deficiencias de infraestructura de transporte, de caminos de servicios básicos, de puertos, por ello se ha desarrollado esta estrategia.

#### *4.5.4. Diferenciación y diversificación del producto turístico*

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) expone la cuarta estrategia, la cual se trata de la Diferenciación y diversificación del producto turístico (Crear experiencias turísticas diferenciadoras), cuyo objetivo operativo es Concretar, diferenciar y posicionar en los mercados emisores una cartera de productos que ponga en valor los atributos específicos de Nicaragua como elementos diferenciadores que marquen la optimización del destino.

En línea con el objetivo operativo señalado, Nicaragua, como destino turístico internacional, sin dejar de aprovechar la vinculación con Centroamérica, debe buscar diferenciarse del resto de países para mejorar su posicionamiento. Esta diferenciación debe basarse especialmente en el singular acervo histórico, cultural y natural que distingue a Nicaragua desarrollando, sobre esta base, propuestas de experiencias vitales y auténticas en los destinos o rutas con mejores condiciones para ofrecerlas, sin perjuicio de impulsar a medio y largo plazo nuevas propuestas en el resto de destinos.

Esquemáticamente, las actuaciones sobre la oferta de la presente estrategia se centran en:

a) Consolidación de los destinos con mayor capacidad de atraer inversiones y generar afluencia de turismo internacional: Litoral pacífico sur considerando el rol de San Juan del Sur como puerto turístico centroamericano, Ruta colonial y de los

volcanes considerando el rol relevante de Granada y en menor medida de Masaya y León.

b) Consolidación de destinos y rutas singulares que diferencian a Nicaragua

Ruta del Río San Juan.

Creación de rutas y productos basados en la puesta en valor de atractivos reconocidos que rescaten y revitalicen el patrimonio natural y cultural nicaragüense a la vez que propicien su uso turístico de forma sostenible y competitiva, y obtener rendimientos sociales y económicos:

Ruta Escénica del Litoral Pacífico

Apoyo a actividades e iniciativas turísticas promovidas por la población local y las entidades competentes que incrementen los ingresos y generen oportunidades de desarrollo de empleo e iniciativas productivas con enfoque de género.

Puesta en valor de nuevos atractivos relacionados con el patrimonio natural y cultural de la región, así como en el desarrollo de nuevos productos dirigidos a segmentos del mercado no suficientemente captados por la oferta actual.

Mejora de la puesta en valor de los productos actuales. El desarrollo de actuaciones que mejoren el acceso, la interpretación, o los servicios asociados a los recursos es una condición imprescindible para incrementar el gasto y, en nuestro caso, además, para asegurar un comportamiento y actuación de la oferta turística sobre bases y principios de sostenibilidad.

Establecimiento de sistemas, mecanismos y procedimientos que faciliten una gestión ordenada y eficiente de los recursos (p. 110).

Nicaragua posee cualidades históricas, culturales, artísticas y naturales propias que la distinguen del resto de países del mundo, si se introducen mejoras en el ofrecimiento de los productos turísticos actuales a través del valor agregado se puede lograr una diferenciación, la geografía del país propicia el desarrollo de productos nuevos para captar segmentos que aún no han sido aprovechados.

#### *4.5.5. Comercialización y nuevos mercados*

Finalmente, la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (2011) presenta la última de las estrategias planteadas en su Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua, la cual consiste en la Comercialización y nuevos mercados (Vender más y vender mejor), cuyo objetivo operativo es Disponer de canales de comercialización y venta que hagan llegar el producto turístico de Nicaragua a los mercados de origen en condiciones competitivas.

Aunque la comercialización corresponde en sentido estricto al ámbito privado, esta estrategia plantea la función de INTUR como plataforma facilitadora de la comercialización turística de modo que el sector privado nicaragüense pueda realizar las negociaciones y ventas en el competitivo mercado turístico:

a) Aprovechamiento de las Nuevas Tecnologías de las Telecomunicaciones y de la Información (NTIC).

b) Revisión del sitio Web de turismo de Nicaragua, con visión comunicacional y de mercado. La estructura Web tiene que operar como una ensambladora que permita al potencial visitante diseñar su visita, recorrido, circuito, tour, etc. y acudir a la agencia de viajes con el producto muy cerrado.

c) Plan de extensión del uso de las nuevas tecnologías de telecomunicaciones entre los pequeños negocios turísticos nicaragüenses dotándoles de espacio en el

sitio Web para que puedan publicitar imágenes, datos del servicio/producto y datos de contacto.

d) Redacción de los futuros planes de mercadeo específicos por destinos, rutas y productos prioritarios que atiendan a la puesta en mercado de esos destinos, rutas y productos turísticos prioritarios considerando los diferentes segmentos de mercado a los que se dirigen y los canales que estos emplean con mayor frecuencia.

e) Establecimiento de un marco de colaboración con las líneas aéreas que vuelan a Nicaragua y las que están en proceso de hacerlo, para la promoción del destino.

f) Acompañamiento al sector privado

Formación a los empresarios, especialmente, a los de pequeño y mediano tamaño en las técnicas de venta en los mercados exteriores, incluyendo aspectos legislativos.

g) Apoyo a la celebración de Ferias de turismo

Realización de misiones comerciales, en un primer momento genéricas y más adelante, especializadas por producto/mercado (p. 133).

Cada una de estas cinco estrategias expuestas por la Cámara Nacional de Turismo en el año 2011 están proyectadas hasta el año 2020 con metas cuantitativas (ver Anexos, Tabla n°2), cada una enfocada en un solo asunto, las que con el apoyo de las empresas dedicadas al sector turismo permitirán el crecimiento de la economía nacional, dará a conocer a Nicaragua como destino turístico único y atractivo a nivel mundial que ofrece una diversidad cultural y la belleza natural inigualable de sus paisajes.

Para dar a conocer a Nicaragua y promover su imagen en el extranjero, las empresas turísticas están dotadas de sitios web en los que pueden informar ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros, los servicios y productos turísticos así como guías e imágenes de los lugares turísticos más destacados del país a precios competitivos del mercado.

Así mismo, cabe señalar que se deben garantizar buenas condiciones de infraestructura y de servicios públicos, la efectividad en la coordinación de las funciones que desempeña el Instituto Nicaragüense del Turismo como ente responsable y plataforma facilitadora de la actividad turística y el desarrollo de productos y servicios turísticos diferenciadores acordes a las expectativas de la demanda para mejorar su posicionamiento en la región centroamericana.

## CONCLUSIONES

Después de haber presentado la teoría científica sobre la administración, las políticas y estrategias empresariales y su aplicación para el desarrollo del turismo en Nicaragua, en conformidad con los objetivos formulados en este trabajo se concluye que:

El turismo en Nicaragua contribuye al desarrollo económico del país, alineando a las empresas, diversificando y ampliando horizontes para que de esta manera sea atractivo a nivel internacional.

Las políticas son directrices que orientan la toma de decisiones para ejecutar las estrategias que representan el mapa de las rutas que la organización seguirá para alcanzar una ventaja competitiva. Toda estrategia debe corresponder con la misión y objetivos que persigue la organización, también deben responder a la realidad del entorno que la rodea. Así mismo, las políticas representan la brújula que todos los miembros de una organización han de conocer y seguir para apoyar y unificar esfuerzos en el logro de las metas, asegurando que las decisiones que se tomen no rebasen los límites deseados.

La planeación estratégica es un proceso complejo pero muy importante para formular las políticas y estrategias adecuadas para el desarrollo del turismo en Nicaragua, permite determinar factores internos como externos que inciden en el desarrollo de la actividad turística.

Las líneas estratégicas y las políticas turísticas para el desarrollo del turismo sostenible de Nicaragua establecidas por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) permiten alinear todos los recursos gubernamentales y destacar las potencialidades naturales que caracterizan al país, a fin de aprovecharlos y volver más atractiva a Nicaragua como destino turístico para que atraiga la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros, así también estimular la inversión de empresas internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, Miguel Ángel. (2002). *Administración del Turismo: Planificación y dirección*. Vol. 2. Segunda edición. México. Trillas.

Acerenza, Miguel Ángel. (2006). *Política turística y planificación del turismo*. México. Trillas.

Aceves Ramos, Víctor Daniel. (2004). *Dirección estratégica*. México. Editorial McGraw Hill.

Amaru Maximiano, Antonio César. (2008). *Administración para emprendedores*. México. Pearson Educación.

Bustos Ibarra, Carlos Fidel. (2008). *Realidad turística. El desarrollo del Turismo en Nicaragua*. Escuela Nacional de Hotelería (ENAH) Recuperado el 15 de septiembre del año 2014 de: <http://biblioteca.enah.edu.ni/archivo/pdf/809.pdf>

Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua (CANATUR). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua. Estrategias de Desarrollo*. Año 2011. Recuperado el 12 de septiembre del año 2014 de los sitios web:  
<http://www.canatur-nicaragua.org/downloads/pndts.estrategia.pdf>  
<http://www.canatur-nicaragua.org/downloads/pndts.planmarketing.pdf>

Consejo de comunicación y ciudadanía. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano, periodo 2012-2016*. Recuperado el día 15 de septiembre del año 2014 del sitio web: <http://www.pndh.gob.ni/documentos/pndhActualizado/pndh.pdf>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México. Pearson Educación.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México. Pearson Educación.

Fernández Romero, Andrés. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S. A.

Franco López, Armando. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México. Editorial Trillas.

Gómez Ceja, Guillermo. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México. Mc Graw Hill.

Hernández Díaz, EdgarAlfonso. (1982). *Planificación turística: un enfoque metodológico*. México. Trillas.

Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). *Estadísticas de Turismo de los años 2000-2013*. Recuperado el 15 de septiembre del año 2014 del sitio web: <http://www.intur.gob.ni/estadisticas-de-turismo/>

Koontz Harold y Wehrich Heinz. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Decimosegunda edición. México. McGraw Hill.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian y Voyer, John (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Pearson Educación.

Münch y García (2006). *Fundamentos de administración*. México. Editorial Trillas.

Münch Galindo, Lourdes (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México. Editorial Trillas.

Organización Mundial del Turismo (OMT). *Introducción al Turismo*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014 del sitio web: <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/1043/1/INTRODUCCION+AL+TURISMO+OMT>

Portugal, María del Rocío (2008). *Introducción al Turismo. El Turismo Nacional*. Escuela Nacional de Hotelería (ENAH). Recuperado el 16 de septiembre del año 2014 del sitio web: <http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/902.pdf>

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. Décima edición. México. Pearson Educación.

Serna Gómez, Humberto. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima edición. Bogotá D C Colombia. 3R Editores.

Silva Calpa, Alicia Cristina. (2008). *Guía didáctica de Política Empresarial*. Recuperado el 25 de septiembre del año 2014 del sitio web: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/modulo\\_politica\\_empresarial.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/modulo_politica_empresarial.pdf)

Stoner, James A.; Freeman, Edward R. y Gilbert, Daniel R. (1996). *Administración*. Sexta edición. México. Pearson.

Vidaurre Arias, Alma. (2014, 26 de marzo). Turismo: La gran apuesta de Nicaragua. *El Nuevo Diario*. Sitio web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/315426-turismo-gran-apuesta-de-nicaragua>

Tabla n° 1  
 Estadísticas de Turismo en Nicaragua de los años 2004-2013

Año	Cantidad de turistas	Total de ingresos(millones de U\$)
2003	525, 775	151,8
2004	614, 782	166,7
2005	712, 444	183,5
2006	773, 398	230,6
2007	799, 996	255,1
2008	857, 901	276,2
2009	931, 904	345,9
2010	1,011,251	281,50
2011	1,060, 031	377,11
2012	1,179,581	421,50
2013	1,229,410	417, 20

Elaboración propia. Fuente: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)

Tabla n°2

Metas cuantitativas del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua

		2010	2015	2020
Llegadas de turistas (número)	Máximo	1,010,670	1,616,489	2,633,333
	Mínimo	1,010,670	1,439,723	2,066,665
Ingresos totales (miles USD)	Máximo	387,371	839,328	1,836,302
	Mínimo	376,221	690,543	1,277,205
Ingresos medios por turista (USD)	Máximo	389.5	519.9	694.0
	Mínimo	372.2	479.6	618.0
Cuota de mercado (%)	Máximo	12.6	13.9	15.6
	Mínimo	12.6	12.6	12.7
Habitaciones (número)	Máximo	8,880	14,472	27,325
	Mínimo	8,880	15,146	22,991
Empleo (personas)	Máximo	140,404*	243,546	396,747
	Mínimo	140,404*	216,914	311,371

\* Datos de 2009

		2010	2015	2020
Habitaciones de 3 y más estrellas (número)	Máximo	3,611	7.263	14,609
	Mínimo	3,611	6.084	10,253
Tasa de crecimiento estimada (%)	Máximo	8.0	15.0	15.0
	Mínimo	8.0	11.0	11.0
% de habitaciones de 3 y más estrellas sobre el número total de habitaciones	Máximo	41.9	46.4	53.5
	Mínimo	41.9	42.1	44.6

Fuente: Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua (PNDTS). Año 2011, pp. 91-92.