

Turismo en Nicaragua: Diagnóstico de la Industria

José Alfredo Sánchez y Javier Moreno.

Mayo, 1997

Este y otros
documentos están
disponibles en línea
en el sitio
www.agenda21.org.ni

Sitio Oficial del
Programa Nacional
de Competitividad
Nicaragua

CEN 640

“Este trabajo se basa en los aportes conceptuales de Michael Porter de la Universidad de Harvard y en la experiencia del Proyecto para la Competitividad Internacional y el Desarrollo Sostenible de la Región Centroamericana y busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles alternativas de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE, de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de las buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es elevar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenible en la región centroamericana. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto.”

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Marco conceptual: el diamante de la competitividad	5
1.1.1 Condiciones de los factores	6
1.1.2 Condiciones de la demanda.....	7
1.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo	7
1.1.4 Estrategia, estructura y competencia de la empresa.....	8
1.1.5 La dinámica dentro del diamante	8
1.2 El diamante y los “clusters”	9
1.3 El azar y papel del gobierno.....	10
1.4 Turismo y posicionamiento	11
1.4.1 Centroamérica es un puente entre naciones y regiones	11
1.4.2 Diversidad ecológica y recursos ambientales únicos	12
1.4.3 Potencial agrícola y forestal durante todo el año.....	12
2. LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO.....	13
2.1 El turismo en el mundo	13
2.2 El turismo en el continente americano	15
2.3 El turismo en Centroamérica.....	16
2.4 El turismo en Nicaragua.....	16
2.4.1 Importancia económica del turismo en Nicaragua.....	16
2.4.2 Nicaragua como destino turístico	17
3. EL “CLUSTER” DE TURISMO EN NICARAGUA	22
3.1 Descripción del “cluster”.....	22
3.2 actores directamente relacionados	25
3.2.1 Hospedaje	25
3.2.2 “Tour” operadores.....	31
3.2.3 Transporte	35
3.2.4 Servicios de alimentación y gastronómicos.....	48
3.2.5 Atracciones Turísticas.....	50
3.3 Sectores de Apoyo y Conexos.....	56
3.3.1 Organizaciones de Apoyo.....	56
3.3.2 Capacitación	62
3.3.3 Infraestructura.....	64
3.3.4 Servicios de apoyo.....	66
3.3.5 Otros Servicios	69
4. EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA LA COMPETITIVIDAD	72
4.1 El diamante como marco de referencia.....	72
4.1.1 Condiciones de los factores	72
4.1.2 Condiciones de la demanda.....	75
4.1.3 Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.....	78
4.1.4 Industrias relacionadas y de apoyo	80
4.1.5 El papel del gobierno	81
4.1.6 La importancia del azar o la casualidad	82
4.2 Comentarios finales	83

GLOSARIO	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ENTREVISTAS	111

1 INTRODUCCIÓN

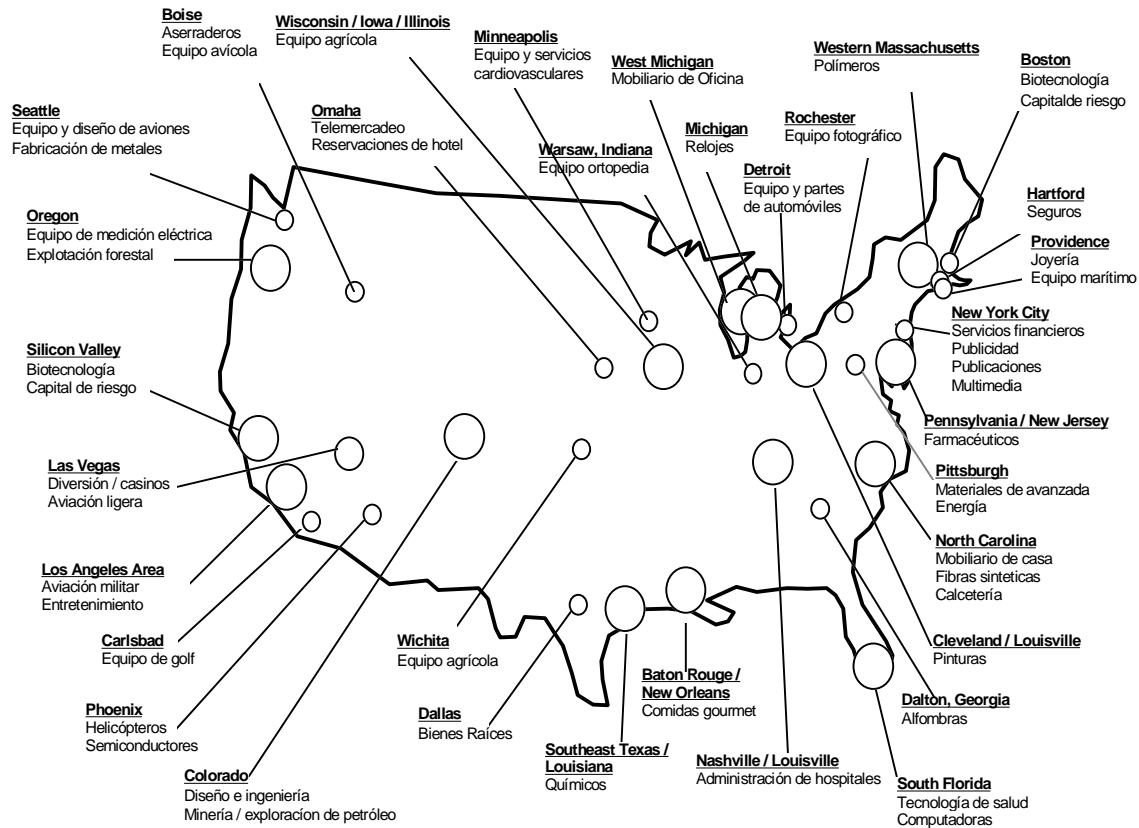
La prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales. Por el contrario, la abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado, sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

Ningún país es competitivo en todas las industrias. Japón, por ejemplo, no es competitivo en la industria de “software”, en productos de consumo masivo como detergentes y cereales o en productos químicos. Por el contrario, es altamente competitivo en máquinas de fax, cámaras fotográficas y otros productos electrónicos de uso doméstico. La competitividad no es un atributo de los países, sino, por el contrario, es un atributo de las empresas. Un país próspero es aquél que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos.

La investigación empírica de Michael E. Porter¹ sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo, tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado “clusters” competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o *clusters*, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible. Como ilustración de este fenómeno, la Figura 1.1 muestra los principales “clusters” competitivos en los Estados Unidos.

Figura 1.1
“Clusters” competitivos en Estados Unidos

¹ Michael E. Porter es catedrático de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y autor de numerosas publicaciones en el área de la estrategia. Su conocido libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” es el fundamento teórico del presente estudio.



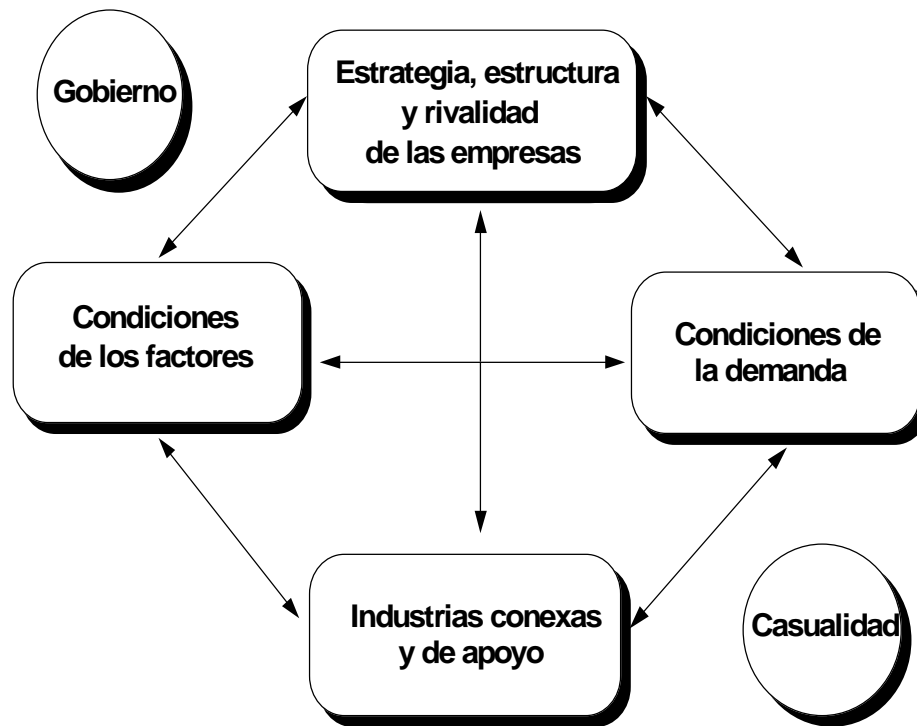
El fenómeno de los “clusters” competitivos se presenta en todo el mundo: Dinamarca en insulina, Holanda en flores, Portugal en productos de corcho, Inglaterra en carros de carrera, el norte de Italia en calzado y prendas de vestir de alta moda, etc. En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawái, España, Cancún en México, Jamaica y Dominicana en el Caribe son ejemplos de “clusters” turísticos altamente competitivos.

Pero, ¿cómo se explica esto?, ¿cuáles son los atributos de un país o región que promueven la capacidad de sus empresas de innovar y mejorar continuamente en una industria, y de turismo en particular?

1.1 Marco conceptual: el diamante de la competitividad

Según el marco conceptual propuesto por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa o grupo de éstas, está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local. Estos cuatro atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías que se ubican en regiones determinadas. Estos atributos o elementos se presentan gráficamente en la Figura 1.2.

Figura 1.2
Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Michael E. Porter: "La Ventaja Competitiva de la Naciones".

1.1.1 Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?

Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas; sin embargo, es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos en esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

El liderazgo holandés en el mercado mundial de flores frescas es un ejemplo interesante de la creación de factores especializados. Holanda invierte una cantidad importante de recursos en investigación relacionada con flores. Un gran número de instituciones públicas y mixtas participa de esta investigación, lo cual les ha permitido introducir rápidamente tecnologías para crear nuevos tipos de flores, extender la vida de las flores cortadas, mejorar técnicas de

cultivo, etc. Para compensar su notoria escasez de tierra y las inclemencias de su clima, los holandeses han desarrollado sistemas artificiales cerrados de cultivos, utilizando lo último de la tecnología. También, han creado una impresionante infraestructura para el manejo y la distribución de las flores, incluyendo bodegas, compañías de transporte y el sistema de subasta de flores más grande en el mundo. Estos y otros factores especializados le han dotado a Holanda de una ventaja formidable en la industria de flores.

En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar. Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplo de ese tipo de factores especializados.

1.1.2 Condiciones de la demanda

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. La empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbran y satisfagan necesidades emergentes y se convierten en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca, permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

Las compañías estadounidenses de comida rápida son líderes mundiales indiscutibles en la industria. Gran parte de su éxito se debe a que han tenido que satisfacer a clientes locales muy exigentes, que valoran la conveniencia, la calidad estandarizada y la rapidez en el servicio; ya que no disponen de mucho tiempo para comer. Ahora que estos atributos son cada vez más apreciados en otros mercados, las cadenas estadounidenses han podido aplicar lo aprendido y conquistar estos nuevos mercados.

En la industria turística, la demanda local está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en lugar de exportar productos son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

1.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes, crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al “cluster” insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de

vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del “cluster”.

Italia, líder mundial en la producción de calzado de alta moda, domina dos tercios de las exportaciones mundiales del sector. El liderazgo italiano ha sido posible por la existencia de una red de industrias relacionadas y de apoyo muy eficientes: unas se especializan en la curtiembre de pieles de alta calidad; otras son líderes en la producción de los moldes y equipos que se utilizan para fabricar los zapatos; adicionalmente, los diseñadores italianos, reconocidos mundialmente, posicionan ventajosamente al país en el ámbito de la moda.

Para que un “cluster” turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo y otras empresas de servicio afines a la actividad.

1.1.4 Estrategia, estructura y competencia de la empresa

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc. En Japón, las industrias más exitosas cuentan con varios jugadores de clase mundial que compiten intensamente por la atención del mercado japonés. Tal es el caso de Sony, Matsushita, Casio, y Sharp en electrónicos, así como Toyota, Nissan y Honda en automóviles. La competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo.

En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (i.e. hotelería, auto-rentistas o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y “cluster”, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

1.1.5 La dinámica dentro del diamante

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico, justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También, crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente,

gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y auto-rentistas, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender a la industria principal son aprovechables por las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos entrantes que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o “clusters” turísticos potencialmente competidores.

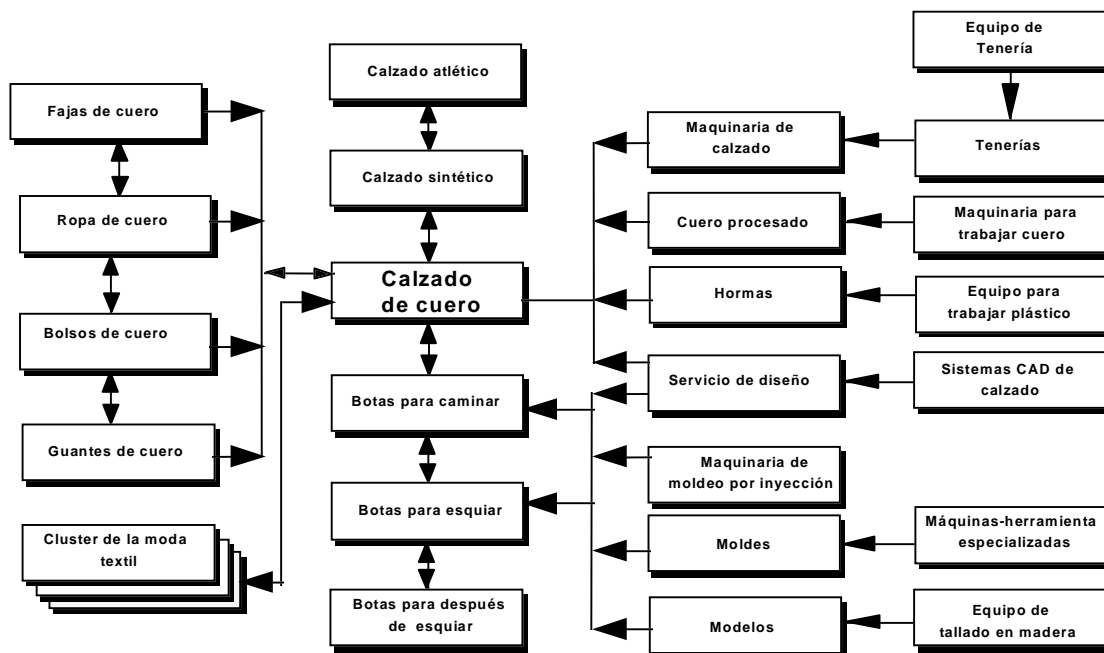
1.2 El diamante y los “clusters”

Una empresa desarrolla su habilidad para mejorar e innovar continuamente por su proximidad a las ventajas de los atributos del diamante. La cercanía a mercados desarrollados, la rivalidad intensa entre compañías, el acceso a proveedores e industrias relacionadas eficientes y a factores especializados permiten que las compañías innoven y triunfen continuamente. Esta dinámica favorece la creación de los mencionados grupos competitivos de industrias relacionados: *clusters*, en regiones geográficas relativamente concentradas.

Una vez que un *cluster* se forma, todo el grupo de industrias se refuerza mutuamente. Los beneficios fluyen de clientes a proveedores y entre las empresas que compiten. Los *clusters* crecen en la dirección de nuevas industrias que aparecen como resultado de la integración vertical u horizontal de las empresas. La Figura 1.3 ilustra como ejemplo la organización del *cluster* de calzado en Italia, cuyos productos son muy apreciados en todo el mundo. En esta figura se aprecia todo un conjunto de *mini* sectores que han nacido en torno a la industria original de la fabricación de calzado.

Figura 1.3

**Un ejemplo de “cluster” de clase mundial
La industria de calzado del norte de Italia**



Fuente: Michael E. Porter: “La Ventaja Competitiva de la Naciones.”

1.3 El azar y papel del gobierno

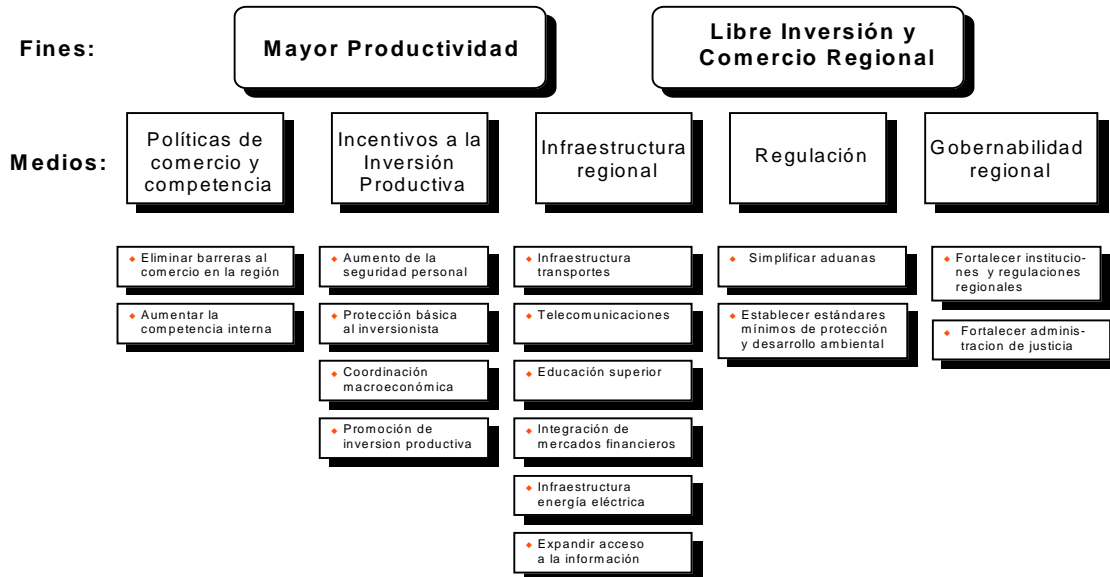
Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, etc.

El gobierno puede influenciar y ser influenciado por cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, los del gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o desestimular la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

El gobierno también puede ser influenciado por los elementos del diamante, tal es el caso cuando decide invertir en educación en áreas específicas necesarias para el mejoramiento de un “cluster”, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y su influencia en la generación de divisas para el país.

En el contexto de la “Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible”, los gobiernos de Centroamérica han acordado la conveniencia de trabajar en una agenda común para mejorar el clima que permita el desarrollo de la competitividad y el crecimiento económico de la región. Dentro de esta agenda se han definido áreas prioritarias de acción (ver Figura 1.4) que incluyen la atracción de inversiones productivas, la promoción de la competencia y el comercio internacional, el mejoramiento de la infraestructura, la modernización aduanera, el fortalecimiento de los mecanismos de protección ambiental, etc.

Figura 1.4
Áreas de Acción para Mejorar el Clima
para el Desarrollo de la Productividad y la Competitividad



Los países están dando los primeros pasos para mejorar el desempeño de cada país en las diferentes áreas de acción. En particular, se le ha dado prioridad a áreas como transportes, modernización de aduanas y mejoramiento del clima de seguridad personal que favorecerán el desarrollo nacional de la industria turística como un “cluster”.

1.4 Turismo y posicionamiento

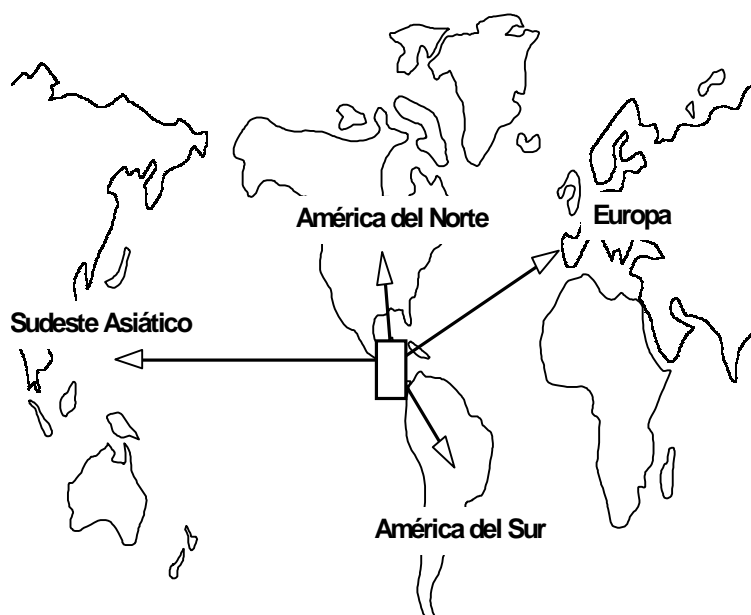
Para analizar las posibilidades competitivas de la industria turística de Nicaragua, en el plano internacional, debe contemplarse el posicionamiento del país y de la región. En este sentido, existe un alto grado de consenso sobre una propuesta de posicionamiento para Centroamérica que se basa en tres elementos.²

1.4.1 Centroamérica es un puente entre naciones y regiones

Centroamérica es un puente geográfico, logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones. Por su posición geográfica, Centroamérica es un puente natural entre Norte y Sudamérica, y entre los océanos Pacífico y Atlántico. Es también una base logística importante en el transporte de carga y de pasajeros. En el aspecto económico, también sirve a Norteamérica y el Caribe como base de manufactura directa, de maquila y de servicios de apoyo. En lo cultural, sirve de enlace entre los distintos patrimonios culturales e idiomas de Latinoamérica, Norteamérica y Europa (ver Figura 1.5).

Figura 1.5
Centroamérica es un puente natural entre países y regiones

² Este posicionamiento fue propuesto por Michael E. Porter a los Presidentes de Centroamérica, en la Cumbre de Octubre, 1995, en Harvard, como parte de las actividades de la “Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible”.



1.4.2 Diversidad ecológica y recursos ambientales únicos

Centroamérica posee una biodiversidad privilegiada. Su patrimonio ecológico constituye un alto porcentaje de las especies que existen en nuestro planeta. Su clima tropical favorece el desarrollo de investigación científica sobre sus recursos naturales. Gracias a este favorable legado natural, la región podría convertirse en un importante destino para visitantes de Sur y Norteamérica.

1.4.3 Potencial agrícola y forestal durante todo el año

Resultado de su ubicación y clima tropical, la región tiene un alto potencial de producción agrícola y forestal durante todos los meses del año, en un amplio espectro de cultivos. Esto le otorga una ventaja, porque permite una mayor producción, con relativamente menos estacionalidad, en una gran variedad de productos que pueden ser dirigidos a distintos mercados. Todas estas condiciones favorables también convierten a la región en un atractivo destino para la inversión, la investigación y el desarrollo de la agroindustria.

Del posicionamiento mencionado, puede concluirse que existen determinadas actividades económicas en las que la región tiene ventajas comparativas naturales. Por citar ejemplos, podrían destacarse como muy prometedoras la agroindustria y el procesamiento de alimentos, los productos forestales y sus derivados, los servicios de transporte y la logística de carga internacional, los servicios de educación y salud, los servicios energéticos y ambientales, y el turismo basado en nuestros atractivos naturales, arqueológicos, históricos y culturales.

Es evidente que, dados los recursos patrimoniales y características únicas e inigualables con que cuenta Nicaragua y Centroamérica, el turismo, que tiene como finalidad última ofrecer a los visitantes todos los atractivos de un destino, encaja perfectamente con este posicionamiento y se manifiesta como una actividad con claras posibilidades de llegar a gestar un "cluster" competitivo y sostenible. Este estudio pretende, por consiguiente, analizar el "cluster" de turismo en Nicaragua en su estado actual, identificando sus fortalezas, así como las debilidades que deben superarse para hacer del sector una industria de calidad mundial capaz de servir de motor de desarrollo a toda el área. El contenido de este análisis se desarrolla a lo largo de los siguientes dos capítulos.

2 LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

2.1 El turismo en el mundo

A partir de la década de los cincuenta, el turismo mundial ha mostrado altas tasas de crecimiento, hasta llegar a convertirse en una industria de enorme importancia desde el punto de vista económico. Tanto es así, que el monto de sus ingresos ya ha superado a las ventas del petróleo, así como también a las de la industria automotriz y las de equipos electrónico. El Cuadro 2.1 muestra esta evolución.

Cuadro 2.1
Crecimiento mundial de la industria del turismo
(1950-1993)
(en porcentajes)

Período	Número de turistas (Crecimiento anual promedio)	Ingreso por turismo (Crecimiento anual promedio)
1950-1960	10.6	12.6
1960-1970	9.1	10.1
1970-1980	5.7	19.2
1980-1990	4.8	9.6
1990-1995	4.4	7.5

Fuente: Organización Mundial del Turismo (1994) y (1996a).

En la actualidad, de acuerdo con las estimaciones de la OMT, la industria es responsable del 12% del PIB mundial y generó ingresos brutos por más de US\$372 000 millones, y se registraron en todo el mundo alrededor de 567 millones de llegadas de visitantes extranjeros. Durante las próximas dos décadas se espera que el turismo mundial crezca a un ritmo de un 4,1% por año, ritmo inferior al registrado durante los últimos 45 años, pero significativo en términos reales.³

A continuación se presenta cuál es la situación del sector en las diferentes zonas del planeta. Posteriormente, el capítulo finalizará con una breve descripción de Nicaragua como destino turístico. Quedarán así asentadas las bases de un marco de referencia sobre el cual poder desarrollar más adelante, en este estudio, el análisis del “cluster” de turismo nicaragüense.

Oriente Medio. En 1995, fue la región de mayor crecimiento turístico en el mundo, gracias a la mejora de su imagen de paz y estabilidad. La recuperación de Egipto produjo más de la mitad del crecimiento regional, aunque también la mayoría de los demás países de Oriente Medio registraron índices de crecimiento positivos.

³ World Tourism Organization (1996a), p. 2.

Europa. El Reino Unido registró un año excelente con un aumento del 7.9 por ciento de las llegadas, que se cifraron en 22.7 millones. Los países del Mediterráneo oriental, especialmente Israel y Turquía, se beneficiaron del clima de paz y de seguridad, así como de la tendencia al turismo cultural.

África. Si bien, en general, el turismo en África creció solo ligeramente en 1995, África meridional experimentó un fuerte incremento de los viajes de recreo y de negocios. Las llegadas a Sudáfrica aumentaron un 20 por ciento, y se cifraron en 4,7 millones.

Asia Meridional. El turismo creció casi el triple del promedio mundial, aunque partió de unas cifras muy reducidas. La India, que recibe a cuatro de cada cinco turistas con destino hacia Asia Meridional, incrementó en 12.5 por ciento sus llegadas, que se elevaron a 2,1 millones.

Asia Oriental y el Pacífico. Los destinos de crecimiento más rápido de la región fueron Australia, Nueva Zelanda y las islas del Pacífico. Corea del Sur también se benefició de un aumento del turismo japonés y los ingresos turísticos en China aumentaron un 13%, hasta cifrarse en 8 000 millones de dólares.

Las Américas. Registraron un sustancial crecimiento en la llegada de turistas, que aumentaron un 4.4 por ciento hasta casi 112 millones, aunque los ingresos turísticos de la región se estancaron. Es interesante el hecho de que el turismo aumentó en el continente aun cuando el turismo hacia los Estados Unidos, destino de las tres cuartas partes de las llegadas internacionales a las Américas, disminuyó en un 1.7 por ciento hasta la cifra de 44,7 millones de llegadas.

En el siguiente cuadro, se presentan los diez países líderes mundiales, en lo que a llegadas e ingresos por turismo se refiere, y se comparan con Nicaragua.

Cuadro 2.2
Principales mercados receptores de turismo en el mundo (1995)

País	Nº de turistas	Variación 1994-1995	Ingresos (US\$M)	Variación 1994-1995	Ingreso "per cápita" (US\$)
Francia	60 584 000	-1.19	27 322	+6.61	451
España	45 125 000	+4.38	25 065	+14.70	555
EEUU	44 730 000	-1.70	58 370	-3.37	1 305
Italia	29 184 000	+6.20	27 072	+13.14	928
China	23 368 000	+10.91	8 250	+12.66	353
Inglaterra	22 700 000	+7.92	17 468	+15.10	769
Hungría	22 087 000	+3.09	6 320	+7.05	286
México	19 870 000	+16.11	6 070	-3.93	305
Polonia	19 225 000	+2.26	7 000	+13.82	364
Austria	17 750 000	-0.80	5 860	-3.30	330
Nicaragua	281 000	+18.40	44	+11.00	157

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Francia es el país líder en el mundo en cuanto al número de turistas captados, más de 60 millones en 1995, cantidad que corresponde al 10.7% del turismo mundial. En cuanto a los ingresos percibidos el mismo año, los Estados Unidos fueron el país líder, al recibir gracias al turismo 58 370 millones de dólares, suma que representó el 15.7% de los ingresos por turismo de todo el mundo.

La participación de Nicaragua con respecto al turismo mundial fue en 1995 del 0.05% en el número de turistas y del 0.01% en los ingresos. Estas cifras indican el enorme tamaño del mercado mundial y por lo tanto, el potencial de crecimiento para Nicaragua si desarrolla su industria y productos en la forma adecuada.

Durante el año 1995, en promedio, cada turista gastó en cada viaje realizado, el equivalente a US\$656. Comparativamente, en el mismo año cada turista extranjero que visitó Nicaragua, tuvo un gasto promedio equivalente a US\$157, lo que puede dar una idea de su bajo nivel.

Para finalizar, según estimaciones de la misma OMT, en el año 2000 se prevé en todo el mundo, la llegada de unos 670 millones de turistas internacionales, mientras que los ingresos esperados ascienden aproximadamente a US\$450 000 millones, lo que evidencia la importancia sin precedentes del turismo en el mundo.

2.2 El turismo en el continente americano

A lo largo de 1995, el continente americano registró un importante crecimiento en la llegada de turistas, y alcanzó los 112 millones de turistas con una tasa de crecimiento del 4.4%, mientras que los ingresos por turismo internacional sólo aumentaron el 0.2% en relación con el año previo, y ascendió los US\$95 239 millones.

En el siguiente cuadro, se presentan los diez países de América líderes, en lo que a llegadas e ingresos por turismo se refiere, y se comparan con Nicaragua.

Cuadro 2.3
Principales Mercados Receptores de Turismo en el Mundo (1995)

País	Nº de turistas	Variación 1994-1995	Ingresos (US\$M)	Variación 1994-1995	Ingreso "per cápita" (US\$)
EEUU	44 730 000	-1.7	58 370	-3.4	1 305
México	19 870 000	16.1	6 070	-3.9	305
Canadá	16 854 000	5.5	7 048	11.7	418
Argentina	4 210 000	8.9	4 275	7.7	1 015
Puerto Rico	3 297 000	8.4	1 824	5.0	553
Uruguay	2 285 000	5.1	695	10.0	304
Dominicana	1 896 000	10.4	1 250	8.9	659
Chile	1 750 000	7.8	900	8.0	514
Brasil	1 696 000	5.1	1 425	5.4	841
Bahamas	1 566 000	3.3	1 415	6.2	904
Nicaragua	281 000	18.4	44	11.0	157

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Las cifras del cuadro anterior son bastante elocuentes, lo que evidencia la actual posición de Nicaragua con respecto a otros países del continente americano que, a pesar de ser más pequeños y no contar con un potencial turístico similar al del país, lo superan ampliamente tanto en llegadas como en ingresos.

Durante 1995, en relación con el resto del continente, la participación de Nicaragua en 1995 fue del 0.25% en el número de llegadas y del 0.05% en los ingresos. En promedio, cada turista gastó en cada viaje realizado, el equivalente a US\$157, un índice muy bajo.

Comparativamente, en el mismo año, cada turista extranjero que visitó América, tuvo un gasto promedio equivalente a US\$850.

2.3 El turismo en Centroamérica

La participación de Centroamérica en el contexto del turismo continental, sigue siendo baja, aunque en 1995 mejoró ligeramente su posición. En efecto, durante ese año, el número de llegadas a Centroamérica creció el 4.2%, para llegar a 2 463 000 visitantes, mientras que los ingresos por turismo lo hicieron en el 8.4%, para situarse en US\$1 483 millones.

Cuadro 2.4

Principales Mercados Receptores de Turismo en la Región Centroamericana (1995)

Nº	País	Nº de turistas	Variación 1994-1995	Ingresos (US\$M)	Variación 1994-1995	Ingreso "per cápita" (US\$)
1	Costa Rica	792 000	4.1	661	5.6	834
2	Guatemala	563 000	4.9	277	7.2	491
3	Panamá	328 000	1.2	310	27.0	945
4	Nicaragua	281 000	18.4	44	11.0	157
5	El Salvador	235 000	29.8	75	-12.8	319
6	Honduras	215 000	8.6	34	3.0	158
7	Belice	131 000	1.6	78	9.9	572
Total		2 545 000	7.5	1 483	9.4	583

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

La participación de Nicaragua con respecto al total de la región, fue en 1995, del 11.4% en el número de llegadas y del 3.4% en los ingresos de divisas, y ocupó la cuarta posición. El nivel de gasto de sus visitantes sigue estando lejos de los más de US\$600 que, en promedio, se gastaron en la región. A pesar de su papel poco relevante, durante los últimos cinco años, ha sido el país que presenta un mayor crecimiento --164%-- en cuanto al número de visitantes recibidos y --265%-- en los ingresos resultantes de su actividad turística.

2.4 El turismo en Nicaragua

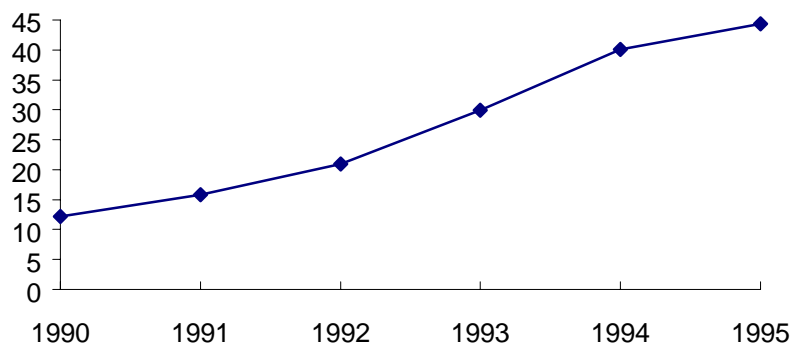
2.4.1 Importancia económica del turismo en Nicaragua

En el mediano plazo, el turismo se presenta como uno de los campos de mayor potencialidad de explotación. En 1992, Nicaragua recibió vía ingresos turísticos US\$21 millones. En 1994, esta cantidad fue de US\$40 millones, lo que experimentó un alza de casi el 100%. Para 1995, esta suma fue de US\$44.5 millones, lo que demuestra una clara tendencia del desarrollo de este rubro como fuente de ingresos líquidos al país.

En el siguiente gráfico se puede apreciar una evolución de este "ratio" desde 1989.

Gráfico 2.1

**Evolución de Ingresos por Turismo
(1990-1995)**



Vía turismo, Nicaragua recibió diez dólares de ingreso por cada habitante (cada visitante dejó un promedio de US\$157 dólares). En 1995 el turismo ocupó el cuarto lugar como rubro generador de divisas, superado únicamente por el café, los mariscos y la carne. Lo anterior significa un 11% del total de las exportaciones de mercancías y un 39.6% de las exportaciones de servicios comerciales.⁴

La tasa promedio anual de crecimiento de los ingresos por turismo entre 1992-1995 fue del 30%. En igual período, las exportaciones del país crecieron el 20.6%, producto del incremento de los precios internacionales y del volumen exportado de los principales productos.⁵

Para 1995, el ingreso del sector turismo representó un 2.2% del Producto Nacional Bruto. Si bien la industria ha adquirido más importancia como fuente generadora de divisas, ha disminuido su peso dentro del conjunto de la economía en comparación con otros sectores que se han desarrollado más.

Otro aspecto económico relevante dentro de la importancia del crecimiento del sector es la generación de puestos de trabajo. Según el último dato disponible de 1993, la industria turística generaba 14 000 empleos, lo que significó un aumento del 82.8% en comparación con 1990 en que la industria produjo 7 656 plazas. El desarrollo de la industria ha ayudado a reducir el desempleo, uno de los principales problemas que afronta el país. En 1993, el número total de empleos directos e indirectos generados por la industria turística representó el 3.8% de la población económicamente activa. No obstante, comparado con Costa Rica donde la industria genera el 12%, este indicador resulta muy bajo.

2.4.2 Nicaragua como destino turístico

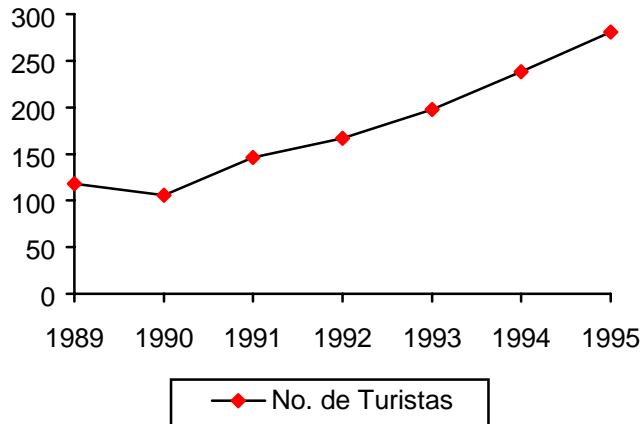
La demanda externa

La nota más destacada del sector ha sido la tendencia creciente en el número de personas que visitan al país después de que la Sra. Presidenta Violeta de Chamorro tomase posesión de su cargo por la vía democrática y se consolidase el proceso de pacificación del país durante su mandato. Ver Figura 2.2 y Cuadro 2.5. La principal razón que explica dicha evolución ha sido el mejoramiento de su imagen externa que durante el conflicto armado en que se sumió Nicaragua durante los ochenta, se había deteriorado notablemente.

⁴ Danilo Martínez. Importancia Económica del Turismo en Nicaragua. Suplemento Turístico de "La Tribuna". 27 de septiembre, 1996. p.15.

⁵ Ministerio de Turismo, Boletín 1995.

Figura 2.2
Evolución del Número de Visitantes. Años 1989-1996



Fuente: Ministerio de Turismo. Boletín 1990-1995.

Cuadro 2.5
Ritmo de crecimiento en el número de turistas internacionales hacia Nicaragua (1989-1995)

Año	No. de Turistas	% Crecimiento Anual
1989	117 666	-
1990	106 500	9.48
1991	145 900	36.99
1992	166 900	14.39
1993	197 600	18.39
1994	237 600	20.24
1995	281 300	18.39

Fuente: Ministerio de Turismo.

No obstante, a pesar de mejorarse la imagen internacional del país, hay que decir que Nicaragua sigue despertando recelos entre los extranjeros y todavía son muchos los que prefieren acercarse a otros destinos antes que adentrarse a conocer el exotismo que encierra esta tierra cálida y exuberante que guarda vírgenes sus encantos a la espera de que el turismo -todavía muy incipiente- se desarrolle.

Por otro lado, el interés mundial por la naturaleza y su preservación contribuirán a impulsar aún más este desarrollo, dado que Nicaragua, con sus abundantes recursos naturales

prácticamente desconocidos, es un destino turístico que representará un gran atractivo para los turistas amantes de la aventura y la ecología. Es, precisamente, su naturaleza salvaje, la gran fortaleza del país y donde Nicaragua está poniendo todos sus esfuerzos promocionales para posicionarse como centro turístico “verde”. Sin embargo, no es su único tesoro, cuenta, además, con una población tan cálida como son sus parajes, con ciudades llenas de historia, etc., que pueden ofrecer al visitante una experiencia mucho más plena que el mero disfrute de la naturaleza.

Las principales regiones emisoras de turistas hacia Nicaragua durante el período 1992-1995, según orden de importancia son Centroamérica, Norteamérica y Europa; en su conjunto, aportan 94.1% del total de turistas ingresados al país en dicho período. El resto de regiones del mundo participa con 5.9% del total de llegadas. A nivel regional, los países de donde provienen más turistas son Honduras y Costa Rica (Centroamérica) y que representan turismo étnico, Estados Unidos (Norteamérica) y España y Alemania (Europa).⁶

Cuadro 2.6
Llegadas de Turistas a Nicaragua según
Región Geográfica de Procedencia

Procedencia	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Centroamérica	25 420	44 989	74 212	93 867	123 414	148 978	180 428
(% de CA)	34	42	51	56	62	63	64
Norteamérica	17 976	28 039	34 618	37 799	39 254	48 990	55 204
(% de USA)	23	26	24	23	20	21	20
Europa	12 578	16 132	22 969	22 739	22 243	25 352	29 034
(% de Europa)	17	15	16	14	11	11	10
Sur América	9 420	6 034	6 514	6 610	7 388	8 019	9 677
(% de SA)	12	6	5	4	4	3	4
Otros	11 731	11 268	7 559	5 899	5 266	4 313	6 911
(% de otros)	14	11	4	3	3	2	2
Total	77 125	106 462	145 872	166 914	197 565	237 652	281 254

Fuente: Boletín Anual de Ministerio de Turismo, 1991, 1995.

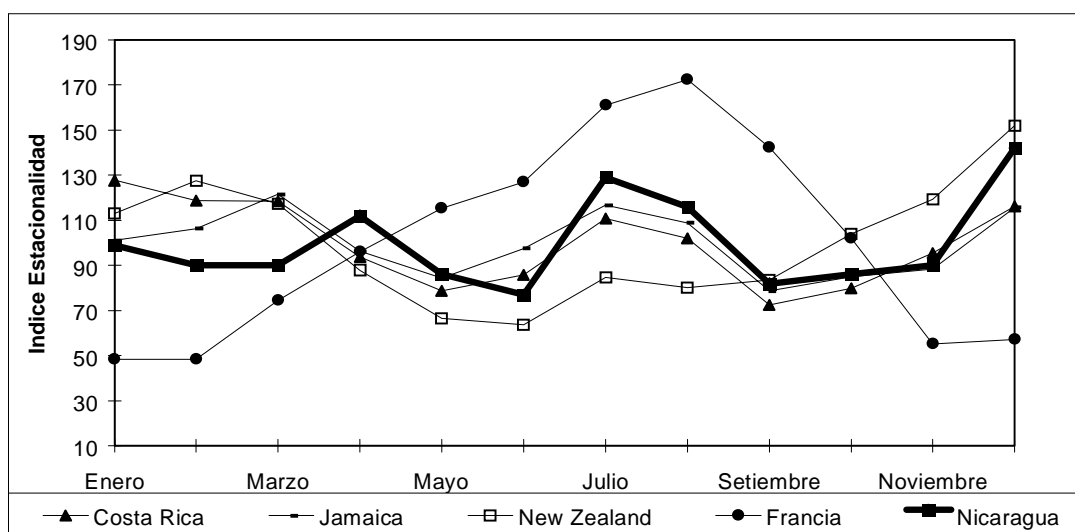
El perfil del visitante a Nicaragua ha variado considerablemente en los últimos cinco años. Según las estadísticas del Ministerio de Turismo -MITUR-, en 1990, un 80% de los visitantes ingresaban al país por razones de negocios y solamente 15% venían de vacaciones. En 1995, las estadísticas muestran una distribución mas equitativa de las actividades del turista en Nicaragua. El 44% viene por negocios o trabajo, 42% de vacaciones y 13.2% a congresos y seminarios. Este cambio demuestra que existe mayor confianza del turista tradicional para escoger a Nicaragua como destino turístico. También hay que decir que, entre los turistas que acuden al país por motivos de placer, dominan aquéllos que aunque son residentes en el extranjero, son de origen o con ascendencia nicaragüense, y lo hacen para visitar a parientes y amigos.

⁶ MITUR, Boletín 1995.

Entre 1991 y 1992, el período promedio de estadía de los turistas en Nicaragua fue de 1.7 y 1.8 días, respectivamente. Para 1995, este promedio aumentó a 2.8 días. El turista que visitó Nicaragua durante 1995 gastó US\$62.54 dólares diarios en promedio y el gasto promedio por estadía fue de alrededor de US\$178. Ambas categorías han cambiado desde 1990 y fueron en esos años de US\$42.43 y US\$114.55, respectivamente.

Durante 1995, los meses de mayor afluencia en la llegada de turistas fueron (en este orden): diciembre, julio, agosto y abril. En la Figura 2.3 se aprecia esta estacionalidad del turismo en Nicaragua y se compara con otros destinos turísticos. Sus variaciones vienen acusadas especialmente por el visitante étnico.

Figura 2.3
Estacionalidad de la Demanda en Nicaragua
(1995)



Fuente: Boletín estadístico, Ministerio de Turismo, 1995.

La demanda interna

La actividad turística que realizan los nacionales en el interior del país, es medida por el Ministerio de Turismo por medio de la demanda de servicios de alojamiento en los diferentes departamentos del país y por las visitas de éstos a los centros turísticos propiedad del Ministerio de Turismo. Durante el período 1990-1995, un total de 189 626 nicaragüenses demandó servicio de alojamiento (un 30% de los clientes de los establecimientos de hospedajes) y 4 561 434 visitaron (la mayoría por el día) los centros turísticos de Xiloá, Granada, El Trapiche, La Boquita y Pochomil.⁷

Por otra parte, en el mismo período, los turistas nacionales que se desplazaron al interior del país, presentaron el siguiente comportamiento relacionado con los motivos que los impulsaron a visitar los diferentes departamentos del país: 37.5% lo hicieron por motivos de negocio o trabajo; 49%, por motivos vacacionales y 13.5%, por otros motivos, entre los que se incluyen convenciones y congresos. Se trata, por consiguiente, de un segmento poco desarrollado y si

⁷ Ministerio de Turismo, Boletín 1995.

hay que buscar razones que expliquen este comportamiento, la más evidente es la baja capacidad adquisitiva de la población nicaragüense.

No obstante, en dicho período, producto de la promoción que se ha hecho del país a nivel nacional, a través de los diferentes medios de comunicación escritos y televisivos, en algunos casos orientados por el Ministerio de Turismo y otros casos de forma particular, así como de la puesta en funcionamiento de nueva infraestructura de servicios turísticos, se ha intentado impulsar el turismo nacional. La estadía promedio del turista ha oscilado entre un día (1990) y 2.2 días (1992), en los dos últimos años (1994 y 1995) ésta se ha reducido a 1.5 días producto de la recesión económica que ha afectado al país.⁸

Si bien es cierto que la actividad recreativa de los turistas locales no genera divisas, permite el ahorro de éstas y pone en movimiento dentro de la economía nacional una fuerte suma de dinero. Se estima que durante el período 1990-1995, los turistas nacionales gastaron dentro del país la cantidad de US\$16.5 millones, y fueron 1994 y 1995, donde se obtuvieron los registros más altos, lo que alcanzó los US\$3 millones y US\$3.8 millones respectivamente. En dichos montos se incluyen pagos por alojamiento, alimentación, bebidas, visitas a los Centros Turísticos, compra de artesanías, alquiler de autos, servicios personales, etc.⁹

⁸ MITUR, Documento sobre la Demanda Interna y la Infraestructura, 1995.

⁹ MITUR, Documento sobre la Demanda Interna y la Infraestructura, 1995. Datos monetarios convertidos a dólares al cambio del 7 de noviembre, 1996 (C\$8.80 x US\$1).

3 EL “CLUSTER” DE TURISMO EN NICARAGUA

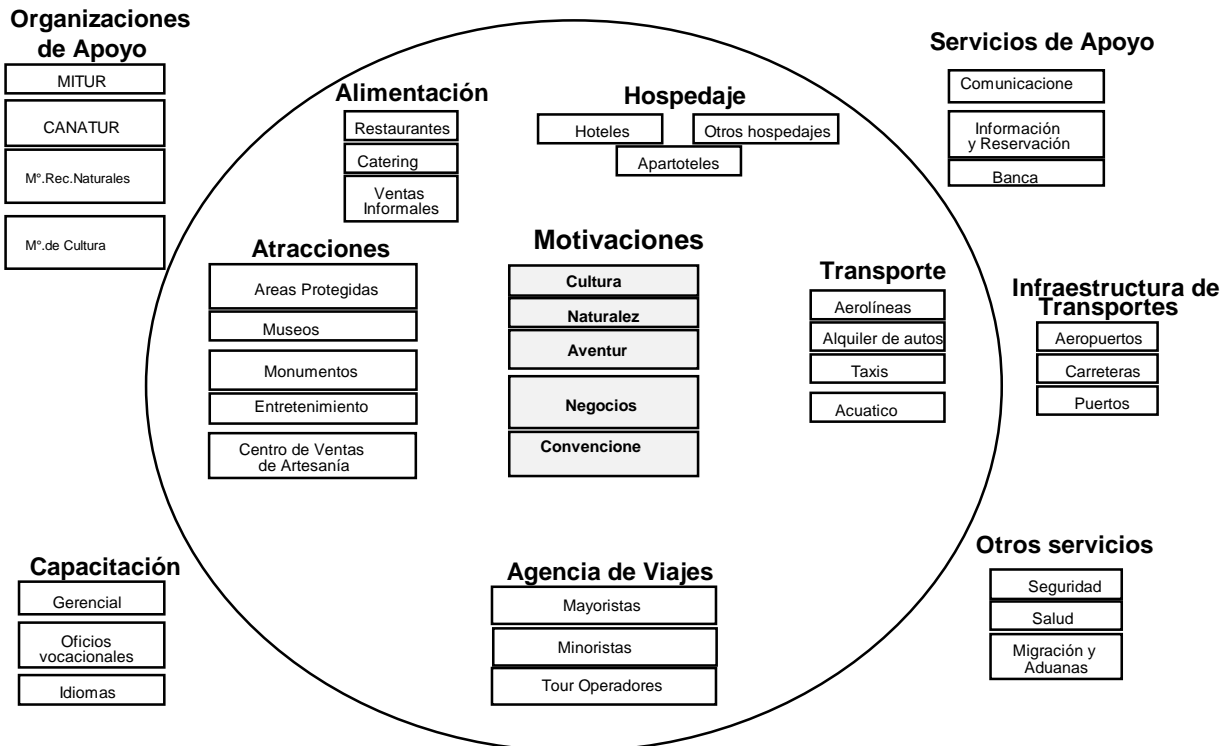
3.1 Descripción del “cluster”

Cuando se habla de una industria, frecuentemente se comete el error de reducir el análisis a sus partes más visibles. En el caso del turismo, con frecuencia se estudia en detalle la hotelería. Sin embargo, otras industrias turísticas relacionadas como son las de transporte, alimentación, atracciones, “tour” operadores, servicios de apoyo y capacitación deberían analizarse con mayor intensidad, si lo que se pretende es desarrollar el sector como un “cluster” competitivo a nivel internacional.

En el siguiente Gráfico se presenta, en forma esquemática, el “cluster” principal de turismo en Nicaragua, es decir, aquél que gira en torno al turista que siente una especial inclinación por las actividades culturales, de naturaleza y aventura.

Gráfico 3.1

El “Cluster” de Turismo en Nicaragua



Se ha colocado en el centro del “cluster” a las motivaciones que mueven a los turistas, a visitar a Nicaragua, de las cuales las que más relevancia tienen para este estudio son aquéllas que tienen una relación directa con la cultura, naturaleza y aventura. En el círculo alrededor de esas motivaciones, se colocaron los sectores de la industria que interactúan directamente con el turista. Son ellos los sectores de hospedaje, transporte, alimentación, atracciones y tour operadores.

En el círculo de la periferia se colocaron los sectores de apoyo y conexos. Se definen como tales los que son importantes para el servicio que, finalmente, recibe el turista; pero que, en general, no interactúan directamente con éste, sino que apoyan y son proveedores de los sectores directamente relacionados con los visitantes.

En este capítulo se hará un análisis de cada uno de esos sectores. Se evaluará qué composición tiene el sector, cuántos participantes, de qué tamaño, cuál es la naturaleza de su propiedad y gerencia. También se evaluará cuál ha sido la evolución del sector y su comportamiento en cuanto a rivalidad entre los miembros del sector, así como su capacidad de innovación y de ofrecerle al turista productos de calidad congruentes con el posicionamiento del país como destino turístico.¹⁰

¹⁰ Lo expresado en este capítulo ha sido obtenido de estadísticas oficiales y complementado con entrevistas personales a gerentes de cada sector, así como con artículos de prensa y de revistas especializadas (Ver Bibliografía y Lista de Entrevistas en los anexos de este documento).

El estudio está enfocado en el turista que se inclina preferentemente por actividades que tienen como escenario fundamental la cultura, la naturaleza y la aventura. Este enfoque se justifica, porque el análisis del entorno sugiere que el mayor potencial de Nicaragua gira en torno a estas motivaciones.

3.2 Sectores directamente relacionados

3.2.1 Hospedaje

La oferta turística nacional de alojamiento está compuesta por 72 establecimientos que en su conjunto poseen 1 942 habitaciones. El 44.4% y 65.2%, respectivamente, de dicha oferta se encuentra ubicada en la ciudad de Managua; el resto se localiza en los otros departamentos del país. Durante el período 1992-1995 se hospedaron en los principales establecimientos que conforman la oferta turística de alojamiento 445 918 personas, de las que el 70% eran extranjeras y el 30% nacionales.

De los 72 establecimientos considerados oferta turística nacional, el 83.4% del total de habitaciones corresponden a establecimientos de tipo hotelero, 11.9% a alojamientos turísticos de carácter no hotelero (ATCNH) y 4.7% a aparthoteles.¹¹

Cuadro 3.1
Evolución de la Industria de Alojamiento en Nicaragua, 1989-1995

Año	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	% Inc. 91-95
TURISTAS	77 125	106 462	145 872	166 914	197 565	237 652	281 254	92.80
% Incremento	-	38.03	37.01	14.42	18.36	20.29	18.34	
OFERTA HOTELERA								
Habitaciones	1 519	1 809	1 455	1 485	1 404	1 846	1 942	33.47
% Incremento	-	19.09	-19.56	2.06	-5.45	31.48	5.20	
Empresas	-	94	40	41	52	63	72	80.00
% Incremento	-	-	-57.44	2.50	26.89	21.15	14.28	

Fuente: Ministerio de Turismo, Boletín Estadístico, 1991-1995.

Las cifras de 1989 y 1990 no concuerdan con publicaciones posteriores del Ministerio de Turismo, dado que a partir de 1991 se dio una revisión en los requerimientos de los establecimientos para ser considerados como oferta turística. A partir de 1991, aparentemente se observa un decremento en la oferta turística de habitaciones, pero en realidad lo que se da es una reclasificación de éstas, la cual obedece al cambio del perfil de los turistas que visitan Nicaragua en la actualidad.¹²

Hasta 1991, Nicaragua captaba solamente lo que se conoce como "turismo dirigido". Este tipo de turistas se caracterizaba por ser de origen europeo (antiguo bloque socialista), africano y asiático (Medio Oriente). Sus actividades principales tenían un carácter político, ya que participaban en actividades de los comités internacionales de solidaridad con los pueblos que prestaban servicios voluntarios en las zonas rurales del país. El Instituto Nicaragüense de Turismo, por medio de su empresa, TURNICA, se encargaba de brindarles transporte a las

¹¹ Boletín Estadístico, Ministerio de Turismo, Capítulo IV, 1995.

¹² Boletín Estadístico, Ministerio de Turismo, 1992.

playas y otros lugares de interés al inicio de sus visitas. Sin embargo, el gasto promedio de estos turistas era muy bajo, por lo que la actividad de alojamiento domiciliar se proliferó durante la década del ochenta, no sólo en las zonas rurales, sino también en Managua. En su mayoría, estos establecimientos no cumplían con los requisitos básicos de calidad y muchas veces con los de salubridad, por lo que se hizo necesaria la clausura de muchos de ellos y la reclasificación de los restantes.

Es importante mencionar que, aunque existe un incremento en el número de turistas que ingresaron al país entre 1989 y 1995, estas cifras no son representativas de la verdadera actividad turística de la nación; ya que incluyen a los nicaragüenses con ciudadanía extranjera o los nicaragüenses “nacidos” fuera del país (segunda generación) que visitan Nicaragua una o dos veces al año. Este numeroso segmento del mercado turístico no puede ser considerado como indicador de la demanda hotelera porque utilizan, en la mayoría de los casos, alojamiento familiar. Cuando se menciona este importante segmento, debe considerarse que durante la década del ochenta existió un éxodo de nicaragüenses hacia diferentes países del mundo. En la mayoría de los casos, estas personas no pudieron ingresar al país libremente hasta después de 1990.

Sin embargo, de acuerdo con los “tour” operadores más importantes ha habido un cierto crecimiento de la demanda de turismo tradicional, el cual puede notarse más claramente en el número de huéspedes que reciben hoteles como: Hotel Camino Real, Montelimar y Hotel Alhambra. Este crecimiento de la demanda puede ser poco significativo si se le compara con países vecinos. No obstante, debe tenerse en cuenta que este indicador demuestra un pequeño desarrollo en la industria, después de que la actividad turística se paralizase tras la difícil situación sociopolítica que vivió el país en la década del ochenta.

A pesar del lento desarrollo de la industria, la apertura de nuevos establecimientos hoteleros se ha hecho notar, especialmente en los últimos tres años. Dichos establecimientos se han caracterizado por ser pequeños (15 habitaciones en promedio), y no constituyen construcciones nuevas. Por el contrario, son remodelaciones de casas de familia o edificios antiguos.¹³

Nicaragua cuenta con cuatro hoteles relevantes que se destacan por su tamaño y por los servicios que prestan. Estos hoteles son uno de playa, el Hotel Barceló Montelimar, y el resto especializados en turismo de negocios, el Hotel Las Mercedes, el Hotel Camino Real y el Hotel Intercontinental, siendo el Hotel Las Mercedes, el único que no pertenece a una cadena internacional. Todos ellos tienen la categoría de cuatro estrellas, no habiendo en el país establecimientos de estándares superiores.

Es importante hacer mención del hecho de que la oferta hotelera de calidad no ha aumentado significativamente desde la construcción de Montelimar en 1987. Esta situación ha sido propiciada por la falta de confianza que existía entre los inversores, dada la inestabilidad política que ha vivido el país en las últimas dos décadas.

No obstante, si el proceso democrático se consolida con las nuevas elecciones, se espera que inversiones por un monto superior a US\$ 50 000 000, se ejecuten a partir de 1997, con la construcción de nuevos hoteles de mayor categoría en Managua, Isla de Ometepe, Sapoá, San Marcos, Catarina y la región autónoma del Atlántico Sur. Entre estos proyectos destacarían tres por llevar el sello de grandes cadenas internacionales: El futuro Hampton Inn que tendrá un total de 84 habitaciones, el Princess-Managua con una capacidad para 100 habitaciones y una inversión superior a los siete millones de dólares y finalmente el Holyday

¹³ Ministerio de Turismo, Guía Hotelera.

Inn, todos ellos situados en la ciudad de Managua. Con estas construcciones, la oferta hotelera en Nicaragua se incrementaría, ya que se podría disponer de más de 800 habitaciones adicionales.

A su vez, el Hotel Intercontinental tiene planeado hacer remodelaciones importantes en su infraestructura como mobiliario y decoración, el Hotel Camino Real está ya en proceso de construcción de un centro de convenciones y el Hotel Montelimar quiere ampliar su capacidad.

El sistema de clasificación hotelera está basado en las normas de diferentes organizaciones. Según miembros del sector, esta clasificación no siempre hace justicia a los establecimientos existentes, ya que está basada en criterios que no reflejan la realidad del país. Por lo tanto, muchos hoteleros describen el sistema de clasificación de poco objetivo. Cabe mencionar que este sistema no ha sido revisado con la frecuencia necesaria por ninguna autoridad nacional o extranjera y, por lo tanto, no valoriza las mejoras realizadas en los establecimientos recientemente. A continuación se muestra la oferta de acuerdo con el sistema de clasificación actual.

Cuadro 3.2
Oferta turística nacional de alojamiento según categoría, 1995

Hospedaje	No. de Empresas	% del Total	No. de Hab.	% del Total
HOTELES				
****	4	6	786	40.5
***	1	1	40	2.1
**	17	24	349	18.0
*	26	36	444	22.9
ATCNH*				
**	4	6	41	2.1
*	18	25	191	9.8
APARTHOTELES				
***	1	1	61	3.1
**	1	1	30	1.5
Total	72	100	1 942	100.0

Fuente: Boletín Estadístico. MITUR. 1995.

* Alojamiento turísticos de carácter no hotelero

De acuerdo con información suministrada por la responsable de registro y clasificación del Ministerio de Turismo, dicha institución está elaborando un manual de clasificación completamente nuevo. Este trabajo sustituirá al actual sistema, el cual se caracteriza por tomar criterios de categorización de diferentes fuentes, lo que da lugar a inconsistencias y criterios subjetivos para clasificar los diferentes tipos de establecimientos. El nuevo manual tomará como referencia los parámetros de clasificación utilizados por países centroamericanos y, además, será adaptado a la realidad de Nicaragua. El Ministerio de Turismo está dándole prioridad a la elaboración del nuevo sistema, aunque enfrenta serios problemas de presupuesto y recursos humanos (solamente cuenta con dos inspectores de hoteles y restaurantes para todo el país).

El total de habitaciones de mayor categoría (4*) representa el 40.5% de la oferta nacional de habitaciones turísticas y se ubican en su totalidad en el departamento de Managua. Tres de ellos están en la ciudad y uno en la costa del Océano Pacífico, lo que representa el 62% del total de habitaciones de la oferta de Managua. La oferta turística de alojamiento de los departamentos está compuesta por 40 establecimientos. Según el Plan Maestro de Desarrollo Turístico de Nicaragua, solamente el 7.69% del alojamiento disponible es apto para el turismo internacional, mientras que el 32.7% se clasificó como no apto para el turismo de esa naturaleza. El restante 59.61% se categorizó como muy deficiente.

Cuadro 3.3
Evolución geográfica de la industria hotelera

Departamento	1989		1995		Cambio %
	Habitaciones	%	Habitaciones	%	1989-1995
Estelí	41	2.7	55	2.8	34
Nueva Segovia	25	1.6	-	0.0	-100
Chinandega	15	1.0	24	1.2	60
León	18	1.2	99	5.1	450
Managua	1 256	82.7	1 267	65.2	1
Carazo	36	2.4	72	3.7	100
Granada	18	1.2	66	3.4	267
Masaya	17	1.1	21	1.1	24
Rivas	21	1.4	99	5.1	371
Chontales	25	1.6	33	1.7	32
Jinotega	19	1.3	22	1.1	16
Matagalpa	28	1.8	47	2.4	68
RAAS	-	0.0	55	2.8	100
Boaco	-	0.0	-	0.0	0
Madriz	-	-	14	0.7	100
Río San Juan	-	-	68	3.5	100
TOTAL	1 519	100.0	1 942	100.0	

Fuente: Boletín Estadístico, 1991 y 1995.

El mayor número de turistas no étnicos de Nicaragua se hospeda en hoteles importantes de la ciudad de Managua por ser los negocios el principal motivo de su viaje. La característica principal del segmento de negocios es que utiliza alojamiento hotelero durante los días de semana (lunes a jueves). Esto ocasiona que los hoteles importantes de Managua se enfrenten a problemas serios de ocupación durante todos los fines de semana, agudizándose todavía más la situación en temporada alta.

Durante la temporada alta, la cantidad de habitaciones está llegando a su tope. En esta época del año, las pocas instalaciones hoteleras disponibles tienen que operar con su capacidad casi

al tope, ya que el mismo número de habitaciones tiene que ser distribuido entre los turistas de negocios que tienen afluencia constante y uniforme al país durante los días de semana, y los turistas estacionales que utilizan los establecimientos todos los días. Cabe mencionar que de no expandir la capacidad de alojamiento, la demanda no podrá crecer ni en número ni en la durabilidad de la estancia.

El nivel de ocupación de estos hoteles se mantiene en 1.3 personas por habitación, con un promedio de estancia de dos noches. El promedio de estancia para un turista nacional en un hotel de la capital es de 1.5 días con un promedio de ocupación por habitación de 1.5 personas. En promedio, sus índices de ocupación anual rondan el 65%.

Estos datos están sujetos a variación en la playa donde sí existe turismo tradicional. En Montelimar, el hotel más representativo de esta categoría, el turista permanece hasta dos semanas, con una ocupación anual promedio de aproximadamente 47-50%. No obstante, un 60% de sus clientes sigue estando conformado por huéspedes locales, dado que el desarrollo del turismo tradicional todavía es incipiente. Para el nacional, la estancia promedio es de dos días con un promedio de ocupación de tres o cuatro personas por habitación. Ello se debe a que el turista local frecuenta la playa en los fines de semana y con toda la familia.

En hoteles de ciudades pequeñas con un rico pasado colonial como Granada o Matagalpa, el nivel de ocupación promedio por habitación es de dos personas y la duración de la estancia es de 1.8 días. Este indicador se distribuye de esta forma, dado que existen actividades alternas en la zona para el turista como, por ejemplo, excursiones en el lago, visitas al mercado de artesanías, paseo a los pueblos aledaños, etc. Este tipo de hospedajes no suele ser muy frecuentado por nacionales salvo casos excepcionales como cuando en ellos tiene lugar la celebración de algún seminario o convención.

Los precios varían considerablemente según el tipo de alojamientos. Los hoteles de cuatro estrellas de la capital no compiten por precio, porque que son pocos y tienen segmentos bien definidos que les generan suficiente demanda. Las tarifas estaban a US\$120 la noche y son consideradas muy altas para la categoría que tienen.

La situación cambia en la playa donde la noche, más alimentos y otros servicios han llegado a costar hasta US\$32 dólares, aunque sus tarifas más habituales estaban alrededor de los US\$50. En contraste, la tarifa en un hotel como El Alhambra de Granada es de US\$32 dólares la noche, sin incluir alimentos ni "tours" por la zona.

De acuerdo con la información del sector hotelero, el mercado turístico de Nicaragua está dividido en turismo reincidente y turista nuevo. El turismo reincidente lo comprenden nicaragüenses con ciudadanía extranjera que visitan al país con regularidad o centroamericanos principalmente que se dedican a actividades de negocios con una estancia mínima en el país. El segmento turístico nuevo es el que viene al país por primera vez con el objetivo de realizar turismo tradicional, ya sea de playa, cultural o ecológico.

Una de las principales políticas de promoción de los hoteleros para captar al turista que viene por primera vez al país es trabajar con mayoristas internacionales. En el caso específico de Montelimar-Barceló que tiene contratos con agentes en el exterior como, por ejemplo, en Canadá y en Europa, los que se encargan de traer grupos de turistas a Nicaragua. Otro ejemplo es el Hotel Alhambra que trabaja con un "tour" operador de Costa Rica, el cual les provee de clientes europeos y norteamericanos, vía Los Chiles-Río San Juan-Gran Lago. Los operadores nacionales también juegan un papel relevante. Careli Tour, por ejemplo, aportó 10 584 visitantes a hoteles como El Camino Real, Montelimar, Intercontinental y la Alambra.

Adicionalmente, los hoteleros participan como asociación y como establecimientos individuales en ferias de Turismo como EXPOTUR en Costa Rica, la Feria de Berlín y la Feria

Latinoamericana de Turismo. También utilizan los índices hoteleros mundiales, periódicos, “brochures”, revistas, guías turísticas, páginas en Internet como medios de promoción, tanto a nivel nacional como internacional. Otro tipo de promoción se realiza por medio de los consulados y embajadas, paquetes con líneas aéreas centroamericanas, paquetes con rent a cars (Budget/Montelimar) y viajes de familiarización para los “tour” operadores.

Los hoteleros utilizan empresas proveedoras nacionales bien establecidas y autorizadas como principales proveedores. Las empresas nacionales son muchas veces distribuidoras de productos extranjeros, aunque el abastecimiento de comidas y bebidas es nacional. Igualmente, el servicio de mantenimiento y limpieza es de origen nacional.

El principal problema con los proveedores nacionales es que aún no trabajan cumpliendo especificaciones de pedidos y carecen de “stock” y de sistemas de control de calidad. A su vez, los hoteleros se quejan de que el país no produce enseres básicos para hotelería como jabones, champú, etc., lo que los obliga a recurrir a la importación de éstos y otros bienes. Según el presidente de la asociación de hoteleros, lo que hay en una habitación es importado en su gran mayoría. El resultado de esta situación es el encarecimiento de los costos, ya que los impuestos de introducción representan el 50-60% del importe y muchas veces tienen que ser “pagados” por adelantado y en efectivo. Los altos costes se reflejan en las tarifas de hospedaje, las cuales son las más altas de toda Centroamérica.

El gremio hotelero es el único sector que se encuentra incentivado por una ley específica. El Decreto sobre Inversiones Hoteleras, Centros de Diversiones y Hospitales, No. 520, del 2 de agosto, 1960 declara de interés nacional toda inversión destinada a la construcción de hoteles o centros de diversión que fomenten el turismo, siempre que la inversión no sea inferior a US\$795 455 dólares aproximadamente.

Este decreto en su artículo cuatro especifica que “el inversionista que obtiene aprobación para operar, gozará de exención de impuestos sobre el capital y sobre la renta por el término de diez años, a partir de que el MITUR declare que el centro respectivo ha entrado en operación. Asimismo, gozará de exención del impuesto directo sobre el capital durante el término comprendido entre la ejecución de los trabajos y la fecha en que el centro empiece a operar...”

Este decreto también exonera la franquicia aduanera y consular para la importación de toda clase de materiales, equipos, enseres, mobiliario, maquinaria y demás artículos destinados a la construcción y montaje del centro y sus anexos. Adicionalmente, las industrias amparadas a esta ley están exentas de impuestos de las Municipalidades y Juntas Locales de Asistencia Social.¹⁴

Aparentemente, el Decreto 520 en su artículo seis da cabida a “excepciones”, lo que se presta a que oficiales del gobierno otorguen concesiones al sector hotelero con base en favores y no por una obligación legislativa. Esta práctica, según los hoteleros, entorpece las operaciones de sus establecimientos. Adicionalmente, a pesar de que existen leyes de exoneración de impuestos de importación para los hoteles y otras entidades, los hoteleros se quejan de que la legislación vigente no es conducente de operaciones eficientes, ya que las gestiones son complicadas y consumen tiempo.

El desembolso de altas sumas de dinero y la falta de infraestructura básica fuera de la ciudad capital de Managua constituyen las principales barreras de entrada a la industria hotelera. No obstante, no existe una entidad que controle la apertura y operaciones los nuevos entrantes, y

¹⁴ Decreto 520. Sobre Inversiones Hoteleras, Centros de Diversiones y Hospitales. 2 de agosto, 1960.

que no hay un control fiscal para esos establecimientos. El Ministerio de Turismo tampoco se responsabiliza por supervisar la calidad de los servicios ni de los establecimientos.

Como conclusión se presenta un análisis FODA de este sector.

Fortalezas

- 1) *Disponibilidad de un ley que incentiva la inversión en hotelería*

Debilidades

- 1) *Persistencia de una imagen negativa del país*
- 2) *Escaso desarrollo de una oferta de calidad*
- 3) *Escaso desarrollo de la infraestructura básica fuera de la capital*
- 4) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 5) *Deficiente apoyo de los proveedores locales*
- 6) *Baja oferta de mano de obra calificada para el sector*

Oportunidades

- 1) *Altas expectativas de mejora del país despertadas tras el último proceso electoral*
- 2) *Construcción de nuevos hoteles de calidad*
- 3) *Diferenciación de la oferta con distintivos auténticamente autóctonos*

Amenazas

- 1) *Que no se cumplan dichas expectativas*
- 2) *Incremento de la demanda muy por encima de los niveles de la oferta*

3.2.2 “Tour” operadores

De los 19 “tour” operadores registrados en MITUR, la realidad es que existen tan solo tres o cuatro compañías en operación constante y dos o tres en actividad esporádica. El resto son agencias de viajes emisoras que tienen licencia para operar con visitantes extranjeros en el país, pero que no funcionan como tal; pues durante el gobierno sandinista se obligaba a toda empresa que movilizara turistas a que tuviera su licencia de “tour” operador.

Los “tour” operadores registrados son, en su totalidad, de nacionalidad nicaragüense. No obstante, existen algunas empresas costarricenses que no están registradas por ninguna autoridad, que están acaparando el mercado de Río San Juan y del Lago Cocibolca. Si bien es cierto que estas empresas traen consigo nuevos visitantes, su contribución al desarrollo del sector podría ser mayor dado que no utilizan ni transporte ni mano de obra nicaragüense.

Además dado que la mayoría de los hoteles de categoría superior están localizados en la capital, también se da la concentración de todos los “tour” operadores que están registrados en Managua.

Existe en Nicaragua un “tour” operador especializado en turismo de aventura que ofrece productos diseñados al gusto del cliente o “tailored-made tours” como son los viajes de cacería de codornices u otras aves migratorias en la selva del Río San Juan o los “foto safaris” en el norte del país. Estos últimos son arreglados con meses de anticipación y tienen costos elevados. Una expedición de cacería de seis personas por cuatro días puede llegar a suponer de US\$1 500-US\$2 000 dólares por cliente, incluyendo guías, alojamiento, comida especial, municiones y transporte. Dado el potencial que tiene Nicaragua como destino de naturaleza se hecha en falta más “tour” operadores especializados en este campo.

Fuera de este caso excepcional, los paquetes que se ofrecen no son diferenciados, porque su público es de lo más variado. Como ejemplos, se encuentran los “city tours” de un día a Managua, incluyendo visitas a la Catedral, Malecón y Teatro Nacional, y al volcán y el mercado de artesanías de Masaya. Otros “tours” son más elaborados como los que se ofrecen para los interesados en café, caballos andaluces o las tradiciones indígenas de los Pueblos Blancos. También existen “tours” más exclusivos como son las visitas a Corn Island.

Los “tours” de un día tienen un costo que oscila entre los US\$40 y US\$70 dólares e incluyen el almuerzo y los servicios de un guía. Sin embargo, la mayoría de estos “tours” ya vienen incluidos en paquetes de 2 a 14 días con transporte aéreo y terrestre, alojamiento, impuestos y propinas. El precio promedio es de US\$650 por persona durante siete días. La mayoría de los “tour” operadores no tienen un sistema de costos bien montado por lo que se les hace difícil conocer con exactitud sus resultados económicos.

Cabe mencionar que la falta de demanda y la escasez de infraestructura básica, así como de seguridad, no ha favorecido que se exploten muchos de los atractivos con que cuenta Nicaragua. En opinión del sector, actualmente se está ofreciendo el 20% de lo que se podría llegar a ofrecer. Por ejemplo, las viejas ciudades mineras de rico pasado colonial, que se encuentran en el norte del país, no están accesibles al público, lo mismo que las comunidades indígenas que viven en la Misquitia. A su vez, el turismo de aventura apenas está desarrollado y existen multitud de playas en ambos lados del océano que claman por ser explotadas turísticamente. Solo se necesita de creatividad, del apoyo gubernamental para salvar estas dificultades, como del respaldo financiero de los bancos para sacar todos esos nuevos productos a flote.

En el caso de turismo tradicional, los “tour” operadores utilizan una estrategia de mercadeo bien definida en la cual venden al país por medio de circuitos establecidos o de paquetes. Este tipo de venta se lleva a cabo principalmente en ferias internacionales donde los “tour” operadores participan junto al Ministerio de Turismo. Los mayoristas reciben folletería y materiales promocionales durante las ferias y, además, se establecen contactos para realizar futuros negocios. Otros medios utilizados para promoción son las páginas en INTERNET y las ventas a mayoristas por medio de correo electrónico. A su vez, se da la participación en publicaciones regionales y la oferta de paquetes conjuntos con las líneas aéreas. El mercadeo también se efectúa por medio de invitaciones a los mayoristas a “fam trips”, oferta del producto por correo, visitas personales, seminarios y presentaciones. A nivel local, el gremio de “tour” operadores realiza promoción indirecta del país por medio de programas de televisión, artículos de opinión y noticias en la prensa. El objetivo es colocar los diferentes destinos a visitar en la mente de los clientes (“Top of Mind”). Para el turismo de aventura, la estrategia de promoción es diferente. Se efectúa por medio de inserciones publicitarias en publicaciones especializadas, como la revista “Frontiers. En cuestiones de mercadeo es Careli Tours la empresa más activa. Esta última genera un mercado de 10 584 personas en el año y se estima que genera 3/4 de los ingresos que produce el sector.

En el caso muy particular de Nicaragua, la venta y promoción del país está ligada a la imagen internacional de la nación y de los países de la región, y por ser tan negativa, los esfuerzos promocionales no han producido los resultados deseados.

Dada la etapa naciente del gremio de turismo receptivo en Nicaragua, es demasiado pronto para prever fusiones, absorciones o expansión a otras geografías. En el caso excepcional de Careli, sí se da expansión a otros negocios, pero hay que recordar que esta empresa va mucho más adelante que el resto de la industria.

Actualmente, no hay legislación que beneficie al gremio “tour” operador directamente, como tampoco existe ninguna normativa clara que regule al gremio o cree unos mínimos estándares de calidad. Según los “tour” operadores más importantes, no hay barreras de entrada para ingresar a la industria. Basta con llenar una solicitud, pagar una matrícula y llenar otros requisitos de rigor, y con eso cualquiera puede convertirse en un “tour” operador. No obstante, hay dificultades que hay que superar como contar con financiación suficiente para invertir en activos así como disponer de un “know how” adecuado.

Con el ánimo de alcanzar los niveles de calidad que le permitan competir internacionalmente, los “tour” operadores importantes tienen convenios con hoteles de primera línea para ofrecer un alojamiento superior a sus clientes. Igualmente, tienen contratados los servicios de restaurantes en las diferentes ciudades que visitan y acuerdos con los dueños de las propiedades que incluyen en sus “tours”, como son las haciendas cafetaleras y la destiladora de ron Flor de Caña.

Con respecto al transporte acuático, se sirven de proveedores del lugar que les prestan sus servicios, como en el caso de los lancheros en Granada. El número de proveedores de calidad es limitado, dado que la compra y mantenimiento del equipo tiene un costo elevado. Usualmente, los precios de transporte están incluidos el costo del “tour” y dependen de la cantidad de personas que participan en él. Un paseo en lancha por las Isletas del lago Cocibolca puede costar entre US\$25 y US\$30 para un grupo de seis personas.

En cuanto a los proveedores externos cabe mencionar que los medios de transporte como buses y microbuses son importados de Estados Unidos o países centroamericanos, así como también el equipo de computadoras y de comunicaciones. En algunos casos, los artículos de folletería y promocionales son elaborados en el exterior. Para los “tours” de cacería o pesca todos los insumos son importados de EUA donde el “tour” operador tiene sus contactos establecidos de antemano.

En cuanto al servicio de los guías son muy pocos los que cuentan con una adecuada preparación y dispongan de conocimientos de idiomas. Su escaso número representa una seria limitante para el desarrollo de este sector.

Careli Tours, un ejemplo exitoso del negocio de Turismo Receptivo

En la actualidad, es el “tour” operador más importante del país. Nació el 1° de marzo, 1992 en Managua, como una iniciativa, fruto del azar y la creatividad de Raúl Calvet, paraguayo de vasta experiencia en el ramo de turismo. Careli Tours, que comenzó con cuatro empleados, ha crecido significativamente durante sus cuatro años de operación y ha llegado a tener 35 empleados, una flota de cuatro buses y un ingreso anual de 10 584 turistas. Sus productos van desde “tours” diarios hasta paquetes de 14 días que incluyen alojamiento, comidas y recorridos de interés. Adicionalmente, cuenta con una agencia de viajes minorista y otra mayorista, y dos oficinas de ventas (una en Montelimar y otra en el Hotel Camino Real). En un futuro cercano Careli Tours planea diversificarse por medio de la creación de tres oficinas especializadas: turismo

convencional, de aventura y de convenciones.

Careli es un excelente ejemplo de un “tour” operador que genera ingresos significativos y que contribuye al desarrollo turístico del país. Entre sus características más sobresalientes están la formación especializada que le da a sus recursos humanos, los cuales son seleccionados cuidadosamente; el sistema informatizado de control de costos y reservaciones que fue diseñado y montado especialmente para la compañía y que les permite operar con gran eficiencia; su cultura empresarial que está basada en la disciplina y el orden en todas las operaciones y, finalmente, el liderazgo visionario ejercido por sus dueños. Careli también es muy activa en su promoción, la cual cubre por medio de correo electrónico e INTERNET, participación en ferias internacionales y por medio de un programa de televisión a nivel nacional.

Careli ilustra como la inversión privada llevada a cabo con orden y trabajo, a pesar de limitaciones económicas, puede convertirse en un instrumento para la promoción y venta del país. Por otro lado, Careli es un ejemplo de servicio con calidad superior. Según su dueño, “el cliente no acepta calidad de segunda categoría, por lo tanto competimos como si se tuviera 500 rivales...Nuestros rivales son empresas en la región centroamericana, por lo tanto trabajamos de tal forma que si el cliente tuviera que elegir, nos eligiera a nosotros...”

Fortalezas

- 1) *País con recursos culturales y naturales únicos*
- 2) *Convinación de estos atractivos en un espacio geográfico muy concentrado*

Debilidades

- 1) *Persistencia de una imagen negativa del país*
- 2) *Mínimo desarrollo de empresas "tour" operadoras*
- 3) *Escaso desarrollo de productos*
- 4) *Falta de mayores infraestructuras fuera de la ciudad de Managua*
- 5) *La seguridad es una limitante seria especialmente en el norte del país*
- 5) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 6) *Deficiente apoyo de los proveedores locales*
- 7) *Bajo número de guías calificados*
- 8) *Falta de una regulación de las actividades del sector*

Oportunidades

- 1) *Altas expectativas de mejora del país despertadas tras el último proceso electoral*
- 2) *Especialización de la oferta*
- 3) *Desarrollo de nuevos productos*

Amenazas

- 1) *Que no se cumplan con dichas expectativas*
- 2) *Crecimiento de los niveles de inseguridad*
- 3) *Cancelación de posibles paquetes porque la oferta hotelera no pueda absorber la nueva demanda generada*

3.2.3 Transporte

El flujo de turistas internacionales llegados al país durante 1992-1995, según vía de ingreso utilizada, se caracteriza porque los cuatro puestos fronterizos terrestres de acceso a Nicaragua, ubicados en la frontera norte y sur del país, recibieron en promedio el 58.6% del total de turistas. En tanto el aeropuerto internacional ocupa el segundo lugar en importancia al ingresar el 36.8% del total y el ingreso por medio de los puestos acuáticos acumuló 4.6%.

La llegada de turistas por vía terrestre ocupa el primer lugar en importancia en relación con las vías de ingresos al país. El hecho de que la mayoría de visitantes llegue al país por vías terrestres, indica que la industria turística de Nicaragua todavía no está desarrollada. Los turistas procedentes de Centroamérica son los que utilizan mayoritariamente (87.4%) este tipo de puestos fronterizos. Los ingresos por vía acuática suman el 4.8% ya que los cruceros son un sector incipiente en Nicaragua.

Los turistas tradicionales se movilizan por el país por medio del transporte de las agencias “tour” operadoras y en un porcentaje mínimo utilizan otro tipo de transporte. Los turistas de negocios, que representan la mayoría de los visitantes (44.8%), frecuentemente utilizan vehículos alquilados. El uso de los taxis se limita a traslado de personas del aeropuerto al hotel y viceversa y a arreglos efectuados entre el conductor y el cliente. La capacidad instalada de transporte turístico del país se resume a continuación.

Cuadro 3.4

Tipo de Transporte	Capacidad Instalada*
Aéreo internacional	3 732 asientos
Aéreo nacional	960 asientos
Autos para arrendar	800 autos
Taxis aeropuerto	18
Taxis en general	3000
Autobús público	1 000
Hidrofoils	3

*Datos fueron calculados en una vía solamente.

Fuente: Asociación de Líneas Aéreas, Hertz, Budget, Toyota-Rent a Car, Cooperativas de Taxis 23 de Febrero y 25 de Febrero, Hotel Alhambra, Ministerio de Construcción y Transporte.

Transporte aéreo

Según información de la asociación de líneas aéreas de Nicaragua, el 36.8% de los turistas entran al país por vía aérea y, aunque el número de visitantes ha aumentado considerablemente, la oferta de asientos ha permanecido estática en los últimos cinco años. El transporte aéreo se ha convertido en el medio que utilizan preferentemente los hombres de negocios y los pocos turistas extranjeros que viajan a Nicaragua para conocer el país. También viajan por avión muchos nicaragüenses que residen en USA, los que viven en Costa Rica o Honduras suelen utilizar su propio transporte.

En este período no ha ingresado ninguna línea aérea al país, excepto Aero Segovia y en un futuro United Airlines, de nacionalidad estadounidense, que se espera que entre en operaciones durante el primer trimestre de 1997, cubriendo la ruta Nicaragua-San. Francisco con conexiones con el Lejano Oriente. Contrariamente, se han retirado SAHSA y Cubana a causa de serios problemas financieros que las llevaron a la quiebra.

La industria del transporte aéreo desde Nicaragua y hacia ella está compuesta por un total de nueve líneas aéreas que prestan servicio regular. De las aerolíneas que viajan desde Nicaragua y hacia ella existen dos estadounidenses -American Airlines y Continental-, una europea -Iberia-, una cubana -Aero Segovia-, dos nicaragüenses -Nica y Costeña Airlines, que ofrece servicio local tres veces al día hacia Corn Island, Las Minas, San Carlos, Waspán y otras localidades de la costa atlántica- y otras tres centroamericanas más -Lacsa, Copa y Aviateca-. Adicionalmente, existen representaciones de aerolíneas europeas y suramericanas, como KLM, Air France, British Airways, Alitalia, LanChile y LTU. En promedio American Airlines transporta el 54% de los pasajeros; Nica, 33%; Lacsa, 8% e Iberia, 6% (vía Miami). Los vuelos charter de Canadá captan un 3% de los visitantes a Nicaragua.

Las aerolíneas de la Corporación TACA se caracterizan por transportar turismo étnico o de negocios dentro de la región centroamericana. Por otro lado, American Airlines transporta principalmente a hombres de negocios estadounidenses, políticos, funcionarios de organismos no gubernamentales, reporteros y grupos religiosos. COPA se encarga de enlazar a Sur América con el istmo centroamericano e Iberia, por su parte, atiende al segmento europeo que viaja directamente a Nicaragua vía Miami.

Las ciudades que están conectadas directamente con Managua sin hacer ninguna escala serían: Miami y Houston en Estados Unidos de Norteamérica y San Salvador, San José y Panamá en Centroamérica. Seguidamente se ofrece la frecuencia de vuelos de estas aerolíneas a distintas regiones del mapa mundial:

Cuadro 3.5
Capacidad mínima instalada de asientos para viajar
vía aérea hacia Nicaragua

Mercado	Frecuencia de Vuelos Semanal	Capacidad de asientos Semanal
Norteamérica	40	3 662
Mexico	(11)	(605)
Miami	(25)	(2 513)
Houston	(4)	(544)
Centroamérica	25	1 635
Europa y Otros	11	327
TOTAL	76	5 624

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el Lic. Mario Medrano. Gerente General. NICA. Calculado en una vía.

El tipo de aviones que usan las aerolíneas que viajan a Nicaragua es muy variado, aunque el más común es el Boeing 737 de 125 pasajeros, utilizado por NICA, Aviatega, Lacsá y COPA. Iberia utiliza un DC-9 de 95 pasajeros, American vuela con un 727 con capacidad para 156 personas y Continental con un 737-300 de 136 asientos. La Costeña utiliza aviones pequeños de 17 asientos. Según las autoridades de la Corporación TACA en Nicaragua, el equipo utilizado para transportar pasajeros desde el país y hacia él está en muy buen estado, ya que cuenta con aviones nuevos como los de NICA y Continental.

Durante temporada baja, la ocupación oscila entre el 35 y el 70%. Sin embargo, sube durante temporadas pico (Semana Santa, julio/agosto y fin de año), y llega a ser entre el 65-90%. Esta distribución es causada principalmente por el tipo de turismo que visita Nicaragua, el cual es principalmente étnico. A continuación el siguiente cuadro muestra un detalle de distintas tarifas aéreas ofrecidas por el sector.

Cuadro 3.6
Tarifas Aéreas de algunas rutas
internacionales hacia Nicaragua *

Ruta	Tarifa (US\$)	Línea Aérea
Miami-Managua-Miami	442	American, NICA, Iberia
Los Angeles-Managua-Los Angeles	638	Continental, American, TACA
S. Francisco- Managua-S. Francisco	718	Continental, American, TACA
Quito-Managua-Quito	630	Lacsa
Toronto-Managua-Toronto	610	Air Canada
	588	American
Madrid-Managua-Madrid	987	Iberia
Frankfurt-Managua-Frankfurt	1 063	Iberia

Fuente: Viajes Atlántida e Iberia.

* Las tarifas incluyen impuestos, son válidas para viajar en días de semana, validez de 30-90 días.

Estas tarifas se vencen el 30 de noviembre por comenzar el ciclo de temporada alta. Existen tarifas más bajas que no son publicadas por las líneas aéreas.

Es importante señalar que las compañías centroamericanas manifiestan ofrecer tarifas especiales para turistas que las venden exclusivamente a mayoristas con descuentos de hasta un 40%, pero lo cierto es que los “tour” operadores no reconocen que las aerolíneas estén dando este tipo de incentivos al visitante para que acuda al país y se quejan del poco apoyo que reciben de las mismas para abrir el mercado nicaragüense al exterior.

En el caso de NICA, su ingreso por pasajero por milla (Yeald) es de hasta US\$0.40, cuando el costo promedio de la industria oscila entre US\$0 09 y US\$0 16. Este valor es muy elevado si se tiene en cuenta que la contribución que perciben las aerolíneas por volar a los países asiáticos, que tradicionalmente son las rutas más rentables, es de unos US\$0 15.

Las tarifas han estado estáticas en los últimos cinco años, excepto en temporada de turismo étnico (julio/agosto y diciembre). La división de Aeronáutica Civil mantiene los precios regulados para todas las tarifas saliendo de Nicaragua. Estos cálculos se realizan con base en costos, principalmente tomando en cuenta el precio del combustible. El objetivo de este control es cuidar la estabilidad financiera de las líneas aéreas. Cuando las compañías aéreas desean ofrecer tarifas especiales o vuelos extras durante los períodos pico, Aeronáutica se encarga de analizar los cambios y otorgar las autorizaciones según sus criterios.

Cabe destacar que para algunos miembros del gremio esta práctica es injusta y muchas veces basada en favoritismos. En el caso particular de American Airlines, la compañía aduce que el control ejercido por Aeronáutica sobre las tarifas, saliendo de Nicaragua, favorece a las líneas aéreas de la Corporación Taca, ya que les permite fijar sus tarifas a un nivel establecido, usualmente a un precio alto, que les permite cubrir sus costes de operación que son generalmente superiores. Al existir dicha regulación, empresas como American Airlines se ven imposibilitadas de ofrecer tarifas más bajas de las que rigen en el mercado, impidiéndose la oferta de precios más accesibles para el cliente y la posibilidad de llevarse una participación más grande del mercado.

American Airlines asegura que las regulaciones de Aeronáutica Civil no son conducentes para que líneas aéreas interregionales operen con eficiencia en Nicaragua. Por el contrario, estas regulaciones son sumamente proteccionistas y operan bajo la modalidad de reciprocidad. Es decir, que ninguna línea aérea internacional puede entrar al mercado nicaragüense si a la

línea aérea nacional no consiente en establecer acuerdos bilaterales recíprocos. Esta situación ha llevado a líneas aéreas como American Airlines a catalogar la política actual como adversa a la competitividad y, por lo tanto, a la mejoría en los precios y los servicios a los pasajeros, dado que está impidiendo que líneas aéreas más eficientes puedan incursionar en cielos nicaragüenses para captar pasajeros.

La Corporación Taca goza de influencia importante en la región, lo que le permite ejercer control sobre las tarifas y los itinerarios de las líneas aéreas en Centroamérica. Este control se logra por medio de acuerdos entre las autoridades de cada país y la línea aérea local. Como se mencionó en su momento oportuno, Nica, Lacsá y Aviateca fueron incorporadas a la Corporación Taca, de nacionalidad salvadoreña. Estas tres compañías tienen identidades nacionales dentro de sus países, pero para fines de promoción lo hacen como grupo consolidado. Por su parte, COPA de Panamá entró en una alianza estratégica con la Corporación con el propósito de bajar costos por medio de la compra conjunta de repuestos, seguros, combustible e imagen única para fines de mercadeo.

Sumada a esta situación, existe la agravante que el turismo tradicional no utiliza las líneas aéreas regionales, sino que prefiere las aerolíneas grandes y reconocidas como American Airlines o Continental Airlines. Los "tour" operadores europeos se quejan de la poca accesibilidad al país, la cual es causada principalmente a que no existen mayores incentivos para que más líneas aéreas entren al mercado nicaragüense y se reduzcan las tarifas de los boletos.

El sentimiento de descontento que predomina entre algunos miembros del sector de transporte aéreo también se debe al monopolio de los servicios del aeropuerto y de sus tarifas los que han sido calificados de caros por ser hasta tres veces más elevados que los del resto de Centroamérica. Por otro lado, hay fuertes críticas a la práctica de no otorgar certificados de operación a largo plazo, sino que existe la regulación de renovarlos anualmente.

Dado que en Nicaragua la competencia no se lleva a cabo por medio de precios, la rivalidad se establece con base en la calidad del servicio que se ofrece (el buen trato al cliente, conveniencia del equipaje, atención a bordo, seguridad, puntualidad, etc.) aunque, en la mayoría de las ocasiones, los pasajeros escogen su línea aérea con base en los itinerarios ofrecidos y los horarios de vuelo.

Existen fuertes barreras para entrar a la industria, ya que el proceso es burocrático, limitado y con base en favoritismo, pues no existe una ley que promulgue el cumplimiento u otorgamiento de licencias o permisos por lo que muchas veces las compañías quedan a merced del ministro de turno.

Los proveedores más importantes para las compañías aéreas son el servicio de combustible, los servicios del aeropuerto y los servicios de comida a bordo ("catering"). Todos los servicios son de mucho apoyo a la industria, ya que los representantes del gremio los calificaron de buenos, pero aducen que hace falta más diversidad en la oferta para poder elegir entre un mayor número de ellos aquél que ofrezca el mejor servicio a precios más razonables. Particularmente, las aerolíneas extranjeras como American y Continental son las únicas compañías que tienen por proveedores a extranjeros, quienes se encargan de preparar los alimentos de servicio a bordo.

Finalmente, una mención especial merece el transporte aéreo interno que podría servir de motor de desarrollo del turismo en el país pero que de hecho no lo hace dado las pocas rutas abiertas, el escaso número de frecuencias en los vuelos y sus elevadas tarifas. Haría falta habilitar más infraestructuras aeroportuarias y conceder más facilidades en la financiación de este tipo de compañías para que el sector prospere.

Como conclusión se presenta un análisis FODA de este sector:

Fortalezas

- 1) *Coordinación de vuelos a nivel regional*
- 2) *Mejora del servicio al cliente. Ej.: facilidades al hombre de negocios*
- 3) *Aumento de las ofertas promocionales a nivel regional*
- 4) *Apoyo al desarrollo del sector. Ej.: organización y patrocinio de eventos turísticos*
- 5) *Sector que goza de amplias ventajas fiscales*

Debilidades

- 1) *Persistencia de una imagen negativa del país*
- 2) *Tarifas aéreas no competitivas*
- 3) *Altas barreras de entrada*
- 4) *Escasa interconexión directa con otros destinos*
- 5) *Deficiente infraestructura y administración del aeropuerto*
- 6) *Oferta limitada de servicios de apoyo*

Oportunidades

- 1) *Altas expectativas de mejora del país despertadas tras el último proceso electoral*
- 2) *Posible liberación de la oferta y disminución de las tarifas*

Amenazas

- 1) *Que no se cumplan con dichas expectativas*
- 2) *Que no se desarrolle la liberación de la política aérea*
- 3) *Que el aeropuerto de Managua no tenga la infraestructura necesaria para el ingreso de más aerolíneas*
- 4) *Cancelación de billetes de vuelo porque la oferta hotelera no pueda absorber la nueva demanda generada*

Renta a cars

En Nicaragua existen alrededor de 15 compañías de alquiler de vehículos, de las cuales nueve se encuentran registradas formalmente y seis pertenecen a la Asociación de Arrendadores de Vehículos. Todas las compañías se ubican en la Ciudad de Managua, aunque algunas tienen sucursales en Montelimar, Jinotepe, Matagalpa, isla de Ometepe y Granada.

La industria ha experimentado diversos cambios en los últimos cinco años. Con el gobierno de la Sra. Violeta de Chamorro se pasó de tener tres compañías de alquiler de vehículos a seis y luego a nueve. Anteriormente, solamente Budget consiguió mantenerse en medio del régimen sandinista junto con otras compañías familiares que alquilaban vehículos usados. Durante la

década del ochenta cerró Hertz igual que muchas otras representaciones internacionales, logrando volver a operar en 1991.

Del total de empresas arrendadoras de autos, tres son reconocidas internacionalmente: Budget, Toyota y Hertz, que es la más antigua del país. Hoy en día, Budget es la compañía líder, con el 50% del mercado. Las principales compañías nacionales son: Lugo, Targa, Leo's, Auto Express y Hyundai.

La flotilla de la industria está compuesta de alrededor de 700 a 800 carros. Las compañías más grandes como Budget, Hertz y Toyota tienen flotas entre 100 y 300 autos. Las compañías nacionales tienen entre 15 y 40 vehículos. Deben tomarse en cuenta los altos costos del financiamiento, los plazos limitados y el limitado tamaño del mercado para justificar el tamaño reducido de la flotilla de las agencias nacionales.

Los autos, en su mayoría, están en buen estado; sin embargo, esto se debe al esfuerzo que realizan las compañías por cuidar su flotilla en situaciones completamente adversas como son el mal estado de las calles y carreteras y la falta de señales de tránsito. No obstante, a causa del programa de exoneraciones del 50% de impuestos que gozan estas empresas por la adquisición de los vehículos, se ven comprometidas a no vender sus autos hasta después de tres años. Esta situación afecta negativamente al sector, ya que un automóvil de alquiler tiene una vida útil de un año a lo sumo.

La ocupación promedio anual de los vehículos es aproximadamente del 70%. Durante la temporada pico (julio/agosto y navidad), los autos son alquilados principalmente por nicaragüenses con residencia en el exterior. En cambio, en el resto del año, los vehículos son utilizados, de lunes a jueves mayoritariamente, por ejecutivos de compañías regionales que visitan al país y los fines de semana por el turista nacional que desea desplazarse hacia la playa o la montaña en autos rentados.

Las tarifas para alquiler de vehículos están fijadas intencionadamente entre los miembros de la asociación de rent a cars que forman un bloque de seis compañías. La tarifa más barata es de US\$30 dólares y la más cara es de US\$145 dólares (incluyendo seguro), en función del tipo de carro que se alquile.

Las principales políticas para captar a los clientes son los descuentos especiales a compañías, la acumulación de millaje en líneas aéreas como American Airlines y Continental, el puntaje extra para miembros de clubes hoteleros, la aparición en publicaciones turísticas (Revista On Board) y tarifas especiales de fin de semana.

Para atraer a sus usuarios otras compañías ofrecen servicio de teléfono celular, servicio de conductor, tarifas especiales de un mes, financiamiento del pago para las empresas y servicio de llevar el carro a un destino determinado.

Las diferentes compañías sirven al mismo tipo de mercado: segmento de negocios, turismo étnico y turismo nacional. La base de la competencia es el servicio, ya que las tarifas son uniformes para todas las compañías. Las compañías multinacionales como Hertz y Budget utilizan el renombre de sus empresas para captar al turista extranjero que prefiere lo conocido. Estas dos compañías gozan de la asesoría técnica de sus matrices en mercadeo, lo que les ayuda a colocarse más rápidamente en la mente de los usuarios. En el caso de Hertz, el posicionamiento se da con base en la seguridad, ya que esta compañía garantiza que sus automóviles no llevan distintivos de identificación de la empresa para que los clientes se sientan seguros que no serán reconocidos como turistas o blanco de ningún acto delictivo. Además, Hertz creó su propio mapa para ofrecer un instrumento de orientación adecuado.

En la actualidad, no existe realmente un organismo regulador de la actividad de arrendamiento de carros, no se sabe a ciencia cierta cuánto genera en ingresos este sector ni cuántas personas son empleadas en él. No hay controles de calidad y prácticamente cualquiera puede pagar su licencia para operar en este sector y gozar de todos los beneficios fiscales. Según miembros del gremio, actualmente los requisitos para formar una compañía de alquiler de vehículos son muy débiles, ya que muchas veces se incluyen autos usados de más de tres años en las flotillas o no se cumple con el número mínimo de autos requeridos.

Dado que la inversión para iniciar una compañía arrendadora de autos es alta las casas concesionarias se han diversificado estableciendo agencias de “rent a cars”, como en el caso de Toyota, Hyundai, Honda/Volkswagen, Daihatsu, Subaru y KIA que abastecen a Budget, Targa, Lugo y Auto Express. Esta práctica disminuye los costos de mantenimiento.

De acuerdo con el gremio, existe un vacío en cuanto a Ley de Incentivos a la Inversión Turística. No existen exoneraciones fiscales en cuanto a derechos de rodamiento y compra de repuestos y accesorios. Por el contrario, se ha visto un incremento a las tasas de impuesto sobre la venta. Por otro lado, si los autos se venden antes de los tres años de uso, el dueño de la agencia de arrendamiento deberá pagar la cantidad completa de los impuestos por cobrar por ese vehículo. Una de las intenciones del gremio es lograr que se les conceda pagar impuestos proporcionales al tiempo de uso del vehículo, como ocurre en Costa Rica y Panamá. Esta situación se atribuye a la falta de interés del gobierno en este rubro, o bien, a la falta de conocimiento del potencial del turismo como fuente generadora de ingresos.

A su vez, sienten como molestia que el aeropuerto internacional carezca de las instalaciones apropiadas para alojar las representaciones del gremio. Actualmente, los “rent a cars” están localizados en la sección de recepción de pasajeros de vuelos internacionales, la que comparten con un cafetín, servicios sanitarios y vallas de seguridad. Además de las serias limitaciones de espacio y de las altas tarifas de alquiler, las oficinas de “rent a cars” tienen dificultades para ofrecer comodidades a sus clientes, como, por ejemplo, aire acondicionado, asientos y teléfono. En el área de los “rent a cars” tampoco se ofrece mantenimiento suficiente a los servicios sanitarios y de limpieza en general por parte de la administración del aeropuerto.

Otra debilidad, del sector es que hasta la fecha de este informe no existe en el país una póliza de cobertura total para protección contra daños. Existen algunas compañías arrendadoras que no tienen póliza con el Instituto Nicaragüense de Seguros, que controla esta actividad, sino que cubren los daños con fondos propios, lo que puede causar inestabilidad a la imagen del gremio, porque los clientes no se encuentran respaldados por una compañía aseguradora. Adicionalmente, existe poca cooperación de la policía nacional de tránsito en momentos de emergencia como choques o accidentes. Es más, en ocasiones, se les ha denunciado por aceptar sobornos y fallar injustamente en contra de los conductores de autos alquilados. Por otro lado, en cuanto a trámites se refiere, la autoridad policial tiene un aparato burocrático extenso que representa una gran pérdida de tiempo y altos costos. Todo ello hace que el obtener las placas para vehículos, permisos y otros documentos sea realmente un proceso largo y tedioso. La industria espera que se realicen reformas para que los trámites administrativos se agilicen. Finalmente, cabe mencionar que la policía nacional necesita desarrollar mecanismos efectivos que le permitan luchar contra el vandalismo o robo de autos.

Fortalezas

- 1) *Presencia de marcas de renombre internacional que compiten entre sí*

- 2) *Sector que goza de ciertas ventajas fiscales*

Debilidades

- 1) *Poca diferenciación de la oferta*
- 2) *Alta depreciación de los vehículos por el mal estado de las carreteras*
- 3) *Falta de un ente que regule la actividad de esta industria*
- 4) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 5) *Limitantes en la cobertura de seguros*
- 6) *Deficiente infraestructura del aeropuerto*
- 7) *Poco apoyo del Ministerio de la Gobernación*

Oportunidades

- 1) *Remodelaciones en el aeropuerto de Managua*

Amenazas

- 1) *Incremento de la inseguridad en la zona*
- 2) *Que en el aeropuerto de Managua no se realicen las reformas necesarias*

Budget Rent a Car

Una Muestra Ejemplar de la Competitividad en Acción

Budget-Nicaragua nació en 1976 como una iniciativa de varias familias de espíritu emprendedor. La empresa atravesó por un período de crisis durante los 80's a causa de que el gobierno de ese entonces ponía muchas dificultades para conseguir divisas. Budget necesitaba de ellas para poder pagar los costos de la franquicia y para adquirir nueva flota. A pesar de esas adversidades, consiguió sobrevivir, lo que da una muestra de su gran espíritu luchador.

Hoy por hoy, Budget Rent a Car ocupa el tercer lugar en tamaño de las agencias de Budget en América Latina, y es superada solamente por Panamá y Venezuela. Su flota es de 300 automóviles y posee el 50% del mercado nacional, lo que le confiere el liderazgo de esta industria en Nicaragua.

Budget compete con base en una estrategia de diferenciación, distinguiéndose por la calidad de servicio, lo que le permite bajar sus costos y ofrecer un mejor servicio al cliente a precios accesibles. Adicionalmente, Budget Nicaragua sobresale por ser una de las empresas líderes que han sabido ejecutar con éxito su estrategia, lo que le ha valido para ser considerada como un ejemplo de orden, planeamiento y calidad.

Su gerente general, Ing. Gabriel Solórzano, creador y ejecutor de la estrategia que ha llevado a esta empresa a la cumbre del éxito, explica que se hizo una reorganización interna antes de modificar la estrategia, se analizó el entorno de acuerdo con las teorías de competitividad y luego se lanzó en la búsqueda de un nicho que no estaba cubierto que era el de diferenciación. Hasta 1993, las condiciones del mercado exigían a los miembros de la industria de arrendamientos de autos que se compitiera con base en costos. Budget salió a la vanguardia y demostró que se podía diferenciar sin necesidad de participar en una guerra de precios.

El recurso humano en Budget Nicaragua es el principal factor de excelencia, puesto que los empleados poseen plena libertad para tomar decisiones inmediatas y reaccionar ante la necesidad del cliente. Son personas que se sienten parte de la empresa, comparten su cultura y aportan a su éxito por medio de su trabajo y responsabilidad. La visión de la compañía en cuanto a lo que debe de ser una empresa de servicio, la flexibilidad de su misión y el posicionamiento inteligente por medio de "megamarketing" han colocado a Budget como una empresa excepcional no solamente en Nicaragua, sino también en la región centroamericana.

Taxis

Según información del Ministerio de Construcción y Transporte y de miembros del gremio de taxis, existen, en la actualidad, 3 000 taxis registrados en la ciudad de Managua. Los taxis se encuentran agrupados en 30 cooperativas que, a su vez, forman parte de tres federaciones. De acuerdo con la misma fuente, entre el 10 y el 20% de éstos se encuentra en buenas condiciones. Estos datos son comprensibles si se toma en cuenta el mal estado de las calles y el costo de mantenimiento de vehículos. Un dato curioso es que la mayoría de la flota de taxis existente está formada por carros Lada, por considerárseles más resistentes y fáciles de reparar. Cabe mencionar que partir de 1990 con la apertura de la banca privada, la privatización de las empresas estatales y la reducción del ejército, el gremio de taxis se expandió considerablemente, hasta el punto que en comparación con otros países de Centroamérica, Nicaragua tiene un excedente de taxis. Sin embargo, no existe un control del crecimiento del gremio, ni de las reagrupaciones que han tomado lugar en los últimos años.

Al mismo tiempo de la expansión de la industria de taxis, se dio la liberalización de las actividades económicas del país. La desregularización de las telecomunicaciones tuvo especial impacto en el sector, porque se autorizó el uso particular de los radiotéfonos. Con esta medida se dio el inicio del servicio de radiotaxis y de la atención a domicilio, un concepto nuevo en el país después de que las radioperadoras y demás medios de comunicación habían estado regulados y restringidos por el estado durante la década del ochenta. Con la llegada de estos servicios, los taxistas vieron mejorar la atención a sus usuarios.

Los precios de operación varían según la distancia. En Nicaragua, todavía no se utilizan taxímetros, ni tarifas predeterminadas por recorrido, lo que puede causar numerosos abusos de los taxistas. Actualmente, los precios de combustible representan el mayor problema para los transportistas, ya que un galón de gasolina cuesta US\$2.50 dólares o alrededor de C\$23 córdobas. Estos precios son los más altos de Centroamérica y, por tanto, tienen un impacto negativo en el importe de todos los servicios, incluidos los de transporte. Los precios mas bajos oscilan entre los US\$0.60 y US\$1.20 córdobas para viajes cortos. Según representantes del gremio, se pueden hacer arreglos entre el cliente y dueño de la unidad si se desea alquilar el vehículo por el día. De acuerdo con esta fuente, dentro del perímetro de Managua una hora de alquiler cuesta entre C\$50 y C\$60 córdobas.

En la actualidad, las cooperativas con compiten base en los servicios que ofrecen y la calidad de su flota. Por ejemplo, la Cooperativa 25 de Febrero se considera la líder del gremio, porque fue la primera en ofrecer servicio de radiotaxi a domicilio “en pocos minutos”. Adicionalmente, esta cooperativa se caracteriza por garantizar protección total a terceros, devolver artículos extraviados a sus pasajeros y cooperar en situaciones de crisis como, por ejemplo, durante el maremoto y la erupción del Cerro Negro. Otras cooperativas como la Carlos Fonseca y la René Chávez también representan competencia directa relevante.

Actualmente, existe la exoneración de todo tipo de impuestos para el gremio de transportistas. Esta regulación incluye las aduanas, repuestos, llantas e impuestos sobre la venta. Recientemente, hubo un movimiento en la Asamblea Nacional para modificar la Ley General de Cooperativas y reducir esta exoneración al 50%. Esto fue motivo de protestas masivas y huelgas del sector transportista que detuvo el proceso de reforma a la Ley. Con el nuevo gobierno electo existen expectativas de no aprobarse esta regulación.

Se espera que en un futuro se regularice la relación entre el gremio de taxis y la policía, ya que, en la actualidad, no hay apoyo de las autoridades de tránsito. Es previsible que la ley de tránsito que regula la circulación de taxis se haga cumplir, finalmente, por los oficiales, de manera que se controle a los piratas que no poseen placas de taxis y a los conductores sin licencia de conducir profesional y se vigile que todo prestatario de servicio de taxis disponga de seguro que dé cobertura a terceros y al vehículo propio.

Finalmente, la cooperativa de taxis 23 de Febrero ofrece servicios de taxis en el aeropuerto para cuya atención dispone de 18 unidades que se encuentran en un buen estado.

Fortalezas

- 1) *Surgimiento de empresas de calidad que operan en la capital*
- 2) *Sector que goza de ventajas fiscales*

Debilidades

- 1) *Mal estado de la flota en la mayoría de las empresas*
- 2) *Tarifas no estandarizadas y escaso uso del taxímetro*

- 3) *Mal estado de las carreteras y falta de cultura para conducir civilizadamente*
- 4) *Altas tarifas de los combustibles y costoso mantenimiento de los vehículos*
- 5) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 6) *Limitantes en la cobertura de seguros*
- 6) *Falta de apoyo de las autoridades de tránsito*

Autobuses

Según datos del Ministerio de Construcción y Transporte, existe un total de 1 000 autobuses, la inmensa mayoría de los cuales se encuentra en un pésimo estado y son muy incómodos. Por otro lado, no es muy recomendable utilizar este transporte colectivo, ya que las estaciones se encuentran localizadas en los mercados, donde los carteristas abundan y las condiciones son altamente antihigiénicas.

Existen tres tipos de buses: Los buses interurbanos comunican la capital con casi todas las ciudades del país, excepto la costa atlántica donde no existen vías de acceso terrestre. Los autobuses urbanos viajan a cinco o seis ciudades cerca de Managua, incluyendo la capital y los suburbanos circulan en los alrededores de la zona metropolitana.

Existen rutas y precios definidos dependiendo de las distancias. Los autobuses operan de 6 a.m. a 6 p.m. y salen de las estaciones hacia sus destinos cada media hora.

Dentro de los próximos proyectos turísticos que se quieren llevar adelante, se encuentra la apertura de una nueva línea de transporte terrestre para los turistas que vienen desde Costa Rica y Panamá. Se trataría de la Pana Line que pondría a circular en Nicaragua dos buses muy confortables que contarían con aire acondicionado, TV, vídeo, baños sanitarios y sillones reclinables. De esta forma se cubriría un vacío que existe actualmente, la oferta de un transporte de calidad que permita a los turistas conocer de un solo trayecto tres países centroamericanos.

Fortalezas

- 1) *Diversidad de rutas de transporte colectivo*

Debilidades

- 1) *Servicio público altamente deficiente*
- 2) *Mal estado de los autobuses de transporte público*
- 3) *Zonas del país que quedan aisladas por falta de cobertura del servicio público de transporte*
- 4) *Inseguridad en las terminales de los autobuses*
- 3) *Mal estado de las carreteras y falta de cultura para conducir civilizadamente*
- 4) *Altas tarifas de los combustibles y costoso mantenimiento de los vehículos*
- 5) *Poco control de la calidad de los servicios de rutas públicas*
- 6) *Falta de cultura de cuidado del transporte por parte del usuario nacional*

Transporte acuático

La actividad turística en las puertos marítimos no ha sido significativa en los últimos años. A pesar de que Migración y Aduanas ha registrado ingresos de turistas por medio de los puertos de Corinto y Sandino, el número está compuesto, en su gran mayoría, por turismo étnico a quien le resulta más económico viajar en barco desde los otros países de Centro América. No obstante, sí se han registrado cruceros que han incluido territorio nicaragüense como parte de sus itinerarios. A pesar de sus limitaciones de infraestructura, Corn Island en la costa atlántica de Nicaragua ha sido el destino más visitado. Sin embargo, no existen registros sobre la cantidad de visitantes ingresados al país ni tampoco la frecuencia de estos cruceros.

La poca afluencia de cruceros a Nicaragua se debe a que tanto Puerto Corinto en el Pacífico como El Bluff-Arlen Siu en el Atlántico se encuentran lejos de los atractivos turísticos principales del país como Granada, El Gran Lago y el volcán Masaya. También debe hacerse notar que los puertos carecen de instalaciones adecuadas para recibir turistas. Dadas estas circunstancias, se prevé un crecimiento lento en esta actividad.

Si la actividad de los cruceros no es del momento relevante más importancia tiene el transporte acuático a través del Lago Cocibolca y del Río San Juan que allí desemboca, dos de los principales atractivos turísticos con que cuenta Nicaragua. Por el lago operan cuatro Hidrofoils de origen ruso que suponen un transporte cómodo y rápido al usuario. Tienen capacidad para 60 pasajeros y desde la ciudad de Granada ofrecen un viaje diario por US\$ 16 hasta el otro extremo del Cocibolca. En el Río San Juan recientemente ha iniciado sus operaciones, gracias a Careli Tour, el barco crucero Mark Twain para hacer a los turistas mucho más agradable el viaje por sus aguas que las viejas lanchas motoras que remontan este río a un costo de US\$ 200. Se trata de una embarcación que cuenta con dos pisos y un número de asientos suficiente para transportar a cien pasajeros. Habilitada para la observación de pájaros cuenta además con aire acondicionado, servicio de bar, tienda de artesanías y guía propio.

Fortalezas

- 1) *Incipiente surgimiento de cruceros que arriban a Corn Island*

Debilidades

- 1) *Lejanía de los atractivos turísticos de los puertos*
- 2) *Falta de infraestructura y de atractivos turísticos en los puertos*
- 3) *Falta de liderazgo en promoción*

3.2.4 Servicios de alimentación y gastronómicos

Durante la década de los 80, la industria gastronómica enfrentó graves limitaciones de abastecimiento. Cabe hacer notar que desde 1985 hasta 1990 el país sufrió un embargo comercial de parte de los Estados Unidos lo que restringió la importación de mercancías de todo tipo. A esto debe sumársele la escasez de productos alimenticios que afectaba a la población en general. En este período, el Instituto Nicaragüense de Turismo ejerció un control férreo sobre las operaciones de los restaurantes, los que debían obtener el sello de aprobación del Instituto para fijar sus precios y menús.

A partir de 1990 se dio un renacimiento de la industria partiendo de cero, ya que la década de los 80 fue un paréntesis en todas las actividades económicas y comerciales de Nicaragua. Las barreras de entrada a esta industria desaparecieron y, hoy en día, no están establecidas por la ley en sí, que no marca ninguna limitación para instalar un restaurante, sino por los costos conexos como agua, luz y teléfono, impuestos de la importación de equipos y otras cargas fiscales. Los miembros del sector aducen que el mercado se encarga de eliminar a aquéllos que no ofrecen la calidad deseada.

En los últimos cinco años se han abierto numerosos establecimientos y se han mejorado los existentes, al punto de que la diversidad de establecimientos es una característica de la industria gastronómica de Nicaragua. Los hay desde los de cocina francesa e italiana como La Marseillaise y Grotto hasta los especializados en carnes (Los Ranchos y Las Planchas) o mariscos (The Lobster's Inn). Por otro lado, los locales de comidas rápidas como La Ballenita Azul, Cafetería El Eskimo y los "automarkets" de la Esso resultan ser muy populares entre los clientes menores de los 30 años o familias. No obstante, hace falta un mayor número de restaurantes especializados en comida típica nicaragüense de calidad, pues en este sentido Los Antojitos es el único establecimiento que existe.

La ubicación de restaurantes se concentra en Managua ya que la capital es el centro económico del país y es el lugar más accesible a los visitantes. Según información del gremio, la demanda por los servicios de restaurantes no se ha consolidado porque la situación económica del país, por lo que hasta el momento el gremio no ha tenido motivación para expandirse a otras ciudades.

Los mejores restaurantes de Managua son La Marseillaise, Los Ranchos y El Eskimo. Estos son seguidos por San Juan de la Selva. Los precios de estos restaurantes fluctúan entre los US\$15 u US\$20 dólares por persona por platillo, sin contar bebidas extranjeras.

La totalidad de los restaurantes de Nicaragua son propiedad de nicaragüenses. Sin embargo, existen casos donde empresas extranjeras tienen capital "invertido", como en San Juan de la Selva.

La ocupación promedio de los restaurantes es uniforme durante casi todo el año (60% aproximadamente), excepto durante julio/agosto y diciembre. Es importante señalar que la demanda básica de los restaurantes es nacional. Según información proporcionada por el gerente de uno de los restaurantes típicos más populares, los turistas tradicionales frecuentan muy poco los restaurantes. Se cree que esta situación es causada por el desconocimiento de la oferta, limitaciones de dinero y desconfianza en la forma de cocinar.

Los precios de los establecimientos se establecen con base en el menú de cada restaurante. Sin embargo, su rango fluctúa entre los US\$3 dólares hasta los US\$15 dólares en locales exclusivos. El importe es elevado en la mayoría de los casos, porque diversos factores como los altas tarifas de los servicios básicos y el cargo fiscal del 25% de retención (15% del Impuesto General de Ventas y 10% de propina). Se ha tratado de disminuir el impuesto sobre la venta del 15 al 10%, pero esa gestión no ha sido aprobada por el Ministerio de Finanzas.

En algunos lugares, solamente se cobra el 15% del IGV, y deja el porcentaje de propina libre según el criterio del cliente.

Por otro lado, cabe mencionar que no hay exoneraciones para esta industria por la compra de equipo o mobiliario y que ocurren exoneraciones a título personal fruto de gestiones particulares. Esta práctica ha provocado mucho descontento. El sentimiento generalizado es la sensación de que no hay una ley que realmente proteja al empresario, sino que está a merced de los favores que se le quieran conceder. Es importante señalar que el gremio de restaurantes ha participado activamente en la elaboración de la Ley de Incentivos que el Ministerio de Turismo someterá a juicio de la nueva Asamblea Legislativa. Esta nueva ley se espera sea propicia para el verdadero desarrollo turístico del país por medio del fomento de la inversión pública, nacional y extranjera.

Existe la regulación del Ministerio de Finanzas que obliga a los establecimientos a retener el 2% de la nómina para mantener al Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), que es la entidad que se encarga de impartir cursos de capacitación. Los miembros del sector consideran esta modalidad como inútil, ya que la asistencia del INATEC es mínima y poco exitosa. El sector carece de personal capacitado para dar un servicio esmerado al cliente o de cocineros que elaboren platos de calidad.

Los proveedores de la industria de restaurantes son, en su gran mayoría, casas distribuidoras reconocidas. Según el gremio, los proveedores han servido de mucho apoyo a la industria aun en periodos difíciles. El principal problema con los proveedores nacionales es que aún no trabajan cumpliendo especificaciones de pedidos y carecen de "stock" y de sistemas de control de calidad.

La clave para captar clientes radica en el ambiente de cada establecimiento, como ocurre con Los Antojitos. Este restaurante tiene la particularidad de estar situado en el centro de Managua, pero su decoración es campestre. Se encuentra rodeado de plantas y animales del trópico. Adicionalmente, este lugar tiene tres áreas diferentes: aire libre, área abierta bajo techo y otra cubierta con aire acondicionado. Los Antojitos es famoso entre los turistas por su carácter nicaragüense, la variedad de su menú y su música típica. Otros establecimientos como La Casa del Café se promocionan por la excelencia de su servicio, por sus variados productos elaborados a base de café y por su decoración.

El sistema actual de clasificación de restaurantes del Ministerio de Turismo está siendo revisado para adecuarlo a la realidad de Nicaragua. Hasta ahora se cuenta con un sistema de clasificación que no es consistente y que ha causado gran descontento en la industria gastronómica. La crítica principal no está dirigida hacia el sistema en sí, sino a su ejecución por parte del Ministerio, el cual no realiza inspecciones periódicas a los locales, ni tampoco reconoce las mejoras realizadas en ellos.

Las autoridades de registro y clasificación argumentan que a causa de las serias limitaciones de presupuesto su personal de supervisión es mínimo por lo que no se dan abasto para cubrir las necesidades de la industria.

Es importante hacer notar que sí han existido iniciativas de expandir el negocio de restaurante hacia otros de entretenimiento nocturno como salones de baile nocturnos, sin embargo, dichos esfuerzos han sido poco exitosos. Existen grupos económicos que han incursionado en el negocio de restaurantes de varios tipos, como sucede en el caso de Los Antojitos (restaurante de comida típica) y Grotto (restaurante italiano) y esta fórmula sí ha tenido más éxito.

A pesar del crecimiento de la oferta en los últimos años, no se ha realizado ninguna fusión u absorción porque en la mayoría de los casos los miembros del sector son muy conservadores a este respecto.

Como conclusión se presenta un análisis FODA de este sector de la industria.

Fortalezas

- 1) *Revitalización de oferta en calidad, cantidad y especialidad en Managua*

Debilidades

- 1) *Escaso desarrollo de restaurantes de comida típica*
- 2) *Alta concentración de la oferta en la capital*
- 3) *Concentración de servicios de alimentación para turistas en los restaurantes de los hoteles. La demanda fuera de los hoteles es prácticamente nacional*
- 4) *Escasez de personal especializado*
- 5) *Altos costos operativos*
- 6) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 7) *Inexistencia de una ley de incentivos que estimule al sector*
- 8) *Falta de apoyo de los proveedores locales*
- 9) *Nula intervención del sector público en autorizaciones, regulación e inspección*

Oportunidades

- 1) *Creación de restaurantes de comida típica de calidad*
- 2) *Creación de restaurantes hacia el interior del país*
- 3) *Aplicación de una ley de incentivos para el sector*

Amenazas

- 1) *Que no se aumente la oferta turística*

3.2.5 Atracciones Turísticas

Parques Nacionales y Areas de Conservación Natural

Hoy por hoy tienen un papel importante que jugar el desarrollo del turismo en el país. En junio de 1996 se estableció el decreto de creación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. El objetivo fundamental de dicha declaración es preservar los ecosistemas naturales representativos de las diversas regiones biogeográficas y ecológicas del país. Al mismo tiempo, la ley intenta proteger las cuencas hidrográficas, mantos acuíferos, recursos genéticos

y la biodiversidad silvestre. Adicionalmente, favorece el desarrollo de la educación ambiental, la investigación científica y el estudio de los ecosistemas.

En Nicaragua hay 71 áreas protegidas. De ellas, tres tienen categoría de parque nacional: volcán Masaya, Saslaya y el archipiélago Zapatera y el resto lo constituyen dos reservas biológicas, dos genéticas, 59 naturales, dos forestales y tres de vida silvestre.

Los parques nacionales tienen un área promedio de siete mil ha. Sin embargo, Nicaragua posee reservas biológicas de hasta 295 mil ha que protegen mamíferos en peligro de extinción. El tamaño de los refugios de vida silvestre varía entre las 800 y las 43 750 ha. Las reservas forestales tienen un promedio de 250 mil ha. y la única reserva nacional de recursos tiene 730 mil ha. El Sistema Nacional de Áreas de Conservación Nacional comprende un total de 2 121 400 ha que representan un 0.16% del territorio del país.

Los parques nacionales así como el resto de las áreas son parte del patrimonio nacional y todas las actividades que se desarrollen en ellas obligatoriamente se realizarán conforme con los planes de manejo supervisados por el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA). Sin embargo, por ley únicamente los parques deben ser administrados por el gobierno por medio del MARENA, el resto de áreas pueden estar en manos privadas “siempre y cuando sean personas jurídicas nicaragüenses sin fines de lucro, bajo las condiciones y normas que sobre la materia se establezca en el respectivo plan de manejo”.

MARENA funciona con un presupuesto ordinario de US\$1.32 millones más la asignación para inversión pública. Adicionalmente, cuenta con donaciones y préstamos de diferentes organismos internacionales y con fondos propios, los cuales obtiene de multas y cargos legales por actividades forestales.

Dada la falta de experiencia en un rígido control de las áreas protegidas se prevé un crecimiento lento en el sector. Sin embargo, cabe destacar que existe gran interés por parte de las autoridades en que se desarrolle un control científico en las áreas para poder explotar el potencial de las riquezas naturales del país.

La localización geográfica de estas áreas protegidas es difícil de precisar, ya que se encuentran por todo el territorio nacional. Sin embargo, cabe mencionar que la mayoría de los volcanes y lagunas se hallan en la costa pacífica, las reservas forestales en la costa atlántica mientras que la meseta central posee bosques húmedo-tropicales y nubliselvas.

La infraestructura de estos lugares es muy pobre y se limita a las instalaciones operativas (caseta de control y letrina). No obstante, existen instalaciones de alojamiento en zonas como Río San Juan (Posada San Pancho y Bartola) y Corn Island (Hotel Morgan), que aunque son rústicos ofrecen cierta comodidad. El MITUR está analizando una inversión alemana para la construcción de 30 bungalows ecoturísticos en diferentes partes del país.

El Ministerio de Ambiente y de Recursos Naturales no cuenta con un control de visitantes exacto salvo en el caso del Parque Nacional Volcán Masaya, el más visitado del país, que sí se dispone de este tipo de registros. Entre 1990 y 1995, el número de visitantes se incrementó en 93.7%. Los otros parques por estar tan aislados y lejos de Managua son poco visitados por turistas.

Cuadro 3.7
Números de visitantes Parque Nacional Volcán Masaya

Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	%	Crecimiento
Vistas al Parque	28 615	57 041	62 203	51 603	75 012	68 545	-	140%

Nacionales	-	-	-	-	-	52 230	76	--
Extranjeros	-	-	-	-	-	16 315	24	--

Fuente: Control Estadístico. Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales.

Los parques nacionales y reservas biológicas cobran US\$ 0.20 a estudiantes, US\$1.50 a turistas nacionales y US\$2.50 a turistas extranjeros. Estos ingresos son utilizados para gastos operativos y de mantenimiento. En el caso del Parque Nacional Volcán Masaya, los ingresos son suficientes para mantener a 18 guardaparques y cubrir el resto de sus gastos operativos y todavía le alcanzan para aportar al mantenimiento de otras reservas como La Flor y Chacosente.

Fortalezas

- 1) *Disponibilidad de amplia biodiversidad*
- 2) *Existencia de un marco legal que protege esta biodiversidad*
- 3) *Interés por parte de las autoridades de explotar de un modo sostenible estos recursos*

Debilidades

- 1) *Áreas protegidas de difícil acceso al público*
- 2) *Escaso desarrollo de infraestructuras*
- 3) *Falta de una administración más rigurosa de los parques*
- 4) *Problemas presupuestarios para una adecuada gestión de estas áreas*
- 5) *Ausencia de estadísticas*
- 6) *Falta de personal especializado*

Oportunidades

- 1) *Desarrollar turismo hacia actividades de aventura*
- 2) *Fuente de empleo y de bienestar para las comunidades cercanas*
- 3) *Hacer conciencia a nivel nacional sobre protección de la flora y de la fauna*

Amenazas

- 1) *Que la biodiversidad se exponga a situaciones de sobreexplotación y depredación*

Entretenimiento nocturno

Con la apertura del mercado a partir de 1990 proliferaron un sinnúmero de establecimientos de entretenimiento de cierto interés turístico entre los que se destacan La Buena Nota, La Ruta Maya, Las Conchas Negras, My Way y más recientemente El Parnaso. Estos lugares se caracterizan por ofrecer comidas y licores nacionales y extranjeros todos los días de la semana pero su atractivo principal está en la música viva y las presentaciones artísticas que se dan los fines de semana, de artistas nacionales de renombre internacional, como los hermanos Mejía Godoy, Norma Elena Gadea y el dúo Guardabarranco.

La cantidad de visitantes extranjeros a estos establecimientos no es significativa, sin embargo existen algunas nacionalidades que los frecuentan más que otras, entre ellas la española. Los extranjeros son, en su mayoría miembros de misiones internacionales, asesores u hombres de negocios. También se reciben esporádicamente grupos de personas que asisten a convenciones o seminarios. En cuanto a los turistas tradicionales, los miembros del sector aducen que los “tour” operadores han hecho contacto con ellos para llevar grupos a los “shows”, sin embargo no se ha concretizado ningún arreglo todavía.

En la mayoría de los casos, los establecimientos cuentan con una capacidad para unas 100 personas. Según miembros del sector, se trabaja con base en reservaciones (sobre todo en los fines de semana) para efectuar una mejor programación del espacio disponible. Es importante señalar que, en general, problemas por falta de espacio son poco frecuentes.

La gran mayoría de estos centros de esparcimiento nocturno se encuentran concentrados en Managua. Esto se debe, principalmente, a que la actividad comercial y de consumo ocurre paralela a los centros económicos. Por lo tanto, para los dueños de establecimientos de diversión resulta más rentable operar en Managua, que es el lugar donde se mueve la mayor cantidad de personas y de dinero.

El nivel de ocupación es cíclico, y oscila entre un 60% en temporada baja y un 95% durante temporada alta. Ellos aducen que durante enero, febrero, septiembre y octubre las ventas disminuyen producto del gasto posnavideño y de la estación lluviosa. La temporada alta se produce en Semana Santa, julio/agosto y diciembre.

En muchos casos, los establecimientos nocturnos cobran por entrar en las presentaciones artísticas de los fines de semana. Estos precios oscilan entre los US\$6 y US\$10 dólares. En algunos casos, los precios de entrada dan derecho a consumir, pero en otros no. La mayoría de los lugares tienen tarifas estándar para el consumo de bebidas y comidas, siendo el rango de éstos entre los US\$6 y US\$15 dólares.

Las políticas más usuales para captar clientes son la del mercadeo del espectáculo por medio de la TV, la prensa y las publicaciones, y la promoción del ambiente del establecimiento y de la calidad de los servicios por medio del sistema boca a oreja. Adicionalmente, existen las apariciones en televisión, teatro y recitales privados de los artistas invitados a estos espectáculos nocturnos que sirven para colocarlos en la presencia del público.

El total de empresas de entretenimiento nocturno son de nacionalidad nicaragüense. A pesar de sus serios problemas de financiamiento, estas empresas han sobrevivido a la difícil etapa de recesión económica que atraviesa el país. Sin embargo, no se prevé movimientos de fusiones, absorciones o expansiones geográficas, pero sí ampliaciones físicas de los establecimientos, puesto que hasta ahora se ha mantenido una posición conservadora en cuanto a todo tipo de inversiones.

Hasta el momento, las barreras de entrada a la industria de entretenimiento nocturno han sido mínimas. Los principales requisitos son el acta de formación o constitución de la empresa, el registro de ésta, el pago de la licencia de comercio y el establecimiento de los estatutos legales.

La legislación tributaria de Nicaragua establece que los establecimientos de entretenimiento y restaurantes impongan una carga fiscal del 25%: 15% por el consumo y 10% por la propina. Adicionalmente, los establecimientos son responsables de una declaración anual de impuestos sobre los beneficios, la cual establece la donación al fisco del 30% de las utilidades obtenidas.

Cabe mencionar que la ley determina que se otorgue el 2% de las ganancias al Instituto Nacional Tecnológico que, a su vez, debe retribuir al gremio por medio de cursos de capacitación para su personal.

Es importante destacar que los locales de esparcimiento están teóricamente bajo la supervisión y control del Ministerio de Turismo, sin embargo no existe ningún tipo de apoyo ni regulación por parte de dicha entidad.

Los proveedores tienen un papel clave en la industria de entretenimiento. Tanto el abastecimiento de comidas y bebidas se realizan por medio de casas comerciales nacionales, gozando las empresas de crédito y servicios de mercancía en consignación. Los proveedores del entretenimiento (artistas) son muy poderosos en esta industria, puesto que los establecimientos dependen de ellos para lograr su éxito.

Al margen de estos locales pintorescos, en la ciudad de Managua existe la zona rosa o zona viva donde se concentran bares, restaurantes, cines, salones de baile nocturnos y casinos que aglutinan la oferta principal de entretenimiento del país.

Sin embargo, existen locales de esparcimiento nocturno en otras ciudades del país, aunque no tengan gran movimiento. Lo que sí se ha registrado es el establecimiento de discotecas y bares ambulantes en las playas durante la época de Semana Santa (marzo o abril).

Cabe mencionar que, además, la ciudad de Managua cuenta con el Teatro Nacional Rubén Darío, el cual ofrece recitales y presentaciones artísticas permanentemente, entre las que destacan las del "Ballet Nacional" y grupos teatrales nacionales y extranjeros. Este teatro, de excelente estado de conservación, tiene capacidad para 2 000 personas y posee instalaciones modernas.

Como conclusión se presenta un análisis FODA de este sector de la industria.

Fortalezas

- 1) *Incipiente desarrollo de locales con espectáculos auténticamente nicaragüenses*

Debilidades

- 1) *Excesiva concentración de la oferta en la ciudad de Managua*
- 2) *Escasa promoción de estos espectáculos típicos entre los turistas*
- 3) *Excesiva dependencia respecto de unos pocos artistas*
- 4) *Escasez de personal especializado*
- 5) *Altos costos operativos*
- 6) *Difícil acceso a fuentes de financiación*
- 7) *Inexistencia de una ley de incentivos que estimule al sector*
- 8) *Nula intervención del sector público en autorizaciones, regulación e inspección*

Oportunidades

- 1) *Creación de contactos más intensos con "tour" operadores*
- 2) *Creación de locales hacia el interior del país*

Amenazas

1) *Que no haya continuidad para los artistas que están actualmente en el candelero*

Museos y visitas a edificios históricos y otros de carácter cultural

Hoy por hoy tienen un papel importante que jugar el desarrollo del turismo. En Nicaragua existen 21 museos registrados en la Dirección de Patrimonio Cultural del Instituto Nacional de Cultura. Según informes de esta dirección, los museos son de carácter arquitectónico, histórico, artístico y paleontológico. Entre ellos destacan las ruinas de León Viejo, la Fortaleza de la Inmaculada, el Convento de San Francisco en Granada, la Casa Natal de Rubén Darío y los hallazgos de Ometepe.

Además, cuatro ciudades fueron declaradas como patrimonio nacional, como son Granada, León, Masaya y Chinandega. El pasado 12 de octubre, 1996 Granada y Antigua Guatemala firmaron un convenio de hermanamiento por considerárseles las ciudades más antiguas del continente americano. Las autoridades de Granada han solicitado a la UNESCO que sea denominada patrimonio cultural de la humanidad.

La totalidad de los museos son de nacionalidad nicaragüense. Es importante señalar que, aunque hay museos privados, los bienes que ellos contienen deben ser registrados en el Instituto de Cultura y sus propietarios deben responder por la preservación de éstos.

Por ley el Instituto depende del presupuesto del gobierno para obtener fondos, los que son muy escasos y sirven solamente para cubrir las necesidades básicas. Dado su limitación, el personal de los museos es mínimo. El Instituto cuenta, además, con el equipo de siete técnicos que dan asesoría en restauración y cuidado de los bienes.

De acuerdo con la Dirección de Patrimonio Cultural, la ley actual sobre la protección del patrimonio nacional está basada en el Decreto 11-42 que data de 1984. Se han efectuado revisiones a la ley, pero éstas no han sido aprobadas por el Ministerio de Finanzas. Lo que se propuso es que toda restauración de bienes históricos, incluidos obras de arte, edificios y viviendas, fueran deducibles del impuesto sobre la renta. Esto no ha sido aprobado por el MIFIN. Sin embargo, Patrimonio Cultural continúa luchando para que se establezcan mecanismos para obtener recursos que garanticen la protección de los bienes culturales. De aprobarse la ley de incentivos fiscales que propone el Instituto de Cultura, se prevé una mayor participación e involucramiento del sector privado en pro de la preservación y restauración de los bienes patrimoniales.

La ubicación de los museos es variada gracias principalmente, a que son considerados en su mayoría museos-sitios. Esto quiere decir que se han establecido en lugares históricos y poseen evidencias de los acontecimientos ahí ocurridos, como el caso de las Huellas de Acahualinca y la Casa Hacienda San Jacinto. Los sitios registrados incluyen: Managua, San Juan del Norte, Río San Juan, la isla de Ometepe, León, Granada, Rivas, el archipiélago Solentiname, Juigalpa, Boaco, Nueva Segovia y Condega. Es decir, los museos están localizados en los principales focos urbanos de la Nicaragua precolombina.

A pesar de que no existe un compendio de las visitas efectuadas a los diferentes museos, cada uno posee un cuaderno de registro donde se inscriben los visitantes. En el caso de la Casa Museo Rubén Darío en la ciudad de León se registraron un total de 13 000 visitantes durante 1995 de los cuales un 11% eran extranjeros.

Los museos que son administrados por el estado cobran tarifas fijas por la entrada: estudiantes US\$ 0.20, nacionales US\$ 0.80 y extranjeros entre 1.25 y 2.25 dólares. En otros casos como en la Casa Museo Rubén Darío la entrada es gratuita. Este museo está

administrado por la Universidad Nacional Autónoma de León, aunque fue fundado por el sector privado. En la actualidad, depende económicamente de esa institución académica.

La oferta cultural incluye también 19 galerías de arte, todas localizadas en la ciudad de Managua. De capital privado, estas galerías ofrecen arte contemporáneo, arte primitivista, acuarela, plumilla y otras técnicas. Entre las más populares están Praxis, Génesis y Josefina. Otras actividades de entretenimiento cultural incluyen las Festividades de Santo Domingo de Guzmán, patrono de la capital que se celebran entre el 1° y 10 de Agosto; las fiestas de la Concepción de María del 7 y 8 de diciembre y las Celebraciones de la Semana Mayor en la isla de Ometepe. Cabe destacar que cada ciudad del país cuenta con una fiesta patronal, lo que hace que haya fiestas todo el año. Las actividades más comunes en estas celebraciones populares son los desfiles hípicas, las procesiones religiosas, juegos pirotécnicos y bailes regionales. Un dato interesante es que estas fiestas son representaciones de la cultura mestiza, ya que combinan el catolicismo con ritos de la Nicaragua precolonial.

Como conclusión se presenta un análisis FODA de este sector de la industria.

Fortalezas

- 1) *Disponibilidad de una relativa amplia oferta cultural*
- 2) *Localización geográfica de la oferta en diversos puntos del país*

Debilidades

- 1) *Falta de presupuesto para preservar el patrimonio cultural*
- 2) *Escaso personal en cantidad y calidad*

Oportunidades

- 1) *Granada en trámites de ser declarada patrimonio de la humanidad por la UNESCO*
- 2) *Oportunidad de participación del sector privado en la conservación del patrimonio*
- 3) *Generación de mayores ingresos para el desarrollo y conservación de esta riqueza*

Amenazas

- 1) *Pérdida por destrucción, robo, deterioro o uso inadecuado del patrimonio*

3.3 Sectores de Apoyo y Conexos

3.3.1 Organizaciones de Apoyo

Ministerio de Turismo

Desde 1967, la actividad turística en Nicaragua ha sido regida por el gobierno. La Dirección General de Turismo, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio realizaba las labores de supervisión, promoción, inspección y presupuestación de las empresas y actividades turísticas.

En noviembre de 1979 se creó el Instituto Nicaragüense de Turismo, el cual funcionó como un ente autónomo del Estado. El Instituto operaba con su propio patrimonio y ejercía plena capacidad en derechos como en obligaciones. El Departamento de Empresas y Actividades Turísticas de INTURISMO tenía la finalidad de autorizar y controlar todas las iniciativas

turísticas del país. Durante este período existió un control muy rígido de las actividades, dada la escasez de alimentos e insumos. Los establecimientos turísticos eran inspeccionados permanentemente para detectar cualquier anomalía que atentara contra la estabilidad del estado.

Durante los 80's se dio mucho énfasis en lo que se llamó "turismo popular". El turismo popular era la actividad turística de los trabajadores estatales, la que el gobierno debía promover y propiciar. Con este fin se construyeron cinco centros populares, Pochomil, La Boquita, Xiloá, la presa El Trapiche y Granada. También se abrió una tienda de mercadería importada y se estableció una flota de buses para "tours". INTURISMO realizó una ardua labor para el desarrollo turístico de Nicaragua, pero se debe notar que no existía competencia de ningún tipo en ese tiempo, dado que el Estado regulaba todas las actividades económicas.

El Instituto de Turismo, como ente rector de la actividad turística del país, estuvo respaldado por mecanismos jurídicos que garantizaron su gestión. Entre ellos estaban los reglamentos para empresas y actividades turísticas en general, para agencias de viajes y "tour" operadoras, para "rent a cars" y para guías turísticas. Estos reglamentos se encuentran aún vigentes y rigen las actividades turísticas del país.

Es importante destacar que aunque el Instituto de Turismo desapareció en 1993 para dar paso al Ministerio de Turismo, el Decreto Creador del Ministerio, en el artículo siete expresa que los reglamentos para el establecimiento de empresas y actividades turísticas siguen siendo los mismos hasta que se elabore una nueva ley orgánica de la institución rectora de esta actividad, en este caso del MITUR.

Por medio del Decreto 1-93, del 9 de enero, 1993 se creó el Ministerio de Turismo, el cual tiene "como objetivo principal la elaboración, dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; y la promoción y el desarrollo del turismo en el país." Algunas de las funciones del Ministerio de Turismo incluyen:

1. La formulación y promoción de la política de desarrollo del turismo en el país, con énfasis en el área de ecoturismo.
2. El fomento y estímulo de la inversión de capital nacional o extranjero en empresas de servicios turísticos.
3. La intermediación para facilitar el financiamiento de empresas turísticas y para la aprobación de reformas legislativas y fiscales relativas al turismo.
4. La difusión de información de interés turístico.
5. Actuar como administrador de las empresas, instalaciones o actividades que tengan una función turística y que sean propiedad del Estado.
6. El establecimiento dentro del país y fuera él de delegaciones que promuevan la industria turístico nacional.

La transformación en Ministerio causó que el Instituto sufriera una reducción dramática de sus ingresos. Durante este período se procedió a la devolución a sus legítimos dueños del Hotel Las Mercedes; el arrendamiento de diversos centros turísticos como Pochomil, La Boquita, El Trapiche, Xiloá y el Hotel Jinotepe; y el traspaso del Centro Turístico del Lago de Granada a la alcaldía de esa ciudad. Igualmente se concretó la venta del Hotel Intercontinental a un grupo taiwanés y la venta de Montelimar a la cadena hotelera española Barceló. De acuerdo con la dirección financiera del Ministerio de Turismo, el presupuesto asignado al Ministerio para gastos corrientes ha ido en decremento desde el nacimiento de dicha entidad. El presupuesto

actual para gastos corrientes es de medio millón de dólares lo que solamente cubre los sueldos y beneficios de los 71 empleados (incluidos el Ministro y Vice ministro) y los gastos de luz, agua y teléfono.

Esta situación ha llevado a que los diferentes sectores de la industria turística hayan calificado la institución de inoperante. Según las diversas fuentes, el Ministerio no apoya al gremio en ningún sentido, es ineficiente y no tiene influencia suficiente en el gobierno como para ejecutar su papel de facilitador de las actividades turísticas a cabalidad.

Una de las principales fortalezas del Ministerio es su capacidad de planificación puesto que ha desarrollado un Plan Maestro que establece metas de desarrollo a corto y largo plazo. El Plan Maestro fue elaborado con la asistencia de la Comisión Andina de Turismo, principalmente con participantes venezolanos. El Plan incluye un análisis del movimiento turístico a nivel mundial y realiza proyecciones de éste para insertar a Nicaragua dentro del mercado. También establece un plan de mercadeo, de clasificación y normativas hoteleras y propone recomendaciones para el desarrollo del país. Este trabajo indica que existen siete zonas turísticas en Nicaragua, las que se subdividen en 21 áreas turísticas. Estas zonas son: los Lagos, Río San Juan, Caribe Nicaragüense, Caribe Nicaragüense La Moskitia, Montañas de Las Segovias, Volcanes y Área Central. Incluidos en este estudio, están destinos por desarrollar por tipo de mercado. Por ejemplo, Managua se considera destino de convenciones y negocios y la Laguna de Apoyo destino para la tercera edad.

Desde el punto de vista de las autoridades del MITUR, para que el Ministerio pueda cumplir con su misión, la institución debe tener el apoyo del gobierno central. Este apoyo se origina partiendo del hecho que el Estado reconoce la importancia económica del desarrollo turístico, y que para garantizar dicha actividad, propicia las condiciones legislativas y financieras que hagan posible que el MITUR ejerza su papel social. Desafortunadamente, hasta la proclamación del nuevo gobierno, el sector público se ha visto en la obligación de reconstruir la economía nacional por medio de un programa de ajuste estructural, el cual garantizaba préstamos de instituciones financieras mundiales y ha relegado el desarrollo del sector turístico a un plano secundario. Para lograr dicho financiamiento, Nicaragua se vio en la obligación de cumplir con ciertas metas económicas, entre las que se encontraban metas de recaudación fiscal. Dado que una Ley de Incentivos Turísticos vendría a exonerar a las inversiones y por lo tanto reduciría la recaudación en el corto plazo, el gobierno optó por detener la solicitud de una nueva ley de esta naturaleza.

Como fue citado en su oportunidad, el presupuesto del MITUR ha sido reducido significativamente como una medida del gobierno, lo que ha causado el recorte de muchas actividades de promoción. Durante 1994 y 1995, el presupuesto para promoción fue de solamente US\$100 000 y US\$60 000 dólares, respectivamente. Para 1996, no se otorgó ni un centavo a este importante rubro, y de no ser por el apoyo financiero de La Unión Europea, el país no hubiese contado con una presencia dentro del panorama internacional de turismo. Esta cifra comparada con lo que invierten países de la región resulta ridícula.

Cuadro 3.8
Gasto del Ministerio de Turismo en Promoción (1994-1996)
(en US\$)

Año	1994	1995	1996
Presupuesto Total	726 166	571 647	480 070
Presupuesto de Promoción	100 443	56 845	0

% para Promoción	14	10	0
------------------	----	----	---

Fuente: Dirección Financiera. MITUR.

Para corregir esta situación el MITUR y el Ministerio de Finanzas junto con la Compañía de Aeropuertos firmaron un convenio por el cual se otorgaba al MITUR US\$3 del los US\$18 de impuesto de aeropuerto como ingreso. Este convenio se firmó en septiembre y estaría en vigencia hasta diciembre de 1996. Finalmente el nuevo ministro de Turismo realizó las gestiones pertinentes para que este convenio sea de carácter permanente.

Para fomentar la actividad turística en Nicaragua es necesario cambiar la imagen de violencia e inestabilidad que a lo largo de los 80's acompañó a Nicaragua. Éste ha sido el empeño fundamental del anterior gobierno, sin que todavía se haya alcanzado unos resultados plenamente exitosos; pues todavía persiste esa imagen distorsionada en la mente de muchos potenciales turistas. Como posicionamiento, el MITUR ha querido destacar de Nicaragua la belleza de sus parajes y la calidez de su gente en busca del turista amante de la naturaleza. De acuerdo con la Dirección de Promoción del Ministerio de Turismo, existen tres mercados metas a los cuales se dirigen sus esfuerzos: el mercado centroamericano que consiste principalmente de turismo de negocios y familiar (siendo Honduras y Costa Rica los principales orígenes); Estados Unidos y Canadá y, finalmente, Europa que forman la gran mayoría del turismo tradicional.

A pesar de todas las limitaciones, la Dirección de Promoción del MITUR ha impulsado un plan de promoción con el apoyo financiero de la Unión Europea, el cual cuenta con las siguientes modalidades.

a. Asistencia a ferias de turismo a nivel internacional

La dirección de promoción asiste anualmente a las siguientes actividades en Europa: FITUR (España), ITB (Alemania), BIT (Italia) y World Travel Market (GB). En Latinoamérica, el MITUR asiste a EXPOTUR, en Costa Rica. Otra feria en la que está presente es TravelMart Latin America que tiene por sede a un país latinoamericano diferente cada año. En 1997, la feria será en Guatemala, que puede ser muy útil para la promoción de los países de la región. La modalidad para participar consiste en instalar un estante decorado con motivos típicos, folletería y presentaciones cortas para los visitantes. El contacto con los mayoristas es aquí fundamental. Estas ferias son muy importantes, en especial las mencionadas en Europa, aunque hay otras a las que no se puede asistir por falta de presupuesto, como la de Francia.

b. Seminarios educativos

Estos seminarios son organizados por las líneas aéreas y están diseñados para capacitar a las agencias de viajes de Estados Unidos y Canadá a vender cada país con una metodología predeterminada (manual de ventas). Las representaciones de los diferentes países de Latinoamérica sirven como informadores y, además, clarifican dudas de los vendedores. La asistencia a estos seminarios es muy importante, porque fomentan las buenas relaciones entre las líneas aéreas y el país, pero por limitaciones de presupuesto Nicaragua no ha podido asistir este año con la frecuencia requerida.

c. Viajes de prensa o familiarización

Los viajes de prensa son cruciales para la promoción del país, pues interesa mucho que los medios de comunicación colaboren a difundir una imagen de Nicaragua más positiva de la que han presentado en un pasado. Por ello, que el MITUR fomenta esta práctica por medio de invitaciones a periodistas que estén vinculados de alguna forma con Centroamérica. Los artículos producto de estos viajes aparecen en revistas, periódicos y otras publicaciones y sirven para promocionar al país internacionalmente.

Los viajes de familiarización están diseñados para invitar a mayoristas, procurando que conozcan el destino que venden. De esta manera se pretende que conozcan la oferta y disipen cualquier temor sobre Nicaragua. Por medio de estos viajes, los mayoristas comprueban los niveles de seguridad, salubridad, el estado de los hoteles y las telecomunicaciones del país.

d. Presentaciones

El MITUR por medio de su dirección de Promoción realiza presentaciones en diferentes ciudades del mundo para promocionar al país. Estas presentaciones duran alrededor de 20 minutos y son acompañadas de filminas y otras ayudas visuales (“posters”, artesanía, etc.). Los participantes son principalmente mayoristas y agentes de viajes. Este año, esta actividad se vio reducida considerablemente por problemas de presupuesto, siendo posible visitar solamente Boston, Houston, San Francisco, Quebec y Londres.

e. Pedidos de agentes y mayoristas

Esta forma de promoción es mejor conocida como “mailings” y consiste en contestar pedidos específicos de mayoristas y agencias internacionales. El mayorista interesado contacta al MITUR para solicitar información sobre el país como destino turístico y para hacer preguntas generales. Por medio de correo electrónico, faxes, o correo tradicional, el Ministerio de Turismo envía la información requerida por los vendedores solicitantes.

f. Oficina de representación en Miami

Por medio de una oficina en la ciudad de Miami, el MITUR establecía un lazo entre el mercado norteamericano y Nicaragua. Esta oficina cumplía con otros objetivos como enviar correo a todas partes del mundo, informar a los medios de comunicación sobre los últimos sucesos turísticos en Nicaragua y trabajar con los proveedores de artículos promocionales.

Hace algunos años existía una oficina homóloga en España, la cual ejercía el papel de mediadora entre el mercado europeo y Nicaragua. Además de su contribución como facilitadora, esta oficina era estratégica en el sentido que también atendía al mercado del Medio Oriente. La clausura de este local y recientemente de la representación de MITUR en Maimi es otra consecuencia del recorte al presupuesto de promoción del Ministerio de Turismo.

g. Folletos

La Dirección de Promoción del Ministerio de Turismo creó la nueva identidad estratégica de Nicaragua, la cual le da un nuevo enfoque turístico al país. Para dar inicio a esta modificación se cambió el “slogan” promocional de “Nicaragua: Tierra de Lagos y Volcanes” por el de “Nicaragua: Cálida y Exuberante”.

De acuerdo con la dirección de promoción, este nuevo “slogan” refleja la idiosincrasia del nicaragüense, así como el clima del país y el colorido de su naturaleza. La nueva campaña promocional utiliza una hamaca como logo, la cual simboliza la artesanía nicaragüense. Todo el material de promoción hace uso de brillantes colores no sólo en su folletería, sino también en gorras, camisetas y otros artículos de promoción. Adicionalmente, se crearon un nuevo vídeo con versiones en inglés y español y una guía/manual especialmente diseñada para los mayoristas.

h. Puestos informativos

El Ministerio de Turismo tiene tres puestos de información turística. Uno en el aeropuerto, otro en la frontera con Costa Rica (Sapoá) y otro en el MITUR-Managua. La Dirección de Promoción tiene planeado abrir otro local en la frontera hondureña.

Durante los últimos seis años, el plan de promoción del Ministerio de Turismo ha sufrido cambios importantes, aunque se continúa utilizando la misma estrategia (captar turismo tradicional). La promoción sigue enfocada a resaltar la naturaleza y riqueza geológica del país, sin embargo, se hace énfasis a la Nicaragua pacífica y amistosa. Por otro lado, la promoción del país; incorpora la noción de regionalismo, resaltando la cercanía de los países centroamericanos y los atractivos individuales de éstos. Además, los esfuerzos promocionales de la actualidad están enfocados a captar más operadores y a ofrecer cosas nuevas constantemente, lo que hace que el plan promocional tenga que ser revisado y ajustado anualmente.

Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua

La Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua (CANATUR), fundada en febrero de 1976, es una institución con personalidad jurídica, patrimonio y gobierno propio. Está conformada por el sector privado en el ramo turístico del país y es miembro activo de la Federación Centroamericana de Turismo, FEDECATUR, que, a su vez, es miembro de la Organización Mundial de Turismo, OMT.

La Cámara agrupa las asociaciones y asociados de líneas aéreas, agencias de viajes, “tour” operadoras, hoteles, restaurantes en Managua y rentistas de vehículos, pero no aglutina a otras cámaras menores regionales porque no existen formalmente. En la actualidad, cuenta con 60 miembros, la mayoría con negocios concentrados en Managua. La asamblea general de socios es la autoridad suprema de la Cámara y reside en ella la función legislativa, a su vez, existe una junta directiva, encabezada por un presidente y un director ejecutivo que la administra a tiempo completo.

Sus principales objetivos incluyen el seguimiento de la aprobación de una ley de incentivos para el desarrollo turístico nacional y el desarrollo de contactos con organismos financieros para que apoyen la inversión en actividades turísticas. La Cámara también trabaja para fortalecer las relaciones de apoyo con el sector público para que se lleve adelante el Plan Maestro de Desarrollo que el gobierno ha programado.

Uno de los puntos positivos de esta organización, es su labor en el fortalecimiento de las relaciones de las diferentes asociaciones gremiales por medio de su participación en la elaboración de propuestas al gobierno. La Cámara, por medio de su Junta Directiva, es la

autora del anteproyecto de ley de incentivos turísticos. El aporte de ideas variadas ha causado que la ley tenga una amplia cobertura y, por lo tanto, un mayor impacto en el desarrollo de la industria turística de Nicaragua. Adicionalmente, la Cámara ofrece ciertos beneficios a sus miembros como la participación en campañas de descuento entre empresas y preferencia en reservaciones y tarifas aéreas, hoteleras y de vehículos.

Actualmente, la Cámara no cuenta con un plan de desarrollo del turismo a largo plazo, su colaboración con el sector público no ha sido muy efectiva y la participación de sus miembros no ha destacado por su intensidad.

Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA)

SITCA nació en 1965, producto de la Primera Conferencia Extraordinaria de Ministros de Relaciones Exteriores de Centroamérica. En ese entonces se estableció como sede de la secretaría a Nicaragua, país que la mantuvo hasta 1979. Durante la década de los 80's, la organización fue trasladada a Guatemala, y regresó al país en 1989. Recibe aportaciones anuales de todos los países de la región centroamericana, los cuales ascienden a US\$78 000.

El objetivo principal de la Secretaría es el desarrollo de la actividad turística de la región. Entre sus funciones principales destacan: dirigir y coordinar la política general de la actividad turística centroamericana a nivel regional, facilitar y estimular el desarrollo del turismo en toda la región, integrar el fomento del turismo en todos los niveles de la sociedad para convertirlo en un proceso eficiente, gestionar y coordinar programas de promoción turística de beneficio regional y promover facilidades financieras, crediticias, legales e institucionales para el desarrollo del turismo en Centro América.

Centro de Exportaciones e Inversiones

El Centro de Exportaciones e Inversiones inició sus actividades en septiembre de 1993 como resultado de un esfuerzo conjunto del sector privado y el Gobierno de Nicaragua. El objetivo fundamental del Centro es la promoción de las exportaciones, así como el de las inversiones nacionales y extranjeras en diversos sectores de la economía del país. Originalmente financiado por la Agencia del Desarrollo de los Estados Unidos, en la actualidad el CEI está respaldado por la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional y la ONU.

El CEI proporciona asesoría técnica a exportadores e inversionistas, promueve la creación de instancias autónomas orientadas al fomento de la actividad exportadora, estimula la inversión, capacita al sector privado y la banca nacional en todo lo referente a exportaciones e inversiones y promueve los productos de Nicaragua en el exterior. Esta última labor la realiza por medio de su participación en ferias internacionales. Recientemente el CEI organizó un encuentro de empresarios latinoamericanos y europeos interesados en invertir en proyectos turísticos en Nicaragua y resto de la región. Esta actividad incluyó visitas a los centros turísticos del país, así como también exposiciones de los diferentes gremios relacionados con la industria y de inversionistas nicaragüenses.

3.3.2 Capacitación

Nivel gerencial y mandos medios

En Nicaragua existen tres universidades que ofrecen formación en administración de empresas turísticas y hoteleras. Además, hay otra institución que inició la carrera de gestión de museos y monumentos.

Dado que la industria turística es incipiente, las carreras afines a este campo han sido establecidas recientemente. Se echa en falta unos programas menos teóricos y contar con un profesorado que tenga experiencia en el sector.

Cuadro 3.9
Instituciones que ofrecen formación turística y áreas relacionadas

Institución	Año de inicio de operaciones	Cantidad de Alumnos	Graduados
Universidad de Ciencias Comerciales*	1990	400	35
Universidad de Ciencias Empresariales	1994	62	
Universidad Autónoma Americana	1996	41	
University of Mobile	1995	67	
Universidad Centroamericana*	1996	-	

Fuente: Diversas universidades, Dirección de Patrimonio Nacional.

*La Universidad de Ciencias Comerciales graduó a 35 técnicos superiores en 1993.

La Universidad Centroamericana abrió este año la Carrera de Ciencias de la Cultura, que tiene por objeto la formación gerencial para museos y otras instituciones culturales.

La Universidad Americana comenzó la carrera en 1996. Un hecho relevante es que es la primera institución que posee un hotel escuela en la playa que sirve como laboratorio donde los estudiantes realizan sus prácticas. No obstante, si el turismo no se desarrolla en Nicaragua, los miembros del sector no se ven con la capacidad de absorber a los futuros egresados de estas especialidades universitarias.

Capacitación técnica y operativa

La Universidad de Mobile ofrece la carrera técnica de Hostelería en su hotel de Jinotepe. El curso tiene una duración de trece meses y se caracteriza por ser el segundo programa bilingüe de Latinoamérica, después de México, que especializa a personas de bajos recursos en atención hotelera. Este año se graduarán los primeros egresados de esta institución.

Como se mencionó oportunamente, el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) recibe el 2% de la nómina de establecimientos gastronómicos y de entretenimiento a cambio de impartir cursos de capacitación a nivel operativo. La Dirección de Capacitación a Empresas de ese instituto ha impartido cursos sobre atención al cliente, manipulación de alimentos, relaciones humanas y motivación a miembros del sector gastronómico de la ciudad de Managua. Adicionalmente, se han dado cursos libres de arte culinario a establecimientos del interior del país. Dicha dirección no pudo precisar el número de participantes en los cursos ni la cantidad de seminarios ofrecidos. Por otro lado, el Ministerio de Turismo ha auspiciado 104 cursos de capacitación en los últimos cinco años donde han participado 2 300 personas entre camareros, meseros, “bar tenders” y personal de migración y aduanas.

Es importante hacer mención que existe un enorme vacío en la industria en cuanto a capacitación técnica y operativa se refiere y las empresas tienen dificultad por encontrar

buenos técnicos. Las expectativas son que se dé una mayor participación del sector privado, el cual es el único que puede contribuir significativamente a aumentar los niveles de capacitación básica en el ramo turístico.

Capacitación de guías turísticos

Hasta 1992, el Instituto Nicaragüense de Turismo formaba guías turísticos para lo cual contaba con un equipo de capacitación y asesoría mexicana. Gracias a los recortes del presupuesto de dicha institución, la dirección de capacitación ha sido reducida a dos personas y la mayoría de los cursos han sido suspendidos. El Instituto logró graduar a 40 guías bilingües en diferentes idiomas y también estableció un reglamento para regir sus actividades. No obstante, a juicio de miembros del sector, son muy pocos los guías que cuentan con una preparación moderna.

La única entidad reconocida que forma guías turísticos es Careli Tours, que posee sus propios procedimientos y manuales para formar a sus empleados. Esta empresa es muy rigurosa en la formación de los guías de los que se esperan no solamente conocimientos sobre la oferta turística del país y de su historia, sino también habilidades bilingües y buen trato a los clientes.

Capacitación General Básica

En 1980 se impartió una campaña de alfabetización nacional donde participaron estudiantes de bachillerato de todo el país. Esta “cruzada”, como fue denominada popularmente, tuvo una duración de seis meses para lo cual los estudiantes de secundaria se trasladaron a las zonas más remotas de Nicaragua. El objetivo de dicho programa fue mejorar el nivel de educación de la población en general, con especial interés en las zonas rurales. A pesar de muchas fallas administrativas, esta labor mejoró los niveles de educación.

Actualmente la matrícula escolar para el primer grado es de 95.1 % y de 9.4% para el tercer grado. El nivel de alfabetismo en el país es de 87%, y es el duodécimo en América y el octavo en el mundo hispano. Estos índices muestran que la población tiene conocimientos básicos pero no alcanza niveles superiores de formación. El Ministerio de Educación ha emprendido un programa de autonomía escolar, el cual involucra a padres de familia y autoridades de los centros educativos en la formación de la niñez. Además, la Asamblea Legislativa aprobó el seis por ciento del presupuesto nacional para ser invertido en las universidades.

Otra seria deficiencia es la falta de niveles de bilingüismo apropiados, ya que las escuelas del sistema de educación pública no tienen acceso a ella. Las escuelas privadas que lo ofrecen son seis, tienen tarifas muy altas y todas están localizadas en la ciudad de Managua. También se ofrecen cursos en instituciones diversas en los idiomas inglés y francés. La Universidad Centroamericana (UCA) imparte cursos esporádicos de italiano, ruso, japonés y portugués.

3.3.3 Infraestructura

Aeropuertos

Nicaragua cuenta con un aeropuerto internacional localizado a 12 km al oeste de Managua. El aeropuerto recibió 94 534 visitantes en 1995, lo que representa el 33.6% del total de ingresos de turistas internacionales a Nicaragua. Adicionalmente, el país dispone de otros trece aeropuertos para uso interno solamente, entre los que se encuentran el de Puerto Cabezas, el de Corn Island y el de Bluefields, todos en la costa atlántica.

Dentro de sus instalaciones se encuentran ubicadas diez tiendas de artesanías, un servicio de taxi, un banco, siete representaciones para arrendamiento de vehículos y una oficina de telecomunicaciones y correos.

En la actualidad, el aeropuerto internacional no tiene capacidad para absorber un tráfico aéreo superior a 300 pasajeros gracias a que su infraestructura es básica y su personal no está bien capacitado. Adicionalmente, no existe la cultura turística entre el personal, lo que no contribuye a dar una buena imagen del país. Esto abarca desde el personal que atiende las emergencias (bomberos y Cruz Roja) hasta el personal de migración. Cabe mencionar que el personal recibe poca capacitación en cuanto al trato apropiado al turista, carece de un segundo idioma. Otra de las principales deficiencias del aeropuerto son las serias limitaciones en cuanto a las bandas transportadoras para maletas, las que no dan abasto durante los periodos pico.

Actualmente, el servicio de restaurante se encuentra monopolizado, lo que causa que la calidad del menú no sea la deseada y la atención al usuario sea muy deficiente. Se espera que en un futuro cercano se establezcan otros restaurantes y cafeterías que fomenten la competencia y contribuyan a mejorar la calidad del servicio.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, las condiciones del aeropuerto han mejorado en los últimos años. Su personal fue desmilitarizado, el área de aduanas fue remodelada y los servicios de restaurante fueron privatizados. No obstante, todavía queda mucho por hacer, siendo una de las principales prioridades la instalación de mangas de embarque/desembarque, que eviten que los pasajeros estén expuestos a las inclemencias del tiempo. Otra parte muy importante del proyecto de remodelación contempla la construcción de una sala para pasajeros en tránsito, la modernización de los sistemas de seguridad, la instalación de un nuevo equipo de aire acondicionado y el establecimiento de una terminal para destinos locales.

En un futuro se podría dar la privatización de los servicios de aeropuerto para garantizar mejores precios y calidad de éstos. En estos momentos no se prevé que se dé ningún paso en este sentido, porque ello implicaría una fuerte inversión de capital, lo que no es muy probable dadas las condiciones de financiamiento locales.

Carreteras

La longitud de la red vial nacional es de aproximadamente 14 575.5 km y está conformada por carreteras pavimentadas, revestidas, de todo tiempo y para estación seca. Dentro de la red vial, la llamada carretera Panamericana es la más importante, dado que permite el desplazamiento de norte a sur del país con derivaciones hacia el resto de ciudades.

En este sentido, Nicaragua, con el 10% de su red vial en buen estado, está muy superada por Honduras que es el país de la región con un mayor porcentaje de su infraestructura vial pavimentada, un 63%. Adicionalmente, por cada km² están habilitados 0.11 km de carreteras, que es un indicador muy bajo de la extensión de su red vial a lo largo de su territorio si se equipara con Costa Rica que presenta el "ratio" más alto de Centroamérica con un 0,64km/km². Como en la mayoría de sus vecinos centroamericanos, las carreteras nicaragüenses tienen solamente un carril y con frecuencia presentan graves daños. Además, las carreteras no cuentan con señales apropiadas, ni paradores turísticos.

El Ministerio de Construcción y Transporte se encarga del mantenimiento de las carreteras a lo largo del país, para lo que cuenta con la ayuda financiera de diversos países donantes.

El mejoramiento y la expansión de la red de carreteras ha sido una prioridad durante el gobierno de la señora Violeta de Chamorro. Sin embargo, estos esfuerzos han sido mermados por el incremento desmedido de la circulación de vehículos en los últimos años, el cual ha sido mas serio en la ciudad de Managua. Por esto, el gobierno ha invertido mucho mas recursos en darle mantenimiento a la red urbana, descuidando el fortalecimiento de las zonas rurales.

Puertos

Nicaragua cuenta con cuatro puertos marítimos de importancia: Corinto, Puerto Sandino y San Juan del Sur en el Pacífico y El Bluff/Arlen Siu en el Atlántico. Según información del Ministerio de Turismo, durante 1995 ingresaron al país 13 386 turistas internacionales vía acuática, lo que es equivalente al 4.8% del total de visitantes.

Hasta la fecha, los puertos del país han sido utilizados casi exclusivamente para las actividades de exportación e importación de bienes. A causa de esta situación, las instalaciones portuarias están equipadas únicamente con maquinarias, bodegas y oficinas de control. Aunque su infraestructura está en muy buen estado, los puertos carecen de personal migratorio suficiente para poder atender a un número significativo de visitantes. Es importante mencionar que dado que la cantidad de turistas que llegan al país por esta vía no es relevante, el gobierno no se ha preocupado en proporcionar las condiciones apropiadas a los puertos. No obstante, se tiene proyectado construir un muelle turístico en Sapoá que será ejecutado bajo la dirección del MITUR, la Empresa Nacional de Puertos y el Ministerio de Construcción y Transporte. Se tratará de un puerto fluvial de aguas muertas para recepcionar el creciente flujo turístico que entra por la frontera con Costa Rica con destino a Ometepe, Solentiname y la zona de Río San Juan.

Ferrocarriles

La red de ferrocarriles fue construida a mediados del siglo XIX, y comunica las principales ciudades del Pacífico. Era un medio que servía a las bananeras y a los algodonereros para transportar sus productos hacia los puertos. Sin embargo, el servicio de ferrocarriles fue suspendido en 1993. Por motivo del cierre se vendieron sus railes y vagones al sector privado. Un dato por destacar es que el Instituto de Cultura recopiló maquinaria ferroviaria para ser puesta en exhibición en el Museo del Ferrocarril a partir de enero de 1997.

3.3.4 Servicios de apoyo

Servicios financieros

El sistema financiero cuenta con 12 bancos, los cuales tienen sucursales en la mayoría de los departamentos del país. Usualmente, los bancos se encuentran abiertos los días de semana de 8:30 a.m. a 12:30 y de 1:30 p.m. a 3:30 p.m. Los sábados abren de 8:30 a 11:30 a.m. y cierran los domingos. Los bancos tienen el inconveniente de que los clientes tienen que hacer largas filas, lo que causa retrasos y molestia a los visitantes. Por otro lado, representan uno de los lugares más seguros para cambiar los cheques de viajero, aunque no todos realizan este tipo de transacción.

Las casas de cambio están abiertas más tiempo que los bancos y compran los dólares a casi los mismos precios. Usualmente, estos establecimientos están localizados en las principales áreas comerciales de Managua. Las direcciones pueden ser obtenidas fácilmente en los hoteles o en las guías para turistas. Los hoteles principales también ofrecen este servicio, pero sus precios son más bajos que los de los bancos o casas de cambio. Muchas veces la diferencia es mínima, por lo que cambiarlos en el hotel resulta más conveniente.

Además de los bancos, hoteles y casas de cambio existen los cambistas de la calle. Estas personas no tienen "status" ilegal, lo que les permite negociar las divisas libremente. Para algunos miembros del sector turístico, los cambistas ofrecen un servicio público que viene al rescate cuando los bancos están cerrados o cuando las direcciones de las casas de cambio son inaccesibles para el turista. Estos cambistas están en las principales áreas comerciales o en calles y avenidas de gran circulación. Sin embargo, se les advierte a los turistas que efectúan su venta de dólares de esta manera: deben contar bien el dinero después de efectuar la transacción.

Igualmente importante es el uso de tarjetas de crédito, principalmente Master Card y Visa, las que son ampliamente aceptadas no sólo en las principales ciudades, sino también en las playas o otros lugares de interés turístico. Sin embargo, estas dependen de confirmación efectuada vía telefónica. American Express no es muy aceptada excepto en algunos hoteles.¹⁵ La mayoría de los bancos pueden efectuar desembolsos de efectivo por medio de las tarjetas de crédito, sin embargo dichas transacciones toman mucho tiempo. Las oficinas centrales de Credomatic también efectúan este tipo de servicios a cambio de un porcentaje de comisión. Adicionalmente, pueden recibirse remesas del país de procedencia de banco a banco. Existen algunas agencias locales que dan este tipo de servicio como Pinolero Delivery, pero es mejor utilizar firmas conocidas como Western Union que está en Managua y en las oficinas departamentales del Banco Nicaragüense en León, Granada, Chinandega, Matagalpa y Estelí.

Actualmente, no existen cajeros automáticos que hagan desembolsos en efectivo utilizando Visa o MasterCard para ser cargados contra la cuenta del tarjetahabiente en su país de procedencia. Sin embargo, se prevé que esta situación cambie en un futuro cercano.

Para el empresario turístico, la situación es más difícil, porque los bancos, además de tener recursos limitados para la inversión a largo plazo y para otros fines que no sea la agricultura, cobran altas tasas de interés. Esta situación obliga al inversionista a tener pocas posibilidades de mejorar la infraestructura existente o a iniciar un proyecto turístico.

Telecomunicaciones

Definitivamente, el sistema de comunicaciones del país es uno de los principales activos de Nicaragua. A partir de su privatización, el sistema de comunicaciones del país ha salido del estancamiento en que se encontraba y ha podido ofrecer mejores servicios a precios accesibles. En la actualidad, el sistema telefónico está basado en tecnología de fibra óptica, lo que permite utilizar siete dígitos en las principales ciudades del país. En términos de tecnología, el sistema de telecomunicaciones nicaragüense es el tercero más avanzado en América Latina. Adicionalmente, la red de telecomunicaciones se ha ido expandiendo a los lugares más recónditos del territorio nacional, lo que ha permitido enlazar zonas aisladas como Río San Juan y Corn Island con los principales focos económicos de la nación. Para finales de 1996 se espera que 220 mil líneas telefónicas nuevas se hayan instalado. Este hecho tiene

¹⁵ Glassman, Paul. Nicaragua Guide. Travel Line. Nueva York, 1996

mucha relevancia para el sector turístico, porque permite que los “tour” operadores puedan ofrecer mejores condiciones a sus clientes y, además, contribuyen al desarrollo de las diferentes regiones del país.

La Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones (ENITEL) posee una red extensa de oficinas en el interior del país, lo que permite enviar facsímiles, realizar llamadas telefónicas o utilizar el correo desde todos los rincones de Nicaragua. Los servicios de correo son eficientes, confiables y económicos. Una característica relevante del servicio de correos es que los períodos de entrega son cortos, por ejemplo una carta a un país centroamericano toma tres días y una a Estados Unidos toma siete días. Los servicios de “courier” son una opción para enviar paquetes y documentos urgentes, siendo las principales agencias: DHL, SkyNet, AirPack, CPS y TransExpress.

Los servicios de telefonía pública están a la disposición del usuario en la mayoría de los pueblos y ciudades del país. Publitel, la empresa dueña de estos servicios, garantiza eficiencia y rapidez. Adicionalmente a las llamadas nacionales, esta compañía ofrece los servicios de operadora en los Estados Unidos por medio de marcar el dígito 2*. Para utilizar el servicio de teléfonos públicos, es necesario adquirir una tarjeta magnética, la que se puede comprar en supermercados, hoteles y pequeños puestos comerciales o “ventas”.

Adicionalmente, el turista puede hacer uso de sus tarjetas telefónicas de MCI, AT&T y Sprint por medio de marcar los números de acceso a operadoras en los Estados Unidos desde Nicaragua. Otros servicios incluyen el acceso a las operadoras de diferentes países para realizar llamadas por cobrar. Algunos de estos números especiales son 162 para España directo, 168 para Canadá, 163 para Brasil, 176 para Guatemala y 179 para Costa Rica.

A su vez, ENITEL ofrece asistencia bilingüe para información nacional e internacional tanto para servicios de directorio como para pedir llamadas al exterior. Los números para tener acceso a estos servicios son 116 para llamadas internacionales con la asistencia de un operador bilingüe y 110 para llamadas nacionales; y 112 para información nacional y 114 para información de números telefónicos internacionales.

Sistemas Computarizados de Reservaciones

Los principales sistemas de reservaciones e información utilizados en el país son SABRE, System One, Galileo y Gabriel. Estos sistemas son utilizados por agencias de viajes, líneas aéreas y hoteles. Adicionalmente, Careli Tours desarrolló su propio sistema de reservaciones diseñado para dar un mejor servicio a sus clientes.

Información vía INTERNET

Varias empresas se promocionan vía INTERNET como el Hotel Camino Real y su Centro de Convenciones, Careli Tours, INCAE, Universidad Nacional de Ingeniería y La Prensa. Adicionalmente, todos los hoteles más importantes tienen dirección de correo electrónico por medio del cual se pueden realizar reservaciones. Por ejemplo, Hotel Las Mercedes, Hotel Camino Real y Hotel Intercontinental y Montelimar.

En resumen, existe información en InterNet sobre Nicaragua y sus productos turísticos. Los resultados de una búsqueda por medio de Infoseek mostraron que el país contaba a finales de 1996 con 23 971 sitios electrónicos con información turística. De tal modo que, cualquier turista que desee visitar el país y tenga acceso a InterNet, sin invertir mucho tiempo,

puede tener a su disposición la información mínima necesaria para efectuar su viaje. No obstante, si bien se puede considerar que ésta es una cantidad adecuada, dista mucho de los 68 562 sitios electrónicos que registraba Costa Rica, el país que más turismo atrae a la región.

Medios de Comunicación

Nicaragua cuenta con cinco canales de televisión de acceso público, tres empresas de televisión por cable, cuatro diarios, tres semanarios, 48 emisoras (AM/FM), 17 revistas y 12 agencias de prensa internacional. Existe una publicación bimensual que está diseñada especialmente para turistas, La Guía Fácil. Esta contiene valiosa información sobre las actividades más importantes en Managua y áreas cercanas, así como también la lista de los bancos, embajadas y otros lugares de interés. Existen diversos programas de televisión promovidos por la empresa privada como "Turismo al Día", que se transmite semanalmente con el objetivo de presentar actividades y lugares de interés turístico. Adicionalmente, se publican columnas especiales en los diarios como "Cartelera para el Fin de Semana" y el suplemento dominical del Diario La Prensa que presenta diferentes destinos nacionales de interés turístico cada semana con una breve descripción sus peculiaridades.

3.3.5 Otros Servicios

Seguridad

En general, Nicaragua es un destino seguro para los turistas. Sin embargo, su frágil imagen a nivel internacional y los sucesos de secuestro en Costa Rica han venido a infundir temor entre los posibles visitantes. Según miembros del sector hotelero y "tour" operador, la mejor forma de infundir confianza en los turistas que visitan el país es indicándoles previamente que como en cualquier lugar del mundo los turistas son una atracción para los delincuentes.

Usualmente, los visitantes esperan ver una fuerte presencia militar en las ciudades y en el campo. Sin embargo, sucede todo lo contrario, porque solo existen los puestos de control de carreteras y el patrullaje regular de la policía nacional de tránsito.

Hasta la fecha no ha ocurrido ningún secuestro en territorio nicaragüense. Los "tours" guiados tienen sistemas de seguridad y se comunican con sus centrales por medio de una red de radioteléfonos que cubren todo el territorio nacional.

La seguridad ofrecida al visitante está sujeta al desarrollo de la industria en cada país. De acuerdo con funcionarios del MITUR, la mayor cantidad de divisas producidas por el turismo en una economía puede ser motivo suficiente para que se dé un incremento en la actividad delictiva. Según esta fuente, la seguridad es un aspecto que se debe cuidar con ahínco, si se quiere alcanzar un verdadero desarrollo del país.

Salubridad

Los niveles de salubridad en Nicaragua son muy bajos a causa de la crisis económica que atraviesa el país. Esta situación se ha visto agudizada por el mal estado de los hospitales públicos y las epidemias como el cólera, la influenza y otras enfermedades infecto-contagiosas. Durante 1996, las inundaciones han contribuido grandemente a que el sistema de salud se deteriore. El Gobierno de la República cuenta con recursos limitados para este rubro, por lo que el sector salud es uno de los más débiles y peor equipados del país. A pesar de estas dificultades se han realizado iniciativas de inversión en el sector salud, como lo

demuestra la apertura de tres nuevos hospitales en la ciudad de Managua. Sin embargo, la capital y otras ciudades importantes cuentan con un buen “staff” de médicos y clínicas y hospitales en el sector privado. A su vez, los servicios dentales y oftalmológicos son de calidad y pueden obtenerse a precios accesibles.

El turista debe tomar las precauciones pertinentes antes de entrar al país, por ejemplo cerciorase de tener vacunas contra la tifoidea, tétano, poliomielitis y cólera.¹⁶ La mejor protección es comer comidas que han sido bien cocidas y tomar agua embotellada.¹⁶

¹⁶ Glassman, Paul. Nicaragua Guide. Travel Line. New York, 1996.

Migraciones/aduanas

Para el ingreso a Nicaragua se dispone de un aeropuerto internacional, cuatro puestos fronterizos y cuatro puertos marítimos. Migración y Aduanas del aeropuerto internacional no representan mayores retrasos por el poco tráfico aéreo que maneja esta terminal y la atención es rápida, si el turista tiene sus documentos en orden. Para entrar al país vía terrestre existen tres puestos fronterizos en el norte: El Espino y Guasaule y Las Manos; y uno en la frontera sur: Sapoá y San Carlos. El problema principal del servicio de Migración y Aduanas radica en que la atención en los puestos fronterizos no es lo suficientemente eficiente, lo que hace que sea un proceso lento y burocrático, sobre todo, al sur del país. Este problema representa la queja principal de los visitantes por los inconvenientes que tienen que sufrir. Los puertos de acceso acuático son Corinto, Puerto Sandino y San Juan del Sur en el Pacífico y El Bluff y Puerto Cabezas en el Atlántico.

Existen acuerdos y convenios internacionales que permiten que no sea necesario la emisión de visas para ingresar a Nicaragua, muchas veces con carácter recíproco, como en el caso de los países centroamericanos (excepto Costa Rica) y España. Las principales regulaciones para el ingreso al país incluyen visa y tarjeta de turista. Países que no necesitan visa para ingresar a Nicaragua con derecho a permanencia de 30 a 90 días: El Salvador, Guatemala, Honduras, Argentina, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polonia, España, Suecia, Suiza, USA, Canadá y El Reino Unido. No obstante, se han dado casos de fraude a los turistas que se les cobra por recibir una visa sin que por ley la necesiten. Para nacionales de Cuba y China las visas tienen que ser autorizadas desde Managua antes de ser emitidas en las respectivas embajadas.¹⁷

Los turistas de todas las nacionalidades que viajan vía terrestre necesitan obtener una visa para ingresar al país. Para permanecer en Nicaragua por periodos mayores a lo estipulado debe obtenerse un permiso especial de permanencia del Departamento de Inmigración y Extranjería. Este permiso puede ser renovado dos veces para periodos extras de 30 días cada uno. El costo es de US\$25.

¹⁷ Glassman, Paul. Nicaragua Guide. Travel Line. New York, 1996.

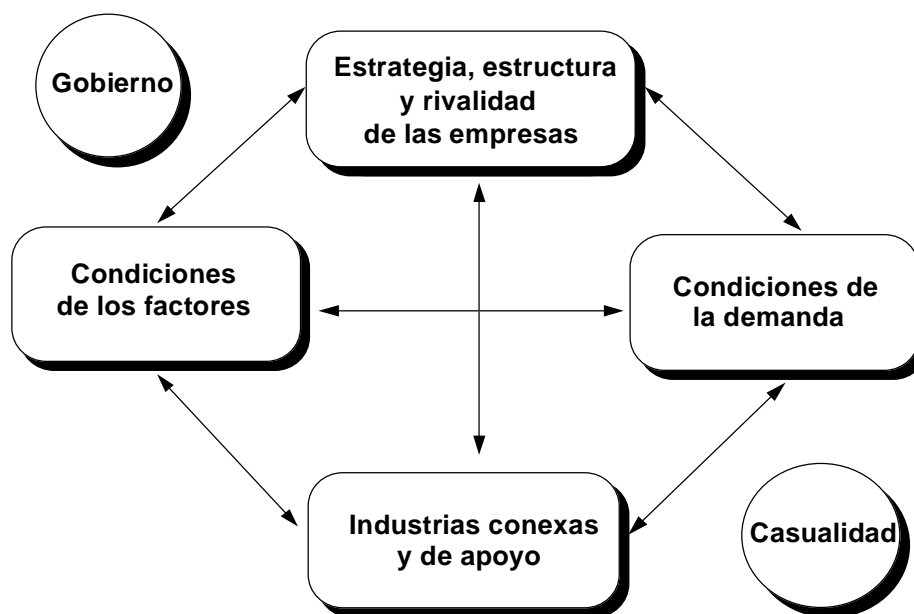
4 EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA LA COMPETITIVIDAD

4.1 El diamante como marco de referencia

Como se expresó en el capítulo primero de este documento, el diagnóstico del ambiente para el desarrollo de la competitividad en la industria turística de Nicaragua, se hará evaluando los seis aspectos contemplados en el marco conceptual del diamante. Esta evaluación nace de los datos y análisis expuestos en las dos secciones anteriores.

Figura 4.1

Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael E. Porter

4.1.1 Condiciones de los factores

En su dotación de factores básicos, Nicaragua cuenta con grandes ventajas en términos mundiales. Su ubicación geográfica cercana al enorme mercado de Norteamérica; sus vestigios históricos de la colonia española (alguno de ellos como Granada, en trámites de ser reconocidos internacionalmente por entes como la UNESCO), la riqueza cultural de su población amigable y hospitalaria y su enorme biodiversidad en estado puro (lagos, lagunas, selvas, playas, volcanes y montañas) favorecen la visita de todo tipo de turistas.

Es importante notar que este valiosísimo patrimonio, en el cual descansa el potencial turístico de Nicaragua está amenazado si no se toman las medidas preventivas en el presente que frenen el acuciante deterioro de su patrimonio colonial, la deforestación y destrucción de sus hábitats frágiles, así como la pérdida de identidad de sus ya muy mermadas comunidades indígenas.

En cuanto a la dotación de factores especializados (o creados), el país presenta más deficiencias que fortalezas. Entre los aspectos negativos más evidentes destacan la poca cobertura de la infraestructura básica en el interior del país y de los servicios públicos de apoyo fuera de los centros urbanos principales. La condición de los aeropuertos, de las carreteras y de los puertos es deficiente. El estado de los sistemas de transporte, telecomunicaciones, suministro eléctrico, alcantarillado y servicios de salud deben mejorarse. Bajo estas condiciones, resulta difícil que se lleguen a explotar todos los atractivos con que cuenta Nicaragua.

A su vez, las altas tarifas de los servicios públicos (agua, luz, gasolina), el difícil acceso al financiamiento local (dirigido al sector agrícola básicamente) y la falta de recurso humano calificado tanto en áreas operativas como gerenciales tampoco contribuye a un rápido desarrollo turístico del país.

Sin embargo, la ausencia de graves problemas de seguridad ciudadana y las altas expectativas puestas por la comunidad internacional en una Nicaragua cada vez más próspera, son alicientes suficientes para que los inversores apuesten por un sector, el turismo, que presenta un gran potencial.

Dado que el objetivo de Nicaragua es atraer a turistas internacionales de Norteamérica, Europa y Asia de alto poder adquisitivo, la evaluación de los factores patrimoniales y creados tienen que realizarse a la luz de lo que ofrecen los destinos alternativos. Bajo esta óptica es interesante ver el caso de infraestructura en el país líder mundial de turismo receptivo.

“Benchmarking” en Condiciones de los Factores:

Excelente infraestructura de transporte público en Francia

- *Francia ha estado entre los principales destinos turísticos durante años, pese a sus altos precios*
- *Una de las razones por las que los turistas vuelven una vez tras otra es la excelente infraestructura de transporte público del país:*
 - *Excelente servicio de autobuses dentro de la ciudad y entre ciudades*
 - *Taxis limpios y confiables en la mayoría de las ciudades*
 - *Sistema de tren subterráneo de clase mundial en París*
 - *Servicio de trenes eficiente y confiable en toda Francia, incluyendo trenes de alta velocidad para muchos lugares*
 - *Numerosos puertos y aeropuertos*
 - *Autopistas de alta velocidad, bien rotulada, en todo el país, así como autopistas pintorescas y bien mantenidas en los pueblos y el campo*
- *Los turistas en Francia tienen muchas opciones para llegar al país y viajar eficientemente dentro de él.*
 - *Flexibilidad y facilidad de traslado y exploración del país*
 - *Transporte como asunto positivo en el planeamiento de vacaciones*

Costa Rica, líder del turismo en la región no dispone de los atractivos culturales de Nicaragua pero sí ha sabido aprovechar bien sus riquezas naturales para explotarlas turísticamente con la creación de un amplio sistema de áreas protegidas que disfruta de un gran reconocimiento internacional.

En cuanto a la dotación de factores especializados, este país presenta como aspectos positivos que podrían servir de modelo para Nicaragua, una estabilidad política bien asentada, un alto nivel de educación y de bilingüismo, y una relativamente extensa cobertura de servicios públicos. Por citar unos cuantos datos, tiene la más alta densidad de Km² asfaltados de Centroamérica y la extensión del servicio telefónico alcanza casi el 95% de su territorio nacional.

Francia y Costa Rica son buenos ejemplos que muestran que el desarrollo del turismo en un área pasa necesariamente por la dotación de unos adecuados factores creados y

patrimoniales y, Nicaragua ha de tomarlo en cuenta si su objetivo es hacer del turismo una industria en crecimiento.

4.1.2 Condiciones de la demanda

Las tendencias del turismo mundial apuntan hacia una búsqueda de experiencias más genuinas y menos artificiales. Nicaragua es un país muy sugerente por el exotismo de sus selvas, sus ciudades coloniales y sus gentes de ricas costumbres. Pero lo cierto es que si se eliminan los visitantes centroamericanos y los turistas que acuden por razones de negocios, el turismo tradicional está muy poco desarrollado para los grandes atractivos que ofrece. (Careli Tours que ostenta el 75% del mercado, movilizó 10 584 turistas en 1995). Primero, porque en el país no hay una vocación turística bien asentada, (cuando estalló el *boom* del turismo en el mundo, Nicaragua se hallaba inmersa en plena revolución sandinista) y, segundo, porque el concepto que mantienen los potenciales turistas del país está influenciado por el goteo de imágenes sangrientas y de pobreza del país que la prensa internacional hizo eco durante la década del ochenta. Aunque el tiempo ha pasado desde entonces y Nicaragua parece haber alcanzado un clima de estabilidad, todavía son muchas las personas que temen visitarlo. No obstante, con los resultados del último proceso electoral las expectativas apuntan a una mejora de las condiciones del país. Los nuevos vientos de optimismo y de confianza por el futuro de Nicaragua se irán expandiendo, atrayendo el interés de inversionistas y potenciales turistas de modo que la nación puede convertirse en un destino pujante.

Hoy en día, dado el bajo número de turistas tradicionales no constituyen una presión efectiva que estimule el desarrollo de un “cluster” de turismo. Aún así, con la entrada esperada de un mayor número de extranjeros llegarán muchos visitantes con título universitario, de edad media y de clase social media o media-alta de países como Europa, Japón o USA que están acostumbrados a servicios de óptima calidad y presionarán por servicios en mejores condiciones que los que se ofrecen actualmente.

Siendo la procedencia mayoritaria de los turistas que arriban a Nicaragua de la región centroamericana y dado que son muchos los que la frecuentan por motivos familiares, su estadía --muy corta-- no deja altos ingresos en el sector. Es de esperar que si las condiciones cambian en Nicaragua el nuevo visitante sea una mayor fuente de divisas de lo que es en el presente.

Además, que haya proporción superior (57% del total) de visitantes de negocios tampoco ha sido muy favorable. El ejecutivo busca prioritariamente quedarse en la ciudad de Managua, no solamente por la ubicación del aeropuerto, sino también por la concentración de la actividad comercial e industrial en la capital. Este hecho, aunque adecuado para el “sub-cluster” de turismo de convenciones y negocios, no contribuye a desarrollar la prestación de servicios de calidad en el interior del país, ni constituye el mayor potencial del país que está enfocado en actividades culturales y de naturaleza.

El turismo interno no resulta ser un fenómeno muy generalizado y no genera una demanda local exigente. Esto se debe al limitado poder adquisitivo de las clases populares y a la escasa oferta que hay de servicios turísticos de calidad media a precios razonables. Por otro lado, las clases altas de Nicaragua en general no son consumidores del producto su de país -- Montelimar es la excepción-- prefiriendo viajar al exterior o a sus propiedades privadas para disfrutar sus vacaciones.

En cuanto a la promoción del país, los recursos públicos asignados han sido muy limitados y enfocados primordialmente a la asistencia a ferias. El objetivo de cada campaña ha estado más orientado a disipar los temores de los mayoristas que en una venta agresiva de Nicaragua. En la mente del gran público, el país no está identificado como destino turístico y

muchos son los que acuden, porque han comprado un paquete donde se incluye Nicaragua como parte de su visita a Costa Rica.

Es de esperar que el nuevo gobierno que se proclame en Nicaragua dedique más atención al sector turismo de lo que se ha venido haciendo, y empiece a desarrollar una promoción del país mucho más dedicada a la venta que a lo que son campañas desinformativas.

A continuación, se muestran con varios ejemplos la importancia que tiene contar con una demanda sofisticada para el desarrollo de la industria turística. Uno de ellos, toma como referencia el mini-caso de Nueva Inglaterra, en USA, y el otro, se trata de una reserva ecológica en Monteverde, Costa Rica.

“Benchmarking” en Condiciones de la Demanda:

Reserva de bosque nuboso: Monteverde

- *Monteverde es una gran área de conservación privada de 10 000 hectáreas, ubicada al norte de San José, poseída y administrada por el Centro de Ciencias Tropicales*
- *Es muy conocido por su abundante vida silvestre, sus exuberantes bosques verdes y sus famosos sapos dorados*
- *Al crecer el interés en la conservación, cada vez más ciudadanos locales y extranjeros visitan reservas como ésta*
 - *Las visitas a Monteverde pasaron de 15 339 en 1988 a casi 50 000 en 1994*
 - *El 40% de los visitantes son locales*
- *La demanda generada por Monteverde ha conducido al desarrollo de otros negocios turísticos que cuidan del ambiente*
 - *30 pequeños hoteles cerca de la reserva*
 - *Una cooperativa artesanal con 140 miembros, que producen “souvenirs” para los huéspedes*
 - *Una plantación con su planta de elaboración de café orgánico que promueve visitas turísticas dentro de sus instalaciones*
- *Once operadores de “tours” que proporcionan transporte y guías a la reserva*

“Benchmarking” en Condiciones de la Demanda:

Fuerte Demanda Local de Nueva Inglaterra

- *Nueva Inglaterra ha establecido una exitosa industria turística, atribuible, en gran parte, a la demanda local generada dentro de la región como punto de destino turístico*
- *Una gran proporción de los residentes de la región también pasan sus vacaciones en Nueva Inglaterra*
- *Para un área geográfica pequeña, Nueva Inglaterra tiene una amplia diversidad de*

atractivos turísticos únicos:

- *El Boston histórico*
- *Pintorescos pueblos coloniales*
- *Hoteles de playa en Cabo Cod*
- *Montañas para esquiar y pasear*
- *Playa rocosa de Maine*
- *Bosques sin paralelo por sus vibrantes colores en otoño*
- *Los turistas locales demandan que se mantenga el rico y natural sabor de la región*
- *Amplio acceso a atractivos históricos y culturales y entretenimiento*
- *Preferencia por las posadas rurales en contraposición con los grandes hoteles*
- *Apreciación de los cambios de estación y el aire libre*
- *Nueva Inglaterra se ha presentado con una imagen consistente a través de su historia, haciendo que la región sea fácil de comercializar y promover entre los visitantes potenciales*

4.1.3 Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad

El análisis de la rivalidad de la industria turística en Nicaragua no ha sido muy alentador, pues el bajo número de oferentes con que cuenta la industria ha limitado mucho la competencia entre las empresas y el proceso de mejora de sus servicios ha sido muy lento. Ni siquiera, la presencia de marcas de prestigio internacional ha servido para acelerar el proceso de aprendizaje y ejercer presión entre las empresas locales para competir en igualdad de condiciones precisamente porque son muy pocas. Este fenómeno ha sido mucho más acuciante en el interior, pues fuera de la capital el desarrollo del sector ha sido mucho menor. Los componentes de la industria turística nicaragüense parecen carecer de diferenciación y enfoque. Las empresas de un mismo sector tienen un comportamiento similar, estando más dispuestas a imitar y continuar con las prácticas tradicionales, que a innovar. Además, los *acuerdos entre caballeros* por los cuales se respetan tarifas --bastante altas en el sector de hospedaje y de aerolíneas-- y clientes parecieran ser la norma que rige la actividad. Esto es una seria limitante en el proceso de crear ventaja competitiva turística para Nicaragua.

En el caso de los “tour” operadores, problemas de seguridad para el turista y deficiencias en la cobertura de infraestructura han limitado la innovación y competencia en la introducción de nuevos productos. Para los hoteleros sus obstáculos más acuciantes han sido el difícil acceso a fuentes de financiación, la falta de personal cualificado y la escasez de servicios básicos de todo tipo fuera de la capital. En el sector de líneas aéreas, la debilidad en este campo ha estado en la relativa escasez de conexiones con mercados emisores importantes y los altos precios en relación con destinos competidores producto de un mercado demasiado regulado. Y, a todos ellos, les ha afectado la mala imagen del país y de la región que les ha privado de una base de clientes adecuada para desarrollarse.

La excepción se da en el sector de restaurantes, entretenimiento nocturno, taxis y rent a cars donde se ha observado un crecimiento muy superior al del resto de los componentes del “cluster” y en donde sí se puede hablar de mejoramiento y de innovación; pero, lamentablemente, el aumento de la rivalidad en estas industrias no se ha visto inducido por un aumento de la demanda turística, sino por el crecimiento de la demanda nacional con el desarrollo de la economía, y no se aprecia en ellos una orientación hacia el turista que visita Nicaragua por placer.

No obstante, este panorama puede cambiar si el crecimiento del turismo se da, finalmente, con las expectativas generadas de mejora del país tras el último proceso electoral. De hecho, son muchos los proyectos que se quieren llevar a cabo: en el ramo de hotelería, entrarían, por ejemplo, dos nuevas cadenas internacionales a funcionar en la capital junto con las dos ya existentes. En el campo de la aviación comercial, United quiere enlazar Nicaragua con la costa oeste de los Estados Unidos, concretamente con San Francisco, aumentando la oferta de asientos hacia aquel país. Respecto de los “tour” operadores, varias compañías ya han creado sus propios programas de actividades cuando antes era Careli la única agencia que disponía de un catálogo de “tours”.

Este aumento de la rivalidad sacudirá fuertemente a las empresas del sector y sentará las bases para una mejora competitiva de la industria como un todo. El Hotel Camino Real ha sido el primero en crear su centro de convenciones, y el Hotel Intercontinental está remodelando sus instalaciones para hacer frente a la nueva competencia que seguro que entrará con unos estándares de servicio mucho más altos. Por el contrario, Careli Tours se dispone a ofrecer al mercado productos más novedosos. De esta forma, la aparición de nuevas empresas será provechosa para aquellas empresas que opten por estrategias innovadoras de diferenciación, o bien, mejoren su eficiencia operativa para competir con base en costos más bajos. Finalmente, se adivina como una gran oportunidad dar una orientación a

los negocios con distintivos relacionados con motivos autóctonos de la región y del país que marquen una diferenciación atractiva para los turistas.

Tomando de nuevo la referencia de Costa Rica, es posible afirmar que en este país la rivalidad es alta en el campo turístico, suficiente como para poder hablar de la existencia de un cluster con altos niveles de competitividad. Así, por ejemplo, mientras que Nicaragua ofrece 1 942 habitaciones, Costa Rica cuenta con alrededor de 25 000; el número de “tour” operadores también es muy significativo, existen registrados 180, cuando en el país están operativos menos de 20. Por consiguiente, Nicaragua tendrá que atraer nuevas inversiones locales y extranjeras para aprovechar todo el potencial turístico que ya de por sí cuenta y saber explotarlo inteligentemente. Finalmente, se expone como ejemplo adicional, la situación competitiva de Hawai, uno de los destinos más desarrollados en el panorama internacional.

“Benchmarking” en Estructura y Rivalidad de las Empresas:

Intensa competencia en el “cluster” de turismo de Hawai

- *Hawai tiene una superficie diminuta, solo un poco mayor que la de Belice o El Salvador, distribuida en seis islas tropicales primarias*
- *Durante los últimos 30 años, Hawai se ha convertido en uno de los principales puntos turísticos de destino, particularmente para turistas japoneses y estadounidenses*
- *Una historia de desarrollo con estabilidad económica, un gobierno comprometido con el turismo, altos niveles de competencia, política reguladora permisiva y un atractivo general para los inversionistas, han sido parte del fenómeno de crecimiento de Hawai*
 - *Como parte de los Estados Unidos, Hawai es considerado por los inversionistas como un lugar seguro para invertir a largo plazo*
 - *Las agencias turísticas del gobierno tienen el mayor presupuesto anual de cualquier estado de los Estados Unidos (US\$35 millones), para promover y desarrollar la industria*
 - *Las aerolíneas, los hoteles, los restaurantes, los operadores de “tours”, las empresas de entretenimiento, los puntos de destino de los turistas y muchos negocios y servicios conexos, compiten vigorosamente por el dinero de los turistas*
 - *Como resultado, los hoteles son de muy alta calidad, el alimento es fresco, el entretenimiento y los “tours” son innovadores*
 - *Los niveles de servicio en todas las islas son extremadamente altos; el turismo es una “forma de vida”*
 - *Los inversionistas de Hawai provienen de todo el mundo, y van desde gigantes hoteleros hasta servicios de “tours” propiedad de estudiantes*
 - *El proceso regulador para nuevas construcciones es altamente permisivo,*

mientras que las propuestas se ajusten a los requisitos de zonificación y no dañen las áreas protegidas o los recursos naturales críticos

4.1.4 Industrias relacionadas y de apoyo

El sector turístico de Nicaragua tiene un desarrollo muy incipiente en las áreas de apoyo y de servicios relacionados, tal como es el caso de las organizaciones del sector (MITUR y Cámaras), empresas proveedoras de alimentos, centros de capacitación, etc. y por ese motivo el “cluster” de turismo no ha podido funcionar realmente como un sistema dinámico que se renueve y mejore constantemente.

Por ejemplo, en educación se ha reconocido la necesidad de contar con personal capacitado y técnico y se han creado recientemente entidades educativas para cumplir esta función. Sin embargo, falta mayor coordinación con la industria para que los graduados respondan a las necesidades de los empresarios.

En la formación de guías de turismo, MITUR ha venido desempeñando esta función; pero, de nuevo, otra vez, por falta de comunicación con los “tour” operadores junto a un problema de financiación, los resultados no han sido los que el sector privado hubiera deseado.

En el área de financiamiento para proyectos turísticos, se observan dos deficiencias. Por un lado, se tiene una banca conservadora, con muchos requisitos para otorgar préstamos y altas tasas de interés, que aún no ha reconocido la oportunidad de negocios que el sector les ofrece. Pero, también, se evidencia una falta de generación de proyectos de inversión bien planeados que luzcan atractivos para el sector bancario.

El servicio que dan los proveedores es apenas razonable en lo que se refiere al suministro de alimentos frescos; pero, sin embargo, hay que hacer hincapié que se recurre mucho a la importación de enseres y de equipo dado que, no existe una oferta a nivel nacional o ésta no alcanza los niveles de calidad requeridos. En general, los proveedores no otorgan facilidades de crédito, no cumplen con especificaciones de pedidos, no tienen control de calidad y no mantienen “stocks”.

Es importante hacer mención que la industria carece del equipo apropiado para movilizar grandes cantidades de turistas durante periodos pico, por lo que se recurre a proveedores internacionales que alquilan este tipo de vehículos.

CANATUR hasta el momento no ha sido catalizador de una visión de la industria compartida por todos sus integrantes del sector privado y, por consiguiente, ha carecido de un plan concreto de acción para el desarrollo del turismo en Nicaragua. Son pocos los miembros que la integran y escasos los contactos con el sector público. Para el desarrollo de un “cluster” dinámico, es crucial redefinir el papel de CANATUR y convertirlo en expresión del sector privado, y ejecutor de su Plan de Acción. Es clave para el éxito, la coordinación con el Gobierno en políticas públicas turísticas.

La situación de las industrias relacionadas y de apoyo en Costa Rica presenta un grado de avance mucho mayor que en Nicaragua. Lo más destacable es el compromiso de la Cámara

Nacional de Turismo de ese país con el desarrollo de la industria. Se trata de una institución muy activa, dirigida por empresarios del sector, con ramificaciones regionales y que trabaja estrechamente con el sector público. Por otra parte, el sistema bancario ofrece una gran variedad de servicios financieros a los turistas y no muestra tantas reticencias en la concesión de créditos para financiar nuevos proyectos turísticos. A su vez, el sistema de transporte privado es confortable y moderno y el servicio público cubre prácticamente toda la extensión del territorio nacional. Además, la educación a nivel general se aplica a todos los estratos de la población y hay más de 17 entidades universitarias o parauniversitarias que ofrecen formación en turismo. Finalmente, el apoyo que dan los proveedores es más eficaz. Concluimos, ofreciendo el panorama de las empresas de apoyo y relacionadas en Hawai.

“Benchmarking” en Industrias Relacionadas y de Apoyo:

Vibrante “cluster” de turismo en Hawai

- *Hawai alberga una vasta gama de industrias relacionadas y de apoyo, que contribuyen a crear un fuerte “cluster” de turismo*
 - *Amplia gama de albergues, desde hoteles de lujo hasta chozas de paja, para albergar todo tipo de viajeros*
 - *Restaurantes étnicos diversos y bien establecidos, hawaianos tradicionales así como japoneses, tailandeses, portugueses, griegos e hindúes*
 - *Agencias de alquiler de autos y muchas otras industrias opcionales de transporte público y privado*
 - *Industrias de “tours” en crucero, avión, submarino y helicóptero*
 - *67 campos de golf, así como áreas de “surf”, tenis, “scuba”, navegación en balsa, navegación a vela, caminatas, paseos en bicicleta y muchas otras actividades deportivas, compañías de alquiler de equipo y servicios de instrucción*
 - *Centro de actividades: festivales Aloha, desfiles, rodeos, festivales de comidas, festivales internacionales de jazz y festivales de arte*
- *Han surgido nuevas industrias de las industrias turísticas tradicionales*
 - *Turismo de acción y aventura*
 - *Ecoturismo*

4.1.5 El papel del gobierno

En un plano general la imagen de inestabilidad del país ha prevalecido internacionalmente por mucho tiempo derivada de conflictos políticos, problemas de derechos humanos y de guerrilla. No obstante, desde el momento en que tomó el poder la Sra. Violeta de Chamorro se hizo

mucho para tratar de borrar esa imagen, y a juzgar por el aumento del turismo durante esos años, parece que se ha avanzado en este sentido:

- Se redujo el ejército y se permitió la entrada de los nicaragüenses exiliados.
- Se privatizaron las empresas nacionales de telecomunicaciones y de correos.
- Se devolvieron muchas de las propiedades confiscadas por los sandinistas.
- Se permitió la actuación de la banca privada.
- Se modernizó el aparato de recaudación fiscal.

No obstante, para el sector, el gobierno no ha contribuido mucho a su desarrollo, pudiendo haber creado las condiciones necesarias con la elaboración de una adecuada estrategia, optó por resolver otros problemas nacionales mucho más urgentes. Sin este apoyo del gobierno, el MITUR se ha visto muy limitado en sus actuaciones, y no ha podido ejercer un liderazgo capaz de aglutinar ministerios-institutos-sector privado en una agenda de promoción integral del “cluster”.

La inversión pública en la creación, mantenimiento y modernización de infraestructura básica necesaria: carreteras, puertos, aeropuertos, luz, alcantarillado, etc., han sido insuficientes hasta la fecha. Por otro lado, las tarifas por el uso de estos servicios son muy elevadas.

A su vez, la falta de planes integrales, la asignación de recursos económicos y una débil legislación está amenazando la preservación del patrimonio turístico de Nicaragua y está poniendo en peligro todo el potencial desarrollo del sector.

Finalmente, pueden citarse otras deficiencias derivadas de la actuación de los poderes públicos como la de estadísticas confiables y actualizadas; la escasez de servicios dentro de los límites de los parques nacionales, la necesidad de actualizar el marco regulatorio turístico, de poner freno a un posible incremento de los niveles de inseguridad en el país, de reducir la burocracia, de acabar con los favoritismos, etc.

4.1.6 La importancia del azar o la casualidad

El azar ha jugado un papel crítico en el desarrollo turístico de Nicaragua. Cabe destacar que factores ajenos a la industria han ejercido un efecto negativo en su desarrollo como, por ejemplo, el terremoto de 1972 que destruyó el 80% de la oferta hotelera del país, la guerra civil que aisló las diferentes zonas de Nicaragua y causó la mala imagen internacional que aún es latente y el maremoto de 1993 que devastó la costa pacífica, causando graves daños a la infraestructura existente en las playas. A esto se agrega el huracán Joan que destruyó las instalaciones hoteleras de Corn Island en 1989 y produjo un grave desequilibrio ecológico en los bosques tropicales de la región autónoma del Atlántico Sur o las fiebres de Achuapa en 1996, que tuvieron una amplia difusión en la prensa extranjera y amenazó con arruinar el turismo en esa temporada. Sin embargo, eventos recientes parecen apuntar decididamente a favorecer la industria:

- El turismo mundial tiende hacia una mayor valoración de los recursos naturales y culturales únicos, y Nicaragua tiene el patrimonio histórico, natural y cultural para aprovecharse de estas tendencias.
- La estabilidad de la región centroamericana ha llamado la atención del mundo por su proceso de pacificación y están muy altas las expectativas de desarrollo de Centroamérica

- En concreto, Nicaragua después de haber pasado exitosamente por su segundo proceso electoral democrático ha parecido recuperar la confianza internacional y se embarca en todo un proceso de consolidación y desarrollo que impulsará el crecimiento del turismo.

Estos hechos señalan que las circunstancias externas, al contrario de lo ocurrido en el pasado, podrían favorecer el futuro de la industria en este país.

4.2 Comentarios finales

Del análisis realizado se desprende que la industria turística nicaragüense tiene un alto potencial para convertirse en un competidor de clase mundial. Sin embargo, es necesario que los sectores públicos y privados directamente relacionados con la actividad se enfoquen en resolver de manera efectiva y coordinada los distintos problemas que perjudican su evolución y desarrollo, **la innovación y el mejoramiento continuo**, y el desarrollo armonioso de un **“cluster” vigoroso y autosostenible**.

Fruto del esfuerzo de análisis y autocrítica que se realizará en el próximo foro de Turismo, debe salir una visión y un posicionamiento compartido por todos los participantes de la industria. En los próximos meses, esa visión debe convertirse en un Plan de Acción, en donde se definan las acciones y las responsabilidades de cada empresario, las de la industria en forma colectiva, que deberán ser ejecutadas por las organizaciones de la industria, así como las del sector público. Obviamente, es la misma industria de turismo, con el apoyo apropiado del sector público, la que tiene en sus manos el reto de convertir este enorme potencial en realidad.

Glosario

Alojamiento Turístico de Carácter No Hotelero: establecimiento público destinado a proporcionar hospedaje mediante una tarifa determinada. Pueden dar servicios de alimentación y lavandería, pero su actividad principal es la simple tenencia de huéspedes. Se incluyen en esta categoría posadas, fondas, pensiones y albergues.

Aparthoteles: establecimiento tipo hotel que posee en vez de habitaciones comunes, apartamentos con sala, comedor, dormitorios, cocina y servicios sanitarios, estacionamiento. Áreas recreativas, deportivas y sociales comunes. Existen, dos tipos:

a. Aparthotel Turístico: con todas las áreas integradas en una sola habitación, la que se utiliza como sala, comedor, cocina, dormitorio. Con tarifa diaria.

b. Aparthotel Residencia: con áreas diferenciadas: sala, comedor, cocina, dormitorios. Con tarifa mensual o anual.

Bungalows: establecimiento hotelero que se caracteriza por la construcción de las habitaciones, las cuales son independientes unas de otras.

Oferta Turística Nacional de Alojamiento: está compuesta por todos aquellos establecimientos de la oferta nacional de alojamiento que reúne las condiciones mínimas para hospedarse de conformidad con cánones internacionales determinados.

Ingresos por Turismo: el componente ingresos generados por turismo incluye pago de hospedaje, gastos en comida y bebidas, alquiler de autos, compras, etc.

Tailored-made Tours: “tours” hechos según el gusto del cliente, quien especifica el tipo de actividades que quiere realizar, el tipo de alojamiento y comida que quiere consumir y la duración del recorrido.

Tarifas Corporativas: en algunos hoteles como el Camino Real, se denomina corporativas a las tarifas ofrecidas a las compañías multinacionales. Es importante señalar que este vocablo se utiliza también para describir a empresas regionales grandes.

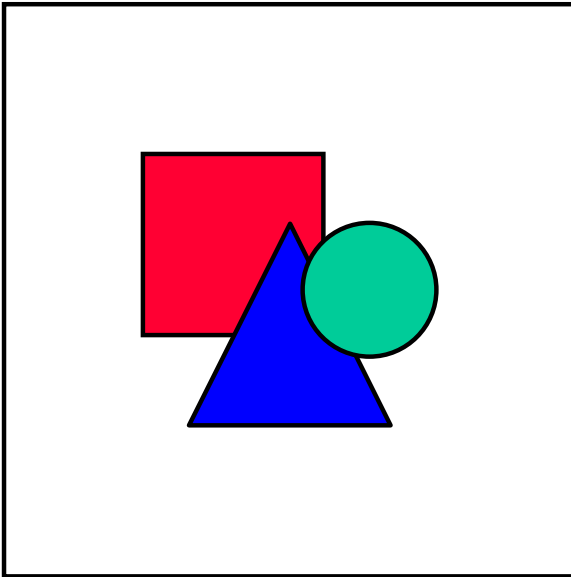
Tarifas Empresariales: denominación de las tarifas ofrecidas a compañías locales o regionales de tamaño mediano.

Tarifas Walk-In: se le llama a las tarifas ofrecidas a huéspedes que llegan al hotel sin previa reservación.

Turismo Izquierdista: se denomina con este nombre a grupos que ingresan al país exclusivamente para participar en actividades políticas de tendencias socialistas. En este grupo están los miembros de comités de solidaridad, asesores políticos y personas que vienen a recibir capacitación con los partidos nacionales de izquierda.

Turista: visitantes residentes en el extranjero que temporalmente permanecen en el país un mínimo de 24 horas. Las finalidades de su viaje pueden ser: placer, distracción, vacaciones, salud, instrucción, religión, deporte, familia, negocios, oficiales, misiones y reuniones (según OMT).

Visitante: se considera visitante a toda persona que visita un país diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia, con fines distintos al de ejercer una ocupación remunerada (según OMT).



Bibliografía

La Tribuna.Suplemento Especial de Turismo. La Tribuna. 27 de septiembre, 1996 .
Managua, Nicaragua.

La Prensa.Piden Presupuesto de C\$15.3 millones para Turismo. La Prensa. 1° de
noviembre, 1996.
Managua, Nicaragua.

AlmanaqueAlmanaque Mundial 1996. Editorial Televisa.
México.

Glassman, PaulNicaragua Guide. Travel Line.
New York.

CANATURFolleto Informativo.

SITCAAnuario de la Secretaría General del Sistema de Integración Regional
Centroamericana.
Mayo, 1995.
Managua, Nicaragua.

SITCAAnálisis Estadístico del Comportamiento de la Actividad Turística en Centro
América
Durante el Período 1990-1995.

Managua, Nicaragua.

MITUR Boletín Estadístico del Ministerio de Turismo.

Managua, Nicaragua.

(1989-1995)

MITUR Documento sobre la Demanda Interna y la Infraestructura. Managua, Nicaragua.

(1995)

MITUR Nicaragua: Diagnóstico, Problemas, Necesidades y Potencial del Sector Turismo.

Agosto, 1995.

Managua, Nicaragua.

MITUR Oferta Turística: Hoteles, Agencias de Viajes, "Tour" Operadoras, "Rent-a-cars" y Restaurantes. Mayo, 1995. Managua, Nicaragua.

MITUR Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de Nicaragua.

Enero, 1996.

Managua, Nicaragua.

INCAE Estudio sobre Turismo.

Managua, Nicaragua.

INCAE El Reto Exportador de Nicaragua. Estudio del Dr. Marco Fernández. Julio-
Noviembre, 1996.

Managua, Nicaragua.

MARENA Ley General del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales. Sección 3.
Junio, 1996.

Managua, Nicaragua.

MARENA Folleto del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales sobre Areas
Silvestres Legalmente Establecidas.

Dirección General de Áreas Protegidas.

La Gaceta Decreto sobre Inversiones Hoteleras, Centros de Diversiones y Hospitales.
2 de agosto, 1960.

La Gaceta Decreto Creador del MITUR. 9 de enero, 1993.
Managua, Nicaragua.

Entrevistas

2 de octubre, 1996. **Lic. Lucy Valenti**
Secretaría General de SITCA
SITCA

4 de octubre, 1996. **Lic. Bayardo Granados**
Director de Planificación
Ministerio de Turismo

Lic. Guillermo Miranda
Director Financiero
Ministerio de Turismo

7 de octubre, 1996. **Lic. Miguel Romero**
Gerente General Hotel Las Mercedes
Presidente de la Asociación de Hoteles Nicaragua

Lic. Álvaro Beltranena
Gerente de Ventas y del Centro Internacional de Convenciones
Hotel Camino Real

8 de octubre, 1996. **Lic. Miguel Romero**
Gerente General Hotel Las Mercedes
Presidente de la Asociación de Hoteles Nicaragua

Lic. Javier Sánchez
Gerente General Hotel Alhambra-Granada

Lic. Alfredo Flores
Director Ejecutivo de CONAPI
Artesanos de Masaya

9 de octubre, 1996. **Sr. Juan Márquez**
Director General
Hotel Barceló Montelimar

11 de octubre, 1996. **Lic. Bertha Cecilia Martínez**
Directora de Promoción y Relaciones Internacionales
Ministerio de Turismo

Lic. Jean Marie Coronel
Directora de Registro y Clasificación
Ministerio de Turismo

Sr. Raúl Calvet
Gerente Propietario de Careli Tours
Presidente de la Asociación de "Tour" Operadores

14 de octubre, 1996. **Sr. Adán Gaitán**
Gerente Propietario
Munditur Tours

18 de octubre, 1996. **Sra. Gabriela Villa**
Gerente General

American Airlines

Sr. Mario Solano

Gerente Regional

COPA

23 de octubre, 1996. **Sr. Alejandro Monge**

Gerente General

Toyota Rent a Car

Ing. Gabriel Solórzano

Gerente General

Budget Rent a Car

24 de octubre, 1996. **Lic. Octavio Lacayo**

Gerente General

Hertz Rent a Car

28 de octubre, 1996. **Sr. Juan Carlos Ramírez**

Sr. Óscar Pérez Ayestas

Miembros de Cooperativa de Taxis 25 de Febrero

30 de octubre, 1996. **Lic. Mario Medrano**

Gerente General de NICA

Representante de la Corporación TACA

Presidente de CANATUR

1 de noviembre, 1996. **Sr. Otilio Rodríguez**

Gerente General

Restaurante "Los Antojitos"

Arq. Mario Molina

Director de Patrimonio Cultural

Ministerio de Cultura

Sr. Manuel Gaitán

Gerente General

La Buena Nota

3 de noviembre, 1996.

Sra. Mercedes de Martínez

Directora

Casa Museo Rubén Darío

Conversación telefónica

4 de noviembre, 1996.**Lic. Martha Herrera**

Responsable de Presupuesto

Ministerio de Turismo

5 de noviembre, 1996.**Lic. Palermo Ruiz**

Facultad de Turismo

Universidad Autónoma Americana

Lic. Cecilia Paredes

Decano de Facultad de Turismo

Universidad de Ciencias Comerciales

Lic. Gilma Romero

Rectora de Ciencias Sociales

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

6 de noviembre, 1996.**Ing. Iván Morales**

Decano de Ingeniería

Universidad de Ciencias Empresariales

Lic. Esmeralda Barreto

Directora de Capacitación de Empresas

Instituto Nacional Tecnológico

Lic. Martha Lucía Sánchez

Técnico en Áreas Protegidas

Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales

7 de noviembre, 1996.**Dr. Francisco Olivas Z.**

Secretario General y Asesor Legal

Ministerio de Turismo

8 de noviembre, 1996.**Dr. Francisco Olivas Z.**

Secretario General y Asesor Legal

Ministerio de Turismo

12 de noviembre, 1996.**Ing. José Martínez**

Director de Programas Especiales

University of Mobile

Conversación telefónica.