

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DENICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA: DESARROLLO TURÍSTICO DE NICARAGUA

SUBTEMA: GESTIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA EN EL PUERTO  
SALVADOR ALLENDE

SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORAS:

Bra. Scarleth María Quiroz Laínez

Bra. Jennifer Lucelia Blandón Delvié

TUTORA:

Lic. Ana Somoza

Managua, Nicaragua 06 Abril de 2015

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	ix
Valoración del Docente.....	x
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
CAPITULO UNO: REVISION DE LA LITERATURA.....	4
1.1 Turismo.....	5
1.1.1 Clasificación de turismo.....	7
1.1.2 Diversificación del turismo.....	9
1.1.3 Turismo de masas.....	10
1.1.4 Turismo Sostenible.....	11
1.2 Turismo en Nicaragua.....	12
1.2.1 Importancia del Turismo en Nicaragua.....	13
1.2.2 Aspectos Legales.....	16
1.3 Descripción area de estudio.....	18
1.3.1 Antecedentes Puerto Salvador Allende.....	18
1.3.2 Ubicación geográfica.....	19
1.3.3 Descripción del recorrido de la embarcación la novia del Xolotlá.....	21
1.3.4 Condiciones climáticas.....	22
1.3.5 Vías de acceso.....	23
1.3.6 Aspectos Hidrológicos.....	23
CAPITULO DOS: MARCO ESTRATÉGICO.....	28
2.1 ¿Qué es estrategia?.....	30

2.1.1 ¿Qué es gestión?.....	30
2.1.2 Fundamentos de la Gerencia Estratégica .....	32
2.1.3 Importancia de la Gerencia Estratégica.....	33
2.2 Turismo sostenible como marco estratégico .....	34
2.3 Enfoque estratégico .....	36
2.4 Estrategia de mercadeo y ventas .....	36
2.5 Estrategia organizativa.....	40
2.6 Gestión de la innovación .....	43
CAPITULO TRES: ANALISIS FODA DEL PUERTO SALVADOR ALLENDE.....	48
3.1 Metodologías para evaluar el potencial turístico de un territorio.....	49
3.2 Fortalezas.....	54
3.3 Oportunidades.....	55
3.4 Debilidades.....	56
3.5 Amenazas .....	58
3.6 Misión y Visión del Puerto.....	58
3.7 Nuevos proyectos del Puerto Salvador Allende.....	60
CAPITULO CUATRO EL PUERTO SALVADOR ALLENDE COMO TURISMO EXPERIENCIAL.....	62
4.1 Coceptualizacion del producto turistico experiencial.....	63
4.2 Los cuatro dominios de la experiencia.....	64
4.3 Los cinco aspectos claves de las experiencias.....	71
Conclusiones.....	79
Bibliografía .....	80
ANEXOS.....	81

TEMA

DESARROLLO TURÍSTICO DE NICARAGUA

SUBTEMA

GESTION ESTRATÉGICA EN EL PUERTO SALVADOR ALLENDE

## INTRODUCCIÓN

El presente seminario de graduación aborda como tema principal la gestión estratégica implementada en el Puerto Salvador Allende, destacando el aporte de este centro turístico en el desarrollo económico del país, apoyado en gran medida por la política gubernamental de impulsar a Nicaragua como destino turístico internacional.

La importancia de esta investigación radica en el auge que ha adquirido el proyecto turístico Puerto Salvador Allende para impulsar a la capital Managua como destino turístico, levantándose hoy como un hermoso y moderno centro que guarda en sus instalaciones, comodidad, calor humano, cultura y naturaleza; una combinación de elementos que lo convierten según el Plan Nacional de Marketing del Instituto Nicaragüense de Turismo en un producto turístico experiencial de gran relevancia para potencializar el crecimiento del sector.

El tipo de investigación aplicada de acuerdo a la profundidad del conocimiento es del tipo descriptiva, por pretender el análisis de la gestión estratégica a través de la información brindada por el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), y aplicada al área de estudio, utilizado enfoque inductivo-deductivo, partiendo de lo general a lo particular.

El contenido se ha estructurado en cuatro capítulos: en el primero se hace referencia al marco turístico en general de Nicaragua, el segundo al análisis de los principales elementos que conforman la formulación estratégica para este centro turístico, seguidamente el tercer capítulo aborda el análisis FODA para este proyecto, y en última instancia el cuarto capítulo que destaca los principales elementos que posee como producto turístico experiencial, finalmente destacar que este seminario fue inspirado en los múltiples proyectos propuesto para hacer de este puerto un centro de referencia en cuanto al sector turismo y analizando objetivamente la calidad de los servicios brindados.

## JUSTIFICACIÓN

El turismo en Nicaragua se ha convertido en uno de los principales rubros para el fortalecimiento económico, todo esto sustentado por los índices positivos de crecimiento que lo confirman como alternativa viable de desarrollo, contribuyendo así a dinamizar la economía nacional, aportando en la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los Nicaragüenses.

Desde esta perspectiva se consideró de gran relevancia para el presente seminario de graduación el análisis y estudio del proyecto Puerto Salvador Allende, por significar uno de los productos turísticos más prominentes de la actualidad para el sector turismo, sin embargo es preciso reconocer que este proyecto carece de planificación formal y estructurada (juzgado por la poca información brindada) lo que a su vez despertó el interés social por contribuir a la formulación de estudios profesionales entorno a este centro turístico, y una apertura de estudio hacia el mismo.

A nivel personal este seminario ha significado un reto para profundizar profesionalmente sobre temas económicos que a lo largo de nuestra carrera no fueron abordados específicamente (como lo es el turismo) pero que adquieren una gran importancia en la actualidad para el país, reconociendo la importancia de fomentar la competitividad y calidad para el sector turismo.

El modelo planteado para desarrollar este estudio es el modelo de Arias Galicia (1991) por detallar más precisamente las etapas de investigación que fueron seguidas y en virtud del tipo de investigación referida en este estudio.

Finalmente destacar que la gestión del desarrollo turístico en este puerto ha contribuido a la inclusión de Nicaragua como Destino de Cruceros posicionando la imagen país como destino turístico, y fortaleciendo la capacidad, el liderazgo institucional del INTUR (Instituto Nicaraguense de Turismo) para estimular la inversión público-privada en el sector turismo.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar la gestión estratégica como parte del plan nacional para impulsar el turismo nicaragüense a través de un estudio detallado de su aplicación en el Puerto Salvador Allende.

### Objetivos Específicos

1. Construir un marco general del turismo en Nicaragua para inferir su importancia económica.
2. Describir las estrategias implementadas por la Empresa Nacional Portuaria para impulsar el desarrollo turístico en el Puerto Salvador Allende.
3. Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Puerto Salvador Allende como nueva oferta para el fortalecimiento del turismo nicaragüense.
4. Determinar los elementos claves del turismo experiencial destacados en el Puerto Salvador Allende.

## DEDICATORIA

Dedico este Seminario de Graduación a Dios, mi maestro por excelencia, mi fuente inagotable de sabiduría y mi más grande fortaleza.

A mi familia por los valores que me han inculcado y el espíritu de perseverancia que me han transmitido.

A la comunidad estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para hacer de este un instrumento útil en su formación profesional tal como nos han legado a nosotros nuestras predecesoras generaciones.

---

Bra. Scarleth María Quiroz Laínez

## DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación a mi padre celestial Jesucristo, no puedo expresar con palabras todo lo que ha representado el en mis estudios y en mi vida principalmente, cualquier expresión se quedaría corta para decir que Él ha sido el pilar que me ha sostenido a lo largo de toda mi carrera.

También no puedo dejar de mencionar a mi madre, Alicia Delvié por haberme enseñado a luchar por mis sueños y a no claudicar ante las adversidades.

A toda la comunidad universitaria, principalmente a la Facultad de Ciencias Economicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por haberme brindado las herramientas necesarias para ser un profesional integral.

---

Bra. Jennifer Blandon Delvié

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme el don de la vida y permitirme hacer realidad mi sueño y el de mis seres queridos para llegar a la culminación de mi licenciatura.

A mi Madre, María de la Concepción Laínez por su apoyo incomparable para la realización de mis estudios, siendo mi ejemplo y pilar para continuar luchando por alcanzar mis metas.

A mi abuelita, la Señora Silvia Gómez por brindarme su amor y consejos, que me han sido valiosos para cruzar murallas y fronteras en el camino de la vida.

A mis queridos docentes Ing. Martha Ulloa y Msc. Angélica Meza, por sus incansables esfuerzos para transmitirme sus conocimientos, y por ser modelos fieles de la integridad profesional.

Al Lic. Carlos Fletes, responsable administrativo del Puerto Salvador Allende, por ser nuestra principal fuente de información para este seminario.

Finalmente a mis amigos, por ser mis compañeros de batalla en el día a día y por enseñarme el valor del trabajo en equipo.

---

Bra. Scarleth María Quiroz Laínez

## AGRADECIMEINTOS

A mi gran maestro por excelencia, Jesucristo por haber sido la fuente inagotable de sabiduría a lo largo de todos estos cinco años de mi carrera.

A mi madre, que ha sido mi gran apoyo en el camino que he tenido que recorrer durante todo este tiempo.

No puedo dejar de mencionar a la Ing. Martha Ulloa, quien es una docente que admiro profesionalmente como personalmente, por haberme brindado esas herramientas académicas para complementarme, y personalmente he tenido el honor de conocerla un poco más y corroborar que es un ser humano excelente.

---

Bra. Jennifer Blandon Delvié

## RESUMEN

El presente seminario fue realizado en el Puerto Salvador Allende ubicado en la capital Managua, administrado por la Empresa Nacional Portuaria y parte del Instituto Nicaragüense de Turismo. El principal objeto de estudio fue dar a conocer las estrategias implementadas por la Empresa Nacional Portuaria e INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) para promover el turismo a otro nivel en este lugar, además de plantear un marco general del turismo con cada una de sus conceptualizaciones, teorías y de esta de manera hacer una representación del nivel de importancia que tiene en el aspecto tanto económico como social en el país, analizar toda la gestión estratégica del turismo en el puerto, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee este centro turístico y determinar los elementos claves que ofrece como un turismo experiencial.

La metodología utilizada fue de lo deductivo hasta lo inductivo ya que gran parte de la información plasmada en este trabajo fue la proporcionada por el Instituto Nicaragüense de Turismo y la Empresa Nacional Portuaria para luego verlo reflejado en el Puerto haciendo una comparación de todos aquellos mecanismos estratégicos, tácticos y prácticos que se utilizaron en este innovador lugar turístico, es importante mencionar que en primer instancia hicimos referencia de la clasificación de turismo para lograr establecer generalidades acerca del tema turístico que se ha analizado el puerto, mencionando la ubicación geográfica privilegiada que posee este destino turístico y sus condiciones climáticas que favorecen su desarrollo .

Se da a conocer la visión estratégica que se llevó a cabo en el arte de gerenciar un proyecto turístico de gran envergadura, sus fundamentos e importancia, la gestión de innovación de nuevos productos turísticos. Por tanto el presente seminario constituye un análisis de los principales elementos que se han podido analizar en cuanto a la gestión estratégica del Puerto Salvador Allende basado en los diferentes planes y estrategias de desarrollo propuestas por el Instituto nicaragüense de Turismo.

CAPITULO UNO  
REVISIÓN DE LA LITERATURA

## CAPITULO UNO REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1 Turismo

En el siguiente capítulo se hará referencia a los conceptos más importantes, iniciando desde la etimología de la palabra turismo, hasta su significado completo para lograr establecer parámetros específicos.

La etimología de la palabra turismo viene del vocablo inglés tour; viaje, que deriva de la palabra francesa tour; viajero o excursión circular, la cual procede a su vez del latín tornare (Ramírez, 2001).

Dentro de este marco una de las definiciones más sencilla fue acuñada por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, actualmente denominada Organización Mundial del Turismo (OMT), que es la máxima autoridad en la materia. Definiendo “turismo es la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales” (Gurría, 2001).

Turismo: Un concepto destacado actualmente en referencia al turismo es la propuesta De la Torre quien lo considera como: “...Un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que , fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no se ejerce ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural...” (De la Torre, 1980 p. 19)

Otros autores lo definen como: Tráfico de personas que se alejan de su lugar de residencia, tienen un motivo de viaje y/o se detienen en otro sitio para satisfacer sus necesidades, recreación, descanso, etc. (Zúñiga, 2004). Definida también como una actividad de viajar por placer a otros países para conocer su historia en busca de vivir diferentes experiencias.

Por otro lado es importante también destacar la definición de turista, se define TURISTA como: la persona que visita un sitio o localidad donde no tiene su residencia habitual, que se ubica fuera o dentro del país donde vive, sin la intención de residir en el lugar que visita, de ejercer una profesión remunerada y que por lo menos duerme una noche en él (Zúñiga, 2004).

En las últimas dos décadas aproximadamente se han comenzado a iniciar nuevas vías de desarrollo en el turismo, tanto en la demanda como en la oferta. Estos cambios son consecuencia de una creciente sensibilidad social por la calidad ambiental, pues son bien conocidos los efectos de degradación paisajística, ambiental, social y cultural que el turismo de masas ha generado a numerosas áreas del mundo (Olivera, 2001).

Nicaragua es un país con grandes potenciales turísticos y a lo largo de los años se ha ido evolucionando hacia nuevos tipos de turismo, que la demanda del mercado ha propuesto, a continuación se acuña una recopilación de los principales tipos.

### *1.1.1 Clasificación de turismo*

Para fines del presente estudio se utilizará la clasificación de turismo enmarcado desde el ámbito geográfico, haciendo un especial énfasis en la procedencia del turista. El turismo se tipifica según el lugar de residencia, desde el punto de vista económico, y el destino en el cual el visitante realiza su actividad. Esto origina los flujos turísticos que se describen a continuación:

a) Turismo Interno: esta clase de turismo es la que se lleva a cabo en el interior de cada país por sus nacionales, teniendo gran importancia, porque propician gastos generadores del crecimiento interno con lo que fomentan una expansión del gasto que redundan en beneficios de los países en proceso de desarrollo, siendo conveniente aclarar que no genera divisas. Es decir, en esta clasificación la procedencia del turista es meramente nacional.

b) Turismo Receptor: se refiere a las corrientes turísticas extranjeras que se internan en un país con la intención de permanecer en él un tiempo limitado, para luego viajar a otros países o regresar a su lugar de origen. Su permanencia debe ser igual o superior a 24 horas y la finalidad del viaje puede ser por razones comerciales, estudio, salud o trabajo. La importancia económica de esta clase de turismo radica en que introduce divisas al país, que son generadas en los países en donde tienen su residencia habitual.

En definiciones del Banco Central de Nicaragua se menciona: “son las actividades que realizan los visitantes que residen en el resto del mundo, dentro del territorio económico del país visitado. Incluye a los visitantes nacionales que residen de forma permanente fuera del país de referencia” (Boletín Estadísticas INTUR 2013, p. 3).

El turismo receptor está influido por fluctuaciones estacionales, ya que el turismo se practica regularmente en temporada de vacaciones, en los meses de clima agradable. También se observa una estrecha relación con las costumbres, por ejemplo en el caso de los nacionales residentes en el extranjero la afluencia turística se incrementa considerablemente el fin de año, con el objetivo de permanecer al lado de sus seres queridos durante las fiestas decembrinas.

c) Turismo emisor: son las actividades que realizan los residentes de un país en otros territorios económicos, como el caso de los residentes en Nicaragua que viajan al exterior. Sin embargo, las actividades vinculadas al viaje, las cuales se realizan con anticipación a este, dentro del territorio nicaragüense se consideran parte del turismo interno.

Otros tipos de turismo:

1. Turismo de Negocio: En la actualidad se considera que el turismo puede abarcar los tiempos de trabajo de personas que tienen que realizar actividades fuera de su entorno habitual, y usan los servicios turísticos con lo cual se ha creado el llamado turismo de negocios.

2. Turismo de Salud o medicinal: se define al turismo médico como aquellos viajes realizados para encontrar el bienestar físico mediante profesionales científicos.

3. Turismo Deportivo: El turismo deportivo hace referencia a los viajes que se realizan para ver o participar en un evento o actividad deportiva.

4. Turismo Religioso: En este tipo de turismo la principal motivación es la fe, suele corresponder a estancias cortas, abarca la visita tanto a lugares sagrados como las peregrinaciones y otras actividades siempre relacionadas al tema de la fe.

5. Turismo Cultural: El turismo cultural es una modalidad de turismo que hace hincapié en aquellos aspectos culturales que oferta un determinado destino turístico, ya sea un pequeño pueblo, una ciudad, una región o un país.

### 1.1.1 *Diversificación del turismo*

La Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de la Tierra, celebrada en Johannesburgo 2002 (citada en Laguna, 2005) menciona: “la tendencia marcada es la diversificación del mercado y el desarrollo de nuevas formas de turismo, especialmente las relacionadas con la naturaleza, la vida salvaje y la cultura. A esto se agrega una mayor sensibilización por el medio ambiente y las poblaciones locales” (p. 22).

Esta es una tendencia muy marcada en años anteriores, pero que actualmente continua en expansión principalmente en países como Nicaragua que realiza grandes esfuerzos por incluir en su planificación, la gestión del turismo como política de estado, basada en las ventajas competitivas de las que hoy goza como son:

1. Sus bellezas naturales.
2. Lo servicial de su gente.
3. Las abundantes tradiciones folklóricas.

Los nuevos turistas buscan espacios con menor impacto sobre el medio y con una mayor integración de las características sociales y culturales locales. Los espacios receptores buscan vías alternativas de desarrollo que permitan reducir los efectos negativos del turismo sobre el medio, que aseguren una más amplia diversidad de formas turísticas, y sobre todo, que integren de forma más armónica las necesidades del turista y de la población local (Olivera, 2001).

### 1.1.3 Turismo de masas

En el siguiente apartado se dará a conocer diferentes conceptualizaciones de tipo de turismo para hacer énfasis en las características que posee el PSA (Puerto Salvador Allende) de cada una de ellas.

También conocido como el modelo “Sol y Playa”, es un producto propio de la sociedad urbana e industrial, que produce formas poco creativas o consumistas de aprovechamiento del tiempo libre. Tiene sus inicios a partir del año 1945, y marca los inicios del desarrollo turístico de litoral (playa) en el Caribe y Pacífico. Este proceso se va expandiendo como un eslabón de encadenamiento peninsular, y en algunos casos de costas continentales.

El fenómeno del turismo de masas y su crecimiento desmesurado ha conducido a una serie de problemas, que se han manifestado de forma más evidente y con más nivel de publicidad en años recientes (según lo refiere Laguna, 2005). Entre los problemas se incluyen la degradación a niveles de medio ambiente, sociales y culturales, además de un desigual reparto de riqueza y beneficios, la promoción de actitudes paternalistas por parte de los países del norte hacia los países del sur, e incluso la diseminación de enfermedades. Algunos de estos problemas han surgido asuntos de primera importancia entre las áreas de mayor impacto inmediato (Olivera, 2001).

Aunque el concepto de esta clasificación está enfocado en el modelo sol y playa, se consideró importante mencionarlo para fines de este estudio de acuerdo al área geográfica a analizar, pues está ubicada en una zona urbana del país y constituye uno de los principales destinos turísticos masivos de la capital.

#### *1.1.4 Turismo Sostenible*

Por otra parte el presente estudio pretende destacar la importancia del PSA (Puerto Salvador Allende) como destino turístico, desde la perspectiva gubernamental de impulsar el turismo sostenible como principal política de gestión para el crecimiento de la actividad a nivel nacional, por lo que se hace referencia a él en el siguiente apartado.

Ante alguno de los efectos más perniciosos del desarrollo turístico tradicional, han aparecido en los últimos años otras formas de concebir dicha actividad.

Desde la Organización Mundial del Turismo (OMT) se empieza a hablar de TURISMO SOSTENIBLE, a partir de la definición de desarrollo sostenible del Informe Brundtland. En este sentido se afirma que: “el desarrollo del Turismo Sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, mientras protege las oportunidades de futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos para satisfacer todas las necesidades económicas, sociales, y estéticas, respetando paralelamente la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo de la vida.”

Además de las características intrínsecas del modelo, la sostenibilidad depende también de otros dos factores: las características socioeconómicas, políticas, medioambientales y culturales de la comunidad anfitriona así como el contexto en el que se desarrolla.

El avance hacia un desarrollo sostenible se ha convertido en uno de los principales retos para la sociedad y la economía del siglo XXI. No hay una única definición de la sostenibilidad, ni un único enfoque válido, debido a que la polivalencia de la idea de la sostenibilidad imposibilita encontrar un concepto aceptado por todos los agentes sociales en todos los contextos diferentes. Es precisamente esta ambigüedad del concepto de desarrollo sostenible que compone en parte su fuerza como nuevo paradigma, el desarrollo del turismo sostenible

contiene una propuesta normativa con respecto al actual modelo de desarrollo y a lo que se entiende hoy por bienestar, la sostenibilidad implica un proceso de cambio que en ultimo termino depende de la voluntad y de los valores de los agentes sociales.

## 1.2 Turismo en Nicaragua

Nicaragua presenta un bajo perfil de desarrollo, con tendencias muy fuertes al crecimiento de la actividad. La presión de la visitación dado la magnitud de la capacidad de mercadeo desarrollada por el país vecino Costa Rica, se acentúa más hacia el norte, y en particular en la zona fronteriza con Nicaragua. Ha existido una presión económica relativa para priorizar el desarrollo eco turístico como alternativa, como son el caso de países como Honduras y Nicaragua con extrema pobreza y amplia riqueza natural.

Aunque el gobierno de Nicaragua, ha dado prioridad al turismo e incorporado la actividad como uno de los ejes principales de desarrollo del país por medio de los denominados Conglomerados o CLUSTER, que “teóricamente estarían conformados por la empresas prestadoras de servicios turísticos, la superestructura, la infraestructura y los otros atractivos turísticos”. La situación de la infraestructura nacional en términos de carreteras pavimentadas y caminos de todo tiempo son los factores más críticos para lograr la articulación tan deseada del territorio nacional (Cuadra 2002).

Por otra parte, el Gobierno de Nicaragua tiene como una de sus principales prioridades, incorporar al país en las nuevas y modernas tendencias económicas a nivel mundial, con miras a esto, a trazado la meta de hacer que el país sea competitivo en todos los campos y en especial el turismo, que es un recurso potencial de grandes expectativas, que puede ser aprovechado por su incipiente desarrollo y puede ser enfocada su ampliación de forma ordenada y técnica,

concatenando su crecimiento con la estrategia nacional de desarrollo contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) (Zúñiga, 2004). A través de INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), ha diseñado el proyecto “RUTAS TURISTICAS DE NICARAGUA” (Tinoco, 2004), conteniendo 8 rutas, donde se pueden ofertar diferentes senderos. (Ver anexos, figura No. 1)

### *1.2.1 Importancia del turismo en Nicaragua*

El turismo internacional es el mayor componente del comercio internacional. En las últimas dos décadas el turismo ha conocido un auge impresionante: hoy representa el 10% del ingreso mundial y emplea uno de cada nueve trabajadores, para un total de más de 200 millones de empleos. Todo indica que, en el futuro, el turismo seguirá creciendo con mucha fuerza y dinamismo. En el año 2001 hubo 693 millones de llegadas de turistas internacionales y alrededor de 500 mil millones de dólares en gastos.

Esta perspectiva fenomenal de crecimiento también se refleja en América Latina (indicando generalmente). Para 2006, se proyectó un crecimiento turístico de casi 70% en términos reales, para alcanzar la suma de 235 billones de dólares ese mismo año. Estas estadísticas articulan una gran oportunidad para cualquier país que tenga en mente desarrollar el turismo o esté ocupado en la búsqueda de nuevas alternativas para el desarrollo.

De acuerdo con datos del gobierno nicaragüense, el sector turismo es considerado el cuarto rubro de la economía del país, al generar anualmente 440 millones de dólares, solo superado por las exportaciones de carne bovina, café y oro.

El plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) específicamente se cita:

“...Nicaragua impulsa transformaciones importantes en el desarrollo de su infraestructura para que el desarrollo turístico ... se convierta en un centro de oportunidades para la inversión interna y externa directa, lo cual tendrá un efecto de crecimiento en el turismo. Así mismo, las políticas de incentivos que dirige el Gobierno, el apoyo a la pequeña industria turística, y una política intensiva de posicionamiento del país en la economía mundial, está siendo decisivo para lograr que la promoción turística genere efecto multiplicador en las actividades económicas, genere empleo y promueva el consumo, para cumplir con el objetivo global del PNDH (Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible) combatir con la pobreza (p. 31).

Al turismo se le incluye, por tanto, entre las políticas de largo plazo encaminadas a reducir la vulnerabilidad de la balanza de pagos y como un derecho de la ciudadanía nicaragüenses: el derecho a disfrutar del esparcimiento y de una recreación sana, que acreciente la calidad de vida.

La relevancia de la actividad turística en la economía nacional queda patente de múltiples maneras. Por ejemplo, los ingresos turísticos superaron en 2009 el 25% de las exportaciones del país; de hecho el turismo es al menos desde 2001, la principal actividad económica generadora de divisas (excepto en 2008, en que se vio superado por las exportaciones de café en una cantidad mínima).

Además, el turismo desempeña una importante función que ayuda a paliar algunos desequilibrios. Por ejemplo, las divisas que proporciona contribuyen a enjugar el saldo de una balanza comercial deficitaria, como consecuencia de que Nicaragua compra más productos en el exterior de los que vende. El 2009 (hay que señalar que fue un año excepcional) la proporción fue del 22.5% (de las exportaciones del país).

También las divisas originadas por el turismo contribuyen a pagar el servicio de la deuda externa (es decir, pagan el capital que hay que devolver y de los intereses del préstamo); de hecho, entre los años 2003 y 2009 los ingresos por turismo han sido, en promedio, 2.3 veces el costo del servicio de la deuda externa.

Una cuestión que suele afirmarse del turismo es su capacidad de impulsar otros sectores económicos del país; lo que se conoce como el efecto arrastre, dado que generalmente para la elaboración de sus productos, sean éstos noches de alojamiento, tours guiados, gastronomía, etc., la actividad turística emplea insumos de otros sectores: agropecuario, transporte, comercio, etc.

Junto a lo anterior, que serían los efectos macroeconómicos, el turismo tiene también importantes efectos a nivel microeconómico que inciden, de manera directa sobre el bienestar y la calidad de vida de los nicaragüenses, convirtiéndolo en un útil instrumento en la lucha contra la pobreza. Una breve relación de tales efectos serían los siguientes:

1. El crecimiento del empleo y de los salarios, proporcionando puestos de trabajo a la población local, para lo que resulta necesario capacitar a los trabajadores.
2. El aumento de las oportunidades para la puesta en marcha de pequeños negocios para la venta de insumos tales como alimentos, combustible, materiales de construcción; o para la venta directa a los turistas como artesanías, guianza, refrescos, etc.
3. El acceso de las comunidades a ingresos colectivos (es decir, para el conjunto) bajo la forma de alquileres por la utilización de sus recursos de usos turístico, participación en los ingresos resultado de su aprovechamiento, donaciones, etc.

Los datos anteriores ponen de manifiesto la capacidad que tiene el turismo para derramar sus beneficios sobre el conjunto de la economía nicaragüense y para impulsar el desarrollo económico de sectores que, en principio parece que su actividad no esté conectada con el turismo. Por ello es importante destacar la importancia de una gestión adecuada a nivel nacional, para promover el crecimiento de los destinos turísticos con potencial de desarrollo como se ha observado en el proyecto del PSA (Puerto Salvador Allende).

### *1.2.2 Aspectos legales*

Dentro de los principales instrumentos jurídicos con que cuenta el sector turismo en Nicaragua están:

1. Ley número 298: Creación del Instituto Nicaragüense de Turismo (Gaceta No. 149, 11-8-98) cuyo objetivo es aplicar la política nacional de turismo y promover, desarrollar e incrementar el turismo en el país.

2. Ley número 306: Ley de Incentivos Para la Industria Turística de la República de Nicaragua (Gaceta No. 117, 21-06-99), su objetivo es otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que se dediquen a la actividad turística. El Reglamento de la ley número 306 (Decreto números 89-99, Gaceta No. 168 2-10-99) el objetivo es establecer las disposiciones para la aplicación de la ley N° 306.

3. Ley número 495: Ley General de Turismo, fue aprobada en septiembre del año 2004. Tiene por objeto ser el instrumento jurídico que regule a la industria turística en general y establecer patrones estandarizados para seguir por todas las empresas y personas naturales que ejerzan la actividad turística, crear un turismo más coordinado y estético.

4. Las disposiciones contenidas en la Ley número 217: Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, relativas con el mismo. Esta ley publicada en La Gaceta N° 105 del 6 de junio de 1996, establece en parte de su articulado lo siguiente:

a) Todas las actividades de una empresa turística en áreas protegidas, se realizarán conforme a los planes de manejo de cada área y en caso de que no se hayan elaborados, por las sugerencias que brinda el MARENA (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales).

b) Realizar estudio y evaluación de impacto ambiental como requisito para el permiso ambiental.

c) El terreno firme comprendido hasta 30 metros después de las líneas de marcas máximas o las de los cauces permanentes de ríos, lagos y lagunas es propiedad del estado.

d) Autorización para el uso del agua con fines recreativos o de deportes en lagos, lagunas y ríos.

5. Disposiciones contenidas en el decreto 45-94: Reglamento de permiso y evaluación del impacto ambiental (publicado en La Gaceta N° 203 del 28 de octubre de 1994), relacionadas con:

a) Los procedimientos que utiliza el MARENA (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales) para el otorgamiento del permiso ambiental.

b) La obtención de permiso ambiental para la ejecución de proyectos nuevos.

c) La lista taxativa de proyectos y actividades que deben presentar solicitud de permiso ambiental y a elaborar un Estudio de Impacto Ambiental antes de ejecución.

En el aspecto jurídico el país, ha avanzado significativamente en el mejoramiento del marco legal para brindar mayor seguridad a los inversionistas y empresarios del sector. Se han aprobado dos decretos de facilitación de visas en las fronteras y cuatro leyes por la Asamblea Nacional, se reformó la ley 690 para el Desarrollo de las Zonas Costeras; y la ley 694 de Promoción de Ingreso de Residentes y Pensionados.

Por otra parte se ha consensuado el establecimiento del Buró de Convenciones de Turismo, el que posiciona a Nicaragua a nivel del resto de países centroamericanos que cuentan con una instancia estratégica de gestión y promoción; se iniciará el proceso de delimitación de la zona costera del Litoral Pacífico, permitiendo a Nicaragua tener un ordenamiento de las zonas costeras para el desarrollo del turismo.

Todo esto ha venido a fortalecer el desarrollo de la actividad turística del país, sin embargo el reto en cuanto a la calidad es grande, puesto que las gestiones anteriores de gobierno no se enmarcaban en planes para las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas; hoy en día se cuenta con un registro actualizado de estas empresas con números estimados que sobrepasan de 3,000 a 4,725 en todo el país.

### *1.3 Descripción área de estudio*

En este apartado se hará referencia de las generalidades físicas en cuanto a la descripción de la zona geográfica en la cual está ubicado el centro turístico de estudio, en cuanto a sus condiciones climáticas etc, con el fin de brindar una mejor orientación del panorama.

#### *1.3.1 Antecedentes Puerto Salvador Allende*

En el siguiente apartado se abordaran aspectos generales sobre el área de estudio, con el propósito de proporcionar al lector una descripción física actual de este puerto, y en capítulos subsiguientes comparar esta estructura con los proyectos propuestos a desarrollar.

El puerto Salvador Allende fue inaugurado el 26 de Junio del año 2008 con un costo inicial de 1.3 millones de dólares. Es uno de los destinos turísticos más completos de la capital. Actualmente cuenta con 20 restaurantes, donde se puede degustar de la más diversa gastronomía nacional e internacional, lo que lo convierte en una oferta turística única en todo el país.

El PSA (Puerto Salvador Allende) como se denomina para fines de este estudio se levanta hoy en día como un hermoso y moderno centro turístico que guarda entre sus instalaciones comodidad, calor humano, cultura y mucha naturaleza logrando de esta manera que sus viajes por el lago sean una experiencia única y satisfactoria. Es todo un reto para los amantes de la naturaleza y la aventura ya que este lago abriga en su seno pequeñas islas, entre las que figura la isla del amor, la isla Momotombito entre otros atractivos.

Con referencia a su nombre, este fue puesto en homenaje al centenario del nacimiento del extinto mandatario chileno Salvador Allende, que fue derrocado del gobierno mediante un golpe de estado en 1973. Allende es considerado Presidente de la Unidad Latinoamericana y Caribeña.

### *1.3.2 Ubicación geográfica*

El Puerto Salvador Allende (PSA) está ubicado a orillas del lago Xolotlán, en la vieja Managua contiguo al Malecón de Managua, hoy conocido como Paseo Xolotlán, es además aledaño a la Plaza Juan Pablo II ubicada en este sector. Situado a 20 minutos del centro de la ciudad.

Cuenta con una posición geográfica privilegiada a nivel departamental, y estratégicamente es un nicho para muchos pequeños negocios emergentes que buscan acentuar su crecimiento y posesionarse en un segmento de mercado. La riqueza natural que posee es un punto clave para la expansión de su crecimiento turístico y de mercado, puesto que existen muy pocos lagos a nivel latinoamericano que ofrezcan servicios tan completos para el turista, que van desde entretenimiento, cultura hasta comercio en general.

Otro aspecto importante de mencionar es su cercanía al Puerto Carlos Fonseca Amador, en San Francisco Libre (ubicado en el mismo lago, al otro extremo) que es muy reconocido por sus diversos atractivos turísticos, desde este punto de vista el PSA (Puerto Salvador Allende) es un punto de partida para otras atracciones turísticas que se abren paso al conocimiento del turista y fomentan el desarrollo turístico nacional. En el siguiente mapa se muestra la ubicación del puerto en el departamento de Managua y su posición estratégica de las principales vías de la capital.

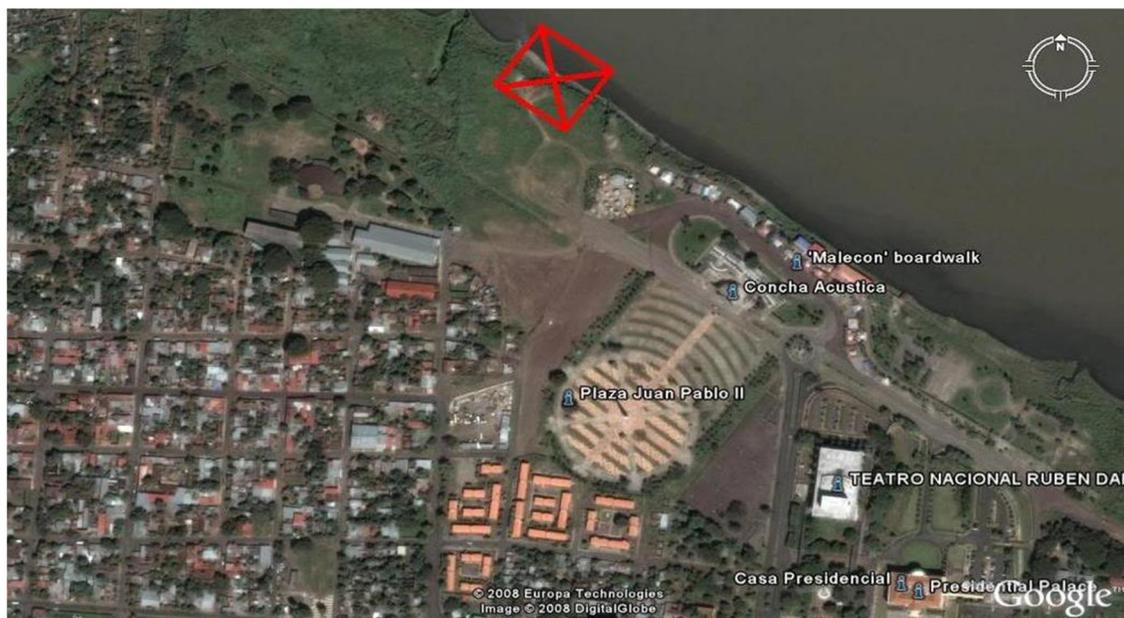


Figura No.2 FUENTE: Google Maps Ubicación Puerto Salvador Allende

### *1.3.3 Descripción geográfica del recorrido de la embarcación la novia del Xolotlán*

Uno de los principales atractivos del PSA (Puerto Salvador Allende) es el llamado recorrido de la embarcación la novia del Xolotlán, la primera de dos embarcaciones que fueron enviadas por la Empresa Nacional Portuaria (EPN) para fines turísticos, a continuación se presenta una descripción de los principales lugares que conforman este recorrido.

En el extremo izquierdo del PSA (Puerto Salvador Allende) se observan el cerro Motastepe, cuyo nombre es de origen náhuatl y significa cerro de las piñuelas, este cerro está formado por arena y durante mucho tiempo a abastecido de este material de construcción a la ciudad de Managua.

También se puede observar los terrenos de lo que se conoce como la chureca. La chureca durante mucho tiempo fue uno de los basurero más grande al aire libre del país con una extensión de 57 manzanas, actualmente se lleva a cabo un proyecto auspiciado por la cooperación española, la cual invertirá 30 millones de euros en la construcción de una planta de reciclaje y más 258 viviendas para las personas que laboran y habitan en la chureca.

Luego en el límite derecho se observa la península de chiltepe, que inicia con el cerro chiltepe, su nombre es de origen náhuatl y significa cerro de chiles, seguido de los cerros Cuapes y en última instancia el cerro Morro, en esta península existen dos lagunas la primera es la laguna de Xiloa, que es muy visitada por los turistas nacionales e internacionales en tiempo de verano. La segunda, es la laguna de Apolleque, su nombre es de origen náhuatl y significa agua salada.

El principal destino de este recorrido es la conocida Isla del amor, que tiene una extensión de 13 manzanas de las cuales solo se puede observar cuatro manzanas y media debido que en tiempos del huracán Mitch el lago subió sus niveles dejando bajo sus aguas ocho manzanas y medias de la isla del amor.

El nombre de isla del amor lo obtiene por Anastasio Somoza (Ex Presidente de la República de Nicaragua) dado que extraoficialmente se conoce que en esta isla se mandó construir una casa utilizada por el antiguo mandatario para sus diversos amoríos, de ahí su nombre de isla del amor. Esta isla también es conocida como isla de los pájaros a causa de que por las tardes llegan a descansar muchas aves a la isla.

#### *1.3.4 Condiciones climáticas*

Se consideró importante abordar las condiciones climáticas como parte de la descripción del área de estudio, debido principalmente a que esta constituye una ventaja para este centro turístico, porque puede ser visitado en cualquier temporada del año.

El Puerto Salvador Allende (PSA) posee un clima predominantemente semi-húmedo conocido como Tropical de Sabana y en su territorio las temperaturas oscilan entre los 27° centígrados, con precipitaciones anuales de 1600mm.

La condición del tiempo Normal promedio prevaeciente corresponde a los meses de Noviembre hasta finales del mes de Abril, siendo la media histórica con vientos del Noreste al Suroeste, con velocidad de entre 18 y 20 nudos de velocidad.

### 1.3.5 Vías de acceso



Figura No. 3 FUENTE: Google Maps,  
Principales vías de Acceso Puerto Salvador  
Allende



Figura No. 4 FUENTE: Empresa Nacional  
Portuaria, Puerto Salvador Allende  
Actualmente

Las principales vías de acceso son la Avenida Bolívar, en el Límite sur, y la transitada carretera norte, en el extremo noreste al lago desde la vía terrestre, y desde la vía marítima se puede acceder a él a través de Puerto Carlos Fonseca Amador en San Francisco Libre, el viaje puede durar aproximadamente 45 minutos en lanchas rápidas. Tal como se muestra en el mapa 2, ala derecha (imagen 1 vista aérea del puerto).

### 1.3.6 Aspectos Hidrológicos

El principal componente natural de este centro turístico lo constituye el lago Xolotlán (o lago de Managua), el siguiente apartado contiene una breve descripción de esta masa acuífera de vasta extensión a nivel departamental.

El lago Xolotlán tiene una extensión de 1,042 kilómetros cuadrados, sus profundidades son irregulares entre 30 y 29 metros este lago, junto al lago Cocibolca, forman parte de las cuencas lacustres del país con más de 10,000 kilómetros cuadrados de agua dulce.

El nombre de Xolotlán es de origen náhuatl y existen dos hipótesis sobre este nombre, la primera es que en tiempos precolombinos los indígenas tenían un dios muy importante para ellos de nombre xolol, por eso denominaron al lago Xolotlán. La segunda hipótesis es que en los indígenas consumían un tipo de anfibio (una salamandra) ya extinta de nombre xolotlis, debido a su abundancia en el lago lo denominaron Xolotlán.

Es un lago de gran atractivo turístico y representa la segunda fuente hídrica más grande de Nicaragua, se localiza al norte de la ciudad de Managua, su forma es muy irregular, subdividiéndose en dos masas conectadas por un estrecho de 10 km de ancho entre las penínsulas de Chiltepe y Panamá, está rodeado de formaciones de origen volcánico el eje mayor se extiende desde Tipitapa al puerto Momotombo (65 km) y la máxima anchura de Managua a San Francisco Libre (22 km), se encuentra a 38.70 metros sobre el nivel medio del mar y cuenta con una superficie 1,042 km.

Desde el año 1,927 el Xolotlán recibió los desechos líquidos de decenas de empresas y millones de habitantes de la capital a través de 17 desaguaderos, sin controles ni filtros, y se estima que la cantidad de sedimento que llegaba anualmente al lago era de 1 millón 200 toneladas métricas y caen 32 millones de galones de aguas negras por día.

En 1,983 el MARENA (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales) encontró que en el lago había mercurio, hasta 2 mil veces más de lo permitido para la protección de la vida acuática, y 200 veces más de lo permitido para cuerpos de agua destinados a la recreación. Los peces del lago tienen bacterias que pueden provocar diarreas o vómitos y otras afectaciones.

El gobierno de la época ordenó desviar los cauces hacia el manto de agua, mientras planificaba el sistema de alcantarillado, el que no fue una realidad hasta el 2007, cuando se terminó el tendido de 32 kilómetros de tuberías subterráneas que confluyen en la planta de saneamiento.

La Planta de tratamiento de aguas residuales de Managua o Planta de tratamiento de aguas servidas Augusto C. Sandino, inaugurada el 20 de febrero de 2009, procesa el agua residual de toda el área metropolitana de Managua antes de ser depositada en el lago. Esta planta está ubicada a orillas del Xolotlán y tiene capacidad para procesar hasta 180 mil m<sup>3</sup> de aguas residuales por día. En la siguiente imagen se observa la vista panorámica de la planta de tratamiento y su cercanía al lago de Managua.



Figura No. 5 FUENTE: Cemex Nicaragua, Planta de Tratamiento de aguas Residuales Augusto C. Sandino

La construcción de la obra duró tres años, conforme el tiempo programado, y es única en Centroamérica.

Todas estas afectaciones, provocadas directamente por la acción del hombre, han provocado la pérdida de una de las fuentes acuíferas más importantes del país, sin embargo la construcción del PSA (Puerto Salvador Allende) ha significado la recuperación del valor turístico de este paisaje de la naturaleza.

## Análisis Capítulo I

### Revisión de la literatura

En resumen del presente capítulo, es preciso decir que en definición, el turismo son todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo e inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remuneradas en el lugar visitado.

En base a los diferentes recursos potenciales que posee cada país, en cuanto a esta actividad, se han acuñado diversas tipificaciones que tratan de conceptualizar las diferentes corrientes y actividades que se han originado hasta la actualidad, en medio de un mercado muy dinámico que llama a la transformación y evolución de los productos turísticos nacionales. Desde esta panorámica, el actual gobierno de Nicaragua está diseñando políticas que promueven la inversión en la actividad turística, pues es indiscutible su aporte en el producto interno bruto del país, (5.3%) además de su importancia social en la creación de más fuentes de trabajo (entre 2003 y 2009 se estiman 63,972 nuevos empleos).

En virtud de lo anterior, el Puerto Salvador Allende se erige hoy en día como el principal atractivo turístico de la capital Managua, dotado de una belleza escénica inigualable a nivel mundial y reuniendo un conjunto de características, que complementan en todos los sentidos su oferta turística. Sin embargo, se debe mencionar que por ser un proyecto de reciente creación es poca o casi ninguna la información publicada sobre él, en especial por que actualmente se construye una nueva etapa del proyecto.

Por tanto, el presente seminario constituye un análisis de los principales elementos que se han podido analizar en cuanto a la gestión estratégica del PSA (Puerto Salvador Allende), basado en los diferentes planes y estrategias de desarrollo propuestas por el Instituto nicaragüense de Turismo (INTUR).

CAPITULO DOS  
MARCO ESTRATÉGICO

## CAPITULO DOS MARCO ESTRATÉGICO

El siguiente capítulo está enmarcado en el enfoque principal del presente Seminario de Graduación que lo constituye el análisis estratégico, partiendo de la metodología deductiva – inductiva para su análisis de aplicación en el PSA (Puerto Salvador Allende).

Dentro de este capítulo se enmarcará la conceptualización de Gestión Estratégica desde una perspectiva generalizada y haciendo hincapié en la importancia que tiene hoy en día conocer el dinamismo que se vive en un mundo globalizado, lo que ha llevado a evolucionar cada día e incursionar con nuevas ideas en el mercado, todo esto para poder brindar productos y servicios que llenen las expectativas de los clientes y así poder mantenerse y posicionarse en el mercado y no sucumbir ante los desafíos.

El objetivo de este capítulo es desarrollar una visión general sobre el Nuevo Paradigma de la Gestión Estratégica, con el fin de orientarla hacia caminos que permitan la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para el proyecto del PSA. Se tomó en cuenta una serie de conceptos que se están manejando hoy en día relacionados con la Gestión Estratégica Empresarial, desde conceptos que pueden parecer simples pero que adquieren para este trabajo una gran relevancia, como sigue a continuación.

## 2.1 ¿Qué es estrategia?

En primera instancia se hace referencia al concepto de estrategia, el cual debe ser analizado aisladamente del término gestión empresarial, para comprender su importancia y alcances dentro del término global en que se enfoca el presente seminario (es decir, el término gestión empresarial en conjunto).

La estrategia se puede definir según Galicia (2010) como: “un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir” (p15).

La estrategia es un conjunto de decisiones y acciones que le dan identidad a la empresa y le permiten alcanzar sus objetivos. Las decisiones sobre como operar, donde operar, con quienes aliarse, son ejemplos de decisiones estratégicas; sin embargo la estrategia siempre estará subordinado al objetivo que se pretende alcanzar. Entonces, antes de definir la estrategia, la empresa debe definir su norte, sus ideas e ideales; pues la estrategia es efectiva si se define con claridad cuál es el objetivo.

### 2.1.1 ¿Qué es Gestión?

Seguidamente se aborda el concepto del término gestión de forma individual, de tal manera que se pueda apreciar su significado dentro del enfoque global del presente seminario y posteriormente se plantea la unificación de ambos términos (estrategia y gestión).

La Gestión empresarial es aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados, busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea optima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer bien las cosas si no

que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyan directamente en el éxito y eso será posible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras. Se puede decir que es la acción y efecto por parte de la gerencia de crear estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

Por ejemplo, si los ideales del fundador de una empresa están orientados al desarrollo de su comunidad y es un líder comunitario, es probable que su empresa tome forma de cooperativa o asociación.

Técnicamente hablando, la expresión Gestión Estratégica, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”, significan:

1. Gestión: “acción y efecto de administrar”.
2. Estratégica: “perteneiente a la estrategia”, que conlleva, estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, Gestión Estratégica podría definirse, inicialmente como: “Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”.

En definiciones más completas se puede decir que es: el “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2002).

Más allá de delimitar esta definición al campo empresarial el presente documento pretende cruzar las fronteras tradicionales y llevarlo hasta su aplicación en el sector turismo, debido a la importancia que adquiere esta actividad en el país. Según estadísticas del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) para el año 2015 se proyecta que la demanda turística ascienda hasta 1, 616,489 de visitantes lo que a su vez significa un ingreso total de 690,543 (en miles de dólares), de acuerdo a lo anterior es necesaria una gestión estratégica de calidad para la potencialización de los recursos existentes para el sector turismo. (Ver anexos, Tabla No. 1 y Fig. No.7).

Para finalizar este apartado destacar que el concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hoy en día es llamado Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico se da un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

### *2.1.2 Fundamentos de la Gerencia Estratégica*

La empresa puede tomar decisiones estratégicas cuando diseña su plan de negocios y garantizar un adecuado enfoque estratégico que le permitirá iniciar el negocio; sin embargo, la dinámica de una empresa requiere que la toma de decisiones se convierta en una actividad estratégica de manera continua. Es necesario que la gerencia cotidiana sea estratégica.

Muchos autores a través de la historia han analizado el cambio en las organizaciones desde diferentes perspectivas y circunstancias, la evolución en la forma de gerenciar ha cruzado grandes barreras desde el paradigma simple de confiar en la buena suerte o la buena racha en el mercado hasta lo que hoy se conoce como el cuarto paradigma según algunos autores (Betancourt, 2002 p.25).

Estos plantean que uno de los fundamentos de la gerencia estratégica es el liderazgo para enfrentar el cambio, pues es el gerente o líder el que hace surgir desde su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Son muchos los fundamentos que se pueden mencionar sin embargo se consideró primordial abordar el liderazgo empresarial como un elemento importante para el entorno competitivo y dinámico de la actividad turística en una sociedad en donde impera el consumismo y el mercado global.

### *2.1.3 Importancia de la Gerencia Estratégica*

El siguiente apartado tiene como finalidad destacar la importancia de la gerencia estratégica a nivel empresarial, aplicado desde la perspectiva del proyecto turístico de Puerto Salvador Allende (PSA), dado que constituye el principal enfoque del presente seminario.

La gerencia estratégica es esencial para que las empresas que aprenden, eviten el estancamiento, por medio de la experimentación y el autoexamen continuos. Esto lo demuestra estudios realizados entre empresas estadounidenses fabricantes de equipo para diagnóstico por imágenes, en donde las compañías más exitosas fueron las que mejoraron los productos que se vendían en Estados Unidos al incorporar algo de lo que habían aprendido de sus experiencias de manufactura y ventas en otros países. Las menos exitosas usaron sus operaciones en el extranjero principalmente como puntos de venta, no como fuentes importantes de conocimientos técnicos.

En definitiva la gerencia estratégica es una forma de administrar, que mezcla la visión de largo plazo con un análisis permanente de lo que pasa alrededor de la empresa (entorno) y de los resultados conforme se alcanzan. Las empresas son similares a los seres vivos pues cambian continuamente y están inmersas en comunidades también cambiantes. Por estas razones es necesario que se utilice algún instrumento para tomar las mejores decisiones cotidianamente. La gerencia estratégica es uno de esos instrumentos.

## 2.2 Turismo sostenible como marco estratégico

El Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua está totalmente alineado con los objetivos y la estrategia del Plan Nacional de Derechos Humanos (PNDTN) enmarcándose dentro de esta estrategia general de la manera siguiente:

1. Opta por un refuerzo de aquellos destinos y productos que se encuentran actualmente en el mercado, cuentan con financiamiento de instituciones multilaterales o de cooperación internacional y pueden alcanzar a corto plazo un crecimiento rápido de los flujos turísticos que reciben, generando así un volumen de ingresos suficiente que permita abordar, tanto al Estado como a la iniciativa privada proyectos de inversión que expandan el alcance del sector, tanto geográfico (desconcentrándolo del área del Corredor del Pacífico) como de producto (diversificándolo, añadiendo mayores componentes culturales y medio ambientales al producto y diferenciándolo del de sus competidores).

2. Opta, asimismo, por una serie de líneas de actuación que dan respuesta a los retos que se señalan más adelante: la mejora de la gestión, pública y privada del turismo; el refuerzo de la oferta -con especial atención a las Micro pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)- y de las capacidades de los trabajadores del sector; el fortalecimiento y expansión de las acciones de promoción y de mercadeo, etc.

3. Junto a las anteriores, que serían líneas estratégicas destinadas a lograr un crecimiento sólido y sostenido de los ingresos por turismo a corto plazo, el PNDS (Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible) también incluye estrategias dirigidas al fortalecimiento de las capacidades locales y al desarrollo y puesta en mercado de productos gestionados directamente por las comunidades locales y de destinos que constituyen actualmente la reserva estratégica turística de Nicaragua, que tienen un gran potencial de desarrollo a un plazo más dilatado y con los que hay que tener un especial cuidado, tomando en cuenta la extrema fragilidad de los recursos.

4. Adopta un modelo de desarrollo turístico centrado en productos orientados hacia segmentos muy específicos de la demanda (turismo comunitario, turismo científico, agroturismo) que son poco numerosos y practican un turismo consciente y responsable, poco agresivo consecuentemente con el entorno y muy gestionado de manera directa por las comunidades locales. El Plan Especial de Desarrollo Turístico de la Costa Caribe se enmarca dentro de esta estrategia de desarrollo inclusivo y de lucha contra la pobreza.

Cabe mencionar que el turismo sostenible puede convertirse en el marco estratégico de la pequeña y mediana empresa turística, lo que significa que su enfoque a mediano y largo plazo considerara integralmente los aspectos sociales, ambientales y económicos. La Gestión no podrá aspirar a logros en algunos de estos aspectos en detrimento del otro. Por ejemplo, no podría tener prácticas que generen utilidades a la comunidad y a la empresa en detrimento del ambiente. Tampoco podría tener actividades que lesionen a la comunidad aunque generen recursos para la empresa y para proteger el ambiente.

### 2.3 Enfoque estratégico

A la hora de tomar la decisión para elegir el giro de la empresa, estas decisiones son estratégicas; sin embargo son solamente el principio de lo que se debe hacer.

El plan de negocios debe reflejar el enfoque estratégico que le permitirá a la nueva empresa crear su espacio en el mercado para nacer, sobrevivir y crecer. En el sector turístico, el enfoque debe ser consistente con la estrategia del país y, en algunos casos, con la estrategia de la zona. Por lo anterior, en este capítulo se tratan conceptos y técnicas básicas para construir un enfoque estratégico.

### 2.4 Estrategia de mercadeo y ventas

Según Kotler el nuevo mercadeo debe abordarse de forma estratégica, holística y apoyado en la tecnología. El siguiente apartado tomará como base el enfoque de que en turismo no se vende ni productos ni servicios, sino que se venden experiencias.

A la vista de los datos sobre llegadas de turistas extranjeros a Nicaragua, se plantean los objetivos para el crecimiento de la demanda establecidos en la Estrategia de Desarrollo a seguir en el marco del Plan Estratégico de Marketing:

Los objetivos estratégicos del Plan Nacional De Desarrollo Turístico Sostenible (PNDTS) son:

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

b) Incrementar los ingresos de la población vinculada al turismo mediante el empleo y la creación de oportunidades de iniciativas productivas y mejora de las existentes

c) Conservar y revitalizar el patrimonio natural y cultural, en particular los elementos más valiosos, para propiciar su uso turístico de forma sostenible; constituyen el punto de partida para las definiciones de las acciones y objetivos operacionales incorporadas en esta herramienta de conducción.

La consolidación del crecimiento experimentado en el número de turistas procedentes de Costa Rica: El crecimiento en el último año, debe continuarse a través de una estrategia que combine la penetración en el mercado, con una mayor promoción de la oferta nicaragüense dirigida a la demanda actual, y el posicionamiento de nuevos productos turísticos.

El mantenimiento de la demanda turística actual del resto de los países de la región Centroamericana: Especialmente desde Honduras, El Salvador y Guatemala, esto se deberá lograr mediante la oferta de nuevos productos turísticos, por ejemplo, la Ruta del Agua, productos relacionados con el Sol y Playa que están poco masificados.

El incremento de la demanda turística procedente de Norte América, especialmente de los Estados Unidos: Siendo el principal mercado emisor de Nicaragua, y uno de los más importantes del mundo. La estrategia para lograr el incremento de la cuota de mercado en esta región, tendrá que combinar una mayor penetración en el mercado, con la optimización de las acciones de promoción y la mejora de los productos actuales (Ruta Colonial y los Volcanes, Ruta de Agua, etc.), y el posicionamiento de nuevos productos turísticos de carácter experiencial (por ejemplo: la Ruta del Oro, productos relacionados con Salud y Bienestar-turismo Wellness-, etc.)

El incremento de la demanda turística procedente de Europa: A pesar de representar el 8% de los turistas extranjeros que visitan Nicaragua, y que cuenta con el hándicap de la conectividad aérea y de la distancia, puede mejorar su cuota de mercado con una estrategia que combine una mayor penetración en el mercado mediante la optimización de las acciones de promoción y de comunicación, especialmente en Reino Unido, Alemania, y España, aumentando el grado de conocimiento sobre el país y sus atractivos; y el posicionamiento de nuevos productos turísticos, especialmente relacionados con la cultura y la naturaleza. (Ruta Colonial y los Volcanes, Ruta del Agua, Ruta del Café, etc. Ver anexos Figura No. 6).

La apertura de nuevos mercados: Esto se debe hacer especialmente en los actuales mercados emergentes (por sus siglas en inglés BRIC), mediante el posicionamiento de la oferta turística de Nicaragua, tanto de los productos actuales mejorados con la integración de nuevos elementos y la optimización de sus componentes, como de los nuevos productos; en relación con estos últimos, especialmente los relativos a la “salud y el bienestar”, los productos culturales y los relacionados con el entorno (la Ruta Colonial y los Volcanes, la Ruta del Agua, Ruta del Oro, Ruta del Café).

Todos estos datos relevantes nos llevan a analizar las estrategias planteadas por el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) en materia de mercadeo y ventas para potencializar el auge y crecimiento prominente de la actividad turística la que es desde ya mencionada por indicadores macroeconómicos como el cuarto rubro de la economía nacional por debajo de las comercializaciones de café y de oro.

El Plan de Promoción y Comunicación turística de Nicaragua se ha orientado hacia el apoyo permanente a la comercialización y al posicionamiento competitivo del país como destino turístico, teniendo en cuenta en todo momento los lineamientos estratégicos definidos en la Estrategia Turística.

El Plan es gestionado y, en gran medida ejecutado, por la entidad responsable del turismo a nivel nacional, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), y en el marco de un proceso de coordinación y coparticipación institucional (municipal) y con el sector empresarial. En él se contemplan tanto la comunicación promocional como otras actuaciones de apoyo a la comercialización de los productos y servicios del sector privado. Como principales objetivos del Plan se proponen los siguientes:

1. Mejorar el posicionamiento de Nicaragua en los mercados actuales mediante la optimización e incremento de la comunicación y promoción de sus atractivos y productos turísticos.
2. Posicionar Nicaragua y su oferta turística en nuevos mercados y en nuevos segmentos de mercados actuales, mediante la promoción y comunicación de sus atractivos y la nueva oferta desarrollada.
3. Alcanzar una importante mejora cuantitativa y cualitativa de la demanda, que responda progresivamente a la mejora de la competitividad de la oferta turística que debe conseguirse en los destinos.
4. Impulsar la utilización eficiente de los diversos canales de distribución comercial, tanto directos como indirectos, por parte de todas las empresas turísticas de la región en los diversos mercados.
5. Propiciar una gestión adecuada de las nuevas tecnologías de telecomunicación en el sector turístico, tanto para la distribución comercial como para la comunicación promocional empresarial.

Con respecto a las estrategias de publicidad y promoción el Plan de Desarrollo Turístico Sostenible menciona que se debe desarrollar una publicidad integral, reducida y enfocada; coherente con el mensaje e imagen de marca global del destino turístico. Así mismo, se ha de considerar otros aspectos para favorecer la eficacia e imagen de los materiales publicitarios, entre los cuales cabe destacar:

- a) Reducción de publicidad pagada.
- b) Fomento de la publicidad cooperada y otros instrumentos de colaboración publicitaria para su reducción de costos.

Con respecto al PSA (Puerto Salvador Allende) los principales medios utilizados han sido los materiales publicitarios funcionales, asociándolos a elementos de merchandising que sean de utilidad para los visitantes y según sus actividades (por ejemplo bolsos, porta celulares, mochilas, marcadores de libros, etc.)

Por otra parte se trabaja en producir materiales con criterios de creatividad, con calidad informativa y útil para el visitante (así lo usa durante y después de su visita a Nicaragua), orientativo y representativo del país en general en cuanto a sus diversos destinos y atractivos turísticos, además el material contiene traducciones tanto del idioma nacional como el idioma extranjero mayormente utilizado (inglés).

Las Estrategias de desarrollo Social Media Marketing, cuenta con la presencia activa en las principales Redes Sociales; ámbitos que constituyen actualmente espacios de comunicación y prescripción turística prioritarios especialmente para destinos emergentes en el mercado como lo es el PSA (Puerto Salvador Allende).

Estratégicamente se ha utilizado también el desarrollo de múltiples actividades de entretenimiento en las instalaciones del puerto lo que promueve el reconocimiento de este centro y además atrae públicos de diferentes segmentos de mercado.

## 2.5 Estrategia organizativa y lineamientos del plan estratégico Nacional

Los resultados de una empresa dependen más de las personas que de cualquier otro aspecto. En otras palabras, un equipo que logra mucho más cuando trabaja coordinadamente y se complementa.

Por lo anterior, la tarea más importante que tiene el responsable de la empresa es identificar, atraer, nutrir y mantener un equipo de personas ilusionadas y comprometidas con el proyecto de la empresa, con el marco estratégico. Las competencias o capacidades de las personas que formen parte del equipo deben crecer dentro de la empresa y los ideales de cada uno deben estar en sintonía con los de la empresa para que la energía que se despliega en la labor diaria pueda generar los resultados que se esperan.

Las operaciones, las finanzas y el mercadeo dependen de cada una de las personas que laboren en la empresa. Se les llama colaboradores porque su principal función es colaborar para que la experiencia de cada cliente supere sus expectativas. El aporte de cada uno es un eslabón en una cadena de actividades que el cliente recibe en forma de servicios o productos y que construye su experiencia con la empresa.

En términos generales, las líneas estratégicas son los planteamientos que servirán para alcanzar la visión estratégica del turismo. Por tanto, a partir de estas consideraciones se podrán prefijar unas “condiciones” previas al desarrollo de productos en Nicaragua entre las cuales se mencionan las que se pueden reconocer en el PSA (Puerto Salvador Allende) como un nuevo concepto turístico en el país:

1. Atractividad para la demanda: El diseño de nuevos productos debe partir de los gustos y necesidades de la demanda, permitiendo un mejor posicionamiento en aquellas prácticas turísticas que demuestran una mayor aceptación y que, por lo tanto, garantizan niveles significativos de demanda.

El PSA (Puerto Salvador Allende) ha significado no solamente a nivel municipal sino nacional un punto clave para convertir a la capital Managua en un destino para los turistas, ya que anteriormente solo se poseían referencias internacionales de Nicaragua por sus hermosos paisajes y su interesante cultura y vestigios coloniales.

Hoy en día este puerto ha logrado recuperar el atractivo escénico del lago Xolotlán y se ha convertido en un punto económico importante para el desarrollo turístico del país.

2. Con potencial de crecimiento de demanda a medio y largo plazo: Una de las prioridades de todo destino turístico debe ser garantizar un crecimiento sostenido de su demanda. Por ello, resulta imprescindible fomentar el desarrollo, no sólo de las prácticas turísticas que en la actualidad demuestran mayor aceptación por parte de la demanda, sino también, aquellas otras que se prevé contarán con un mayor crecimiento y aceptación en un escenario a medio y largo plazo.

Según fuentes administrativas del PSA (Puerto Salvador Allende) la demanda de turistas oscila entre los 120 y 200 mil visitantes mensuales, estadísticas que podrían incrementar con la ampliación de este centro turístico el cual se propone completar la oferta comercial de este destino.

3. Coherente con los recursos disponibles: Como resulta evidente, el diseño de los productos debe partir de las potencialidades del territorio, impulsando aquellas características tangibles e intangibles que hacen de Nicaragua un destino con identidad propia. Además, la formulación de todos aquellos productos también debe de considerar las propias dimensiones y capacidades de Nicaragua como destino turístico, ajustándose no sólo a la categoría y características de sus recursos, sino también a las capacidades existentes en materia de alojamiento, disponibilidad de servicios complementarios, etc.

Uno de los principales atractivos que posee el PSA (Puerto Salvador Allende) es el escenario natural que le rodea y gracias a la construcción del puerto, el Lago de Managua se ha situado en la mirada de los inversionistas no solo nacionales sino extranjeros que ven en el proyecto una prominente oportunidad de crecimiento comercial.

1. Territorialmente integrador: el carácter heterogéneo del destino, sumado a la gran variedad de entidades y agentes que coparticipan de la gestión, exige que el diseño de los productos enfatice en el desarrollo de las características y potencialidades del destino que se puede considerar como integradoras y transversales, sino al conjunto del destino si al menos a una buena parte del mismo. Este planteamiento ha de permitir el desarrollo de iniciativas en común de carácter interdestinos, desde rutas a paquetes turísticos conjuntos e incluso, puede traducirse en el desarrollo de proyectos con otros destinos internacionales a través de recursos y potencialidades comunes.

2. El PSA (Puerto Salvador Allende) no se incluye dentro de las rutas turísticas recientemente creadas por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), pero representa el punto de partida indudable para los turistas que buscan aprovechar al máximo su estancia en el país entre lo que se destaca la excelente experiencia nocturna que se combina con todos los atractivos del lugar.

3. Traducibles en experiencias concretas y diferenciadoras: el Programa de Producto es el paso previo a la configuración de un conjunto de productos, de experiencias concretas, que actuarán de vehículo de unión entre la oferta y la demanda. Por lo tanto, uno de los principios que debe guiar la determinación del Programa es la necesidad de que éstos terminen convirtiéndose de forma efectiva en productos tangibles, coherentes con las potencialidades existentes, dimensionadas a las posibilidades del destino y viables en lo social y en lo económico.

4. Desde este punto de vista es preciso destacar que este nuevo modelo de producto turístico está inmerso dentro de la clasificación de destinos turísticos basado en los atractivos básicos y potenciales del lugar (ver anexos, Tabla No. 2) en donde se

menciona a los principales atractivos de la ciudad de Managua: negocios y eventos, centralidad, gastronomía y animación; así como sus productos principales como son: reuniones, productos de circuito, turismo urbano, salud y bienestar.

En virtud de lo anterior el PSA (Puerto Salvador Allende) ofrece una completa oferta turística a través de la combinación de cultura, tradición, gastronomía e idiosincrasia nicaragüense en medio de un paisaje natural inigualable, en donde además se puede disfrutar de una excelente vida nocturna.

## 2.6 Gestión de la innovación y nuevos productos turísticos

La gestión de la innovación es una tarea que solamente puede desarrollar un administrador que tenga las competencias de líder, porque solamente en un ambiente liderado se pueden convertir ideas en innovaciones.

La sostenibilidad de una empresa en el largo plazo, dependerá de que logre adaptarse a las nuevas condiciones propias de un entorno dinámico y mantenga una posición competitiva. Este capítulo propone estrategias y acciones que van más allá de los procesos básicos para gestionar una empresa turística. Se concentra en los factores que el administrador debe monitorear sobre la competitividad del país, que debe desarrollar para innovar y mejorar la competitividad de la empresa.

Uno de los principales retos que se enfrentó en la realización del presente estudio es la falta de información formal acerca del PSA (Puerto Salvador Allende) puesto que constituye un producto nuevo en el turismo nacional, además que aun continua en construcción, debido a ello se presenta el siguiente apartado en donde se realiza una descripción de los principales elementos que deben estructurarse para la formalización de un nuevo producto en el sector turismo, esto enmarcado desde el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible (PNDTTS) cuya fuente principal ha sido el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).

1. Descripción genérica: Se trata de un breve planteamiento del concepto de producto.
2. Motivación principal a satisfacer. se establece la orientación motivacional básica del nuevo proyecto.
3. Características generales: se recogen los principales Servicios y Recursos (Básicos; Periféricos; Complementarios).
4. Componentes: Se recopilan las principales Actividades Potenciales que pueden realizar los visitantes y los Principales Servicios a prestar.
5. Mercados/ Segmentos: Es una previsión de los mercados y segmentos de demanda a los que se debe dirigir los conceptos de producto.
6. Estructuración del producto: Contempla los principales trabajos a realizar para desarrollar cada uno de los conceptos.
7. Productos actuales que se integran: Una parte de los productos necesarios, ya están desarrollados, en fase de desarrollo o ya están planteados en anteriores documentos.

En cuanto a las acciones para el desarrollo de las propuestas de productos se tiene en cuenta los trabajos a realizar por el INTUR en especial: Potenciación y consolidación de los productos actuales de mayor potencialidad.

Creación de productos específicos aprovechando sinergias que se apoyen en los ejes económicos existentes, y la concreción de productos altamente especializados.

La definición estratégica del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) ha tenido en cuenta un desarrollo turístico global, sin tomar en consideración la naturaleza operativa específica de los agentes implicados en el desarrollo. En concreto, este aspecto es relevante sobre todo en las estrategias de desarrollo de productos, y que comprendería tres ámbitos operativos comunes como se presenta a continuación:

a) Ámbito de la estructuración del producto el planteamiento realizado establece unos trabajos específicos para el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) tanto en el campo del desarrollo como en la integración de productos relacionados con los segmentos de interés: desarrollar o integrar producto; facilitar los acuerdos entre los

agentes privados para la integración de su oferta en “paquetes turísticos específicos o combinados”; y fomentar, impulsar y apoyar las políticas y actuaciones de mejora de la calidad de la oferta. En este terreno el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) debe centrarse en las actividades de mayor valor, buscando en la medida en que sea posible posicionar productos ya existentes gestionados por otros agentes (en el contexto de los diversos conceptos propuestos).

b) **Ámbito de la promoción del destino:** No hay que olvidar que el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) tiene entre sus funciones principales la de promoción turística. Es por tanto una de las actividades principales, e implica el proceso genérico de captación de mercados. Los agentes empresariales, en este ámbito, se comprometerían a apoyar y colaborar en las políticas promocionales del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) en dos sentidos: De manera “activa” colaborando en acciones promocionales mixtas (público/privadas) a través del apoyo operativo (recursos técnicos, humanos y financieros); y de manera pasiva, asumiendo por defecto, una línea coherente de apoyo al posicionamiento de producto determinado para el destino, en sus acciones promocionales individuales.

c) **Ámbito de la comercialización** los agentes privados, cada uno en su campo operativo, asumen el mayor protagonismo en este ámbito. El INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) estructura y promociona una serie de productos que son refuerzos o apoyos a la actividad turística, a la vez que apoya y colabora en el desarrollo de actividades en diversos campos con el objetivo de generar atractivos turísticos. Estas prácticas son frecuentes en entidades similares al INTUR (como por ejemplo el caso de TURESPAÑA en el estado español) que estructuran rutas turísticas, eventos, impulsan centrales de reservas y otros mecanismos tendentes a reforzar las iniciativas desarrolladas por las entidades privadas, generar nuevos campos de actividad o cubrir carencias estructurales.

Dentro de estos tres ámbitos el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) ha diseñado su estrategia de desarrollo de nuevos productos, pero con diferentes contenidos para cada uno, en función de que se trate cada agente institucional, o los agentes empresariales.

## Análisis del Capítulo II

### Marco estratégico

En conclusión el presente capítulo pretendía plantear los elementos fundamentales que desde la perspectiva de gestión estratégica debe cumplir un nuevo producto turístico, específicamente en Nicaragua, según las directrices definidas por el Instituto Nicaragüense de Turismo entre las cuales destaca primordialmente el convertir los recursos potenciales del país en temáticas que tengan viabilidad en forma de productos que generen experiencias únicas, tal es el caso del proyecto en mención (PSA) Puerto Salvador Allende .

Por otro lado es necesario ajustarse a la realidad económica del país para hacer posible la planeación de proyectos que sin fantasías y espectacularismos prometan más de lo que se puede alcanzar, por ello es necesario realizar una adecuada proyección adaptando los recursos disponibles a las expectativas, e integrando políticas de apertura a la participación de inversionistas que impulsen a los nuevos proyectos al desarrollo.

Sin embargo las exigencias del mundo global proponen verdaderos desafíos, especialmente en el sector turismo que es conocido por el dinamismo y rapidez de evolución, por ello es necesario la creación de un estilo propicio que permita desarrollar y presentar la oferta creativa y originalmente, con mucha personalidad e identificando los atributos positivos de Nicaragua.

Finalmente destacar que una gestión estratégica eficiente debe tener presente tres elementos claves para el desarrollo organizacional los cuales son excelencia en la calidad de los servicios a brindar, capacidad de innovación para crear y mejorar en el mercado y en última instancia la anticipación considerando la aplicación de nuevas tendencias que promuevan.

CAPITULO TRES  
ANÁLISIS FODA DEL PUERTO SALVADOR ALLENDE

## CAPITULO TRES

### ANÁLISIS FODA DEL PUERTO SALVADOR ALLENDE

En el presente capítulo se analiza los principales elementos que constituyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del PSA (Puerto Salvador Allende) lo que permitirá realizar un diagnóstico de la gestión estratégica realizada.

Nicaragua cuenta con indudables fortalezas para desarrollar plenamente la industria del turismo, y hacer de esta actividad uno de los pilares básicos de su economía productiva, una fuente 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. Sin embargo queda de manifiesto la existencia de debilidades o factores que limitan en alguna medida el aprovechamiento de esas fortalezas.

Para ello se abordará inicialmente (en el siguiente apartado) la conceptualización de diversas metodologías utilizadas para evaluar el potencial turístico de una región o país, que se considera de gran importancia para determinar la riqueza natural que posee Nicaragua.

#### 3.1 Metodologías para evaluar el potencial turístico de un territorio

En definitiva como se mencionaba anteriormente Nicaragua cuenta con innumerables recursos que le ayudarían a potencializar la actividad turística en el país, pero para ello se debe analizar el patrimonio natural y cultural del territorio y los elementos que intervienen en el sistema turístico para determinar su potencial.

Según coinciden Lenon, SECTUR, LEADER y Padin el potencial turístico de un territorio depende básicamente de tres elementos: de la cantidad y calidad de los recursos turísticos que en él se ubiquen, la accesibilidad y el equipamiento. Al respecto Gómez-Rojo señalan que se puede entender por potencial turístico:

“...Las condiciones y características que determinan la oportunidad de implementar el desarrollo de la actividad turística mediante la detección y comprobación objetiva de la cantidad y calidad de recursos, atractivos, actividades y factores que la faciliten tales como la accesibilidad y el desarrollo de empresas turísticas y comerciales, que hace referencia a una situación histórica concreta de la capacidad actual del territorio...” (Gómez-Rojo, 2010 p.131)

Existen diversas metodologías para evaluar el potencial turístico de un lugar o zona a continuación se mencionan algunos de ellos:

a) La Metodología de Leno (1992): esta metodología es una de las pioneras en evaluar el potencial turístico se enfoca en el análisis de la oferta sin considerar la demanda, la competencia y la tendencia de mercado ya que esta metodología fue enfocada en un destino convencional específicamente un destino fluvial.

El potencial turístico de un lugar dependerá básicamente como indica este enfoque de la cantidad y calidad de los recursos turísticos que en él se ubiquen, aunque hay otros aspectos como la accesibilidad y el equipamiento que determinan también este potencial.

b) La metodología de LEADER II es una metodología integral que tomo en cuenta los elementos del sistema turístico analizando su aplicación desde un escenario rural. Sin embargo es deficiente en cuanto a que no es explícita en su manera de evaluar los elementos que integran el potencial, es observable también que esta metodología es aceptable de acuerdo al destino que fue aplicado.

Evaluar el potencial turístico global conlleva dos fases: a) El análisis de la situación turística existente, una fase en la que se evalúa, la oferta, la competencia y las tendencias de mercado; b) El diagnóstico que compara el análisis de la situación que permitirá identificar puntos fuertes y débiles del territorio, las debilidades, los riesgos y por ultimo decidir la conveniencia del turismo en la zona.

c) La metodología de Padin (2003): esta reforma tanto el concepto de Leno (1993) como el proceso de evaluación, en el cual modifica algunas variables a fin de ajustarse a la realidad del territorio. Presenta una tendencia a evaluar destinos emergentes.

El potencial turístico de un territorio depende de la cantidad y calidad de los recursos turísticos que en él se ubiquen, aunque hay otros aspectos como la accesibilidad y el equipamiento, que determinan también este potencial .

d) La metodología de SECTUR (2005): Es una metodología que incluye los elementos del sistema turístico, pero es cuestionable por los valores y la forma en que se evalúan los elementos. Las variables de los cuestionarios son generales y no permiten generar información específica , no valoriza un recurso por su singularidad, sino que valora su existencia en efecto, da pauta a valoraciones subjetivas, en otras palabras esta metodología trata de establecer una medida subjetiva para valorar los elementos turísticos que componen al lugar en cuestión.

Son dos fases: La primera consiste en la determinación del potencial turístico, mediante la descripción del sitio, diagnóstico del sitio, evaluación del potencial y la determinación de potencialidades turísticas. En el diagnóstico del sitio se analiza la oferta turística (recursos naturales y culturales, equipamiento, instalaciones e infraestructuras). En la segunda fase se hace la conformación del producto turístico (mediante el análisis FODA, la visión turística de la región y el establecimiento de estrategias, programas y acciones).

d) La metodología de Reyes y Sánchez (2003): Es una metodología que se aplicó para determinar el potencial natural exclusivamente, aunque se hayan evaluado los otros dos factores, es una evaluación muy general por la dimensión territorial del sitio, se establecieron factores de ponderación con base en Leno (1992).

La metodología que utilizaron estos autores está basada en la experiencia de Leno (1993) y López (1998), la cual consistió en la jerarquización de los recursos naturales seleccionados, el análisis del factor accesibilidad y el equipamiento. La metodología consistió en jerarquizar los recursos naturales, establecer un factor de ponderación y elaboración del índice de valor turístico (VT), todos los recursos y de cada unidad territorial.

e) La metodología de López (2006): Es similar a la primera propuesta en cuanto al procedimiento para calcular el potencial, sin embargo, esta llega a determinar las unidades ambientales turísticas, en función del valor de índice del potencial turístico.

El conocimiento de la potencialidad turística de un municipio son además de los recursos, el factor accesible y el factor equipamiento e infraestructuras. Estos factores como componentes del sistema turístico son los que determinarán el índice de potencialidad.

Es por ello que el Puerto Salvador Allende representa un gran potencial para el desarrollo turístico tanto nacional como internacional, sin embargo no se debe obviar la aplicación de las metodologías anteriormente descritas para evaluar sus potencialidades reales.

De una manera globalizada se puede decir, que una de las debilidades a nivel general que presenta este centro turístico es el tiempo tardío en el que se ha incorporado Nicaragua a esta visión, tomando en cuenta el tiempo que llevan otros países generando una ventaja competitiva desarrollada en relación al país, lo que hace que el puerto sea un destino poco conocido a nivel internacional pero aquí se pone en juego toda la inversión que se le aporte a este proyecto.

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.

En la última década, el sector turismo en Nicaragua ha mantenido un crecimiento promedio del 9% anual, aportando el 5.3% al PIB del país. Según el Índice de Turismo de América Latín Business Chronicle, realizado con datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), Nicaragua en el año 2009 registró el mayor crecimiento en ingresos por turismo de la región latinoamericana: 25.4%, alcanzando U\$346 millones de dólares.

Es preciso mencionar que la información que se abordara a continuación fue suministrada directamente por las autoridades administrativas del puerto por lo que se considera que la validez de la misma es integra (fuente ver anexos, Formato de entrevista No. 1).

Según datos suministrados por el Lic. Carlos Fletes el principal enfoque de las estrategias implementadas en el PSA (Puerto Salvador Allende) ha sido en cuanto a la implementación de publicidad y el involucramiento de los medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita) en las actividades desarrolladas en el puerto.

Por otro lado se ha promovido la realización de actividades recreativas y educativas en las instalaciones del puerto así de esta manera se diversifica la oferta turística y se atrae a un mayor número de visitantes de diversa procedencias.

Se estima que la afluencia de visitantes a este centro turístico es variable las cantidades oscilan entre 120 a 150 mil visitantes mensualmente en las temporadas bajas del año (pueden ser meses de febrero, marzo, junio, julio, agosto, etc. que no hay mucha afluencia) y se ha llegado a alcanzar estadísticas de hasta 200 mil visitantes al mes en las temporadas altas (esencialmente épocas de verano, navidad y festividades) esto equivale a 150 mil visitantes adultos y 50 mil visitantes niños.

Actualmente el puerto posee un total de 19 restaurantes funcionando en su interior y 11 kioscos de comida rápida.

### 3.2 Fortalezas

Según lo informado con respecto al PSA (Puerto Salvador Allende) se han recopilado las principales fortalezas que posee actualmente este puerto resaltando el concepto de unidad familiar y promoción de los derechos a la recreación sana que posee la sociedad:

El actual gobierno de Nicaragua se ha interesado por el bienestar socio económico de los pobladores nicaragüenses, por lo cual creó un espacio para la recreación y entretenimiento de los mismos conocido como el PSA (Puerto Salvador Allende) generando un impacto social positivo, tanto para los turistas nacionales como internacionales, y así brindarles una opción más para poder disfrutar de su tiempo libre en compañía de sus familiares y amigos al visitar el puerto, que ofrece las siguientes fortalezas:

a) Seguridad del lugar: se cuenta con personal destinado a resguardar la seguridad de los visitantes y de los bienes del lugar.

b) El costo de ingreso al lugar es relativamente barato: en comparación a otros centros turísticos los costos de ingreso son relativamente económicos, se mantiene la política de no cobrar el acceso a los niños menores de 10 años.

c) Se fomenta la unidad familiar: se han instalado alrededor de 120 ranchos en donde las familias pueden degustar de alimentos que opcionalmente puede ser comprados en el puerto o bien el ingreso de alimentos propios sin restricciones a esto sin verse en la obligatoriedad de consumir algún producto durante su visita.

d) La recreación sana es una de las principales promociones y temáticas del lugar instalándose áreas para el deporte y entretenimiento infantil.

e) Lugar único de entretenimiento: una de las principales fortalezas que hay que destacar es que el proyecto PSA (Puerto Salvador Allende) es un producto turístico claramente diferenciado (por ser un nuevo producto turístico que destaca el potencial natural de las costas al lago de Managua y con una estrategia de marketing que posiciona a la capital como destino turístico, lo que antes no se había podido lograr) que posee una combinación de elementos que complementan su oferta turística.

### 3.3 Oportunidades

Dentro de las oportunidades que logran ser apreciadas por las autoridades del puerto (que representan la principal fuente de información para el presente seminario) se mencionan:

a) Este centro turístico representa un nicho de oportunidades para el turismo en Nicaragua es uno de los atractivos principales de la capital, es importante mencionar que este lugar representa una fuente de recreación sana a toda la población tanto nacional como extranjera, ha venido a ser uno de los proyectos turísticos más atractivos del momento convirtiéndose así en uno de los principales fuentes de ingreso para la economía nacional.

b) También una de las oportunidades que ha venido generando el PSA (Puerto Salvador Allende) es la fuente de empleo con todos los sub proyectos que se vienen dando en el lugar, lo que ha permitido brindar muchas plazas laborales de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada uno, esto con el fin de lograr un buen desempeño, proporcionando una estabilidad laboral y mejorar su situación económica.

c) Además se les ha abierto las puertas a todos aquellos empresarios que desean iniciar sus operaciones y abrirse mercado en el país, se puede decir que el gobierno en este sentido ha sido incluyente y facilitador tanto con la inversión nacional e internacional en todo lo relacionado con este proyecto.

### 3.4 Debilidades

Probablemente, su ubicación en Centroamérica constituye una de las ventajas más importantes de que dispone 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 cuotas impensables en el momento actual.

Ahora bien, junto a estos hechos, que inequívocamente apuntan hacia un futuro turístico lleno de oportunidades, hay que situar otros que limitan y en otros casos obstaculizan el desarrollo de la actividad turística en el país.

Desde el punto de enfoque en el PSA (Puerto Salvador Allende) la basura es uno de los principales retos que se le hace frente día a día y se hacen grandes esfuerzos por concientizar a la población visitante en depositar la basura en los recipientes ubicados en todos los puntos del puerto.

En cuanto a competencia, Nicaragua parte con un cierto tras pies, 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.

Hasta el momento se ha logrado afrontar esta debilidad por medio del fomento de la llegada de turistas a través de cruceros marítimos que atracan en los puertos del país y posteriormente se dirigen a visitar diferentes destinos como el PSA (Puerto Salvador Allende).

### 3.5 Amenazas

Las amenazas son variables que forman parte del ambiente externo de una organización, en cuanto al análisis de aplicación de estas variables en el Puerto salvador Allende se puede decir, según la fuente principal de información (a través del Lic. Fletes administrador del Puerto Salvador Allende) porque se manifestó a través de una entrevista que realizada que hasta el momento no existe una amenaza lo suficientemente relevante que afecte a este proyecto pero siempre están en constantes renovaciones para brindar un mejor servicio a toda la comunidad.

### 3.6 Misión y Visión

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, una vez alcanzadas las metas propuestas en el plan; pero también ofrece la imagen turística que debe tenerse de Nicaragua en el exterior.

La redacción de la Misión se realiza en tiempo presente y pretende describir como se está comportando el turismo en este sector y como se están llevando a cabo todos aquellos mecanismos que encaminan a Nicaragua hacia una nueva tendencia del mercado en el turismo.

Aplicado al lugar específico al que se enmarca el presente estudio se puede definir la visión del PSA (Puerto Salvador Allende):

“Convertirnos en el centro turístico por excelencia de la Capital Managua, siendo el principal icono del desarrollo turístico, a través de una atención diferenciada y combinando un conjunto de atracciones que brinden una experiencia satisfactoria para nuestros clientes”.

. Por otro lado es importante aclarar que antes de establecer una visión, es necesario que se defina una clara misión.

La misión describe el concepto o la naturaleza de una organización, es su razón de ser, establece los que desea hacer, el mercado o sector a que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Refiriendo siempre los datos proporcionados por las autoridades del PSA se pudo definir su misión de la siguiente manera:

“Brindar a la población un centro de recreación turística que fomente el entorno familiar a través de precios cómodos y accesibles para el turista, ofertándoles un ambiente acogedor y propicio acorde a sus necesidades, siendo un punto de referencia turística nacional e internacional”.

Los principales valores que sustentan estas metas organizacionales según datos de las autoridades administrativas del PSA (Puerto Salvador Allende) son: calor humano para brindar atención de calidad y acogimiento hacia el turista, la honradez promoviendo la accesibilidad de la población de los diferentes niveles sociales por medio de tarifas justas, espíritu de servicio para brindar lo mejor entre lo mejor.

### 3.7 Nuevos Proyectos del Puerto Salvador Allende

En el siguiente apartado se describen los nuevos proyectos a implementarse en el PSA (Puerto Salvador Allende), lo que representa la cuarta etapa de este proyecto turístico nacional. Cabe mencionar que se contara con el apoyo de inversionistas de países extranjeros (Panamá, Irán y Venezuela) quienes han visto en este proyecto un gran potencial turístico.

Actualmente se están llevando a cabo estudios de factibilidad del proyecto en coordinación con ingenieros extranjeros para posteriormente formalizar el contrato previsto para el 23 de diciembre de 2014.

De acuerdo con Virgilio Silva, presidente ejecutivo de la Empresa Portuaria Nacional, (EPN), entre los principales proyectos que se pretenden llevar a cabo se menciona la construcción de un centro comercial con salas de cine en el Malecón de Managua, que está muy próximo de realizarse, además se contempla la construcción de un centro de convenciones y un hotel.

El principal objetivo de esta nueva etapa es la rehabilitación de la Isla del Amor, que como se mencionó anteriormente se vio afectada por el huracán Mitch, y en donde el grupo Meyer's de capital venezolano y panameño invertirá 1 millón de dólares.

Por otro lado se trabaja en el diseño de 8 cabañas que contará con todas las comodidades de alojamiento. Se pretende tener un muelle flotante para que puedan atracar embarcaciones y por ende se contará con un cuerpo de marina para lanchas y al menos veinte motos acuáticas.

Según la gerencia general de este puerto se trabaja con el diseño de un helipuerto para diversificar la oferta turística de la zona y se pretende que la cantidad de turistas que visitan el puerto se eleve hasta 300,000 turistas por mes (entre turistas nacionales y extranjeros).

## Análisis del Capítulo III

### Análisis FODA de Puerto Salvador Allende

En síntesis el presente capítulo plantea todas aquellas características que desarrolla el Puerto Salvador Allende para convertirse en el principal atractivo turístico de la capital, además de plantear los mayores retos que han tenido desde que inició este proyecto. Por otra parte se pone de manifiesto cada una de las fortalezas y debilidades que se pueden destacar a lo largo de toda esta construcción, también se hace un planteamiento de diversas metodologías que permiten evaluar el potencial turístico de un lugar o zona permitiendo hacer una comparación real con el proyecto que se está estudiando en este trabajo .

Se podrá ver el grado de evolución que ha venido surgiendo en el turismo a nivel nacional, como Nicaragua ha venido haciéndole frente a cada uno de estos retos a través de este proyecto del PSA (Puerto Salvador Allende), y también se pudo conocer los diferentes proyectos que están próximos a implementarse dentro de esta zona, como se está trabajando con inversiones de países como Venezuela y panamá .

No está de más decir que en este capítulo se pudo ver que el Puerto representa un gran potencial turístico para Nicaragua, logrando catapultar el turismo de este lugar a niveles internacionales, pero no hay que olvidar que esto dependerá de todo el apoyo económico con el que cuente en todos los niveles.

CAPITULO CUATRO  
EL PUERTO SALVADOR ALLENDE COMO TURISMO EXPERIENCIAL

## CAPITULO CUATRO

### EL PUERTO SALVADOR ALLENDE COMO TURISMO EXPERIENCIAL

El presente capítulo pretende ahondar en la identificación de los elementos claves que se han identificado en el Puerto Salvador Allende, como un proyecto turístico del tipo experiencial, tomando como base las conceptualizaciones contenidas en el Plan Nacional de Marketing del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).

De acuerdo a lo que establece el desarrollo conceptual de la Propuesta Estratégica para la creación de productos del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), estos deben conformar “experiencias turísticas” que resulten atractivas para la demanda turística de Nicaragua. Cabe pues plantear, qué son y cómo se estructuran los productos experienciales.

Se puede definir el Producto Turístico como una combinación de prestaciones y componentes tangibles e intangibles (servicios), que ofrecen unos beneficios al cliente en respuesta a determinadas expectativas y motivaciones. El Producto Turístico debe pretender una configuración global, ofreciendo al consumidor turístico un abanico de utilidades funcionales, entendidas como aquellas que permiten satisfacer las necesidades básicas, y utilidades emocionales o psicológicas, que son las que posibilitan la satisfacción de la dimensión mental, es decir, la relacionada con el significado e importancia otorgado por el consumidor turístico al destino, a la actividad a desarrollar en dicho destino y al valor social frente a grupos de referencia.

Existen una serie de corrientes teóricas y de pensamiento que consideran que se ha entrado en una nueva era, donde las experiencias, la participación activa y sensorial y el disfrute creativo afectan todos los aspectos de la vida humana. Por tanto, influyen directamente en el modo de consumir el tiempo libre y en la forma de considerar el entretenimiento y el viaje. A continuación se presenta la conceptualización del turismo experiencial y posteriormente su aplicación en el proyecto turístico de estudio.

#### 4.1 Conceptualización del producto turístico experiencial

La conceptualización del producto persigue elaborar una definición completa y detallada de la experiencia que el turista podrá vivir y experimentar a través del consumo del producto que se pretende desarrollar. Por ello, esta definición se enmarca en la identificación de intangibles, como pueden ser las emociones, las aspiraciones y las motivaciones que el turista que conforma el público objetivo de este producto aspira satisfacer.

La creación de un producto experiencial, capaz de motivar a los visitantes y de involucrarles en experiencias transformadoras, requiere abordar un proceso de gestación cuidadoso dónde la imaginación sea el principal aliado de los planificadores. Por ello, para llevar a cabo este proceso de conceptualización resulta crucial aplicar técnicas y herramientas de creatividad que ayuden a diseñar un producto experiencial e innovador.

En la estructura básica de un producto turístico se distinguen seis grupos de componentes distintos, todos estos elementos se ejemplificarán desde el proyecto turístico del Puerto Salvador Allende:

#### a) Experiencia Única

Es la promesa realizada al turista acerca de las emociones y vivencias transformadoras que experimentará a través del consumo del producto.

Una de las características más relevantes del proyecto turístico del Puerto Salvador Allende, reconocida a nivel internacional y único en el mundo, es el hecho de estar ubicado en un lago con una posición privilegiada en el centro de la capital, lo que lo convierte en un atractivo turístico que impulsa el crecimiento de esta actividad económica en la capital del país.

#### b) Componente Nuclear

Es uno o varios recursos, servicios o una combinación de ambos, que representan el atractivo principal, de carácter tangible, que responde a la experiencia única (componente intangible) y, por tanto, da respuesta a la principal motivación del turista (entendida como aquella que consigue mover al turista hacia el consumo del producto).

Este componente se puede ver reflejado en el Puerto Salvador Allende, que constituye un proyecto turístico innovador, en donde se aloja una combinación de diversos productos que lo convierten en un atractivo único en el país, satisfaciendo así las expectativas de los turistas que lo visitan al generarles un sin número de emociones. Cabe mencionar que dentro de los diferentes productos que ofrece este destino turístico, su principal producto es el servicio de viajes brindados por barco hacia los diferentes destinos que ofrece en su recorrido, y que vienen a representar un valor agregado que se consolida con los demás productos ofrecidos en el lugar.

### c) Servicios Turísticos

Son servicios que cubren las necesidades básicas del turista cuando viaja (dormir, cenar, desplazarse, etc.).

Haciendo referencia a los servicios turísticos que ofrece el puerto, no se puede dejar de mencionar la gran variedad de oferta culinaria que ofrece a nivel gastronómico los diferentes restaurantes ubicados en el lugar, los cuales contribuyen a integrar a través de los gustos y sabores nacionales a los turistas extranjeros. Por otra parte, se debe mencionar los diferentes kioscos con que cuenta el puerto, de los cuales también los visitantes pueden hacer uso sin ningún costo adicional y llevar sus propios alimentos.

También es importante destacar, que en el puerto se encuentra ubicado un pequeño mercadito artesanal en el que se pueden encontrar un sin números de artículos de primera necesidad y de gran variedad.

### d) Servicios Complementarios

Comprenden aquellos servicios turísticos o actividades que completan la experiencia turística básica.

Como servicios complementarios del puerto, se mencionan todos aquellos que se complementan con los diferentes productos ofrecidos en el lugar, para la demanda como lo son el servicio fotográfico que se ofrece generando un recuerdo inolvidable de la experiencia turística vivida.

### e) Servicios Periféricos

Los servicios de atención, gestión de la información y acogida del turista (información, señalización, gestión de incidencias, etc.)

Una característica muy marcada que se puede apreciar en el puerto son todas las señalizaciones con que cuenta (y que se incluye dentro de los servicios turísticos periféricos), pertinentes para este tipo de destinos que aglutina a gran cantidad de personas, brindándoles seguridad y confianza, por ejemplo cada una de las calles

hacen referencia de donde están ubicados los cestos de basura, también cuentan con rampas diseñadas para el uso exclusivo de personas con capacidades diferentes, además es importante resaltar que cada uno de los establecimientos ubicados en el lugar cuentan con todas aquellas medidas de seguridad indispensables como salidas de emergencias, extinguidores ubicados en zonas estratégicas y así como todas las necesarias con las que debe contar un sitio de este tipo de envergadura.

#### f) Servicios Básicos de Soporte

Son servicios e infraestructuras públicas (sanidad, seguridad, etc.) existentes en el destino que dan soporte al turista durante su estancia.

El Puerto Salvador Allende cuenta con un excelente equipo de seguridad, tanto pública como privada, generando un ambiente de confianza para el turista que visita el lugar, también cuenta con un puesto de cruz roja en caso de alguna eventualidad que ponga en riesgo la integridad física del visitante.

Para fines ilustrativos obsérvese el siguiente esquema que resume los elementos anteriormente descritos: (Figura No. 8 Estructura del producto)



En virtud de los elementos anteriores es preciso destacar que una vez determinado el componente nuclear es necesario completar su oferta y, para ello, es posible utilizar la herramienta metodológica “ruta de consumo”. Esta ruta de consumo es una representación gráfica de los pasos que da el turista a lo largo de las tres grandes etapas de su viaje: el pre-viaje, la estancia en el destino y el post-viaje.

En cada una de estas etapas se identifican de forma ordenada los potenciales puntos de contacto y consumo del turista a lo largo de la ruta. Para llevar a cabo esta identificación, se deben analizar las necesidades de información, así como de compra y relación, que el turista puede tener en las distintas etapas de su viaje. Este esquema metodológico puede ayudar a los planificadores a establecer y estructurar el componente nuclear del producto, así como los restantes elementos que van a conformar la estructura del producto y que harán posible hacer tangible la experiencia única o razón de ser de este producto.

Según la tendencia globalmente observada en el mercado se puede decir que el visitante del futuro no se conformará con los productos existentes actualmente en el mercado, sino que exigirá, cada vez más productos, que le enriquezcan de tal manera que lleguen a convertirse en experiencias transformadoras.

El término Economía de la Experiencia fue acuñado por Joseph Pine II y James Gilmore, en su libro “The Experience Economy” (1999). Estos autores describen la Economía de la Experiencia como la nueva fase de la evolución económica del Producto.

La economía de los Servicios está tan arraigada en la sociedad actual que el consumidor comienza a considerar los servicios como una parte integral del producto, perdiendo así su capacidad diferenciadora. Es por esto que los nuevos productos necesitan tener unas características y atributos que les permitan diferenciarse en el mercado.

Para Gilmore y Pinell ésta diferenciación es para poder ofrecer al cliente no sólo productos y servicios, sino también Experiencias. Experiencias memorables que perduran mucho más allá del consumo del Producto.

En esta nueva economía, el consumidor cobra un papel protagonista, puesto que no sólo es el recipiente del producto ofrecido, sino que forma parte activa en la generación de sensaciones que conforman la experiencia. Igualmente, el proveedor de experiencias se convierte en un actor dinámico, capaz de adaptarse a las necesidades del consumidor, así como a sus reacciones y comportamientos.

La dificultad es aún mayor para el creador de dichos productos, dado que tiene que diferenciarse del resto de proveedores a través de la creación de un producto personalizado que, combinando sensaciones, sea capaz de provocar una emoción memorable, una experiencia.

Desde este punto de vista, el Puerto Salvador Allende posee una gran ventaja en el mercado nacional, puesto que es un producto único que nunca había sido ofertado en el mercado nicaragüense y que conforme ha evolucionado ha recogido una combinación de atractivos turísticos que enriquecen su oferta.

La “transformación” (Economía de la Transformación) constituirá el siguiente paso en desarrollo del producto. En la economía de la experiencia el producto provoca sensaciones y momentos memorables, pero antes o después, éstos desaparecen quedando en el olvido. Las transformaciones, en cambio, representan un beneficio permanente para el cliente. Mientras los productos experienciales son memorables y se mantienen por un periodo limitado de tiempo en la memoria, las transformaciones inspirarán cambios fundamentales en las personas y sus beneficios se mantendrán en el tiempo.

Es precisamente lo que se pretende inspirar a través del presente estudio, al desarrollo de este proyecto que es una gran oportunidad de evolución para el sector turismo en general, objetivo que se puede alcanzar mediante el estudio de los diferentes elementos que pueden llegar a formar parte de la combinación de atractivos del puerto, tal como se presenta a continuación en el siguiente apartado.

## 4.2 Los Cuatro Dominios de la experiencia

Para entender la creación de productos experienciales, Pinell y Gilmore identifican cuatro tipos de experiencias, donde a mayor combinación de tipos, más completa será la experiencia que vivirán los consumidores; y establecen dos ejes para reflejar el carácter de la participación del cliente.

El eje horizontal representa la participación de los clientes en la experiencia. En un extremo se posiciona la participación pasiva, donde el espectador o cliente no tiene influencia alguna sobre el producto consumido, por ejemplo, el espectador de una sinfonía. En el otro extremo del eje horizontal, se encuentra la participación activa, donde los clientes juegan un papel fundamental en el desarrollo del evento. Un ejemplo serían los esquiadores, que generan su propia experiencia mientras consumen el producto turístico.

El eje vertical representa la conexión que hay entre el cliente y el evento. En un lado, está la absorción, donde el producto ocupa la atención del consumidor llegando a alcanzar su mente. La experiencia llega hacia dentro del consumidor pero no le involucra. Por ejemplo, cuando vemos televisión. En el otro extremo, se encuentra la inmersión, donde el cliente pasa a formar parte física o virtual del producto. El cliente va hacia la experiencia, como en el caso del turismo activo o de aventura o los juegos de ordenador interactivos.

El cruce de estos dos ejes resulta en cuatro cuadrantes que representan los cuatro niveles experienciales, los cuales son:

1. Entretenimiento
2. Educación
3. Escapismo
4. Estética

A continuación se abordará la aplicación de los tres niveles que se pueden observar en el desarrollo del proyecto turístico del PSA (Puerto Salvador Allende):

## 1. Entretenimiento

El entretenimiento es algo que como bien se conoce, se trata de actividades pasivas en las cuales hay más una absorción, que una inmersión y la participación normalmente no influye en el evento en el que se participa. Ejemplos de entretenimiento son escuchar un concierto, ver un espectáculo deportivo o una función teatral.

Con respecto a este nivel, la Empresa Nacional Portuaria (EPN) está emprendiendo grandes esfuerzos por definir una imagen clara y diferenciada del puerto a través de la promoción de eventos de entretenimiento y educación que atrae a diferentes públicos y que invitan a conocer los diferentes atractivo del puerto.

## 2. Educación

Se trata de eventos que exigen una participación activa y constante reflexión, como la participación en un taller de trabajo, una conferencia o un curso. A pesar de ser más activas que las actividades de entretenimiento, en los eventos educativos la actividad sigue siendo más de absorción que de inmersión.

Recientemente en el Puerto Salvador Allende se ha empezado a trabajar en abrir espacios para la educación, promoviendo eventos que van desde la promoción de ferias científicas hasta la presentación de talentos estudiantiles, que fomentan el enfoque de su misión como lo es la unidad familiar.

## 3. Estética

Las experiencias estéticas son inmersiones pasivas. El consumidor está totalmente inmerso en la experiencia, pero tiene poca capacidad de actuación sobre ella. Eventos pasivos y reflexivos son, por ejemplo, el disfrute de un paisaje natural o ver una exposición en una galería de arte.

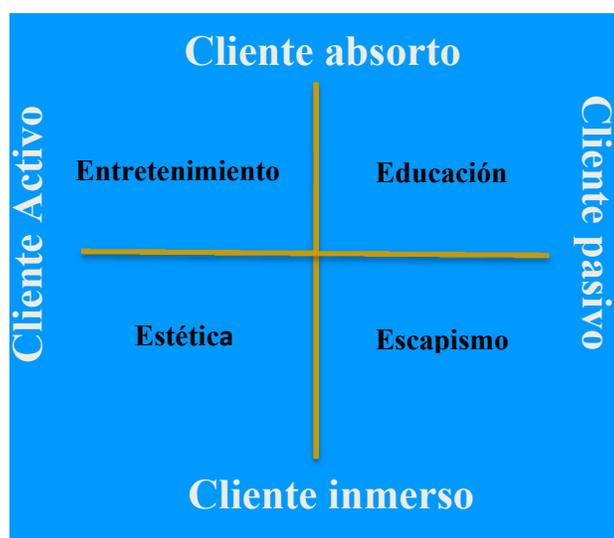
En definitiva el Puerto Salvador Allende contiene como principal atractivo su belleza escénica y paisajística, elementos que conforman los elementos estéticos de este centro turístico y que invitan a la apreciación de sus visitantes.

Para mejor ilustración obsérvese el siguiente esquema:

**Una experiencia es una actividad o conjunto de actividades a la que se le añade de forma deliberada elementos de seducción y/o fascinación, produciendo espacios emocionales positivos**

El Cliente es pasivo y absorbe la experiencia a través de sus cinco sentidos. Ej: festivales o eventos que solo se viven por un día.

El cliente asimila pasivamente la belleza o estética del ambiente o del evento. Ej: un tratamiento de belleza en un jardín exótico



Combina la educación y el entretenimiento. La estimulación intelectual se integra en eventos de carácter lúdico. Ej: concurso de cocina

Actividad relacionada con la Aventura o el ejercicio físico que implica fuertes emociones y una explosión de adrenalina. Ej: tours en bicicleta

**El portafolio de experiencias ha de integrar estéticas, escapistas, de educación y entretenimiento cubriendo todos los estados del viajero.**

Figura No.9 FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

Realizando un análisis comparativo entre el Puerto Salvador Allende y las características propias del nivel experiencial de escapismo, se determinó que no es aplicable a este centro turístico, puesto que incorpora elementos de aprendizaje, pero al contrario que los anteriores, exigen una participación activa y de inmersión física o virtual en el medio donde se realiza la actividad. Ejemplos de escapismo son los parques de atracciones, las actividades de montaña, los sistemas de visión virtual o los chats.

Los cuatro dominios de la experiencia de Pinell y Gilmore se pueden combinar creando nuevos productos o una combinación de elementos que mejoren la experiencia vivida por el consumidor.

En el caso del turismo, sobre todo en el de larga distancia, rara vez un individuo busca solo una de las experiencias presentadas, la mayoría de los visitantes buscan una combinación o un paquete de experiencias que puedan disfrutar a lo largo de la visita. Por lo tanto, es necesario crear productos que sean capaces de responder a todos los niveles experienciales y de implicación.

Por esto, el planificador debe perseguir la creación de productos que integren el mayor número de elementos experienciales posibles, de tal forma que el producto constituya un “paquete experiencial” lo más completo posible.

#### 4.3 Los cinco aspectos claves de las experiencias

En el siguiente apartado se analizan cinco aspectos claves que deben poseer los productos experienciales para lograr la satisfacción de las expectativas de los visitantes al lugar.

1. Establecer una temática común al conjunto de experiencias que unifiquen y den un sentido global al producto. Un mensaje, una idea, un concepto unificado debe estar siempre bajo los distintos elementos que componen la oferta del producto, es lo que en este documento se denomina la experiencia única.

Esto significa entrelazar distintos atractivos que potencialicen la satisfacción del visitante uniendo intereses que vayan acorde a los elementos que posee la oferta turística en general.

2. Homogenizar las impresiones que el viajero tendrá del producto con elementos positivos que concuerden con el tema en diseño y carácter.

3. Eliminar cualquier connotación o elemento negativo que pueda desconcentrar al visitante durante la vivencia de la experiencia. Esto incluye elementos que no estén directamente ligados al producto, pero que pueden distorsionar las sensaciones que se busca generar en el consumidor.

Está relacionado directamente a disminuir elementos que puedan afectar la imagen del centro turístico en general como puede ser la seguridad de los visitantes, las condiciones de higiene y ornamentación del lugar.

Con respecto a lo anterior, es preciso destacar la labor que realizan día a día el personal de mantenimiento del Puerto Salvador Allende, que vela por el cuidado de las instalaciones y las señalizaciones para guiar al turista hacia diferentes puntos y accesos que necesite ubicar durante su visita.

4. Asegurar la posibilidad de añadir elementos complementarios que permitan recordar la experiencia como son los souvenirs, las fotografías o el merchandising. Estos elementos extienden la experiencia más allá de la visita, permitiendo que ésta se mantenga en la memoria del turista durante más tiempo.

5. Implicar los cinco sentidos en el diseño de los nuevos productos. El slogan “prohibido no tocar” es la clave de muchas de las experiencias participativas iniciadas en los últimos años por los museos interactivos. Es necesario recorrer el producto con los cinco sentidos para asegurarse que todos ellos están de alguna manera involucrados durante su experimentación.

En la Figura No.10 (ver anexos) se presenta un gráfico en el que se reproduce la “ruta de consumo del turista”, conformada por los momentos claves de la misma, las respectivas operaciones que en cada etapa se llevan a cabo, y las principales necesidades de servicio asociadas a la misma.

Este análisis segmentado del viaje del turista, a través de la ruta de consumo, facilita las tareas de diseño de la ambientación y la tematización del destino, así como de la prestación de los distintos servicios integrados en la oferta combinada del producto, incluso la comunicación, la información y la gestión de la relación con el turista durante todo el viaje. De este modo, el producto resultante va a permitir garantizar al turista la vivencia de la experiencia transformadora que se le había prometido.

El desarrollo de productos experienciales, por su configuración específica, generan ofertas que suelen tener un nivel de precios superior al de otros paquetes de corte más tradicional (exigencias en materia de especialización de los servicios, de calidad en las prestaciones de los mismos, en las infraestructuras y en la capacitación de los recursos humanos).

Los targets habituales de este tipo de productos no corresponden a un perfil de edad determinado (los hay jóvenes entre 25 y 34 años, familias, parejas de mediana edad sin hijos y seniors (personas mayores), ni a cuestiones del grupo de viaje (consumen de manera individual, en grupo de amigos, familia, etc.), aunque comparten rasgos socioeconómicos similares (niveles culturales altos, capacidad de gasto medio-alta y alta), por otra parte existen ciertos rasgos comunes como los siguientes:

1. Viajan con frecuencia, son exigentes y demanda calidad en los servicios
2. Son viajeros independientes, en su mayor parte.
3. Son usuarios experimentados de las nuevas tecnologías y les gusta innovar.
4. Internet es su principal canal de información y compra.
5. El gasto medio es superior a la media.

Conseguir el desarrollo de una imagen “Experiencial” exigiría plantear una propuesta de valor en todo el ciclo de vida del viaje (proceso completo de consumo) y que sea consecuente con las exigencias de los targets objetivos.

Los destinos turísticos en general, presentan deficiencias en los productos experienciales, en las diversas etapas, aunque existen excepciones como EE.UU. (Estados Unidos) o Nueva Zelanda que ya están desarrollando contextos muy completos de promoción, de desarrollo de oferta y venta de productos experienciales que superan las deficiencias (Gaps) más habituales. Los Gaps principales que se detectan y las oportunidades para vencerlos se reflejan a continuación:

Etapas	Gaps Principales	Oportunidades
<b>Elegir la experiencia y el lugar</b>	Espacio que integre y que consolide toda la información relevante y de calidad. -Completo sistema de experiencias. -Recomendación y asesoramiento en base a perfiles. -Marcas que transmiten seguridad y calidad.	<div data-bbox="899 669 1352 764">Sólido sistema de gestión de experiencias</div> <div data-bbox="899 795 1352 932">Servicios personalizados de asesoramiento y organización de viaje</div> <div data-bbox="899 963 1352 1037">Aval de marcas de prestigio</div>
<b>Organizar el viaje</b>	-Integración en un único espacio de todos los componentes necesarios para organizar el viaje de forma independiente. -Herramientas de planificación y consolidación de la información. -Servicios de organización del viaje basado en perfiles.	<div data-bbox="899 1089 1352 1226">Herramientas de planificación, reserve y consolidación para los viajes organizados</div> <div data-bbox="899 1268 1352 1383">Funcionalidad de contacto y reserva</div>
<b>Disfrutar de hoteles y restaurantes de alto valor añadido.</b>	-Espacio que integre una oferta seleccionada de alojamiento y restauración. -Recomendación y asesoramiento en base a perfiles.	<div data-bbox="899 1457 1352 1593">Selección de hoteles y restaurantes de alto valor añadido.</div>

Tabla No. 3 FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

En conclusión, decir que un Producto Turístico, especialmente de tipo experiencial debe pretender una configuración global, ofreciendo al consumidor turístico un abanico de utilidades funcionales, entendidas como aquellas que permiten satisfacer las necesidades básicas, y utilidades emocionales o psicológicas.

## Análisis del capítulo IV

### El Puerto Salvador Allende como Turismo Experiencial

En el cuarto y último capítulo se ahondó en el reconocimiento de los elementos claves que se han identificado en este proyecto tomando como base las teorías planteadas en el Plan Nacional de Marketing del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), que según lo que establece, estos deben conformar experiencias turísticas que sean atractivas para la demanda que representa este lugar, además en este capítulo se estableció la estructura que debe poseer cada uno de los productos experienciales.

Dentro de los productos de tipo experiencial se distinguen seis grupos de componentes, de los cuales se dio a conocer su conceptualización y su adaptación al proyecto turístico de estudio (el Puerto Salvador Allende), haciendo referencia de cada una de sus características, para fines ilustrativos al final de esta parte se plantea un esquema que resume cada uno de los componentes anteriormente descritos.

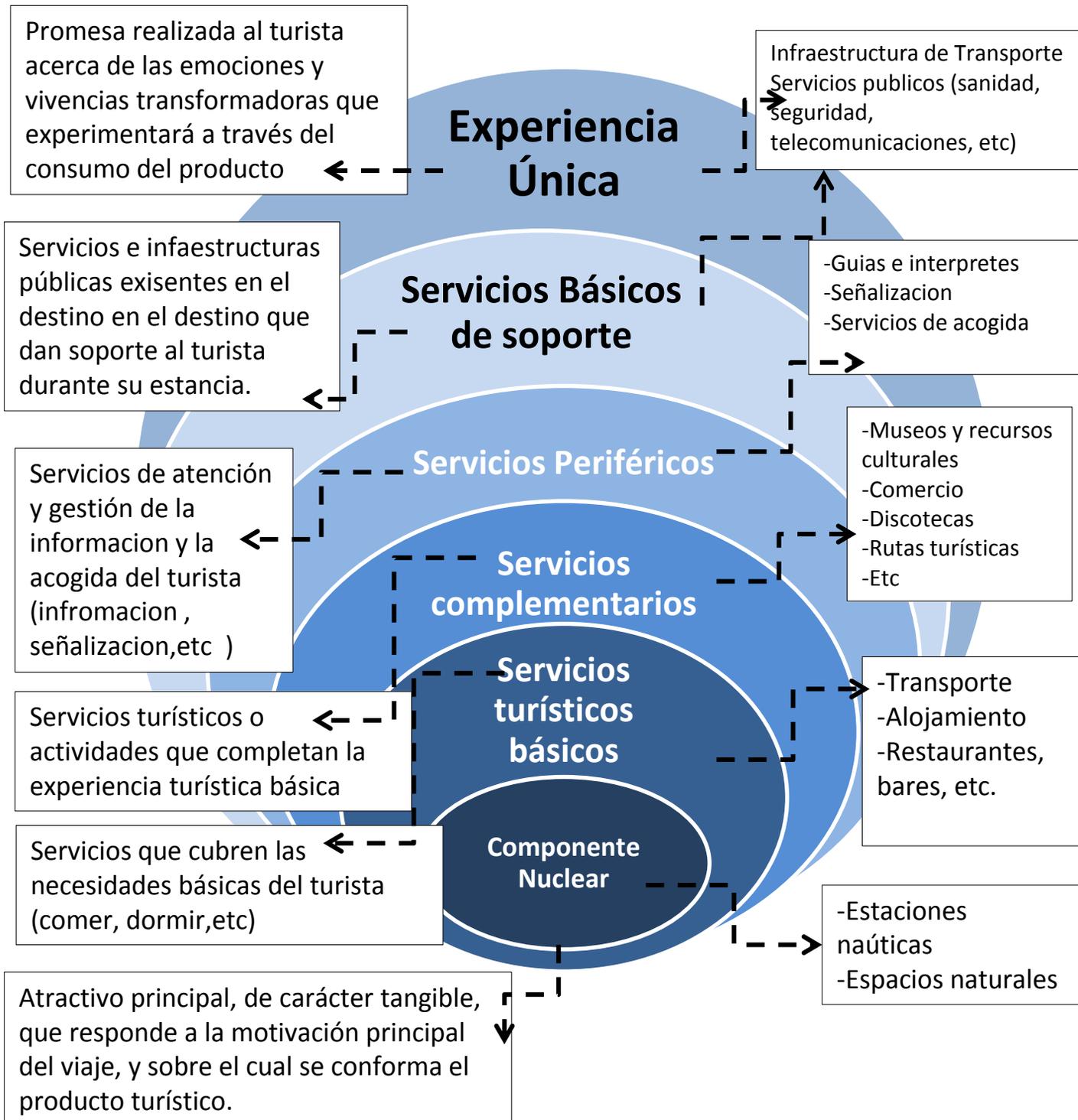
Dado todos los elementos anteriormente descritos que hacen parte del componente nuclear, se hizo referencia a la creación de una oferta que combine los niveles experienciales que busca el turista, que a su vez estará determinada por las herramientas de consumo que se reflejan en la ruta seguida por el turista y que son diferentes en cada una de las etapas de su viaje (ver anexos), por otra parte se logró distinguir a través de un esquema gráfico lo anteriormente expuesto.

También en este capítulo se dio a conocer los cuatro dominios de la experiencia de Pinell y Gilmore y se realizó una comparación de aplicación de cada uno de ellos en el Puerto Salvador Allende, por su gran importancia, dado que su combinación proporciona al consumidor el mejoramiento de la experiencia vivida, además de abordar los cinco aspectos claves que deben poseer los productos experienciales.

# La Estructura del Producto

## Definición de los Componentes

## Ejemplos de los componentes



## CONCLUSIONES

El presente documento de estudio describe los principales elementos de la gestión estratégica para el desarrollo turístico sostenible de Nicaragua, enmarcado desde el análisis de aplicación en el Puerto Salvador Allende, proyecto que ha adquirido desde su creación una importancia significativa para el sector turismo en general.

Los principales objetivos pretendidos a lo largo del mismo estaban enfocados en analizar la gestión estratégica diseñada por la Empresa Nacional Portuaria para el desarrollo del mismo, sin embargo ha sido poca la información específica que se pudo recabar de manera formal sobre este centro turístico, por lo que el presente estudio se nutrió principalmente de los lineamientos establecidos por el Instituto Nicaragüense de Turismo para el desarrollo de nuevos proyectos turísticos.

A través del diagnóstico FODA generalizado sobre el turismo nicaragüense se pudo constatar la viabilidad del proyecto turístico del PSA (Puerto Salvador Allende) pues cumple con muchos de los requerimientos para nuevos productos turísticos, especialmente desde el punto de vista del turismo experiencial convirtiéndose en un punto clave para la apertura de Nicaragua al turismo global.

En definitiva se pudo analizar que el llevar a cabo el desarrollo de un proyecto turístico implica la gestión estratégica de un conjunto de elementos relacionados principalmente con el aprovechamiento del potencial turístico del lugar, apoyado de una política gubernamental de desarrollo hacia la industria y por su puesto la promoción competitiva de estos. Finalmente destacar la importancia de la inversión extranjera en este tipo de proyectos que pueden llegar a marcar una nueva corriente en la industria.

## Bibliografía

1. Brenes Bonilla, Lizette. (2010) *“Gestión estratégica de la microempresa y pequeña empresa turística”*.
2. Betancourt Tang, José Ramón (2002). *“Gerencia Estratégica Navegando Hacia el Cuarto Paradigma”*. Venezuela: TG Red 2000 Ediciones.
3. C.E.E.I Galicia, S.A. (2010). *Manuales Prácticos de Gestión “Dirección estratégica empresarial”*. Santiago de Compostela, España: C.E.E.I Galicia S.A (Bic Galicia).
4. Instituto Nicaragüense de Turismo. (2012). Informe de logros 2007 -2010.
5. Instituto Nicaragüense de Turismo. (2013). Estadísticas de Turismo 2013.
6. Instituto Nicaragüense de Turismo. (2012). Informe de logros 2007 -2010.
7. Instituto Nicaragüense de Turismo. (2008). Boletín Estadísticas 2008.
8. Instituto Nicaragüense de Turismo. (2012). Boletín Estadísticas 2012.
9. Instituto Nicaragüense de Turismo (2013) Boletín de Estadísticas de turismo Nicaragua No.24
10. Instituto Nicaragüense de turismo Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible Estrategia de Desarrollo 2001- 2020.
11. Instituto Nicaragüense de Turismo (2010) Informe de Logros 2010
12. Moran Anabel. (2012). *“Análisis del potencial de Nicaragua en Turismo Termal y su impacto en la aplicación de una gestión de marketing”*. Tesis de grado, Universidad Tomas More, Managua, Nicaragua.
13. Laguna Dávila, Víctor. (2005). *“Estimación de la capacidad de carga turística de los senderos El León, El Congo, y Campanero de la Reserva Natural Cerro Datanlí – El Diablo Jinotega, Nicaragua”*. Tesis de grado Universidad Nacional Agraria, Managua, Nicaragua.

14. Pérez Garnica, Félix. (2011). "Evaluación del potencial turístico de Copalita. Municipio de San Miguel del Puerto, Oaxaca". Tesis de grado. Universidad del Mar Campus Huatulco, Bahías de Huatulco, Oaxaca, México.

15. Salvatierra Suarez, Thelma. (2013). Plan de gestión y desarrollo integral en Subcuenca las Playitas, Moyúa y Tecomapa, de la Cuenca del Río Grande de Matagalpa, municipio de ciudad Darío. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

ANEXOS

# Gestión estratégica en el Puerto Salvador Allende

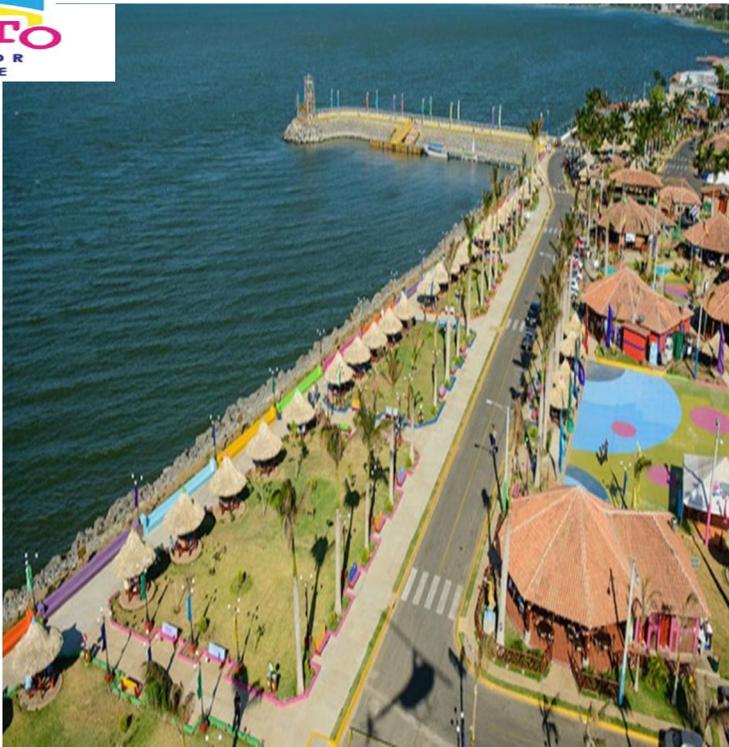




Tabla No 1

*Metas cuantitativas de la estrategia de desarrollo turístico sostenible*

		2010	2015	2020
Llegadas de turistas (números)	Máximo	1,011.251	1,616,479	2,633,333
	Mínimo	1,011,251	1,439,723	2,066,665
Ingresos Totales (miles USD)	Máximo	308.5	839,328	1,863,302
	Mínimo	308,5	690,543	1,277,205

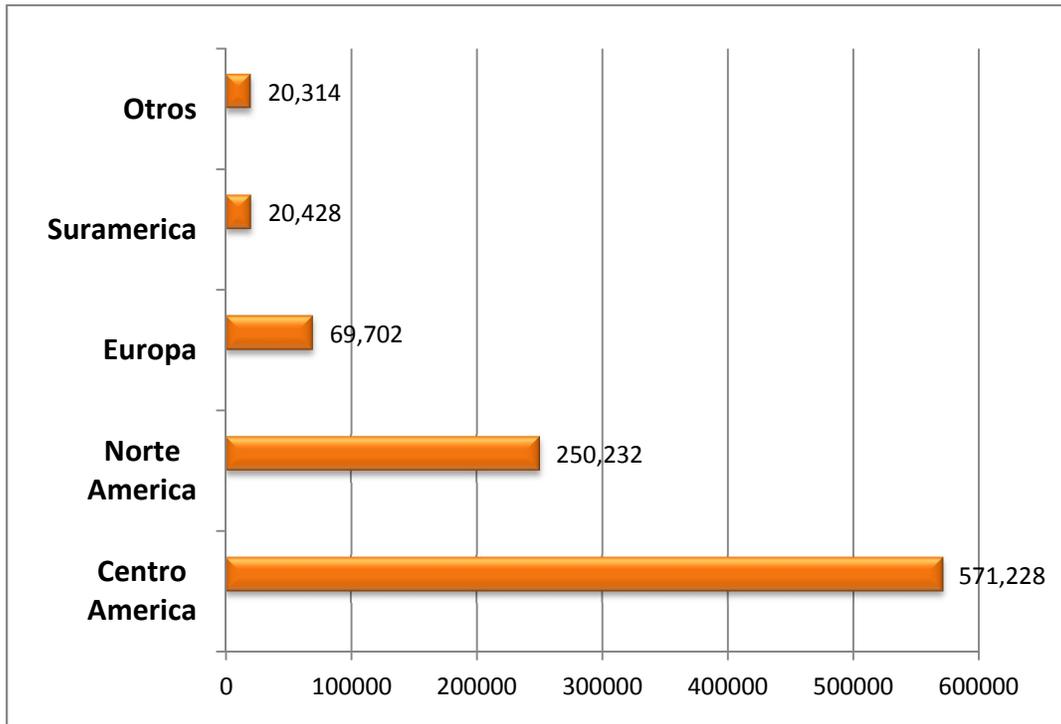
FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

Las acciones del Plan de Marketing Estratégico de Turismo nacional pretenden contribuir al logro de las metas cuantitativas que se han determinado en la Estrategia de Desarrollo, en particular a los objetivos definidos para la demanda turística, promoviendo su incremento entre el 60% o el 42%, según el escenario meta (Plan Máximo o Plan Intermedio), para el período 2010-2015, como se muestra anteriormente.

En 2009 la llegada de turistas internacionales a Nicaragua fue de 913,094 turistas, representando un incremento de casi el 9% con respecto al año anterior, y marcando una tendencia sostenida de crecimiento desde inicios del siglo XXI, con una tasa media interanual del 7.6%.

Figura No.7

*Llegadas de turistas a Nicaragua por regiones –Año 2009*



FUENTE: Boletín de estadísticas de turismo 2009 INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), en relación con la distribución de los turistas llegados a Nicaragua, por regiones, Centro América constituye el principal mercado emisor, representando el 61.30% del total; seguido por Norte América, que representa el 26.85%; Europa, el 7.48%; y Sur América, que presenta tan sólo el 2.19%.

Tabla No. 2

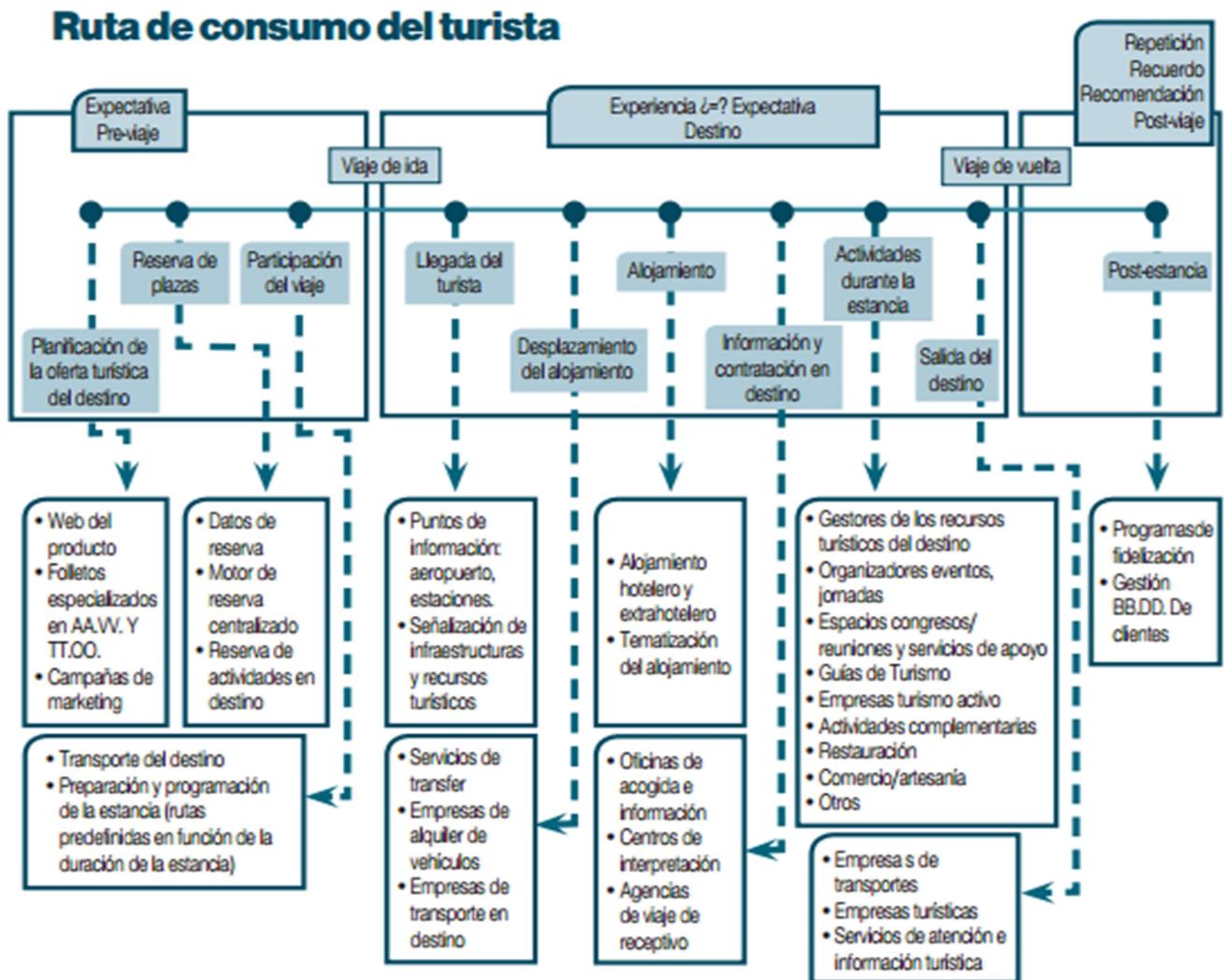
*Clasificación de destinos basada en los atractivos básicos y los productos potenciales*

DESTINO	ATRATIVOS BASICOS	PRODUCTOS PRINIPALES
San Juan del Sur Litoral del Pacífico Sur	Naturaleza Cultura Historia (épica)	Sol y Playa de baja densidad Actividades náuticas (navegación, surf) Ruta Escénica: naturaleza (tortugas) Turismo cultural: Ruta del Oro Puerto turístico: Cruceros
Ruta colonial y de los volcanes	Cultura Naturaleza Vivencia del país	Turismo Cultural Observación de la Naturaleza Salud y Bienestar Tours
Ometepe	Naturaleza Paisaje Wellness	Observación de la Naturaleza Salud y Bienestar Fincas Agro turísticas
Río San Juan	Naturaleza Aventura Historia	Observación de la Naturaleza Turismo de Aventura Turismo Cultural Ruta del Tránsito
Managua	Negocios y eventos Centralidad Gastronomía Animación	Reuniones Productos de Circuito Turismo Urbano Salud y Bienestar
León y entorno Pacífico Norte	Cultura Playa poco masificada	Sol y Playa de baja densidad Turismo Cultural y Turismo Religioso Cruceros
Bluefields Corn Island y Laguna de Perlas	Caribe Aventura Descubrimiento	Observación Naturaleza Turismo de Aventura Actividades Náuticas (navegación, buceo)
Montañas y valles	Cultura Cafetera Historia Naturaleza y paisaje	Ruta del Café Rutas Histórico -Culturales (Sandino) Fincas Agroturísticas
RAAN	Naturaleza Virgen Cultura Autóctona	Turismo Comunitario Turismo Étnico Ecoturismo
Golfo de Fonseca	Naturaleza	Actividades en la Naturaleza Ecoturismo

FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

Figura No. 10

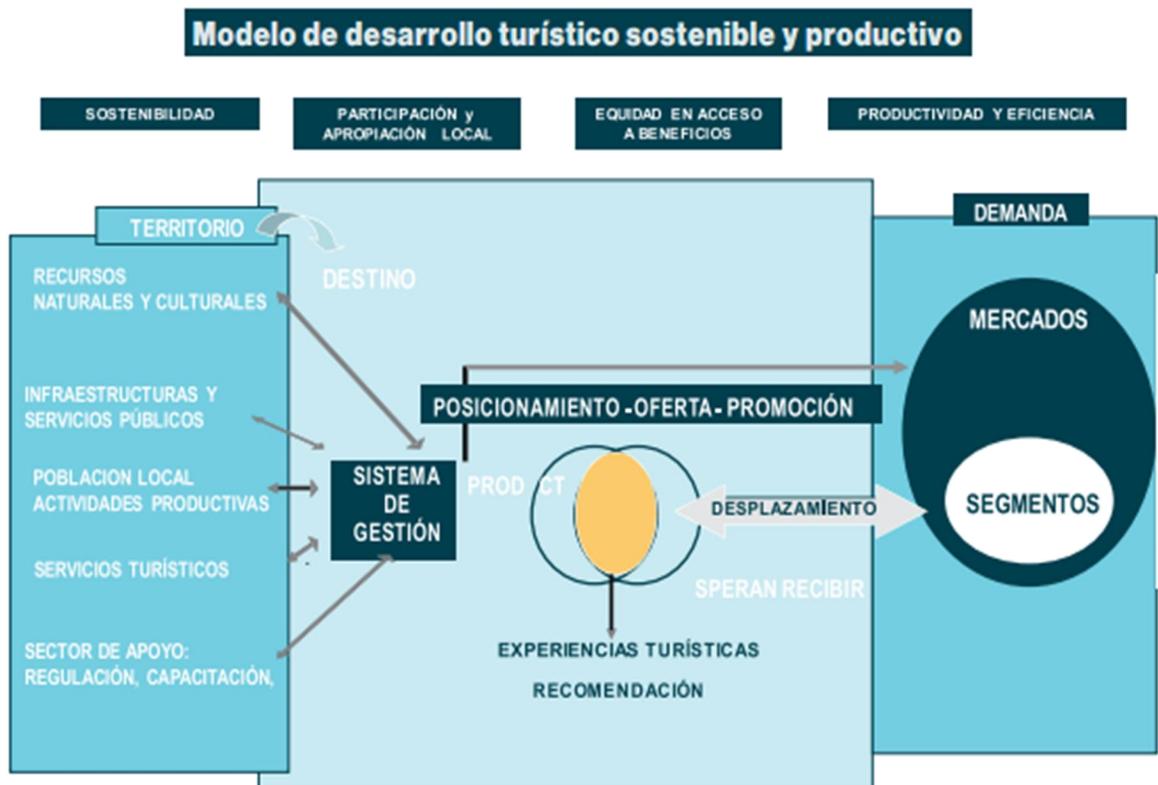
*Ruta de consumo del turista.*



FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

Figura No 11

*Modelo de desarrollo turístico sostenible y productivo*



FUENTE: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo)

En la siguiente imagen se puede observar el modelo de gestión estratégica propuesto por el Instituto Nicaragüense de Turismo para alcanzar las metas propuestas en el plan de turismo Sostenible.

Formato de entrevista No. 1

*Instrumento de entrevista aplicado a las autoridades de Puerto Salvador Allende*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia**  
**UNAN – RUCFA**

**Entrevista**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_  
Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
Lugar de entrevista: \_\_\_\_\_

Muy buenos días mi nombre es \_\_\_\_\_ soy estudiante de Administración de Empresas de **UNAN–RUCFA** y estamos realizando nuestro seminario de graduación sobre la gestión estratégica en el Puerto Salvador Allende, ¿podría ayudarme a contestar algunas preguntas sobre este tema?

- 1- ¿Cuáles son las estrategias que se han utilizado actualmente para impulsar el puerto?
- 2- ¿Cuántos turistas visitan el puerto mensualmente y anualmente de acuerdo a estadísticas del Puerto Salvador Allende?
- 3-¿Qué nuevos proyectos conformaran la nueva etapa del Puerto Salvador Allende?
- 4-¿Cuántos establecimientos se encuentran actualmente ubicados en el puerto?
- 5-¿Cuáles son las principales fortalezas que posee el puerto?
- 6- ¿Según su opinión cuales son las principales debilidades que se deben superar para propiciar el desarrollo del puerto?

7-¿Con respecto la competencia cuales son las principales amenazas que rodean a este proyecto turístico?

8-¿Qué coordinaciones se establecen para la visita de turistas que llegan al país a través de cruceros internacionales?

9-¿Existen algún riesgo en que el Proyecto Puerto Salvador Allende sea afectado por las condiciones climatológicas por su proximidad al Lago Xolotlán?

10-¿Qué estrategias de Marketing y publicidad utilizan para la promoción turística del PSA (Puerto Salvador Allende)?

11-Desde su perspectiva personal y en cuanto a sus labores diarias ¿Cuál es la misión que persigue el PSA (Puerto Salvador Allende)?

12-¿Cuál es la visión de futuro que poseen como Empresa Nacional Portuaria para el proyecto del PSA (Puerto Salvador Allende)?

13-¿Qué objetivos organizacionales persiguen como metas de desarrollo?

14-¿Qué valores los distinguen como organización y cuáles son sus fundamentos para brindar servicio a la sociedad?

15-¿Según su opinión en que radica el impacto que ha causado este proyecto para la economía y la sociedad en general?

**¡Muchas gracias por su participación, con su ayuda contribuye a la formulación de nuestro Seminario de Graduación y al enriquecimiento del Proyecto turístico Puerto Salvador Allende!!!**

## Glosario

1. Cluster: un espacios geográfico determinado por ventajas comparativas concretas, lo bastante homogéneas, territorialmente enmarcadas en una relativa unidad y con unas condiciones de conectividad promisorias, donde se dan los atractivos naturales o culturales necesarios para perfilar un buen producto turístico o una familia de productos, más los componentes empresariales y tecnológicos que forman una cadena de producción y mercadeo armónico.

2. Hándicap: Condición o circunstancia que supone una desventaja en relación con otros o dificulta la realización o consecución de algo.

3. Holística: es un adjetivo que indica que algo es relativo o pertenece al holismo. Se forma a partir del término griego ὅλος (*hólos*, que en español significa '*total*', '*todo*', '*entero*'). El holismo es un concepto creado en el año 1926 por Jan Christiaan Smuts que describió como “la tendencia de la naturaleza de usar una evolución creativa para formar un todo que es mayor que la suma de sus partes”.

4. Informe Bruntland: es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, realizado por la ex-primera ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto. El informe fue elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, entonces primera ministra de Noruega. Originalmente, se llamó Nuestro Futuro Común (Our Common Future, en inglés).

5. LEADER: Es el nombre con el que se conoce las sucesivas iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. Corresponde a las siglas, en francés, "Liaisons entre Activités de Développement de L'Économie Rural" "Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural" Entre sus objetivos está determinar el potencial de sus territorios desde el punto de vista turístico.

6. Merchandising: Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

7. Polivalencia: Cualidad de lo que tiene varios valores o desempeña varias funciones.

8. SECTUR: siglas de Secretaría de Turismo en México.

9. Souvenir: o suvenir (del francés souvenir), objeto que sirve como recuerdo de la visita a un lugar.

10. Target: los target o grupo objetivo, son las personas específicas a las que se dirige un producto o servicio, o lo que hoy se conoce como mercado meta.

11. Wellness: El wellness es el resultado de la iniciativa personal por encontrar un estado óptimo, integral y equilibrado de la salud en múltiples facetas, definido por el National Wellness Institute (con sede en Wisconsin) como "un proceso activo mediante el cual nos concienciamos y hacemos ciertas elecciones en vistas de una existencia más plena." Por otra parte Halber L. Dunn (considerado padre del movimiento Wellness) lo define como: "la búsqueda constante y consciente de vivir la vida a su máximo potencial."