

# PLAN NACIONAL DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DE NICARAGUA

## ESTRATEGIA DE DESARROLLO



AGOSTO - 2011

## Índice

<b>0. Introducción metodológica y estructura del documento</b>	<b>3</b>
<b>I. La situación de partida</b>	
1. Breve panorama del turismo	7
2. El desempeño del turismo en Nicaragua	20
3. Fortalezas, debilidades y retos del turismo en Nicaragua	41
4. Previsión de la evolución del turismo en Nicaragua	48
<b>II. La toma de decisiones</b>	
5. El modelo de desarrollo turístico sostenible de Nicaragua	80
5.1 La conceptualización turística de Nicaragua	81
5.2 Los principios del desarrollo turístico	83
5.3 Visión estratégica del turismo nicaragüense	86
5.4 Objetivos estratégicos del PNDTS	87
<b>III. Las guías para la acción</b>	
6. Objetivos operacionales y metas cuantitativas	89
7. Líneas estratégicas	93
1: <i>PROMOCIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO</i>	95
2: <i>COORDINACIÓN Y GESTIÓN</i>	98
3: <i>MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA</i>	107
4: <i>DIFERENCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO</i>	110
5: <i>COMERCIALIZACIÓN Y NUEVOS MERCADOS</i>	133
<b>IV. Instrumentos del Plan</b>	
8. Sistema de Gestión Concertada	137
9. Lineamientos de ordenamiento territorial turístico	153
10. Sistema de Indicadores	160

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El presente documento describe el Modelo, la Estrategia del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua.

Está elaborado por el Consorcio de empresas EPYPSA, AFI, TEA CEGOS, en el marco de la consultoría para “Preparación del Programa Nacional para Desarrollo del Turismo en Nicaragua (NI-T1055; ATN/FG-11562-NI)” que ha sido contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para asistir al Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

El documento no refleja necesariamente la opinión del BID y/o del INTUR.

## 0. Introducción metodológica y estructura del documento

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El presente documento describe la Estrategia turística de desarrollo sostenible de Nicaragua y forma parte del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible (PNDTS) para cuya elaboración se han realizado previamente toda una serie de estudios en profundidad sobre la situación de los distintos elementos integrantes de la actividad turística: las condiciones del entorno, los recursos (con qué contamos), la demanda (quiénes nos visitan) la oferta (de qué infraestructura disponemos) la institucionalidad (cómo gestionamos el sector) y los destinos con los que competimos.

Estos estudios se contienen en seis documentos que integran el Diagnóstico del Turismo en Nicaragua:

- *El marco económico*
- *El marco legal e institucional*
- *El medio ambiente y la gestión ambiental*
- *La oferta turística*
- *La demanda turística*
- *El benchmarking de destinos (destinos competidores)*

Para facilitar la comprensión integral de estos documentos se dispone también de un *Resumen ejecutivo del Diagnóstico del Turismo en Nicaragua*.

La Estrategia turística parte por tanto del trabajo realizado en el Diagnóstico y sigue las orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua (PNDH). El esfuerzo que se ha llevado a cabo para conocer con rigor y precisión el estado de la industria turística nicaragüense adquiere así su plena dimensión al conformar la base sobre la que se asienta la estrategia nacional de turismo. Dado que todos esos trabajos están ya completados, se trata no tanto de reproducirlos como de resumirlos, destacando los puntos más significativos de manera sintética para asentar las propuestas que componen la estrategia turística de desarrollo sostenible.

El documento se ha estructurado en tres secciones, a fin de facilitar su lectura y comprensión:

**I. Primera parte. La situación de partida.** Tiene como objetivo facilitar la comprensión de la realidad presente, incorporando la situación del sector, tanto en lo que se refiere a su evolución más reciente (2010) como recogiendo su situación, los compromisos, las expectativas de los actores, el esquema del sistema turístico nicaragüense y su evolución, tanto previsible como deseada. Abarca los 4 primeros capítulos.

**II. Segunda parte. La toma de decisiones.** En esta parte se expone el modelo de desarrollo turístico de Nicaragua. Se le ha llamado así para resaltar que la definición de un modelo es, esencialmente, una cuestión de elección; dicho de otra manera, consiste en tomar una serie de decisiones encadenadas de las que surge el marco encaminado a promover el desarrollo del sector turístico y sobre el que se fundamentan las estrategias para su puesta en operación.

**III. Tercera parte. Las guías para la acción.** La tercera parte del documento de estrategia del PNDTS tiene como finalidad proporcionar respuestas a la pregunta ¿qué hacer? o, lo que es lo mismo, establecer los cursos de acción necesarios para hacer realidad la visión del turismo nicaragüense y el objetivo estratégico del PNDTS. Su contenido es fundamentalmente operativo, ya que recoge la parte ejecutiva del modelo determinando las acciones, planes y programas que hay que llevar a cabo para la implementación del PNDTS.

**IV. Cuarta parte. Instrumentos del Plan.** La cuarta y última parte del documento de estrategia del PNDTS propone gestionar el turismo de forma concertada, acorde a su vocación participativa, aporta referencias para incorporar el turismo en el ordenamiento del territorio y plantea una batería de indicadores que permiten seguir el resultado del PNDTS de forma que pueda adaptarse a una realidad cambiante. Los instrumentos se completan con el Plan de Marketing estratégico que plantea los programas de producto y promoción.

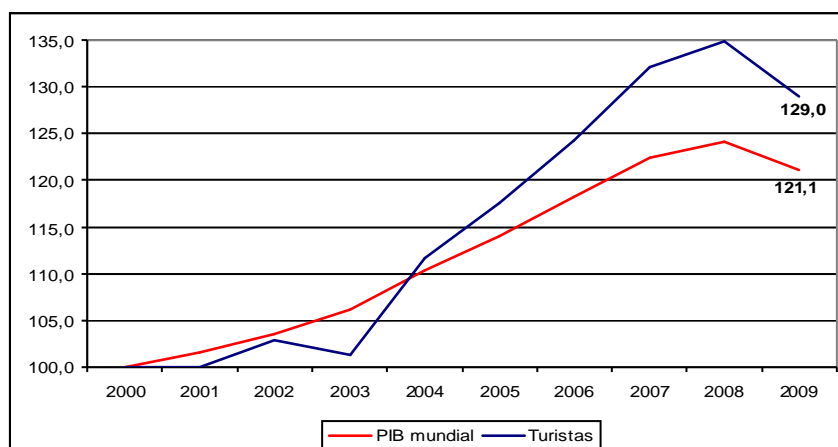
# I. La situación de partida

# 1. Breve panorama del turismo

**El turismo es una de las principales actividades económicas del mundo, situándose por delante de industrias que tradicionalmente habían dominado, con su tamaño, la economía mundial. El gráfico siguiente muestra la evolución comparativa del número de turistas y del producto interior bruto mundial, empleando números índices, entre los años 2000 y 2009 y se observa que, a partir de 2004, la llegada de turistas se ha situado permanentemente por encima del segundo: **el turismo ha estado creciendo por encima de la economía mundial.****

#### **Evolución del número de turistas internacionales y del PIB mundial.**

**Números índices, 2000 = 100**

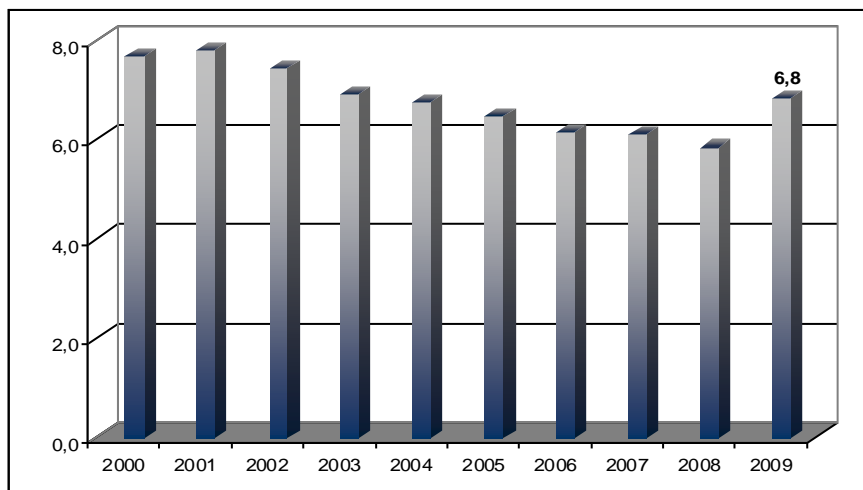


Fuente: Elaboración propia con datos de OMT y WTO

Además, y corroborando lo anterior, **los ingresos por turismo se han venido situando en este periodo entre el 6 y el 8 % del valor de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; pero esta proporción sube hasta el 25 %, es decir, la cuarta parte del valor si consideramos únicamente las exportaciones de servicios.** El gráfico que aparece a continuación, muestra la evolución de la proporción que suponen los ingresos por turismo sobre el valor de las exportaciones mundiales, donde se aprecia claramente la estabilidad de esta participación.

## PNDTS de Nicaragua ESTRATEGIA DE DESARROLLO

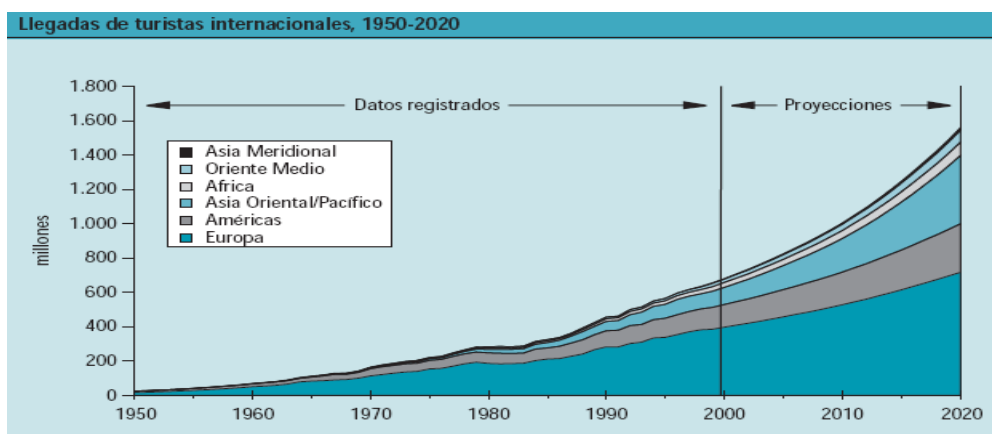
### Proporción de ingresos turísticos respecto las exportaciones mundiales 2000 - 2009



Fuente: Elaboración propia con datos de OMT y WTO

El turismo ha alcanzado esta favorable posición tras un largo periodo de crecimiento sostenido; y de acuerdo con las previsiones efectuadas por la OMT, **este crecimiento va a mantenerse en los años venideros.**

### Llegada de turistas internacionales desde 1950 y previsiones de la OMT hasta 2020



Cuantificando estas previsiones, la OMT estima que para el año 2020 el número de **turistas internacionales habrá alcanzado la cifra de 1,561 millones en todo el mundo.** Y aunque las estimaciones se llevaron a cabo desconociendo la ocurrencia de la actual crisis económica internacional y su profundidad, es lo cierto que, al menos hasta aquí, las previsiones están resultando notablemente precisas: para 2010 el

número de turistas que se esperaba era de 1,006 millones, mientras que la cifra real para este año ha sido de 935 millones (una discrepancia inferior al 7 %).

Esta capacidad que tiene el turismo para generar riqueza es lo que ha hecho que países, regiones, comarcas y poblaciones hayan puesto en él sus ojos y sus esperanzas; y están haciendo incesantes esfuerzos para sumarse a la ola de bienestar y prosperidad que acompaña al desarrollo turístico.

Además el **turismo presenta una serie de rasgos que hacen de él una actividad económica especialmente valiosa, entre las que se** destacan aquí cuatro que resultan fundamentales en el marco del PNDH de Nicaragua:

- **Mayor resistencia frente a las crisis y la superior capacidad de recuperación** que viene mostrando el turismo frente a otras actividades.
- **Capacidad de inclusión** a distintos grupos y segmentos de la población de los países de origen de los turistas motivados por una gran diversidad de productos y servicios turísticos como el Turismo étnico, turismo rural, ecoturismo, turismo comunitario... facilitando la participación de diferentes colectivos en los destinos y, por ende, la equidad de género.
- **Capacidad para valorizar, conservar y reforzar el entorno, tanto físico como humano y social.** El Turismo ayuda a financiar su conservación y mantenimiento e impide la desaparición de tradiciones que, al caer en desuso, pueden perder vigor llegando a extinguirse; fomenta el aprecio y el orgullo de una nación por su patrimonio, su historia, su cultura, sus ritos y sus costumbres.

Precisamente esas funciones y finalidades se insertan en las políticas culturales del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua, que incluye entre las líneas de política cultural “Rescatar, validar, defender y promover todos los rasgos de nuestra identidad y cultura nacional en sus expresiones múltiples: tradiciones, lenguas, ritos, costumbres, creencias y manifestaciones”.

- El Turismo es **un factor político de primer orden**, ya que la buena imagen turística de un país tiene una influencia indudable sobre su imagen internacional,

mejorándola y destacando los rasgos de confianza y de hospitalidad que contribuyen a reforzar los lazos entre los pueblos e impiden el surgimiento de conflictos.

Ahora bien, hay que tener presente que **la puesta en funcionamiento y la operación de equipamientos y negocios turísticos, la creación de productos turísticos de calidad y su comercialización en condiciones competitivas son tareas y responsabilidad habitualmente gestionada por la iniciativa privada.** En este grupo de tareas se incluyen las de “detectar las oportunidades de mercado” y “responder a ellas” con propuestas de experiencias que atraigan el interés de los turistas en sus países de origen y motiven su compra.

En este cometido **los poderes públicos también tienen un papel muy importante a desempeñar:** creando infraestructuras y facilitando servicios colectivos que permitan a los turistas llegar a los lugares en que se encuentran los atractivos en condiciones de comodidad y seguridad; ayudando a que se materialicen las inversiones y los proyectos mediante la concesión de apoyos financieros y acompañando al emprendedor en sus primeros pasos; asegurando el desarrollo pacífico de los negocios, en un entorno de seguridad jurídica y ciudadana; poniendo en valor recursos y atractivos sobre los que se construirán nuevos productos; difundiendo la imagen turística y los atributos de los destinos, en este caso de Nicaragua, en los mercados de origen; y velando para que nadie quede al margen de los beneficios del desarrollo del turismo y que éstos sirvan para mejorar la calidad de vida.

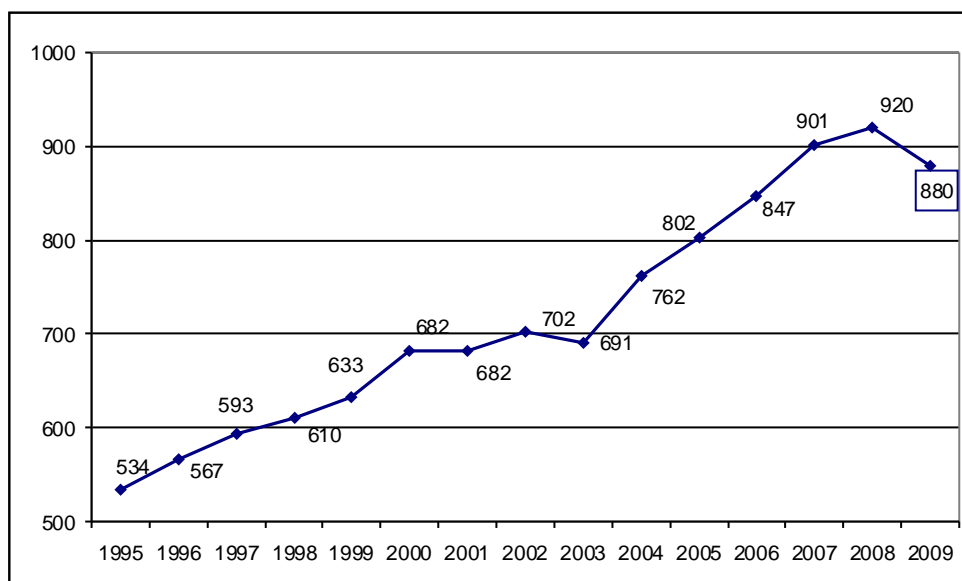
Tareas todas ellas de suficiente importancia como para que el gobierno tenga un papel destacado en el desarrollo sostenible del turismo nicaragüense; papel que proporciona los mejores resultados cuando se ejerce conjuntamente y en consenso con la iniciativa privada.

### **La evolución reciente del turismo en el mundo: la crisis de 2009**

Tras cinco años de crecimiento ininterrumpido, **el turismo mundial sufrió un descenso significativo durante el año 2009 que se reflejó en los principales indicadores de actividad.** En este sentido, la OMT caracterizó a 2009 como “uno de

los años más duros para el turismo internacional” queriendo destacar con ello el hecho de que las caídas que se produjeron, tanto en ingresos como en número de turistas, fueron muy severas y que superaron, incluso, a las que tuvieron lugar a principios del siglo XXI con motivo de los atentados del 11-S. El gráfico siguiente muestra esta evolución desde 1995 hasta 2009.

**Evolución del número de turistas internacionales, 1995 – 2009 (millones)**

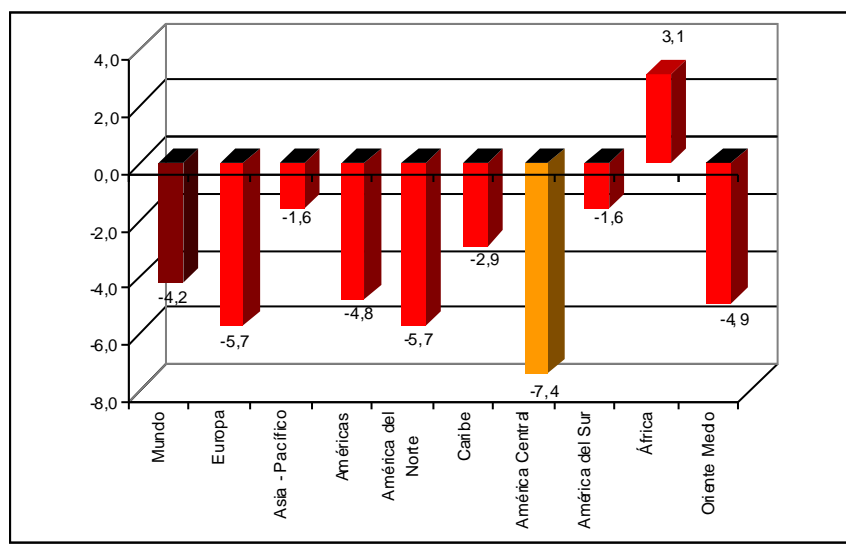


Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Concretando lo anterior, **las llegadas de turistas internacionales cayeron un 4.2%, disminuyendo el número de turistas en 40 millones respecto de 2008** (el dato se redujo desde 920 millones en 2008 a 880 millones en 2009) con descensos en la práctica totalidad de las regiones del mundo. Ello fue tanto más llamativo cuanto que 2008 representó un récord en el número de turistas internacionales.

La región de las Américas registró un descenso del 4.8%, tras un período (2008-2007) en el que experimentó un incremento del 3%. Por subregiones, América del Norte presentó el mayor descenso (el 5.7%) seguido de **América Central (tras un período con un crecimiento del 7%) donde se produjo un descenso en la llegada de turistas internacionales de un 7.4 %**; finalmente, el Caribe y América del Sur mostraron descensos más moderados, del 2.9% y del 1.6% respectivamente.

**Evolución de las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial, por regiones y subregiones de las Américas, 2008 – 2009 (Variación %)**



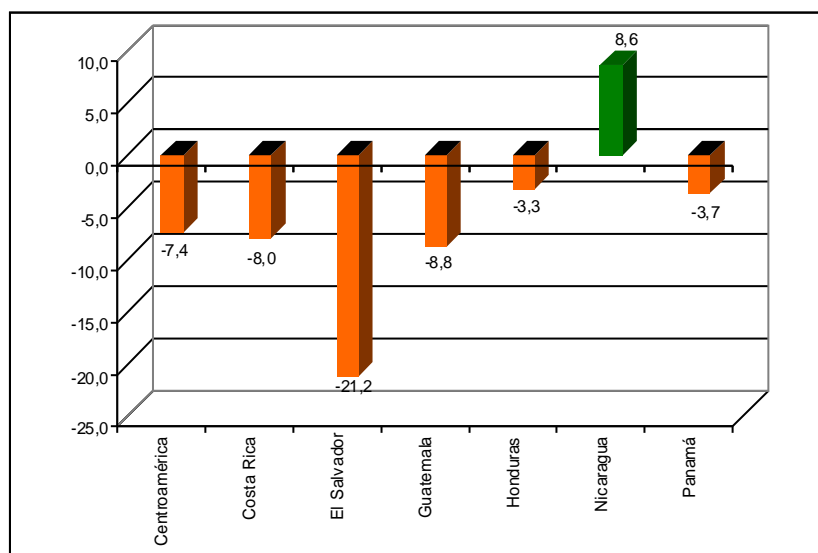
Fuente: OMT

No obstante, a pesar de la disminución mundial, varios destinos, **entre los que se incluye Nicaragua que registró un incremento del 8,6%**<sup>1</sup>, presentaron resultados positivos en 2009 en términos de llegadas de turistas internacionales.

Desde 2005, Centroamérica ha venido creciendo, a pesar de la crisis económica que se inició en 2007. Sin embargo, el ritmo de crecimiento fue disminuyendo hasta mostrar signo negativo en 2009. Además de la crisis, la región estuvo afectada por otros factores como la epidemia de gripe A, ocasionada por el virus H1N1, la disminución del comercio con los EE. UU. y conflictos políticos, sociales y de seguridad de algunos países que tuvieron cierta repercusión en los medios de comunicación.

<sup>1</sup> Dato que presenta la OMT para ese año

**Llegadas de turistas internacionales a los países centroamericanos**  
**Variación 2008/2009 (%)**



Fuente: OMT

El resultado de todo ello fue que las llegadas durante 2009 cayeron un 7.3 % en la región centroamericana. Sin embargo, y como se ha señalado, en **Nicaragua las llegadas de turistas aumentaron un 8.6% en 2009<sup>2</sup> y su evolución presenta un crecimiento sostenido.**

Ello es tanto más destacable cuanto que todos los países de la región experimentaron descensos importantes; Costa Rica, el país más visitado, tuvo una caída de un 8% y Panamá, un país con buenos resultados turísticos, sufrió un descenso en el número de turistas del 3.7 %.

### **La recuperación del turismo en 2010**

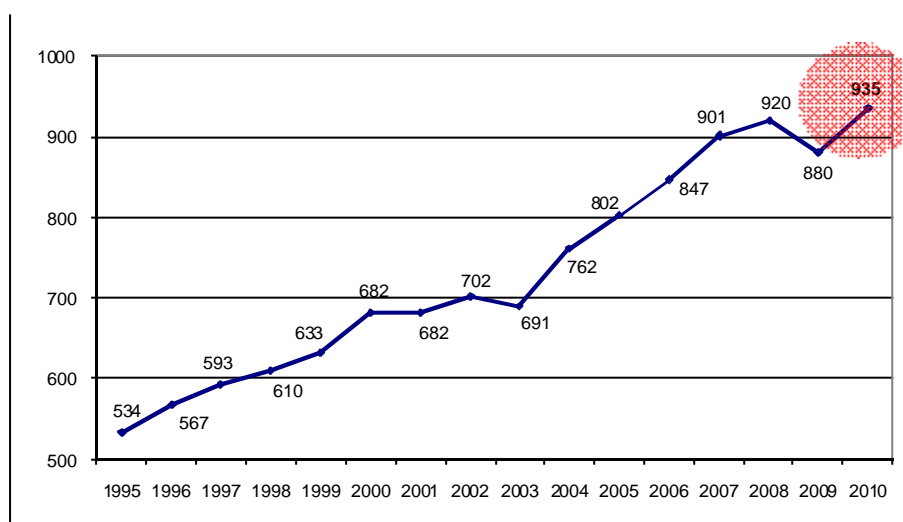
**En 2010 el turismo se ha recuperado con más fuerza y con mayor rapidez de lo que cabía esperar tras la profunda crisis experimentada en 2009. Las estimaciones efectuadas por la OMT cifran en 935 millones el número de turistas**

<sup>2</sup> El INTUR y la OMT manejan una cifra prácticamente idéntica para la llegada de turistas internacionales a Nicaragua en 2009: 931.9 miles el INTUR y 932 miles la OMT. Sin embargo, la tasa de crecimiento sobre el año anterior es de 9.1 % para el INTUR y de 8.6 % para la OMT. Al tratarse de un gráfico elaborado con los datos de esta última institución, se ha optado por mantener en el texto el porcentaje que señala.

internacionales, 58 millones más que en 2009 (un crecimiento del 6.7 %) y 22 millones más que en 2008, que fijó el nivel máximo alcanzado. Y aunque el crecimiento ha sido generalizado, ya que todas las regiones muestran tasas de crecimiento que compensan las caídas del año anterior, la recuperación es más intensa en las economías emergentes (en torno al 8%) que en las economías avanzadas (un 5%).

El gráfico siguiente muestra la evolución del turismo internacional desde 1995.

**Evolución del número de turistas internacionales, 1995 – 2010 (millones)**

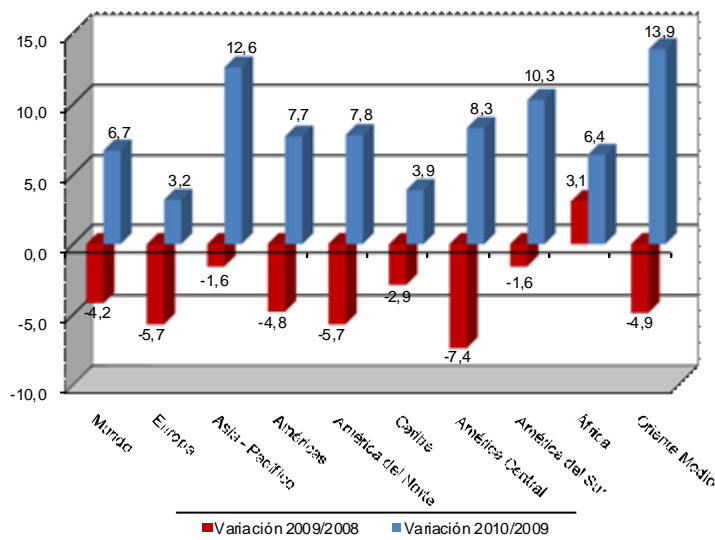


Fuente: OMT

Centroamérica, tras una caída especialmente intensa en 2009 del 7.4 % experimentó una vigorosa recuperación, atrayendo en 2010 a 700.000 turistas más y creciendo un 8.3 %. A destacar, por la importancia que tiene para el mercado centroamericano, el restablecimiento de la región de Norteamérica que, con un aumento de 7.1 millones de turistas, alcanzó un crecimiento del 7.8 % respecto del año anterior. El gráfico siguiente muestra la comparación entre las tasas de variación de ambos años para las regiones turísticas en las que la OMT divide el mundo.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

**Evolución de las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial, por regiones y subregiones de las Américas, 2008 – 2009 y 2009 - 2010 (Variación %)**

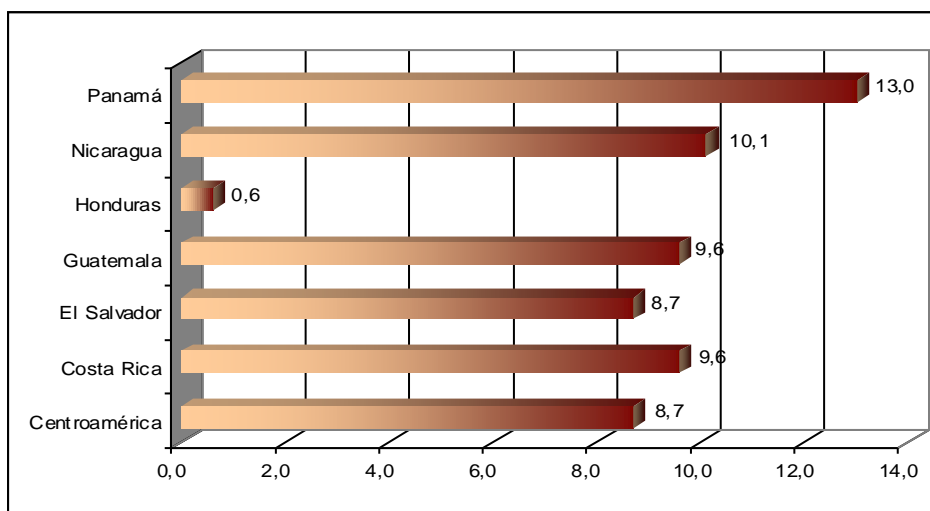


Fuente: OMT

Descendiendo un nivel más, la OMT facilita los datos desagregados por países únicamente hasta octubre de 2010.

Los correspondientes a Centroamérica aparecen en el gráfico siguiente, en el que queda de manifiesto cómo **los dos países que muestran los mayores porcentajes de crecimiento en llegadas de turistas son Panamá y Nicaragua con un 13.0 y un 10.1 % respectivamente**. Y aunque ya se dispone (siquiera con carácter provisional) del dato de crecimiento para Nicaragua en el conjunto del año 2010 (que ha sido del 8.5 %, cifra ligeramente menor a la de los 10 primeros meses del año) al reforzar el favorable dato del año 2009, consolida el papel del turismo como motor sostenible de la economía del país.

**Llegadas de turistas internacionales a los países centroamericanos**  
**Variación enero - octubre 2009/2010 (%)**



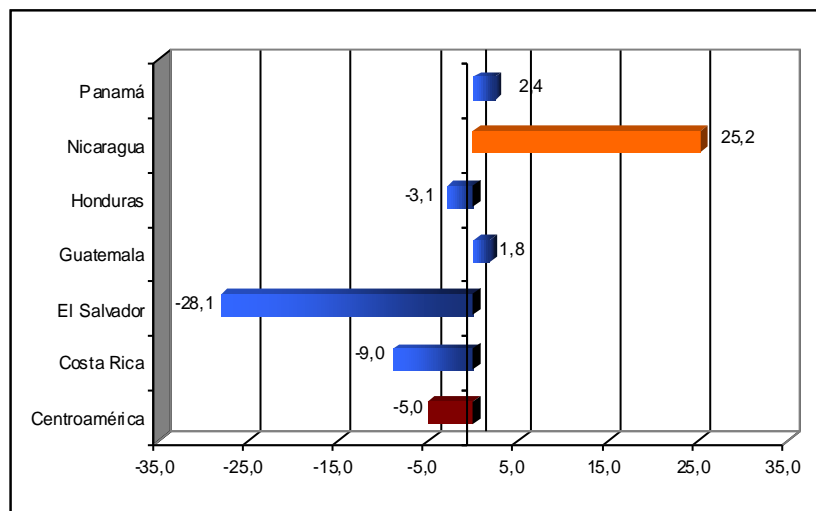
Fuente: World Tourism Barometer, vol. 8 num. 3, oct. 2010

### La evolución de los ingresos

En 2009 los ingresos cayeron un 5.7% en términos reales a nivel mundial. Todas las regiones, sufrieron una caída en los ingresos en términos reales, aunque con tasas de disminución variables.

En Centro América, que disminuyó también, **Nicaragua muestra un comportamiento distinto y muy favorable, en coherencia con el crecimiento en la llegada de turistas, ya que en 2009 los ingresos por turismo crecieron un 25.2 %.** Y aunque no se dispone todavía del dato definitivo para 2010, las estimaciones apuntan a un crecimiento en torno al **10.73 %.**

**Ingresos por turismo en los países centroamericanos. Variación 2008/2009 (%)**



Fuente: SITCA

Por lo que se refiere a **las expectativas sobre la evolución de los ingresos para el año 2010**, la OMT señala que en el periodo enero-octubre<sup>3</sup> se está produciendo un crecimiento en torno al 5 – 6 %, ligeramente inferior al del número de turistas; y que cabe esperar que el año termine con una cifra muy similar.

Esta recuperación más lenta de los ingresos por turismo se debe, de acuerdo con la experiencia obtenida a raíz de las crisis anteriores básicamente a dos circunstancias:

- En primer lugar, al hecho de que en los períodos inmediatamente posteriores a las crisis, los turistas eligen preferentemente destinos más próximos, con los que el gasto se reduce.
- En segundo lugar, a que ante la disminución de la demanda, los distintos operadores del mercado turístico (transporte, alojamiento, tour operadores) reducen los precios, lo que se suma a lo anterior para completar la reducción en el gasto total.

<sup>3</sup> Los datos de ingresos por turismo internacional se ofrecen con cierto retraso respecto de los del número de turistas debido a que su estimación requiere el empleo de modelos econométricos y la realización de estimaciones. Por tanto, en el momento presente únicamente se dispone de las cifras correspondientes a los meses que van desde enero hasta octubre de 2010.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

En definitiva, y aunque todavía se mantienen importantes obstáculos para el desarrollo sostenido del turismo mundial tales como un posible retorno a los desequilibrios financieros, los efectos contractivos sobre la industria y sobre las economías domésticas de las políticas de reducción del déficit y especialmente, el desempleo, es lo cierto que parece que lo más grave de la crisis en la industria turística ha quedado atrás.

No obstante, La OMT apunta algunos elementos que pueden situar el crecimiento del turismo por debajo de su valor potencial como son el posible aumento de los impuestos y otras formas de gravamen<sup>4</sup> sobre las actividades de ocio y recreación para financiar la recuperación y el previsible endurecimiento de los requisitos migratorios por cuestiones de seguridad, factores que se van a mantener más allá de la actual coyuntura de crisis.

Por último, las perspectivas de la OMT para 2011 apuntan hacia una consolidación del crecimiento en la llegada de turistas: éste se mantendrá, aunque a tasas más moderadas, entre el 4 y el 5 %, valores más acordes con el crecimiento estimado para el largo plazo y que se sitúa en torno al 4%.

En definitiva, y concluyendo esta sección, el turismo confirma su potencial como sector estratégico capaz de contribuir a los fines del PNDH de Nicaragua; De ahí la importancia del PNDTS.

---

<sup>4</sup> La disminución de ingresos públicos derivados de una menor recaudación de impuestos sobre la actividad productiva en general está llevando a muchos países y destinos a introducir tasas sobre la actividad turística destacando los recientes casos en los EE.UU. el Reino Unido, Italia, etc.

## 2. El desempeño del turismo en Nicaragua

Como se concluía en el capítulo anterior, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha sido totalmente consciente de las ventajas que proporciona el turismo. Es por ello que esta actividad aparece entre de manera destacada en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), formando parte de una estrategia de crecimiento económico, reducción de la pobreza y fomento de la equidad de género.

En el PNDH específicamente se cita: “...*Nicaragua impulsa transformaciones importantes en el desarrollo de su infraestructura para que el desarrollo turístico... se convierta en un centro de oportunidades para la inversión interna y externa directa, lo cual tendrá un efecto de crecimiento en el turismo. Así mismo, las políticas de incentivos que dirige el Gobierno, el apoyo a la pequeña industria turística, y una política intensiva de posicionamiento del país en la economía mundial, está siendo decisivo para lograr que la promoción turística genere efecto multiplicador en las actividades económicas, genere empleo y promueva el consumo, para el objetivo global del PNDH de combate a la pobreza*”<sup>5</sup>.

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

En esta línea, el INTUR elaboró en 2007 el documento “**Visión estratégica del sector turismo de Nicaragua 2007 – 2011**” en el que se contenían los ejes fundamentales de la política turística de la nación.

Estos ejes eran los siguientes:

- **Implementar una Estrategia Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible**, concertada entre el Gobierno, la empresa privada y los ciudadanos.
- **Contribuir al mejoramiento de la oferta turística**, implementando programas sostenidos de capacitación y formación laboral.

---

<sup>5</sup> Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009 – 2011 punto 97, p. 36

- **Posicionar la imagen país como destino turístico**, implementando una estrategia de promoción y mercadeo.
- **Fortalecer la capacidad y liderazgo institucional del INTUR**
- **Estimular la inversión público-privada en el sector turismo**, mejorando el marco jurídico.

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

En estos cuatro años se han registrado una serie de avances y se han alcanzado un conjunto de metas que evidencian que el turismo se está consolidando como una opción sólida dentro de la economía de Nicaragua y que está contribuyendo efectivamente a la reducción de la pobreza y a la mejora del bienestar de la población.

Destacando aquellos logros que tienen mayor significado en el marco del presente Plan, estarían:

- **Entre 2007 y 2010 llegaron al país 3.6 millones de turistas**. En este último año se ha alcanzado por primera vez el millón de turistas.
- **En este periodo se han ingresado 1,023 millones de USD por turismo**, que ha alcanzado una contribución al PIB nacional del 5.3 %.
- **En estos cuatro años arribaron a Nicaragua 209 cruceros con 272,643 personas** entre pasajeros y tripulantes, de los que 168.286 desembarcaron y 85,120 participaron en tours en los diferentes destinos turísticos ofertados.
- **La actividad turística generó en 2009 140.404 empleos, de los cuales 35.101 constituyeron empleos directos**

- En el plano jurídico se ha avanzado en la mejora del marco legal para ofrecer mayor seguridad a los inversionistas y empresarios del sector.

Se han aprobado **dos decretos de facilitación de visados en frontera y dos leyes: la Ley 690 para el Desarrollo de las Zonas Costeras y la Ley 694 de Promoción de Ingreso de Residentes Pensionados**, que se unen a la Ley 495 General de Turismo y Ley 298 creadora del Instituto de Turismo INTUR completando el marco jurídico del sector.

- Al amparo de la Ley 306 de Incentivos para la Industria Turística, **117 inversiones en proyectos turísticos** (hoteles nuevos, transporte, eventos artísticos, entre otros) se han beneficiado de las ayudas que contiene, contribuyendo a mejorar la oferta turística y dinamizando la economía **al invertir 298 millones de USD y crear 3,694 nuevos empleos.**
- **80 Gabinetes del Poder Ciudadano de Turismo (52% de los municipios del país)**, han sido conformados e institucionalizados desde 2008 y han facilitado el proceso de elaboración de 49 planes turísticos municipales y 5 departamentales.
- **218 empresas de nueva creación en el sector turístico han generado un total de 6,616 nuevos puestos de trabajo.**
- **20,631 empleados y empresarios de las MIPYME han participado en acciones de capacitación y 4,611 MIPYME turísticas se han beneficiado con el acompañamiento en la elaboración de planes de mejora.** De estas 146 han logrado subir de categoría para constituirse en oferta turística.
- **Se han concretado proyectos como “Fincas Agroturísticas de Nicaragua”** mediante una estrategia de alianza público-privada entre el INTUR y tres organizaciones (FENIAGRO, FENACOOOP Y RENITURAL) a través del cual **se han identificado 40 iniciativas de turismo rural.**
- **Se han finalizado con éxito los procesos de coordinación interinstitucional, el fortalecimiento del Sistema de Información Geográfico del INTUR, y del Sistema de Calidad,** con diseño de instrumentos importantes para mejorar la

calidad de los productos y servicios turísticos; así como la **promoción de los destinos turísticos, página Web, establecimiento de marcas, diseño y promoción de circuitos, señalizaciones y ejecución de eventos especiales de promoción.**

- Y, en el plano de hacer efectivo el derecho de los nicaragüenses a la recreación y el esparcimiento, **cinco Centros Turísticos administrados por el INTUR** han mejorado su infraestructura y condiciones, lo que ha permitido un incremento en la llegada de visitantes, **alcanzando un total de 3.5 millones.**

Estos logros constituyen la base sobre la que se abre una nueva etapa de planificación que consolide al turismo como un pilar sostenible y firme de la economía nicaragüense y, consiguientemente, refuerce su papel de arma eficaz y contundente en la lucha contra la pobreza y el atraso, permitiendo su erradicación.

### **El desarrollo turístico en Nicaragua: perspectiva de la última década**

**El turismo en Nicaragua viene mostrando un desarrollo espectacular,** lo que se comprueba sea cual fuere el indicador que se tome para medirlo.

Concretamente, en los once años que abarca el periodo **2000 – 2010 todas las variables relevantes para medir el desarrollo se han, cuanto menos, duplicado y algunas, incluso, han crecido en una proporción mayor.**

Por ejemplo, en lo que a turistas se refiere, en 2010 acudieron dos por cada uno que venía en 2000; también, por cada dólar que se dejaban en el país durante dicho año, en 2010 se gastaron algo más de 2.5.

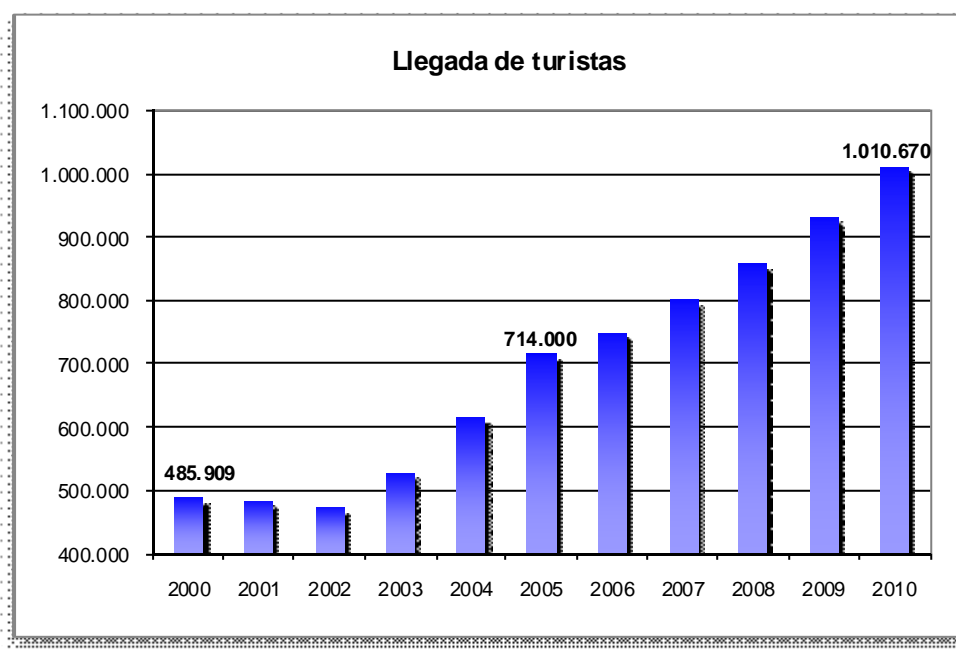
El cuadro y los gráficos que vienen seguidamente muestran de manera sintética el curso de esta evolución.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La evolución del turismo en Nicaragua, 2000 - 2010

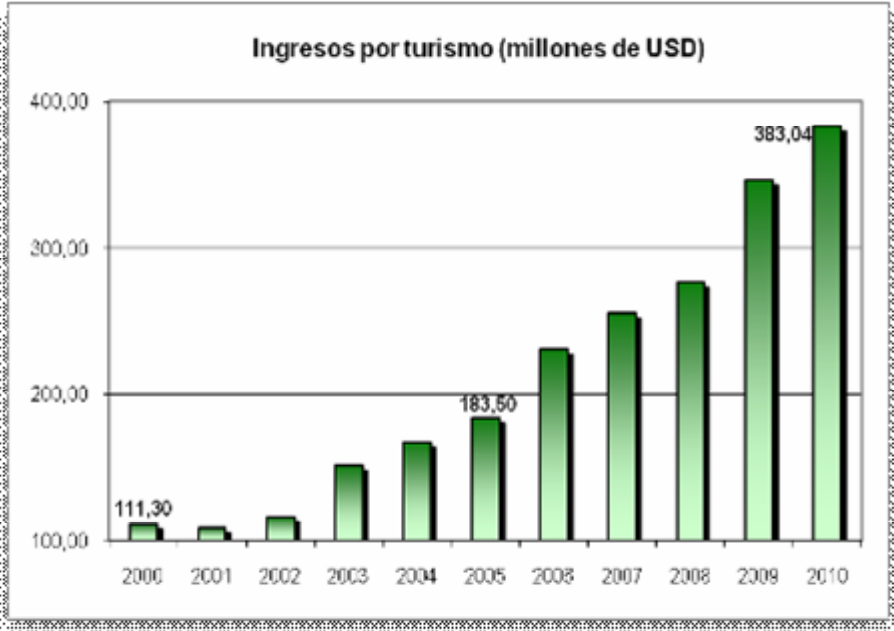
	Llegadas de turistas	Ingresos (mill. USD)	Habitaciones	Empleo **
Año 2000	485,909	111.30	3,320	76,432
Año 2010	1,010,670	383.0*	8,880	140,404
Crecimiento 2000 – 2010	524,761	281.0	5,560	63,972
Tasa de crecimiento (%)	108.0	246.5	167.5	187.3

\*Ingresos 2010: Estimación propia. \*\*Datos de empleo: 2003 – 2009. Fuente: INTUR.

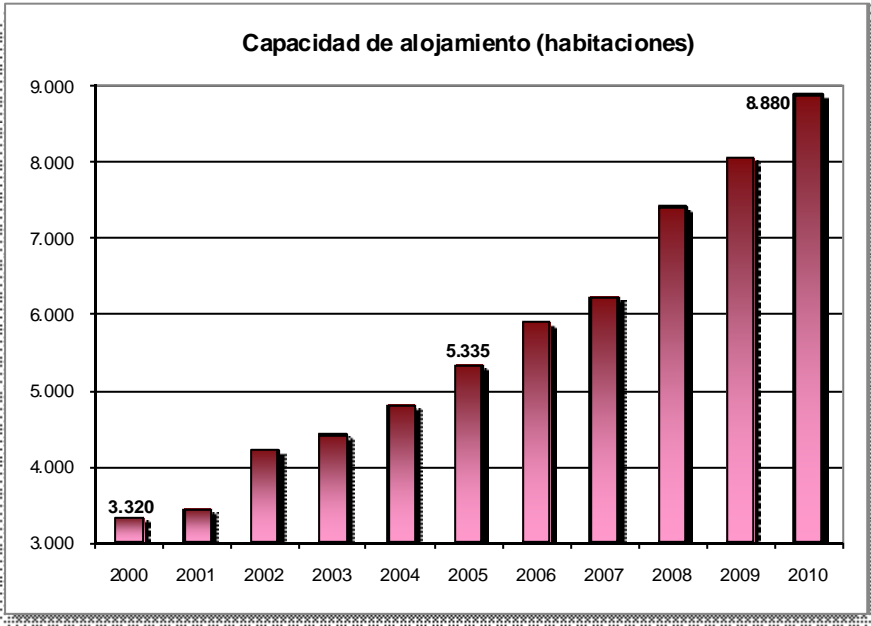


Fuente INTUR

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

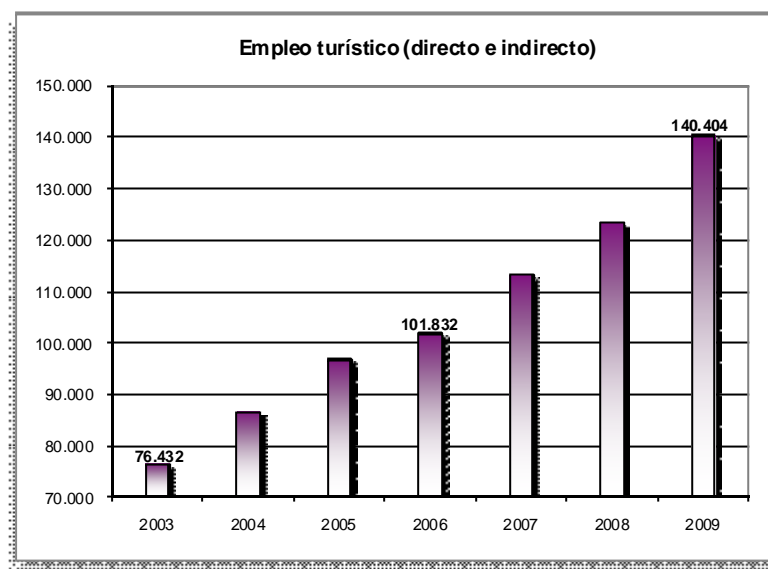


Fuente INTUR



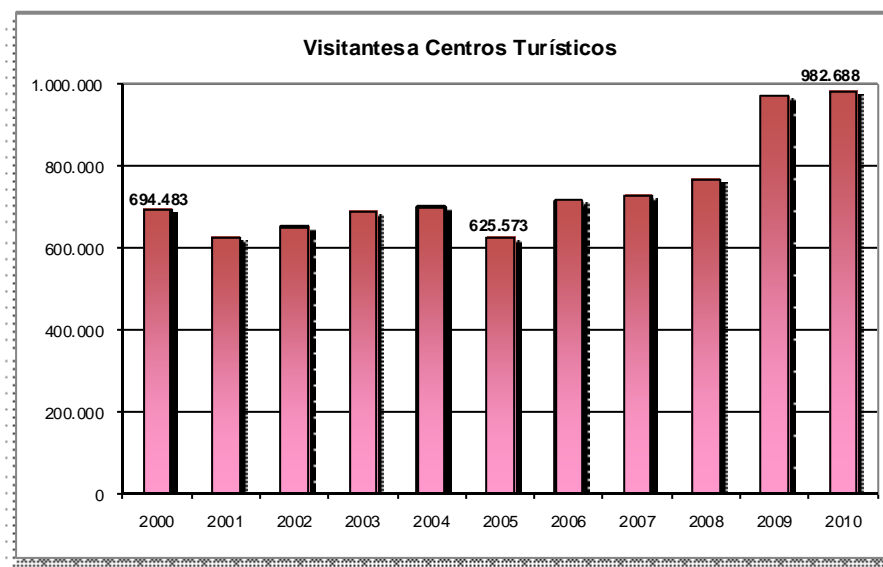
Fuente INTUR

## PNDTS de Nicaragua ESTRATEGIA DE DESARROLLO



Fuente: INTUR

Adicionalmente, la vertiente social del turismo se observa tanto en los datos relativos al empleo –entre 2003 y 2009 se crean 63,972 puestos de trabajo nuevos (algo más de 1.8 por cada uno que había al principio)- como en la facilitación del acceso al ocio y al esparcimiento a los nicaragüenses: en 2010 982,688 personas (un 42 % más que en 2000) visitaron los Centros Turísticos que gestiona el INTUR. El gráfico siguiente muestra la evolución durante los años 2000 – 2010.



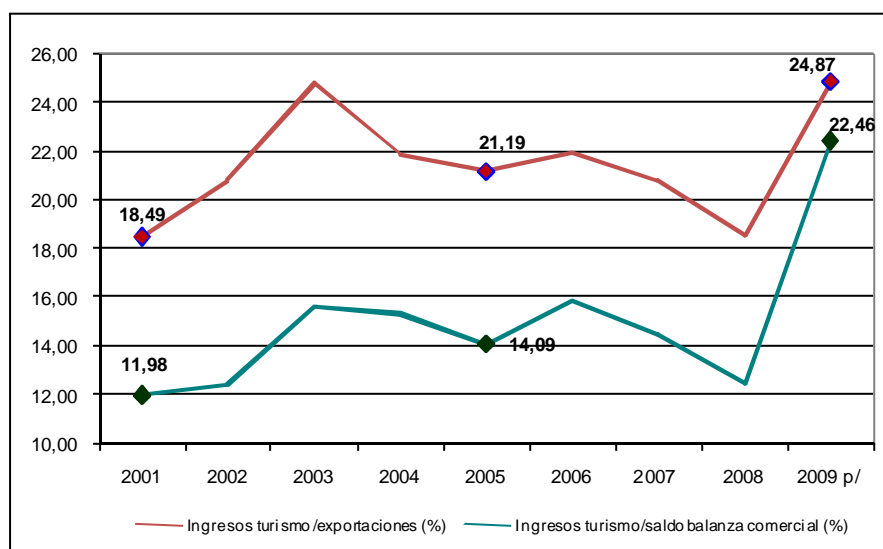
Fuente: INTUR

Como resultado de esta favorable evolución, **el turismo se ha convertido en uno de los pilares de la economía nacional. En 2009 aportó el 5.3 por ciento del producto interior bruto de toda la economía nicaragüense**, valor superior en 0.2 puntos al de 2008, año en el que alcanzó el 4.9%<sup>6</sup>.

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

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

#### Relación entre los ingresos por turismo y el comercio exterior de Nicaragua, 2001 - 2009

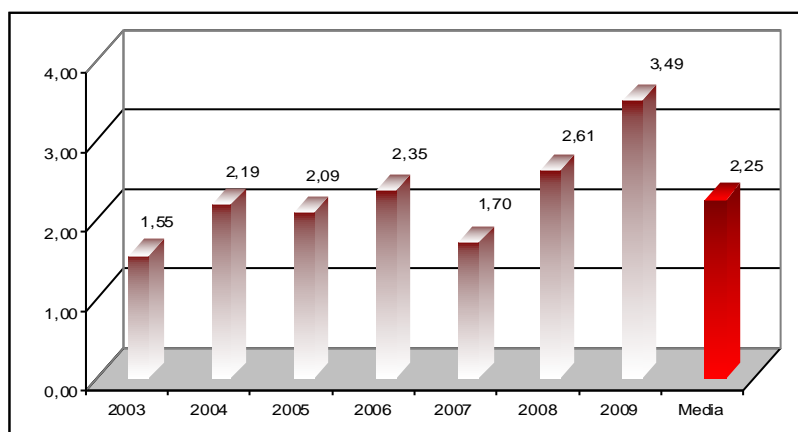


Fuente: INTUR y Banco Central de Nicaragua

<sup>6</sup> Cuenta Satélite de Turismo (CSTN). Banco Central de Nicaragua. Citado por INTUR, Datos estadísticos de turismo, 01/2011.

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

#### Relación entre ingresos por turismo y la deuda externa de Nicaragua, 2003 - 2009



Fuente: Banco Central de Nicaragua

Por último, y sin que la contribución del turismo al equilibrio de Nicaragua acabe aquí, en 2009, un año en el que el PIB nicaragüense disminuyó un 1.5 %, el turismo contribuyó, con un aumento del 25.2 % en los ingresos a que la caída de la actividad económica no fuese mayor.

Destaca, por otra parte, el hecho de que **Nicaragua obtuvo esos buenos resultados del turismo en 2009 a pesar de la crisis económica que motivó la aparición de cifras negativas en la práctica totalidad de países y regiones turísticas del mundo.**

En el año 2010 Nicaragua alcanzó un crecimiento en el número de turistas internacionales del 8.5 %, siendo el segundo país de la región tras Panamá. El aumento en el ingreso de divisas fue del 13.4 %, nuevamente el segundo país tras Belize. Estos favorables resultados están posibilitando que el turismo pueda cumplir su papel de refuerzo de la economía nicaragüense y de motor de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento cuantitativo en el número de turistas y en el aporte de divisas, las cifras del turismo son todavía reducidas si se comparan con las correspondientes a los países del entorno. En efecto, mientras que Nicaragua consiguió captar en 2010 el 16,0 % de los turistas internacionales de la región, ingresó únicamente el 7.2 % del total de divisas por turismo receptivo en Centroamérica<sup>7</sup>, denotando una falta de desempeño y aprovechamiento adecuado del sector, lo que se corrobora observando el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICTT) para 2009 del World Economic Forum, donde Nicaragua ocupó el puesto 103 de 133 países, con un empeoramiento respecto del año anterior, en el que Nicaragua ocupó el puesto 88.

El ICTT emplea tres indicadores parciales, estimados cada uno de ellos sobre un total de 7 puntos: el marco regulatorio, en el que Nicaragua obtiene una puntuación de 4 sobre 7; el de recursos humanos, culturales y naturales, en el que consigue 3.6 y el de infraestructura y entorno para los negocios, en el que obtiene 2.8 puntos debido a la escasa dotación de infraestructuras para el transporte, infraestructuras de uso turístico y de telecomunicaciones. Obtiene un alto valor en la competitividad en precio: 5.2 así como en el de disponibilidad de mano de obra cualificada, en el que alcanza un 5.6.

A destacar también el hecho de que la puntuación global que obtuvo Nicaragua en ambos años (2008 y 2009) es la misma: 3.5 puntos sobre 7. Ahora bien, al ser la competitividad un concepto relativo (se es competitivo con respecto de otro u otros países) el retroceso en la posición se debe a que otros países han evolucionado mejor y más rápidamente, disminuyendo así la competitividad internacional de la industria turística nicaragüense.

Los cuadros siguientes muestran los valores, tanto absolutos como en proporción (ratios) de una serie de datos turísticos que facilitan la comparación del desempeño del turismo en Nicaragua con los demás países de la región.

---

<sup>7</sup> Los porcentajes están calculados sin incluir a Belice y a Panamá debido a que presentan una estructura turística diferente a la del resto de países de Centroamérica.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

	<b>Población 2009 (miles)</b>	<b>Turistas 2010</b>	<b>Excursionistas 2010</b>	<b>Visitantes 2010</b>	<b>Divisas generadas (mill. USD) 2010</b>	<b>Visitantes VFR 2009 (%)</b>	<b>Habitaciones</b>
Centroamérica	37.002,8	6,325,445	2,621,615	8,947,060	4.866.7	23.3	99,033
Costa Rica	4.620,5	2,056,793	390,453	2,447,246	1.975.4	9.0	19,738
El Salvador	5.744,5	1,148,740	450,021	1,598,761	519.8	42.5	7,967
Guatemala	13.018,8	1,220,215	655,562	1,875,777	1.378.0	26.1	43,706
Honduras	7.876,7	889,802	1,054,550	1,944,352	642.3	28.1	19,583
Nicaragua	5.742,3	1,010,670	71,030	1,081,700	383.0	28.5	8,039

	<b>Turistas por habitante</b>	<b>Cuota de mercado (turistas)</b>	<b>Cuota de mercado (divisas)</b>	<b>Ingresos por turista (USD)</b>	<b>Ingresos por visitante (USD)</b>	<b>Visitantes VFR (%)</b>	<b>Habitaciones por turista</b>
Centroamérica	0.17	100.0	100.0	769.4	543.9	23.3	0.016
Costa Rica	0.45	32.5	40.6	960.4	807.2	9.0	0.010
El Salvador	0.20	18.2	10.7	452.5	325.1	42.5	0.007
Guatemala	0.09	19.3	28.3	1,129.3	734.6	26.1	0.036
Honduras	0.11	14.1	13.2	721.8	330.3	28.1	0.022
Nicaragua	0.18	16.0	7.8	379.0	354.1	28.5	0.008

Fuente: SITCA. Los valores de las cuotas de mercado nacionales de turistas y de divisas pueden no sumar 100 ya que el cuadro no incluye a Belice, que presenta una estructura turística diferente, especialmente por el lado de la demanda; tampoco a Panamá, debido a la elevada proporción que supone en el total los turistas por motivo compras, lo que dificulta la comparación con Nicaragua. VFR representa a los visitantes con vínculos afectivos.

Los datos anteriores muestran, como se ha señalado al principio, que Nicaragua, a pesar del importante esfuerzo realizado y de las mejoras conseguidas, está obteniendo un peor rendimiento de la actividad turística en comparación con los países de su entorno. Sin embargo, y desde una óptica positiva, también indican dos cuestiones de suma importancia:

- En primer lugar, ponen el acento sobre aquellos **planos que necesariamente debe mejorar Nicaragua para alcanzar unos niveles de competitividad y desempeño acordes con los de los países de su entorno**. Son, por tanto, aspectos sobre los que debe incidir la estrategia y las acciones del PNDTS.
- En segundo lugar, muestran el **recorrido mínimo de las variables que se han recogido**. Es decir, son también un nivel objetivo que debe fijarse el PNDTS como mínimo a alcanzar para, a partir de ellos, mejorar la competitividad del sector turístico nicaragüense y, consecuentemente, los resultados.

Es, además, un objetivo mínimo porque alcanzar y superar los valores medios de la región centroamericana es una tarea prioritaria para encaminarse por la senda del desarrollo turístico sostenible de manera que, salvo circunstancias imprevistas, la nivelación con la media centroamericana debe conseguirse en un periodo corto de tiempo.

## **El turismo como herramienta contra la pobreza**

### ***La aportación del turismo a la economía nicaragüense***

En el apartado anterior, **El desarrollo turístico en Nicaragua: perspectiva de la última década** se ha efectuado un análisis de la evolución del turismo en Nicaragua durante el periodo 2000 – 2010, quedando de manifiesto que la actividad había experimentado un crecimiento muy importante que podía calificarse de espectacular.

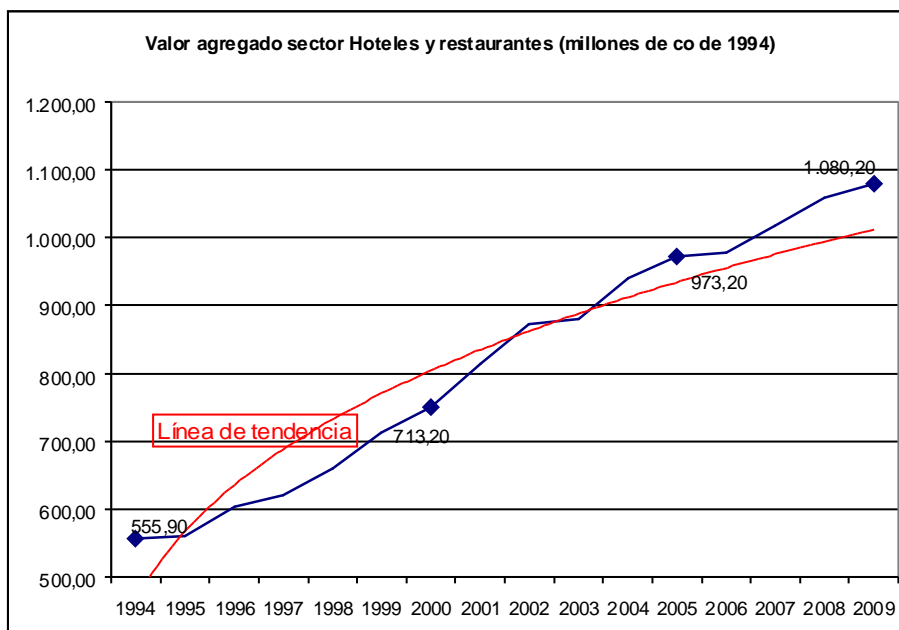
Para fundamentar esta afirmación, se apuntaban algunos indicadores de la importancia del turismo en la economía de Nicaragua. Destacando los más importantes tendríamos que:

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

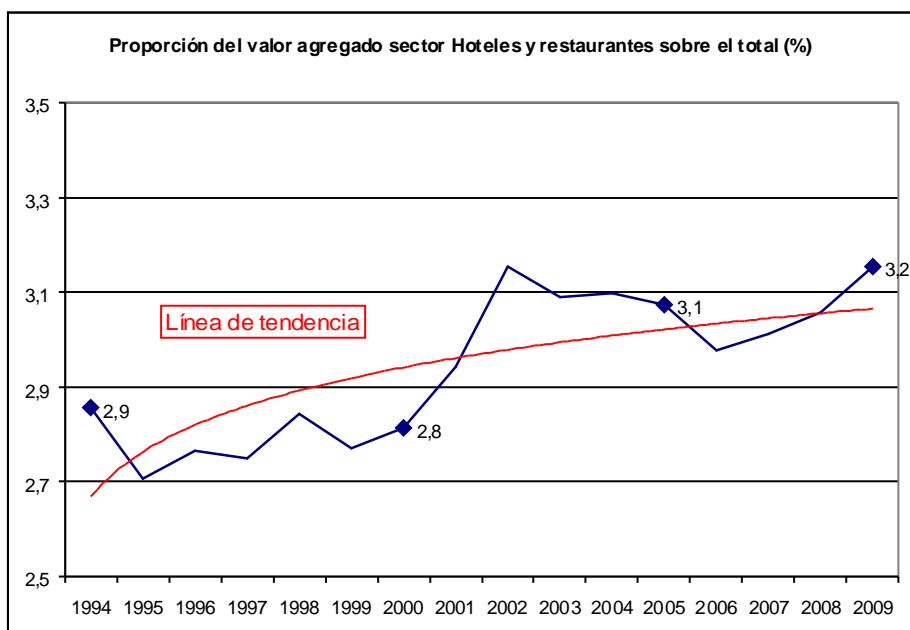
- El turismo supuso en 2009 el 5.3 % del PIB de Nicaragua, con un crecimiento de 0,2 puntos respecto del valor correspondiente en 2008.
- Durante el periodo 2000 – 2010 los ingresos por turismo fueron equivalentes al 20 % de los ingresos obtenidos por todas las exportaciones de Nicaragua.
- En ese mismo periodo, los ingresos por turismo fueron tanto como el 40 % del coste de las importaciones de energía (petróleo, combustibles y electricidad).
- Entre los años 2005 y 2010, el 29 % del saldo de la balanza comercial que, como consecuencia de que Nicaragua importa más de los que exporta, fue deficitario en todos los años del periodo señalado.
- Entre los años 2003 y 2010, el valor de los ingresos por turismo equivalió al 39 % del gasto social del gobierno.
- Entre los años 2003 y 2009, los ingresos por turismo han sido 2.3 veces el coste del servicio (capital e intereses) de la deuda externa de país.
- El empleo aumento significativamente entre 2003 y 2009. En concreto, creció un 187.3%.

Los datos anteriores facilitan la visualización de la importancia del turismo en la economía nicaragüense; sin embargo, y para ampliar la visión, resulta oportuno completarlos con la aportación que lleva a cabo el turismo en la economía nacional. Para ello se ha empleado como indicador el valor que agrega el sector hoteles y restaurantes tanto en términos absolutos como relativos, es decir, comparándolo con el conjunto de la economía. Los gráficos siguientes muestran la evolución del valor agregado, tanto en términos absolutos como comparativos, para el periodo 1994 – 2010.

## PNDTS de Nicaragua ESTRATEGIA DE DESARROLLO



Fuente: Indicadores Macroeconómicos. Banco Central de Nicaragua

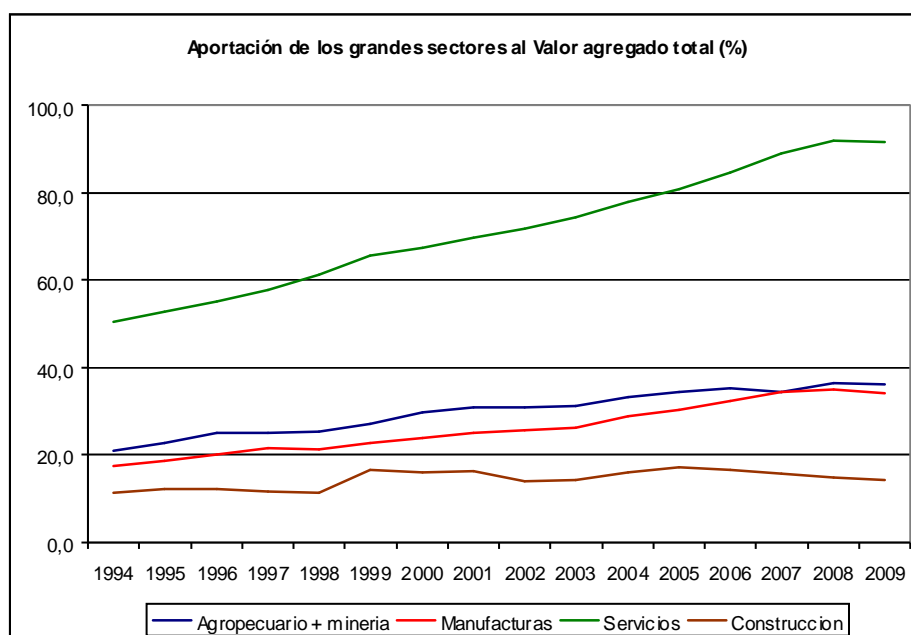


Fuente: Indicadores Macroeconómicos. Banco Central de Nicaragua

Los gráficos muestran cómo el Valor agregado del sector hoteles y restaurantes (que, aun siendo una parte importante, no abarca el total del sector turístico) muestra una tendencia creciente, tanto en valores absolutos como relativos. Esto último es muy

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

destacable, especialmente si tenemos en cuenta que la aportación de los grandes sectores tradicionales (agropecuario y minería, manufacturas y servicios) al valor agregado de la economía nicaragüense ha mantenido durante el periodo de referencia una senda mucho más pausada. A este comportamiento solamente se sustrae el sector servicios, que incluye al turismo. El gráfico siguiente muestra esta evolución.



Una cuestión adicional, que complementa el análisis efectuado es la estabilidad, a través del tiempo, de la aportación de cada uno de estos sectores al valor agregado nacional. En el periodo considerado, es la actividad de hoteles y restaurantes la que muestra una menor variación; dicho de otro modo, el aumento no sólo es creciente sino también es constante; no está sometido a las oscilaciones y cambios que se producen de un año a otro en los demás sectores<sup>8</sup> lo que hace del turismo un sector mucho más confiable que los otros.

<sup>8</sup> Para fundamentar esta afirmación se han estimado los coeficientes de variación (cociente entre la desviación típica y la media) de las aportaciones de cada uno de los sectores considerados al valor agregado nacional en el periodo considerado. Como es evidente, cuanto menor sea el valor de este coeficiente, mayor es la estabilidad. Los valores correspondientes son: Agropecuario y minería: 0.177; Manufacturas: 0.222; Servicios: 0.193; Construcción: 0.144; Turismo: 0.053.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Los datos y gráficos anteriores, junto con el análisis efectuado, ponen de manifiesto la centralidad del turismo en la economía de Nicaragua. Ahora bien, son, esencialmente, datos macroeconómicos, es decir, ponen de relieve la importancia del turismo en el conjunto de la economía del país y muestran de manera inequívoca que el turismo es ya una fuente insustituible; no obstante, es necesario completarlos con otras perspectivas.

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

Este dato nos lo proporciona el cuadro insumo/producto de la Cuenta Satélite del Turismo (CST) de Nicaragua que elabora el Banco Central de Nicaragua (BCN). Sin llegar a un nivel de detalle que va más allá de las finalidades del PNDTS y señalando únicamente la aportación que efectúan algunos rubros, señalar que de cada 100 USD de valor neto de la producción turística, 6.8 provienen de servicios de comercio al por menor, 7.4 los proporcionan industrias conexas al turismo, y 22.8 los aportan industrias no específicas del sector; sin olvidar que proporciona al Estado nicaragüense 5.8 USD en ingresos impositivos.

Los datos anteriores ponen de manifiesto la capacidad que tiene el turismo para derramar sus beneficios sobre el conjunto de la economía nicaragüense y para impulsar el desarrollo económico de sectores que, en principio parece que su actividad no esté conectada con el turismo.

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

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

En consecuencia, toda estrategia que apunte hacia y tenga como meta instrumental el desarrollo sostenible del turismo debe tener presente ambas vertientes y operar simultáneamente en las dos.

### ***La estrategia de desarrollo del PNDH***

El PNDH plantea como “objetivo central mejorar las condiciones de vida de todos los nicaragüenses, especialmente de aquellos en estado de pobreza<sup>9</sup>” y para ello fija una serie de prioridades, de las que la primera es el crecimiento económico. Concretamente, al referirse a la política macroeconómica señala que “el objetivo de la política macroeconómica continúa siendo la estabilidad de la economía que estimule un crecimiento económico con mayores beneficios sociales para los más pobres<sup>10</sup>”.

Ahora también, más adelante, en el apartado *Esfuerzo presupuestario para combatir la pobreza*, al exponer el nuevo enfoque a tal fin, apunta a “la necesidad de reflejar en las políticas públicas una preferencia por potenciar las capacidades productivas de los más pobres, para que sean sujetos y beneficiarios del desarrollo económico y social y priorizar la inclusión de programas con acciones mejor vinculadas al alcance de los objetivos de desarrollo del milenio.<sup>11</sup>”

---

<sup>9</sup> Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009-2011 - Resumen Técnico. Septiembre, 2009.

Página 10

<sup>10</sup> PNDH, página 11

<sup>11</sup> PNDH, página 15

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

En definitiva, la estrategia de desarrollo del PNDH se orienta en esta doble vía: por un lado, conseguir un crecimiento económico general, rápido y sostenido que genere mayor riqueza para el conjunto de la población y que proporcione ingresos fiscales para acometer políticas públicas de gasto con incidencia directa en el nivel de vida de los más pobres y aumenten la cobertura de los servicios; pero también el gasto para rescatar y fortalecer las capacidades productivas de los más pobres y que puedan aumentar sus ingresos.

Operativamente, ello se traduce, por un lado en la necesidad de apoyarse y favorecer aquellas actividades que ya están presentes en el mercado, tanto nacional como internacional y presentan, consecuentemente, un nivel de competitividad suficiente; es así como el Estado puede acometer proyectos de mejora de las condiciones de salubridad, educación, asistencia social y la dotación de infraestructuras necesarias para mantener y mejorar ese crecimiento económico general; pero, consciente también que un modelo de crecimiento que sólo atendiera esta prioridad podría llegar a marginar a una parte de la población, también opta por el desarrollo de programas inclusivos, programas que refuerzan las capacidades y medios de la población local para sumarse a la ola de crecimiento y aprovechar directamente los beneficios de ésta.

En esta línea, hay que tener una especial atención hacia las comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes que, al hallarse más apartadas de los centros de desarrollo, tienen menores posibilidades de sumarse a él. Adicionalmente, cuentan frecuentemente con modos de vida, tradiciones, culturas, ritos, etc. que conforman una identidad propia que forma parte del acervo sociocultural de la nación.

Es en este sentido en el que hay que interpretar la existencia, dentro del PNDH de una Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe ya que “los habitantes de las regiones autónomas han expresado que quieren ser autores de su propio destino, del progreso y la democracia nicaragüense, pero desde su propia identidad<sup>12</sup>”. Se plantea, pues, junto al anterior, un modelo de desarrollo inclusivo; un modelo en el que las características, los ritmos, los instrumentos se adapten a las necesidades y

---

<sup>12</sup> PNDH, página 69

preferencias de los pobladores y sean, en última instancia el resultado de sus propias decisiones, de manera que se configure un esquema de desarrollo de abajo hacia arriba (bottom – up) en cual el papel de los poderes públicos es, esencialmente, de facilitador de los procesos.

### ***La estrategia de desarrollo turístico del PNDTS en el marco del PNDH***

Como no puede ser de otra manera, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua está totalmente alineado con los objetivos y la estrategia del PNDH. Éste incluye en el punto 4.3 *Estrategia productiva y comercial* el turismo entre los sectores a desarrollar y recoge una serie de medidas a poner en práctica:

- Transversales, destinadas a mejorar el entorno en el que se desarrolla la actividad turística y a facilitar su crecimiento mediante la simplificación normativa –mejora del proceso migratorio- adecuación del marco jurídico para darle mayor estabilidad y fiabilidad, apoyo a las MIPyMEs y atracción de inversiones, entre otras.
- Específicas, como la mejora del posicionamiento e imagen turística de país, mercadeo, facilitación de la creación de productos turísticos por la iniciativa privada.
- Localizadas, como la política de desarrollo turístico de la Costa Caribe.

En consecuencia, la estrategia de desarrollo turístico que marca el PNDH refleja y concreta la estrategia general de crecimiento económico y de lucha contra la pobreza general del Plan.

El PNDTS, por tanto, se enmarca dentro de esta estrategia general de la manera siguiente:

- ➔ Opta por un refuerzo de aquellos destinos y productos que se encuentran actualmente en el mercado, cuentan con financiación de instituciones multilaterales o de cooperación internacional y pueden alcanzar a corto plazo un crecimiento rápido de los flujos turísticos que reciben, generando así un volumen de ingresos suficiente que permita abordar, tanto al Estado como a la iniciativa

privada proyectos de inversión que expandan el alcance del sector, tanto geográfico (desconcentrándolo del área del Corredor del Pacífico) como de producto (diversificándolo, añadiendo mayores componentes culturales y medio ambientales al producto y diferenciándolo del de sus competidores). Los destinos y productos que reúnen estas características, y que constituirían el eje del modelo de desarrollo turístico de forma inmediata y a corto plazo, se describen posteriormente en la estrategia 4. Diferenciación y diversificación del producto.

- ➔ Opta, asimismo, por una serie de líneas de actuación que dan respuesta a los retos que se señalan más adelante: la mejora de la gestión, pública y privada del turismo; el refuerzo de la oferta –con especial atención a las MIPyMEs- y de las capacidades de los trabajadores del sector; el fortalecimiento y expansión de las acciones de promoción y de mercadeo, etc.
- ➔ Junto a las anteriores, que serían líneas estratégicas destinadas –especialmente la primera- a lograr un crecimiento sólido y sostenido de los ingresos por turismo a plazo corto, el PNDTS también incluye estrategias dirigidas al fortalecimiento de las capacidades locales y al desarrollo y puesta en mercado de productos gestionados directamente por las comunidades locales y de destinos que constituyen actualmente la reserva estratégica turística de Nicaragua, que tienen un gran potencial de desarrollo a un plazo más dilatado y con los que hay que tener un especial cuidado, habida cuenta de la extrema fragilidad de los recursos.
- ➔ Adopta un modelo de desarrollo turístico centrado en productos orientados hacia segmentos muy específicos de la demanda (turismo comunitario, turismo científico, agroturismo) que son poco numerosos y practican un turismo consciente y responsable –poco agresivo consecuentemente con el entorno- y muy gestionado de manera directa por las comunidades locales. El Plan Especial de Desarrollo Turístico de la Costa Caribe se enmarca dentro de esta estrategia de desarrollo inclusivo y de lucha contra la pobreza.

### 3. Fortalezas, debilidades y retos del turismo en Nicaragua

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Como quedó de manifiesto durante la redacción del diagnóstico, Nicaragua cuenta con indudables fortalezas para desarrollar plenamente la industria del turismo y para hacer de esta actividad uno de los pilares básicos de su economía productiva y una fuente sostenible de riqueza y de empleo que ayude a los nicaragüenses a hacer realidad sus esperanzas de prosperidad y de mejora de la calidad de vida.

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

A todo ello hay que incorporar la visión de Nicaragua en su entorno geográfico turístico. Probablemente, su ubicación en Centroamérica constituye una de las ventajas más importantes de que dispone el país, ya que Nicaragua se localiza en la región centroamericana, que está llamada a ser uno de los grandes destinos turísticos mundiales en las próximas dos décadas y en donde el desarrollo turístico va a alcanzar cotas impensables en el momento actual.

Ahora bien, junto a estos hechos, que inequívocamente apuntan hacia un futuro turístico lleno de oportunidades, hay que situar otros que limitan, cuando no obstaculizan, esta tendencia.

Si de entre ellos hubiera que distinguir alguna circunstancia por encima de las restantes, sería la intensa competencia a la que debe hacer frente el destino turístico Nicaragua por su localización. Precisamente, la que constituye su principal ventaja –su posición en el mapa- es también una fuente de amenazas que proceden de su entorno. En efecto, los demás países de la región –a los que, a efectos turísticos, podría añadirse parte de México y Colombia- están también haciendo esfuerzos por aumentar su participación en los mercados y captar una mayor porción de visitantes y de ingresos.

En esta competición, Nicaragua parte con un cierto hándicap, ya que es un país que se ha incorporado relativamente tarde al turismo (al menos, comparativamente con otros países del entorno como Guatemala, Panamá o Costa Rica) lo que hace que, por el lado de la demanda, sea todavía un destino poco conocido y que, por el lado de la

oferta, se encuentre todavía en los primeros estadios de recorrido de la curva de experiencia de la industria turística.

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

Cabe, de acuerdo con lo expuesto, hacer aquí un comentario: sin perjuicio de realizar esfuerzos en lo que respecta a mejorar las conexiones directas de Nicaragua con los mercados emisores de media y larga distancia de América, Europa y Asia, es obvio que debe aprovecharse la facilidad de acceso por carretera con los países limítrofes.

Junto a lo anterior, el “producto” que ofrece Nicaragua como destino está poco definido (una combinación de naturaleza, cultura y playas) y es todavía poco nítido, con lo que las ofertas resultan escasamente diferenciadas de otras similares. La consecuencia (común a otros sectores productivos) es que tiene que competir por precio, consiguiendo menos ingresos y alcanzando una menor rentabilidad de sus negocios turísticos, como ha quedado de manifiesto con los datos que aparecen en la sección *El desempeño del turismo en Nicaragua*.

Como es obvio, no se puede reducir el diagnóstico del turismo en un país tan rico y variado en recursos como es Nicaragua a unos pocos trazos; así que junto a los anteriores, que revisten la suficiente importancia como para mencionarlos de forma singularizada, a continuación se relacionan los rasgos intrínsecos a Nicaragua más sobresalientes que, junto con los anteriores, completan el cuadro de la situación actual del turismo.

Además se han valorados estos rasgos separándolos entre aquellos que pueden favorecer el desarrollo y crecimiento de un sector turístico competitivo en el país (los puntos fuertes) de aquellos otros que constituyen verdaderos obstáculos en ese camino (los puntos débiles).

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Evidentemente, la distinción entre puntos fuertes y débiles es fundamentalmente de orden expositivo y de índole coyuntural. Un punto fuerte puede convertirse en un obstáculo rápidamente si no se le pone en valor y se le presta la atención adecuada, potenciándolo; mientras que un punto débil puede constituir un apoyo si se reacciona oportunamente y se revierten los efectos negativos que genera. Se trata, no obstante, de una técnica que muestra de manera clara los rasgos que se pretende destacar y su relación con el fenómeno analizado, el turismo.

El cuadro siguiente sintetiza los puntos fuertes y los puntos débiles que se desarrollan en el Diagnóstico.

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abundancia de recursos y atractivos</li> <li>▪ Existencia de un Sistema turístico estructurado.</li> <li>▪ Implicación de las entidades internacionales y de cooperación en el desarrollo turístico.</li> <li>▪ La dinámica de la industria turística nicaragüense.</li> <li>▪ La infraestructura de conectividad interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El escaso aprovechamiento de los recursos turísticos.</li> <li>▪ Bajo desarrollo de la dotación de servicios básicos.</li> <li>▪ La escasez de conexiones internacionales.</li> <li>▪ Desconocimiento local del turismo y desconocimiento internacional del destino.</li> <li>▪ La concentración de la oferta y de la demanda.</li> <li>▪ El reducido tamaño de la oferta turística.</li> <li>▪ La debilidad del Sistema turístico</li> </ul>

Considerando esta situación y atendiendo a las opiniones de los agentes locales, se han identificado como principales retos que debe afrontar el turismo nicaragüense para alcanzar los objetivos que le asigna el PNDH los siguientes: Desarrollar, mejorar y diversificar la oferta turística; Incrementar y diversificar la demanda turística, Fortalecer el sistema turístico, tanto en lo concerniente a la administración turística nacional y a la organización del sector privado.

A continuación se describe el alcance de cada uno de estos retos que inspiran las estrategias del PNDTS.

### **1. Desarrollar, mejorar y diversificar la oferta turística**

Como se ha constatado en el diagnóstico, la infraestructura de alojamiento es todavía muy pequeña y adolece de falta de calidad siendo muy baja la proporción de la oferta con capacidad de responder a los requerimientos de los estándares internacionales.<sup>13</sup>

El escaso desarrollo de la oferta, básica y complementaria y su baja especialización ha propiciado, a su vez, que la mayor parte de la demanda turística se inscriba en segmentos de baja rentabilidad dando como resultado el bajo ingreso promedio por visita en Nicaragua.

Se trata, por tanto, de ampliar la oferta actual y elevar su nivel mejorando la existente y desarrollar una oferta de servicios diversa de forma que se incremente la estancia y el gasto medio del turista facilitando además la distribución de los beneficios del turismo.

### **2. Incrementar y diversificar la demanda turística**

En paralelo a los esfuerzos por mejorar, desarrollar y diversificar la oferta es necesario intervenir en el mercado para incrementar los flujos y atraer a nuevos segmentos de demanda con mayor propensión al gasto sin dejar de consolidar el mercado emisor centroamericano (que en la actualidad representa casi el 62% del turismo receptivo).

---

<sup>13</sup> El 74% de las habitaciones registradas es de categoría inferior a tres estrellas. Inventario de la Oferta Turística de 2010 elaborado por INTUR.

La diversificación de los mercados emisores para atraer turistas de Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia se plantea para incrementar los flujos de demanda y prevenir una excesiva dependencia y vulnerabilidad del sector ante posibles modificaciones de consumo en los países emisores centroamericanos, vulnerabilidad más acuciante si consideramos que la emisión de viajeros se realiza por parte de una región de baja renta “per cápita”.

Por otra parte, el grado de penetración en los mercados turísticos ya sea en general o en los segmentos motivados por intereses especiales como el surf, la pesca deportiva o la salud, relax y bienestar, de gran potencialidad en el país, es todavía muy débil.

Es un hecho que la mayor parte del mercado potencial no asocia el país con ninguna modalidad turística específica y para aquellos pocos productos reconocidos (sol y playa, naturaleza) la valoración fue media-baja en comparación con otros países centroamericanos<sup>14</sup>. La tendencia es que la situación continúe si no se generan cambios y mejoras en la oferta para atender la demanda internacional no regional.

En consecuencia, se trata de situar a Nicaragua como un destino turístico reconocido por la demanda por su atractivo y confiabilidad.

### **3. Fortalecer el Sistema turístico**

#### **3.1 Fortalecer la administración turística nacional**

Debido a lo reciente del proceso de desarrollo turístico iniciado en Nicaragua, el Sistema turístico nacional es todavía débil tanto en el ámbito público como en el privado.

Es obvio concluir que, como consecuencia, la capacidad de la Administración y del empresario para la toma adecuada de decisiones se ve muy limitada, siendo éste uno de los obstáculos más importantes que existen para el desarrollo eficiente y en clave de sostenibilidad de la actividad turística.

---

<sup>14</sup> Estudio de Imagen y Posicionamiento del Destino de Centroamérica en Europa 2008, Secretaría de Integración Turística Centroamericana.

Sin una serie de reglas de juego claras, concretadas en una normativa regulatoria y en su aplicación firme, objetiva e imparcial, el sector se desarrolla de manera desordenada y, rápidamente, los costes del desarrollo superan a los ingresos; sin unos interlocutores bien estructurados y representativos, los poderes públicos pierden rápidamente la orientación del mercado y se arriesgan a poner en funcionamiento proyectos formalmente viables y comercialmente ruinosos.

### **3.2 Consolidar la organización del sector turístico privado**

Existe una frágil estructuración del sector privado, especialmente de las MIPYMES locales, que presentan problemas de competitividad y calidad.

Aunque un 30% de la oferta de alojamiento es de categoría superior, ésta se encuentra concentrada en Managua, teniendo algunos de los destinos más visitados, como Granada y Masaya, sólo el 25% y el 12% de los alojamientos reglados y categorizados en 3 estrellas o superior, mientras que en otros, como la isla de Ometepe, la oferta de establecimientos de categoría superior es prácticamente inexistente.

Ello se debe fundamentalmente a restricciones de acceso a información de mercado, recursos de preinversión e inversión, capacitación, nuevas tecnologías e innovación, lo que no permite mejorar el conocimiento de las claves de funcionamiento del mercado turístico y disponer de referentes externos para adecuar la prestación de servicios a los estándares que requiere el turismo internacional.

## 4. Previsión de la evolución del turismo en Nicaragua

## **Introducción: el marco de referencia**

Todo trabajo de planificación necesita, inexcusablemente, efectuar un ejercicio de previsión sobre la evolución futura de los acontecimientos a fin de poder anticiparse y responder adecuadamente a las nuevas situaciones.

Como es evidente, la concreción de las medidas y acciones que se incluyen en el PNDTS, su priorización y la importancia relativa que hay que conceder a unas u otras deriva, en buena medida, de las estimaciones que se efectúen sobre la evolución futura del turismo. Por ejemplo, es obvio que si en el futuro se espera que vengan más turistas, habrá que incrementar la planta de alojamiento de Nicaragua –ya en este momento bastante exigua- pero también habrá que dimensionar las infraestructuras de transporte de viajeros para satisfacer las mayores necesidades de desplazamientos; habrá que disponer de más personal y mejor entrenado para atender los requerimientos de información de los turistas, y tantas otras cuestiones que inciden el turismo y viene ocupando el quehacer del INTUR en los últimos años.

En la exposición que se lleva a cabo seguidamente, partiremos de la información contenida en el capítulo “*El desarrollo turístico en Nicaragua. Perspectiva de la última década*” que define cuáles han sido las tendencias de la evolución reciente de los indicadores turísticos para, seguidamente, estimar los modelos econométricos que se emplearán para efectuar las predicciones.

En este sentido, los escenarios referentes al comportamiento futuro de la actividad turística en el periodo 2010-2020, vienen conformados por cinco variables: turismo receptor, ingresos medios por turista, ingresos totales por turismo, cuota de mercado en relación con los países centroamericanos y número de habitaciones hoteleras.

En la elaboración de los escenarios sobre la evolución futura del turismo receptor en Nicaragua se han tenido en consideración tanto las características dinámicas de la propia variable, que han marcado su evolución histórica reciente, como su peso en relación con sus principales competidores de los países centroamericanos.

En concreto, **se ha procedido a estimar la evolución futura del turismo receptor para el conjunto de Nicaragua bajo dos supuestos distintos: “sin Plan” y “con Plan”**, es decir, sin los efectos derivados de la aplicación del PNDTS –que, en cierta forma podemos identificar con un proceso de desarrollo espontáneo; lo que en ocasiones se denomina el escenario *business as usual* utilizando la expresión anglosajona que lo define- y con los efectos resultado de la aplicación del PNDTS.

Partiendo de estos dos supuestos se han elaborado **cuatro escenarios alternativos**, en los que las variables que se recogen aparecen interrelacionadas entre sí, a fin de dar coherencia al conjunto del escenario. Son los siguientes:

**El primer escenario refleja la evolución de la llegada de turistas, la cuota de mercado en relación con el conjunto de Centroamérica, la evolución de los ingresos corrientes –totales y por turista- y de la capacidad de acogida, medida por el número de habitaciones, bajo la hipótesis de que no se implemente el Plan;** es decir, es un escenario en el que el turismo experimenta un crecimiento inercial, como resultado del aumento general de la actividad; pero los resultados relativos de Nicaragua se ven superados por los de sus competidores, ya que cabe esperar que éstos sí que tomen medidas para aprovechar la situación y desarrollar su sector, mejorando su competitividad. Se le denomina **Escenario 1: sin Plan**.

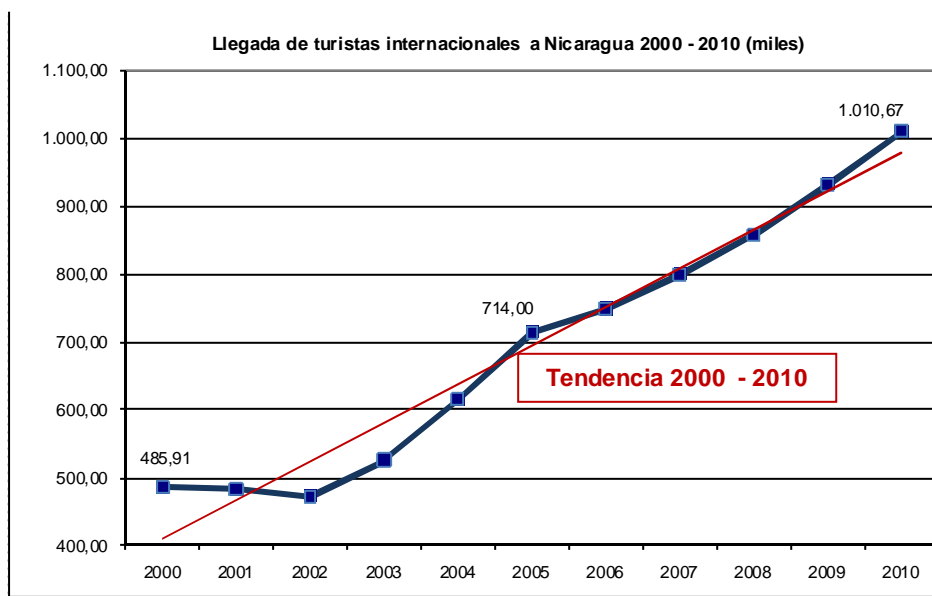
**El segundo escenario recoge la evolución bajo la hipótesis de que el Plan se pone en marcha y se traduce en unos resultados muy positivos para el sector turístico.** Es decir, el Plan se implementa decididamente, de manera que permite aprovechar en su totalidad los resultados del crecimiento global de la actividad turística; pero, además, Nicaragua mejora su competitividad en relación con los países de su entorno, de manera que se constituye en un destino más atractivo que el resto, mejorando su cuota de mercado. Se le denomina **Escenario 2: con Plan, Máximo**.

Junto a los anteriores, se han diseñado dos escenarios alternativos que se hallan entre el Escenario 1: sin Plan y el Escenario 2: con Plan, máximo y que **reflejarían la evolución de la actividad turística en el período de referencia desde una óptica más conservadora y que sería el resultado de considerar que la implementación y puesta en funcionamiento del Plan es una tarea no exenta de incertidumbres y**

**riesgos.** Estos podrían provenir tanto de un contexto internacional menos favorable debido, por ejemplo, a circunstancias fortuitas e imprevisibles que ralentizaran el crecimiento de la actividad económica en el mundo, como de retrasos en la puesta en marcha de algunas actuaciones del Plan, entre otros aspectos debido, por ejemplo, a las limitaciones en la financiación disponible, causas naturales, etc. Se les denomina, respectivamente, **Escenario 3: con Plan, Intermedio, y Escenario 4, con Plan, Intermedio**, con la finalidad de designarlos de la manera más neutra posible y no efectuar juicios de valor sobre su idoneidad.

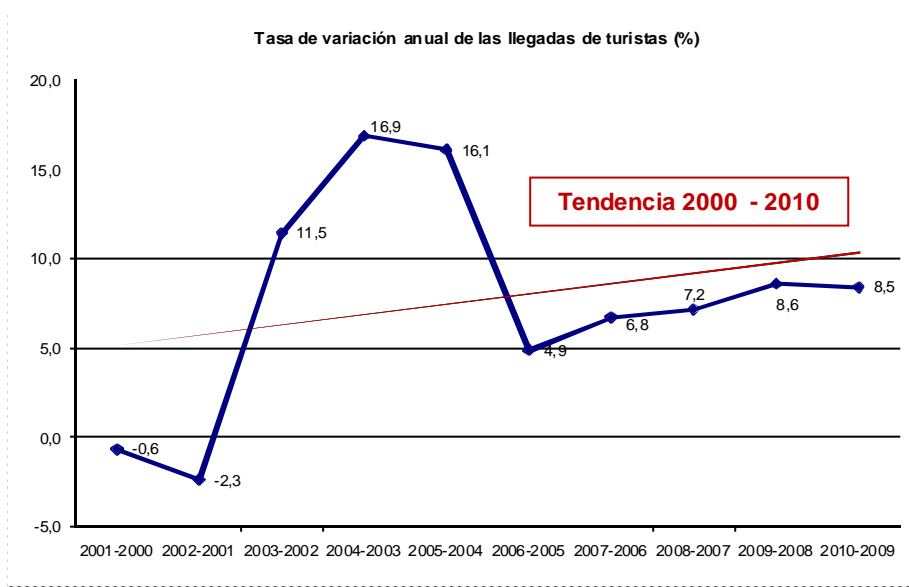
### ***Breve sinopsis de la evolución reciente del turismo en Nicaragua***

En los últimos once años, la actividad turística en Nicaragua ha venido registrando un comportamiento muy expansivo. Como se ha señalado en el capítulo **El desempeño del turismo en Nicaragua**, se ha pasado de un nivel de turistas extranjeros de 485,909 en 2000 a 1,010,670 en 2010 lo que supone una tasa de crecimiento medio anual del 10.8 % en dicho periodo, habiéndose llegado en algún año a tasas superiores al 15% como reflejan los gráficos que se muestran a continuación.



Fuente: INTUR

En dichos gráficos se observa también una **clara tendencia alcista del turismo receptor en Nicaragua que es previsible se prolongue en el futuro próximo**, teniendo en cuenta que los niveles de partida son relativamente reducidos y las buenas perspectivas que se esperan, en general, para la región de Centroamérica.



Fuente: INTUR

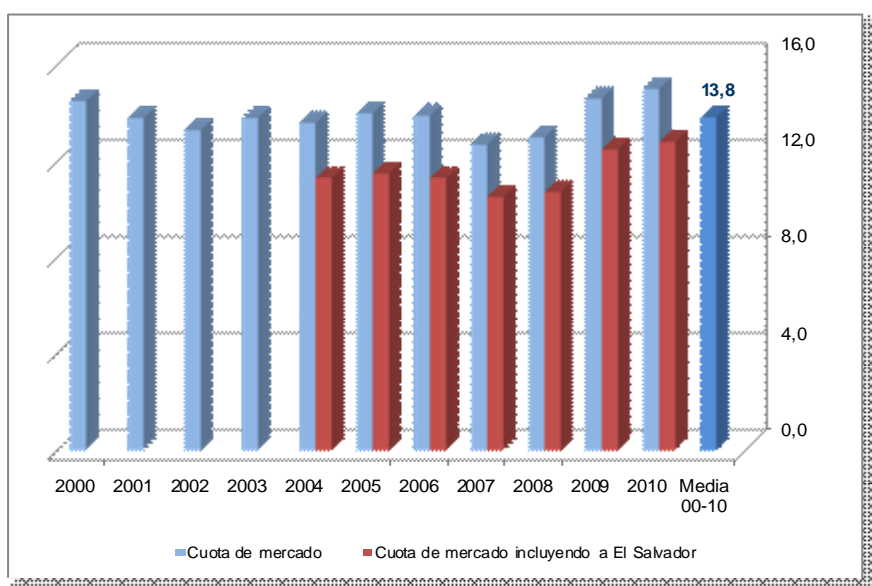
Por otra parte, cabe señalar que **la cuota de mercado del turismo receptor que Nicaragua tiene en la región centroamericana<sup>15</sup> se situó en 2010 en el 14.8** excluyendo del cálculo a El Salvador **y en el 12.6** incluyendo a este país, **valores que reflejan una clara mejoría con respecto a años anteriores; y ello a pesar de la crisis económica internacional.**

Este aumento del peso del mercado turístico nicaragüense se explica, sobre todo, por el crecimiento significativo del número de turistas costarricenses como consecuencia de la mejora en los procedimientos de inmigración para las personas procedentes de dicho país, mientras que también aumentaron los turistas europeos que entraron en el

<sup>15</sup> Al disponer de información sobre El Salvador únicamente a partir de 2004, se ha optado por calcular las cuotas de mercado tanto incluyendo a este país como sin incluirlo.

continente por Costa Rica.<sup>16</sup> En promedio, durante el periodo 2000-2010, la cuota de mercado de Nicaragua ha sido del 13.8% sin considerar a El Salvador y del 11.5 % considerando a este país.

**Cuota de mercado del turismo receptor de Nicaragua en Centroamérica (%)**



Fuente: SITCA

## Modelización de la demanda turística y predicciones

### a. Las predicciones en el Escenario 1: sin Plan

#### i) La evolución del número de turistas y de la cuota de mercado

En el primer escenario que, recordemos, corresponde al desarrollo del turismo sin que se haya aplicado el PNDTS, cabe esperar que **el turismo en Nicaragua siga mostrando una pauta de comportamiento expansiva como consecuencia de su inercia evolutiva**. No obstante, también se parte de la obvia hipótesis de que este comportamiento expansivo es menos intenso que de llevarse a cabo el PNDTS.

<sup>16</sup> El aumento de turistas europeos por el puesto de Peñas Bancas se explica parcialmente por la necesidad de renovación de visados por parte de estas personas durante su estancia en Costa Rica.

A este respecto, se estima que **la Región Centroamericana podría presentar un crecimiento medio anual en los próximos años en torno al 4.4%**. Ello implica una ralentización en el crecimiento que se ha venido produciendo hasta ahora (en los once años que van de 2000 a 2010 la cifra media anual ha sido el 10.8%) debido, como se ha apuntado anteriormente, al agotamiento del modelo de desarrollo turístico actual, que iría saturando progresivamente los recursos, productos y destinos en los que se basa.

En este marco, es también previsible que los principales países competidores de Nicaragua (los de su entorno próximo) aumenten su cuota de mercado en la región centroamericana en detrimento de Nicaragua, en la medida que dichos países lleven a cabo actuaciones encaminadas a realizar mejoras en sus productos y mercados turísticos constituyéndose en destinos más atractivos que esta.

La obtención de la evolución del número de turistas para el periodo 2010 - 2020 se ha realizado a partir de un modelo econométrico dinámico, que aparece en el Apéndice 1 de este capítulo que, partiendo de la ley estadística de comportamiento de esta variable en el pasado, extrapola el futuro.

Los resultados que se han obtenido reflejan que el turismo receptor seguirá creciendo en los próximos años, aunque a un ritmo moderado. Se estima que, aun no implementando el Plan, se desarrollarían actuaciones por parte del Gobierno (si bien de menor entidad) destinadas a impulsar el turismo. En consecuencia, se ha optado por fijar un suelo de crecimiento, cifrado en un 3.5%, valor que se aplica a partir del cuarto año de predicción.

**En este escenario (Escenario 1: sin Plan) se alcanzaría en 2020 un número de turistas extranjeros en torno a 1.5 millones de personas (1,499,670).**

Con relación a este escenario, cabe señalar que el World Travel and Tourism Council (WTTC) cifra las previsiones de turistas (*overnight visitors*) para Nicaragua en ese año en 1,520 millones: la diferencia es menor de 30.000 personas. Por otra parte, la OMT en sus previsiones de crecimiento turístico en el horizonte del año 2020, estima un crecimiento medio anual para la región centroamericana del 4.3 % una décima inferior

del que se ha estimado para Nicaragua. En definitiva, el escenario que se plantea “sin Plan” es coherente con las previsiones de los organismos internacionales.

**La cuota de mercado de Nicaragua al final del periodo considerado, es decir, en 2020, se situaría en el entorno del 9.5% frente al 12.6 % alcanzado en 2010.**

#### ii) Los ingresos por turismo: totales y por turista

Para estimar estas variables se ha empleado un modelo econométrico que relaciona los ingresos de divisas por turismo con el número de turistas. Estos modelos tratan de medir la relación entre ambas variables mediante métodos de inferencia estadística.

En concreto, estas variables presentan conceptualmente una clara correlación positiva, la cual es recogida por el modelo. Es decir, cuanto mayor sea el número de turistas mayor será el nivel de ingresos percibidos por el país en concepto de divisas.

A partir del modelo econométrico estimado se ha extrapolado el volumen de los ingresos en dólares por turismo para el periodo 2010-2020 a partir del número de turistas que se han obtenido en la estimación anterior, manteniendo así la congruencia del escenario.

Por tanto, y teniendo en cuenta que el número de turistas que pudieran llegar a Nicaragua en este primer escenario se situaría en 1,499,670 personas, cabe esperar **que se ingresen por este concepto 568.14 millones de USD en 2020**, frente a los 376.22 millones que se estima deben haberse ingresado en 2010.

Por otra parte, la evolución de los ingresos por turista se obtiene como resultado de dividir el total de ingresos por turismo entre los turistas que se espera lleguen a Nicaragua en este escenario.

**En concreto, en 2020 se alcanzarían los 378.77 USD por turista frente a 372.25 USD en 2010.** Estas cuantías ponen de manifiesto que, aun no implantando el Plan, es previsible que se produzca una mejora de los ingresos por turista; no obstante, ésta sería de escasa entidad.

iii) La capacidad de alojamiento: número de habitaciones

Al igual que anteriormente el escenario que se ha diseñado para el número de habitaciones hoteleras deriva del número de turistas que se prevé lleguen a Nicaragua en los próximos años.

A partir del modelo econométrico estimado para estas variables por medio de métodos estadísticos se ha extrapolado el comportamiento futuro de la dotación habitacional, para que ésta resulte acorde con el nivel de turismo receptor previsible.

Así, de no aplicarse el Plan, es previsible que en Nicaragua se siga invirtiendo en establecimientos hoteleros a fin de ofertar un número de alojamientos acorde con el nivel de turistas esperados. En concreto, **para 2020 se podría llegar a un número de 18,603 habitaciones en el conjunto del país** frente a las 8,880 que existían en 2010. Ello supone una mejora de la relación actual en el número de habitaciones por turista, que se situaría en 2020 en 0,012 (doce habitaciones por mil turistas).

***b. Las predicciones en el Escenario 2: con Plan, Máximo***

La puesta en marcha del PNDTS configura el Escenario 2: con Plan, Máximo. Entre otros efectos, ello debería posibilitar no solo que Nicaragua mantuviera su cuota de mercado en la región centroamericana sino incluso que la aumentara. Es decir, que al crecimiento que mostraba la estimación anterior en los distintos elementos se **sumaría el aumento producido como consecuencia de las mejoras introducidas como efecto de la aplicación de las medidas del PNDTS. Ello mejoraría la posición competitiva y los resultados del turismo en Nicaragua**; por tanto, su cuota de mercado en el entorno geográfico –la región centroamericana- crecería, al convertirse en destino turístico más atractivo que sus competidores inmediatos.

En este sentido, se estima que el Plan constituirá un elemento dinamizador del turismo en el conjunto del territorio nicaragüense y, especialmente, en el Litoral Pacífico Sur. Es previsible, pues, un aumento generalizado en el número de turistas extranjeros, en el valor de los ingresos y en el número de habitaciones superior al que tendría lugar de no llevarse a cabo el PNDTS, debido a una mejor gestión de la actividad turística, a la

mejora de la oferta de productos turísticos -tanto en variedad como en valor añadido para el turista- y al aumento de la calidad de los servicios turísticos.

Para obtener las predicciones en este escenario se ha utilizado, al igual que en el anterior, un modelo econométrico dinámico. De hecho, éste constituye un modelo alternativo al estimado en aquel caso, sobre la base de que es previsible que ejecutándose el PNDTS decididamente y haciendo del desarrollo turístico una prioridad nacional, la tendencia evolutiva del turismo receptor sea más intensa que bajo las hipótesis del Escenario 1: sin Plan.

Se desea insistir expresamente en que para el diseño del Escenario 2: con Plan, Máximo, se ha contado con que las expectativas manejadas para todas las variables que se consideran en el análisis son las que se podrían alcanzar de desarrollarse el PNDTS en su totalidad y bajo condiciones internas y externas a Nicaragua que no generasen distorsiones ni alteraciones imprevistas.

#### i) La evolución del número de turistas y de la cuota de mercado

En el marco anterior, se estima que **el número de turistas extranjeros que puedan llegar en 2020 a Nicaragua se sitúe en 2,633 mil personas**. Con ello, el crecimiento medio anual para el periodo 2010-2020 se situaría en un 14.6%, cuantía superior a la registrada entre 2000-2009 que, como se ha señalado anteriormente, se situó en el 7.6%.

En este escenario “con Plan, Máximo”, **la cuota de mercado del turismo receptor respecto del conjunto de Centroamérica se situaría en el entorno del 15.6% (18.2% sin incluir en el cálculo a El Salvador)** valor superior en tres puntos porcentuales respecto del alcanzado en el año 2010 (el 12.6%). Este debería ser el objetivo que tendría que marcarse el Programa Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible.

#### ii) Los ingresos por turismo: totales y por turista

En este escenario, a diferencia del anterior, la estimación del valor de los ingresos totales por turista no se obtiene directamente a partir de la relación econométrica que

esta variable tiene con el número de turistas, sino que se parte de elaborar previamente un escenario para los ingresos por turista.

Además de aumentar el nivel del turismo receptor en Nicaragua, uno de los objetivos del Plan es la consecución de un mayor nivel de ingreso por turista aproximándose a los valores de los países competidores, considerando que se consigue atraer a un turismo de mayor poder adquisitivo. Es por ello que, con la puesta en marcha del Plan cabe prever que dicho ratio vaya aumentando significativamente durante todo el periodo de implantación del PNDTS.

En el periodo 2000-2009, último año para el que se dispone de información real, el ingreso por turista creció a un ritmo medio acumulado anual del 4.9%; y como consecuencia de la puesta en marcha del Plan, es previsible que dicho ratio aumente en el periodo 2010 - 2020.

Ahora bien, desde una perspectiva conservadora no parecería muy adecuado que esta tasa de crecimiento anual acumulativo aumentara significativamente ya que, al acumularse año tras año, podría conducir a unos niveles de gasto por turista muy elevados, constituyendo una meta posiblemente difícil de alcanzar.

Por tanto, se ha considerado que dicha tasa aumentará en el periodo objeto del Plan en un punto porcentual. En concreto, se ha considera que entre 2010 y 2020 los ingresos por turista podrían crecer a un ritmo medio anual del 5.9%. Este porcentaje es coherente con la evolución que ha seguido esta variable en los últimos cinco años de los que se dispone de información: entre 2004 y 2009 los ingresos por turista aumentaron a una tasa anual media del 6.5%.

**En este escenario se podría llegar en 2020 a un valor de gasto medio de 694.02 USD por turista frente a los 372.25 USD alcanzados en 2010.**

Elaborado un escenario para el ingreso por turista para el periodo 2011-2020, y multiplicando las correspondientes cuantías por el número de turistas que se pueden alcanzar con la puesta en marcha del Plan se obtiene el nivel de ingresos total por turismo.

**En este escenario se alcanzaría un nivel de ingresos de 1,836 mil USD en 2020, frente a los 376.22 mil estimados para 2010.**

iii) *La capacidad de alojamiento: número de habitaciones*

Al igual que en el Escenario 1: sin Plan en éste el número de habitaciones que se obtiene durante el periodo 2010 - 2020 es el resultado de extrapolar el modelo econométrico estimado para esta variable y el número de turistas. **En concreto, para 2020 se podría llegar a un nivel de 27,325 habitaciones en el conjunto del país, frente a las 8,880 que existían en 2010.**

**c. *Las predicciones en los Escenarios intermedios con Plan 3 y 4***

El diseño trazado en el Escenario 2: con Plan, Máximo, y los valores de las variables que se alcanzan al final del periodo no están exentos de riesgos. Un Plan Estratégico como el que se propone se desarrolla en un periodo de tiempo más o menos dilatado, en el que distintos factores externos o internos, así como circunstancias fortuitas e imprevistas, pueden afectar al desarrollo del mismo incidiendo, por tanto, sobre los resultados.

Un contexto internacional desfavorable, consecuencia de crisis económicas, conflictos políticos, catástrofes naturales, crisis sanitarias u otros factores, podría conducir a una ralentización del desarrollo del Plan y afectaría negativamente al número de turistas que arribaran a Nicaragua. Igualmente y, desde el plano interno del país, pudiera haber retrasos en la puesta en marcha de distintas actuaciones, sea por cuestiones financieras, de prioridades en la ejecución de los proyectos, demoras administrativas u otros motivos.

Por tanto, se estima conveniente manejar escenarios alternativos que, desde una óptica más o menos conservadora, puedan mostrar los resultados de una evolución más moderada que en el escenario anterior y que sería, en definitiva, reflejo de las incertidumbres y riesgos asociados a la ejecución y puesta en funcionamiento de cualquier Plan estratégico a medio y largo plazo.

Atendiendo a lo anterior, se han manejado dos escenarios alternativos que, como se ha señalado, trazan cursos intermedios entre los dos escenarios límite que se acaban de exponer:

### **Escenario 3: con Plan, Intermedio**

El Escenario 3: con Plan, Intermedio es el resultado de considerar una evolución que se sitúa entre las dos que se han visto, y que se establece bajo la hipótesis de que el PNDTS se pone en funcionamiento obteniéndose unos resultados obviamente mejores que de no haberse implementado; pero que se producen circunstancias de cierta entidad que afectan a su desarrollo y, consecuentemente, a los resultados que se obtienen.

En este escenario, el número de turistas se calcula como el promedio de los que se alcanzan en el escenario “sin programa” y “con programa”. **Bajo este escenario, el número de turistas esperado para 2020 se situaría en 2,067 mil personas**, lo que supone un aumento del 7.4% acumulado real entre 2010 y 2020, cuantía similar a la registrada en la última década.

También se ha establecido una hipótesis más moderada en cuanto al ritmo de avance medio anual de los ingresos por turista. En concreto, se estima que en vez de que éstos experimenten una tasa crecimiento del 5.9% anual, ésta se suaviza hasta el 5.2%. Con ello se llegaría a **un gasto promedio de 618.0 USD por turista en 2020; y**, considerando las estimaciones efectuadas respecto del número de turistas, se alcanzarían unos **ingresos totales de divisas por turismo de 1,277 mil USD**.

Por su parte, la dotación habitacional que se estima bajo este escenario se obtiene al igual que en los casos anteriores a partir del modelo econométrico que relaciona esta variable con el número de turistas esperado. **En concreto, el número de habitaciones se situaría en 22,991 en 2020**.

Teniendo en cuenta que en este escenario al resto de los países centroamericanos se les asigna un crecimiento similar al registrado por el conjunto de la región en la última

década, se obtendría que **Nicaragua mantiene su cuota de mercado**, pero no la aumenta. En definitiva, es un escenario bastante moderado que presupone que Nicaragua se desarrollará turísticamente al mismo ritmo que el resto de la región.

#### **Escenario 4: con Plan, Intermedio**

Además del anterior, se ha elaborado un segundo escenario alternativo, en el que también se considera que el Plan se desarrolla atendiendo a lo planificado, aunque con algunas limitaciones.

En este Escenario 4: con Plan, Intermedio, se estima que el Plan debe propiciar un crecimiento del turismo receptor superior al que ha experimentado en el pasado reciente. La hipótesis que se maneja es que la tasa media de crecimiento anual acumulada del número de turistas crece a un ritmo algo superior al 7.6% experimentado en la década pasada; en concreto, se trabaja bajo la hipótesis de que dicha tasa se sitúe en un 8.6%, es decir, un punto porcentual más que en el pasado reciente.

Bajo esta hipótesis se obtiene un escenario más moderado que con el supuesto de que el Plan se desarrolle sin incidentes significativos, el Escenario 1, con Plan, Máximo; pero más expansivo que el considerado en el Escenario 3: con Plan, Intermedio.

Igualmente, se ha presupuesto que los ingresos por turista crezcan a un ritmo algo superior al manejado en el Escenario 3: con Plan, Intermedio. En concreto, se ha considerado que esta variable podría crecer a un ritmo anual medio del 5.5% que recordemos que es mayor al que se consideraba en el Escenario 3 (5.2 % anual acumulativo) y menor al empleado en el Escenario 2 (5.9 %).

Bajo las hipótesis manejadas, se tendría un escenario en el que **el número de turistas se situaría en 2020 en 2,306 mil personas, el ingreso por turista en 635.85 USD y el ingreso total de divisas por turismo en torno a 1,466 mil USD.**

La dotación habitacional se obtendría de la misma manera que en los escenarios anteriores, es decir, a partir de la relación econométrica estimada entre esta variable y

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

el número de turistas. En concreto, se prevé que bajo este escenario el **número de habitaciones se situaría en 2020 en torno a 24.973.**

**En el Escenario 4: con Plan, Intermedio, Nicaragua alcanzaría una cuota de mercado en la región centroamericana del 13.9% en 2020,** que supone una clara mejora con respecto a 2010, año que se situó en el 12.6%. Es decir, el peso de Nicaragua en la región aumentaría con la puesta en marcha del Plan, a pesar de los riesgos que puedan existir.

Los cuadros siguientes muestran, de manera resumida, los valores para cada una de las cinco variables consideradas en cada uno de los cuatro escenarios descritos (sobre fondo amarillo: valores estimados).

		Valores en 2020			
Valores totales	Valores en 2010	Escenario 1: sin Plan	Escenario 2: con Plan, Máximo	Escenario 3: con Plan, Intermedio	Escenario 4: con Plan, Intermedio
Turistas (número)	1,010,670	1,499,997	2,633,333	2,066,665	2,306,257
Cuota de mercado	12.6	9.5	15.6	12.7	13.9
Ingresos (miles de USD)	376,221	568,147	1,836,302	1,277,205	1,466,444
Ingresos por turista (USD)	372.25	378.77	694.02	618.00	635.85
Habitaciones (número)	8,880	18,603	27,325	22,991	24,973

		Valores en 2020			
Diferencia 2010 - 2020	Valores en 2010	Escenario 1: sin Plan	Escenario 2: con Plan, Máximo	Escenario 3: con Plan, Intermedio	Escenario 4: con Plan, Intermedio
Turistas (número)	1,010,670	489,327	1,622,663	1,055,995	1,295,587
Cuota de mercado	12.6	-3.1	3.0	0.1	1.3
Ingresos (miles de USD)	376,221	191,926	1,460,081	900,985	1,090,223
Ingresos por turista (USD)	372.25	6.52	321.77	245.75	263.61
Habitaciones (número)	8,880	9,723	18,445	14,111	16,093

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Crecimiento 2010 – 2020 (%)	Valores en 2010	Escenario 1: sin Plan	Escenario 2: con Plan, Máximo	Escenario 3: con Plan, Intermedio	Escenario 4: con Plan, Intermedio
Turistas (número)	1,010,670	48.4	160.6	104.5	128.2
Cuota de mercado	12.6	-24.5	23.6	1.2	10.4
Ingresos (miles de USD)	376,221	51.0	388.1	239.5	289.8
Ingresos por turista (USD)	372.25	1.75	86.44	66.02	70.81
Habitaciones (número)	8,880	109.5	207.7	158.9	181.2

### La mejora de la calidad de la planta de alojamiento turístico

La puesta en funcionamiento e implementación del Plan no sólo tiene que dar como resultado un aumento de la capacidad de alojamiento disponible, sino también un cambio cualitativo consistente en la mejora de la calidad (categoría, medida por el número de estrellas) de los establecimientos de alojamiento. El cuadro siguiente muestra la estructura y la composición de la oferta de alojamiento en Nicaragua durante los años 2005 - 2010

#### Estructura de la oferta de alojamiento de Nicaragua 2005 – 2010

	2005	2008	2010	Crecimiento 2010/2005
Habitaciones hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas	1,885	2,735	3,202	69.9
Habitaciones hoteleras totales	3,524	4,325	5,785	64.2
% habitaciones de 3, 4 y 5 estrellas sobre total de habitaciones hoteleras	53.5	63.2	55.4	3.5
Habitaciones en ATCNH de 3 y 4 estrellas	353	278	409	15.9
Habitaciones totales en ATCNH	2,081	2,583	3,095	48.7
% habitaciones de 3 y 4 estrellas sobre total de habitaciones en ATCNH	17.0	10.8	13.2	-22.1
Total habitaciones de 3, 4 y 5 estrellas	2,238	3,013	3,611	61.3
Total habitaciones (hoteles + ATCNH)	5,605	6,908	8,880	58.4
% habitaciones 3, 4 y 5 estrellas sobre habitaciones totales	39.9	43.6	40.7	

Fuente: elaboración propia con datos de INTUR. Oferta nacional de alojamiento

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Se aprecia con claridad cómo hay **una tendencia al crecimiento de las habitaciones de 3 y más estrellas, tanto en el sector de la hotelería como en el de los establecimientos no hoteleros**; ahora bien, entre estos últimos el número total de plazas está creciendo con mayor rapidez, de manera que la proporción de habitaciones de 3 y 4 estrellas entre los alojamientos de carácter no hotelero (ATCNH) muestra una caída en durante el periodo considerado.

La actividad de alojamiento es esencial para el desarrollo turístico; por tanto, el Plan debe hacer un esfuerzo tanto en favorecer el crecimiento del tamaño de la planta de alojamiento como para mejorar su calidad. Como consecuencia de las acciones de mejora de la calidad de los alojamientos que está llevando a cabo actualmente el INTUR y a las que se añadirían las contenidas en el PNDTS, la proporción de habitaciones de tres y más estrellas en el conjunto aumentaría.

En este sentido, se han estimado distintos ritmos de crecimiento que resulten coherentes con los escenarios diseñados anteriormente. El cuadro siguiente muestra los crecimientos estimados durante el periodo 2010 - 2020 para cada uno de los cuatro escenarios y las transformaciones en la estructura de alojamiento.

**Variación en la estructura de alojamiento de Nicaragua, 2010 - 2020. Escenarios 1 a 4**

	Habitaciones de 3 * y más 2010 (número)	Tasa de crecimiento estimada (%)	Habitaciones de 3 * y más 2020 (número)	% sobre el total de habitaciones de 3 * y más
Escenario 1: sin Plan	3,611	8.0	7,796	41.9
Escenario 2: con Plan, Máximo	3,611	15.0	14,609	53.5
Escenario 3, con Plan, Intermedio	3,611	11.0	10,253	44.6
Escenario 4, con Plan, Intermedio	3,611	13.0	12,258	49.1

**Para el primer escenario, sin Plan**, se ha aplicado una tasa de crecimiento anual acumulativo del 8 % que, al término del período, muestra un pequeño aumento en la proporción de habitaciones de 3 y más estrellas sobre el total; éstas **pasan de ser 3,611 en 2010 (el 40.6 %) a ser en 2020 7,796 (el 41,9 %)**.

- **El segundo escenario, con Plan, Máximo**, la aplicación de las medidas para la mejora de la calidad en los establecimientos de alojamiento proporcionan un fuerte impulso al número de habitaciones de categoría superior, cuya **proporción sobre el total aumenta en 13 puntos siendo su número en 2020 de 12,258**.
- **Los escenarios intermedios con Plan 3 y 4 muestran tasas de crecimiento que se sitúan entre ambos valores**, coherentemente con las hipótesis de partida para cada uno de ellos. **El crecimiento anual acumulativo en el escenario 3 es del 11 % con lo que el porcentaje de habitaciones de categoría superior llega hasta el 44.6% mientras que en el escenario 4 es de un 13 %, siendo la proporción final de estas habitaciones del 49.1 %**.

**Esta mejora en la calidad no dejará de tener efectos sobre los ingresos por turismo, ya que la tarifa media de la habitación en los establecimientos de clasificación superior (tres y más estrellas) se sitúa en un intervalo que va desde los 98.2 USD, hasta los 60.0 USD mientras que la de los establecimientos de 2 y menos estrellas está en torno a los 18.6 USD<sup>17</sup>.**

Por otra parte, y complementariamente a lo anterior, se ha efectuado el ejercicio consistente en estudiar cuál sería la tasa de aprovechamiento de la capacidad de alojamiento en los distintos escenarios. A tal fin, se han efectuado unos sencillos cálculos, partiendo de los datos que facilita el INTUR en su Boletín Datos estadísticos de turismo 2010 al mes de diciembre y de las siguientes hipótesis:

---

<sup>17</sup> Valores obtenidos de una muestra de 60 establecimientos (30 + 30) ponderando los resultados por el peso de cada categoría de alojamiento en el total respectivo. Para evitar distorsiones se descontaron las tarifas de los establecimientos de 5 estrellas, que habrían sobrevalorado la media restándole representatividad.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- Aceptando como hipótesis que los turistas que llegaron durante el primer semestre de 2010 utilizaron el 61.7 % el alojamiento hotelero y el 11.2 % el alojamiento en casa de huéspedes o pensión. Es decir, tenemos un 27.0 % que no emplearon la oferta nacional de alojamiento, al hospedarse en casa de familiares o de amigos. Supondremos, para simplificar, que la proporción se mantiene<sup>18</sup>.
- Supondremos también que las plazas por habitación se mantienen en el valor estándar, (2.2 plazas/habitación). Por último, la permanencia del turista en los establecimientos de alojamiento se ha obtenido como una media de las distintas duraciones de la estancia (noches) ponderadas por la proporción de cada grupo sobre el total. Para aquellos grupos en que la duración de la estancia viene dada por un intervalo, se ha empleado la marca de clase del mismo.

El resultado de esta operación es que la estancia media en los establecimientos de alojamiento se sitúa en 3.16 noches, durante el primer semestre del año 2010. No obstante, y ya que el INTUR muestra un crecimiento de la duración de la estancia media del turista durante los años 2008 - 2010, supondremos que, como efecto de la puesta en funcionamiento del PNDTS, la estancia media crece 1 noche, pasando a 4.16. Este será, por tanto el valor que emplearemos en los tres escenarios con Plan, manteniendo para el escenario sin Plan el valor 3.16.

---

<sup>18</sup> Hay que advertir que la cifra del 61.7 % de turistas que emplean alojamientos hoteleros resulta elevada. El dato procede del Boletín Datos estadísticos 2010 en su apartado VIII, Perfil del turista. Primer semestre de 2010 y muestra los resultados de una encuesta realizada a una muestra de 4,821 turistas. En la página 29 aparece la composición de la muestra por región de residencia del turista; esta composición arroja discrepancias muy importantes con la composición de la llegada de turistas a Nicaragua. Por ejemplo, se entrevistaron a 1,471 turistas procedentes de Centroamérica (un 30.51%), mientras que la proporción de éstos en el número total de llegadas durante el primer semestre de 2010 fue del 63.1%. El número de turistas europeos entrevistados fue 1,243 (un 25.80 %) siendo que su representación en el conjunto de la demanda en ese periodo fue del 7.1 %. En lo que se refiere a turistas procedentes de Norteamérica se entrevistaron a 1,555 (un 32,25%) siendo que su peso en el conjunto (también para el primer semestre de 2010) fue del 25.8%. Estas discrepancias han introducido un importante sesgo en los resultados, ya que los turistas no son intercambiables; tienen comportamientos de consumo y perfiles distintos según sea la región de procedencia. A título de ejemplo, en el primer semestre de 2009 llegaron a Nicaragua un total de 416,242 turistas, de los que 122.765 “demandaron servicio de alojamiento en los establecimientos que operan en el país”, categoría que abarca, además de la hotelera, otras tipologías. La proporción es del 29,5%, es decir, aproximadamente la mitad de la que se da para el primer semestre de 2010 y que, a priori, parece más acorde con la realidad del país (Datos estadísticos de turismo, enero-diciembre de 2009, INTUR).

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- Por último, supondremos que los establecimientos de alojamiento abren, por término medio, 360 días al año.

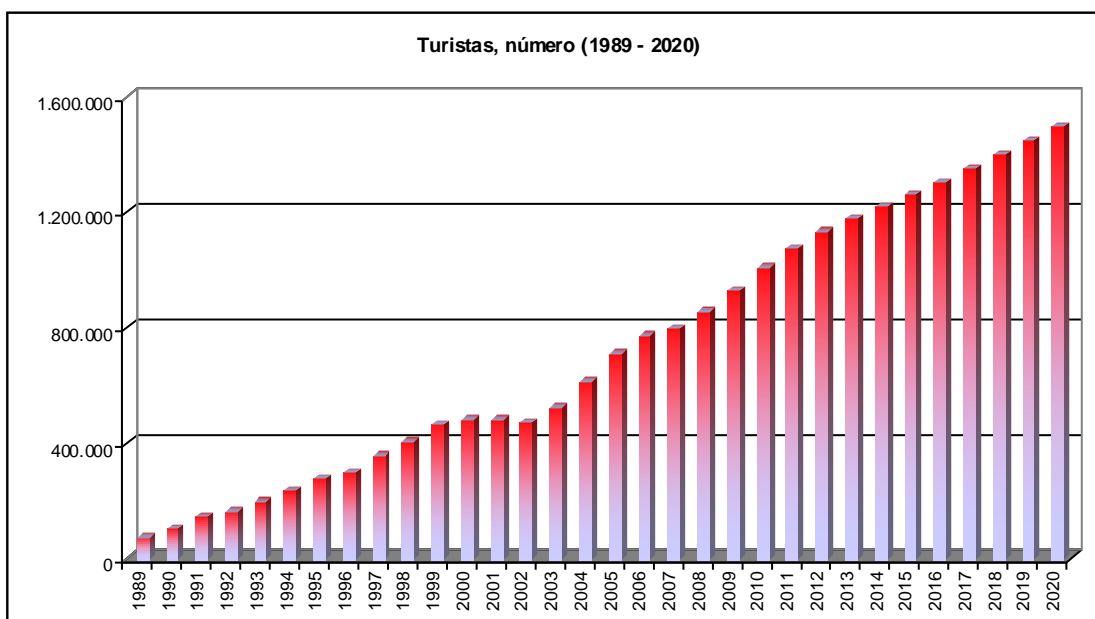
**Utilización de la capacidad de alojamiento, 2020**

	<b>Escenario 1: sin Plan</b>	<b>Escenario 2: con Plan, Máximo</b>	<b>Escenario 3: con Plan, Intermedio</b>	<b>Escenario 4: con Plan, Intermedio</b>
Turistas que emplean la planta de alojamiento	1,093,498	1,919,700	1,506,599	1,681,261
Pernoctaciones (noches)	3,455,453	7,985,951	6,267,451	6,994,046
Plazas ofrecidas	21,392	40,580	31,044	35,404
Pernoctaciones ofrecidas (noches)	7,700,970	14,608,717	11,175,678	12,745,576
Tasa de ocupación	44.87	54.67	56.08	54.87

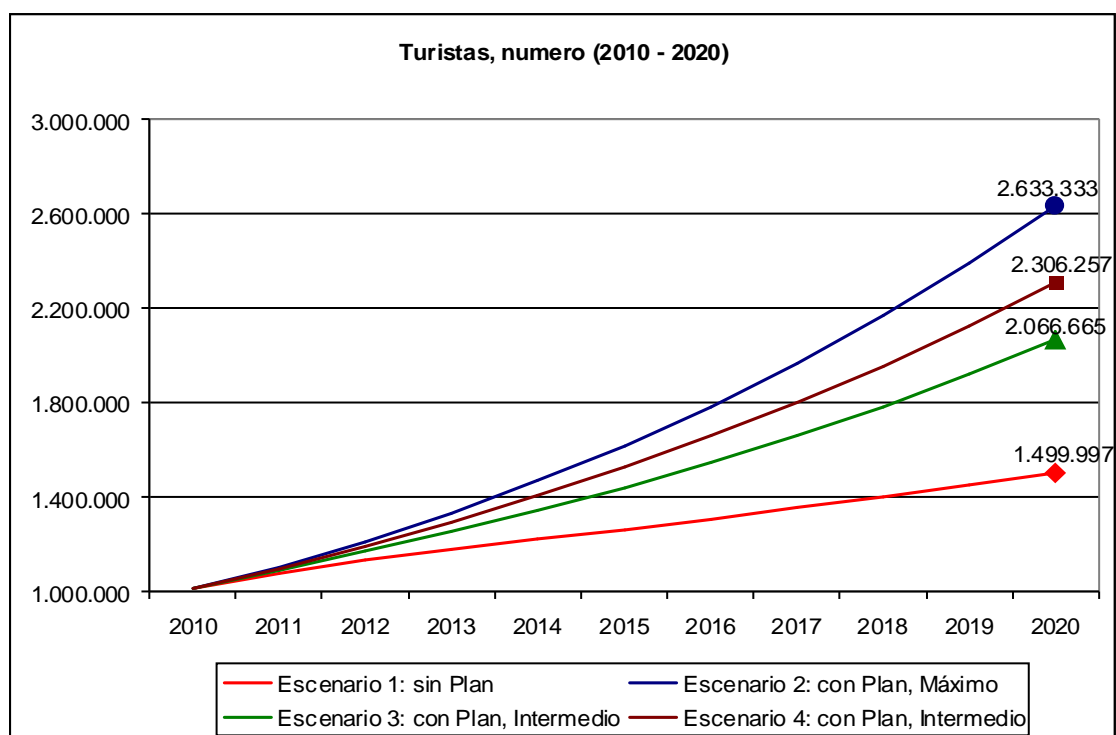
Puede apreciarse cómo la puesta en marcha del PNDTS provoca una mejora de los ratios de ocupación de los establecimientos de alojamiento. De hecho, **los valores resultantes en la estimación, que se sitúan por encima del 50 % son muy favorables**, especialmente teniendo en consideración que se trata de una media para el conjunto de los establecimientos de alojamiento del país.

Los gráficos siguientes muestran la evolución de las distintas variables consideradas en el periodo 2010 – 2020 permitiendo así una rápida comparación de las distintas opciones. Y, para facilitarla se ha añadido, a efectos ilustrativos, un gráfico de la evolución del número de turistas extranjeros llegados a Nicaragua entre 1989 y 2020 en la hipótesis del escenario 1: sin Plan que ilustra con claridad la evolución tendencial de la actividad turística en Nicaragua

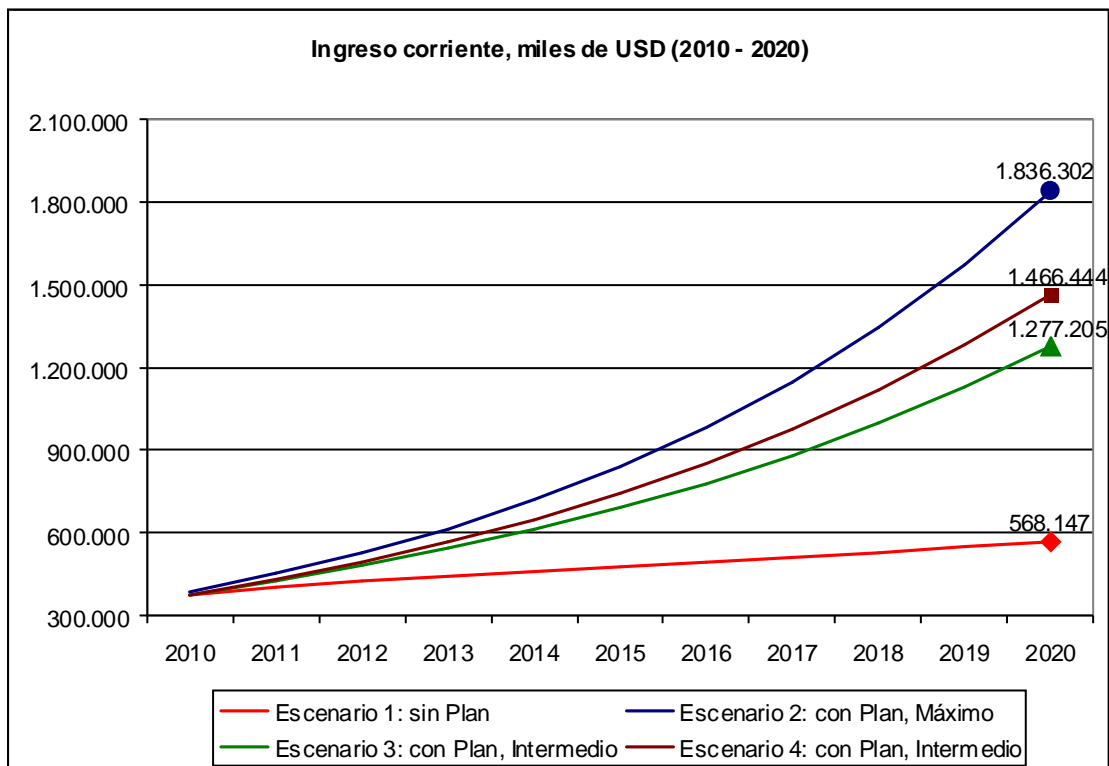
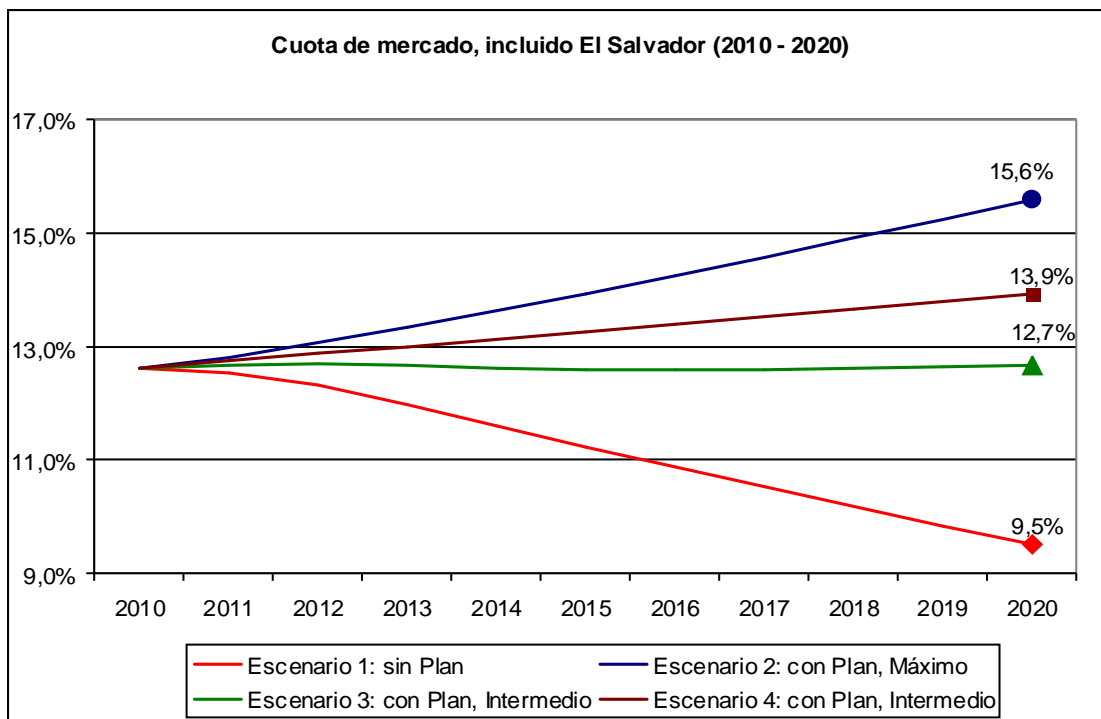
PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO



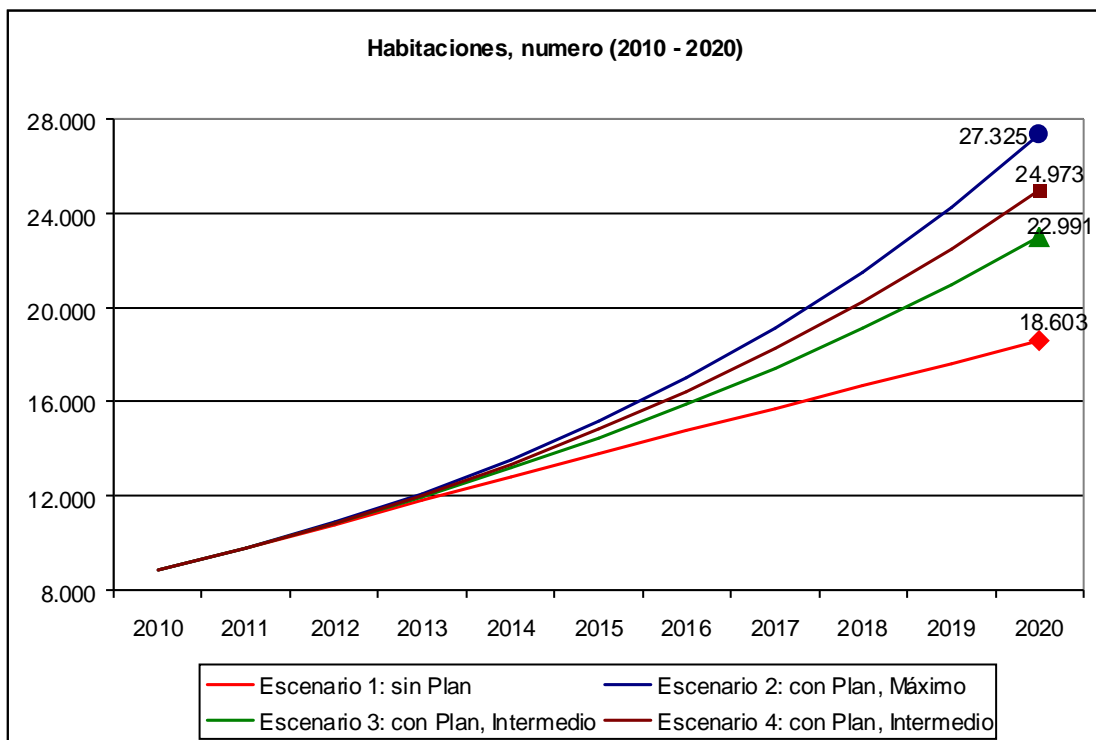
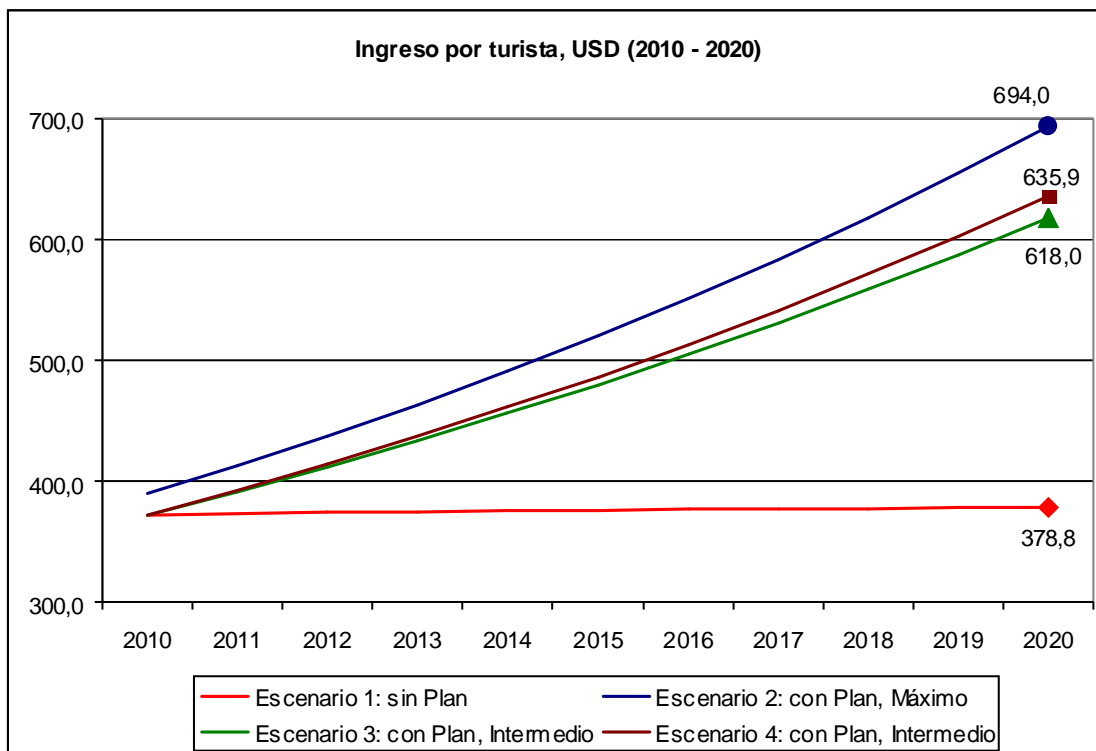
Fuente: INTUR, hasta 2010, y elaboración propia, 2011 - 2020



PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO



PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO



## Conclusiones

Unas sencillas operaciones aritméticas nos permiten obtener algunas conclusiones:

- **En primer lugar, la mejora en los ingresos por turista.** Partimos en 2010 de un gasto por turista durante su estancia de 372.25 USD. La evolución tendencial (“sin Plan”) llevaría el dato hasta los 378.77 USD en 2020, mientras que **la evolución “con Plan” situaría el valor en un intervalo que va desde los 694,02 USD (escenario 1, con Plan, Máximo) hasta los 618,00 USD (escenario 3, con Plan, Intermedio).**

En cualquier caso, la realización del Plan conduce a un aumento en el valor de los ingresos por turista que, como se ha señalado en el capítulo **El desempeño del turismo en Nicaragua** tiene, en el momento actual un valor bajo que limita aprovechar plenamente las oportunidades que despliega el desarrollo turístico. Sea cual fuere el valor efectivo final, el aumento derivará de tres circunstancias:

- El aumento en la duración de la estancia del turista en Nicaragua
  - El aumento en el gasto diario, consecuencia de las mayores oportunidades y motivos de gasto al mejorar, cuantitativa y cualitativamente la oferta complementaria.
  - El aumento en el gasto total debido al crecimiento de los precios por dos motivos: el crecimiento tendencial en estos (el componente inflacionario) y el aumento debido a la mejora de la calidad en servicios y productos, que permitirá cargar precios mayores de los actuales.
- **En segundo lugar, el incremento de la oferta de alojamiento.** En el año 2010 la relación habitaciones por turista es también baja ya que, como se ha señalado en el capítulo mencionado, se sitúa en 0.008 (ocho habitaciones cada mil turistas) por debajo de la media de Centroamérica, Pues bien, mientras que en el escenario tendencial (“sin Plan”) el ratio mejora en 2020 hasta 0.012 en los escenarios “con Plan” los valores oscilan entre 0,10 y 0,11 ligeramente inferiores al anterior.

Se trata, no obstante, de un falso empeoramiento, ya que se debe, esencialmente, a que en el escenario tendencial llegan menos turistas con lo que la relación aumenta. Sin embargo, ello es un indicador de que o bien habrá que hacer un esfuerzo en la ampliación de la capacidad de acogida o bien habrá que utilizar la existente con más intensidad, aumentando la tasa de ocupación, lo que requerirá una gestión más eficiente de la planta de alojamiento.

Resulta, por tanto, sumamente importante destacar la necesidad de incrementar la capacidad de alojamiento, hasta el punto de que es uno de los objetivos intermedios más importantes del PNDTS. Al aumento en el número de turistas se va a unir el crecimiento en la estadia media, con lo que las necesidades de alojamiento van a crecer de manera muy acusada, a lo que hay que añadir las necesidades de alojamiento de le turismo nicaragüense, para el que se prevén acciones de estímulo (no hay que perder de vista que los ratios obtenidos lo son únicamente sobre el número de turistas extranjeros).

**El ratio que arrojan las proyecciones para el año 2020 (una habitación cada cien turistas) debe entenderse como un nivel mínimo, que es necesario superar.**

En la misma línea, **es muy importante mejorar la calidad de la oferta de alojamiento.** Para poder captar a un número importante de turistas internacionales, es necesario aumentar el número y la proporción de habitaciones que reúnen los estándares de calidad que esperan encontrar este tipo de turistas en sus viajes al extranjero.

Por otra parte, el previsible aumento del turismo nacional<sup>19</sup> que siempre acompaña a la mejora del nivel de renta, calidad de vida y bienestar de la población residente.

---

<sup>19</sup> En México, un estudio realizado por SECTUR durante 2007 y 2008 (Encuesta del Turismo Doméstico en Hogares 2007 – 2008) reveló que el 25 % de los hogares realizaban durante el año al menos un viaje dentro del país, fundamentalmente por motivo vacaciones (68 %) y para visitar a parientes y amigos (32 %). De ese 25 % de hogares viajeros, el 64 % efectuó, al menos, una pernoctación. En España, prácticamente la mitad del turismo vacacional es de

Esta “nueva demanda” exigirá cada vez más, el tipo de comodidades, equipamiento y confort que se asocia a los alojamientos de 3 y más estrellas. En consecuencia, la proporción de habitaciones de este tipo que se plantea sobre el total en 2020 con el escenario 1: con Plan, Máximo que es del 53.5 % debe también entenderse como un valor mínimo y realizar durante estos años un importante esfuerzo para mejorarlo.

- **En tercer lugar, el aumento de la relación turistas/población.** El INIDE estima que en 2020 la población se situará en los 6,518,481 habitantes<sup>20</sup>, lo que da un **ratio de 0.4 turistas por habitante** (escenario 1: con Plan, Máximo) **y de 0,32 y 0,35** (escenarios intermedios con Plan 3 y 4). Siendo los dos últimos algo inferiores al del escenario 1, resultan en su totalidad valores homologables a los de los países más turísticos de la Región. El escenario “sin Plan” muestra únicamente una ligera mejoría (aumento) respecto de la situación actual, alcanzándose en 2020 el valor de 0.23 lo que en el contexto de los países inmediatos competidores, resulta insuficiente.
- **En cuarto lugar, y es un hecho a destacar especialmente, la mejora en la utilización de la capacidad de alojamiento, que se sitúa en todos los escenarios con Plan en valores mayores del 50%.** Esto conllevará una mejora muy extendida de la rentabilidad de los negocios turísticos.
- **En quinto lugar, cabría señalar que como consecuencia de lo expuesto es previsible un aumento del empleo que incidirá positivamente en la generación de rentas y, por ende, en la atenuación de la pobreza.** En concreto, bajo la hipótesis de que se mantenga la ratio entre empleo y el número de turistas, cabría esperar una generación en torno a 4 empleos por cada 100 turistas.

---

origen doméstico. En Nicaragua, el turismo nacional supone el 7 %; pero esta cifra recoge únicamente a los nicaragüenses que, manteniendo su nacionalidad, tienen su domicilio en otros países sin que, por el momento, se disponga de datos sobre la importancia del turismo doméstico (el que realizan los residentes dentro del propio país). Se trata, evidentemente, de un ámbito que deberán abarcar en un futuro próximo las estadísticas nacionales de turismo.

<sup>20</sup> Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal (Revisión 2007)

- **Por último**, el incremento de **la cuota de mercado, medida sobre el número de turistas**, que muestra una diferencia de 6.1 puntos entre la situación resultado de implementar el PNDTS y la de no implementarlo y una ganancia de 3.0 puntos sobre el valor alcanzado en 2010. Se trata de una meta realista, que llevaría a Nicaragua a ocupar el lugar que le corresponde en la región y a distanciarse de situaciones en las que el desarrollo turístico está todavía en sus primeros estadios.

### **La función de las predicciones de evolución del turismo en Nicaragua 2010 – 2020.**

Las predicciones que se han elaborado y expuesto en las secciones anteriores tienen como finalidad mostrar distintas pautas del desarrollo turístico de Nicaragua y cuantificarlas, a fin de que puedan tomarse las decisiones oportunas por las autoridades políticas nicaragüenses.

Al objeto de que éstas cuenten con elementos de juicio sólidos y con datos suficientes con los que fundamentar sus decisiones, se ha trabajado en una doble línea:

- Por un lado, no restringir las predicciones a los flujos de demanda, como suele ser habitual, sino que junto a esta variable se han modelizado también los datos de los ingresos turísticos totales, los ingresos por turista, la cuota de mercado y la capacidad de alojamiento, medida por el número de habitaciones.
- Por otro, desarrollando cuatro escenarios que reflejan, a su vez, cuatro opciones distintas:
  - El escenario 1, o sin Plan. Los resultados que se obtienen son consecuencia de mantener el “statu quo”, es decir, de dejar que el turismo en Nicaragua se vaya desarrollando al compás del desarrollo turístico en la región Centroamericana, matizado todo ello por el ritmo que ha mantenido históricamente el desarrollo turístico en Nicaragua. Sería una opción en donde las intervenciones públicas en turismo se reducirían al mínimo y la

iniciativa privada correría esencialmente con el esfuerzo de aumentar y hacer crecer la actividad.

- El escenario 2, con Plan, máximo. En este caso, las autoridades políticas nicaragüenses han efectuado una apuesta decidida por el desarrollo turístico. No sólo implementan en su totalidad el PNDTS sino que también llevan a cabo inversiones de acompañamiento en la infraestructura de conectividad, comunicaciones, energía, agua, saneamiento, conservación de recursos naturales y culturales, etc. necesarias para que el turismo tenga un entorno en el que pueda desarrollarse sin estrangulamientos y aprovechar los atractivos del país. En este caso, el INTUR lidera el desarrollo turístico del país.

Los dos escenarios restantes o intermedios (3 y 4), muestran sendas evolutivas que se sitúan entre las anteriores. Obviamente, los resultados que se obtienen son mayores que en el escenario 1 sin Plan y menores que los que se alcanzan en el escenario 2, con Plan, Máximo. Muestran situaciones en las que distintos factores impiden que se alcancen los mayores resultados posibles, lo que puede deberse a alguno de los que se mencionan seguidamente o a una combinación de ambos:

- La aparición de factores aleatorios: fenómenos naturales, conflictos políticos y crisis económicas que son de imposible anticipación y de los que la historia reciente nos proporciona un buen número de ejemplos. Éstos pueden llegar a tener una importancia suficiente como para modificar radicalmente las previsiones efectuadas.
- La toma de decisiones políticas. Estas, en lo esencial, se reducen a una: ¿cual es la prioridad real que el gobierno de Nicaragua va a conceder al desarrollo turístico? Según cual sea la respuesta a esta pregunta, el turismo (y, como se ha señalado antes, las inversiones conexas) va a disponer de fondos suficientes, se revisará –y en su caso, se completará- la normativa para facilitar el desarrollo turísticos, se contará con unas instituciones sólidas y competentes en todo el territorio, capaces de apoyar los proyectos, etc.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La elección entre un escenario u otro es, por tanto, una decisión política que entraña costes y beneficios. No es posible, por tanto, efectuar un juicio sobre cuál de los escenarios es mejor ya que esta tarea conlleva una cuidadosa evaluación de cuales son los esfuerzos a realizar y cuál es el provecho esperado, que no se limita a los ingresos turísticos.

En definitiva, priorizar las inversiones en turismo e infraestructura turística sobre, por ejemplo, las necesidades sanitarias, de educación, de seguridad pública... es una tarea que sólo puede tomar la instancia política de un país. El apartado anterior proporciona elementos de juicio para, sea cual fuere la decisión final, poder adoptarla con mayor conocimiento de causa.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

**Apéndice: la evolución de las variables en los distintos escenarios**

Nota: las cuotas de mercado que aparecen en los cuadros siguientes, incluyen a El Salvador

Año	Escenario 1: sin Plan				Escenario 2: con Plan, Máximo			
	Turistas (número)	Ingreso corriente (miles USD)	Habitaciones (número)	Cuota de mercado	Turistas (número)	Ingreso corriente (miles USD)	Habitaciones (número)	Cuota de mercado
2010	1.010.670	376.221	8.880	12,6%	1.010.670	387.371	8.880	12,6%
2011	1.077.405	402.034	9.763	12,5%	1.104.341	450.887	9.763	12,8%
2012	1.133.085	423.675	10.788	12,3%	1.211.678	525.969	10.877	13,1%
2013	1.178.984	441.606	11.793	12,0%	1.332.465	614.292	12.107	13,3%
2014	1.220.248	457.791	12.798	11,6%	1.467.118	717.919	13.528	13,6%
2015	1.262.957	474.569	13.777	11,2%	1.616.489	839.328	15.146	13,9%
2016	1.307.161	491.962	14.746	10,9%	1.781.738	981.464	16.995	14,2%
2017	1.352.911	509.993	15.707	10,5%	1.964.287	1.147.793	19.101	14,6%
2018	1.400.263	528.684	16.666	10,2%	2.165.784	1.342.389	21.499	14,9%
2019	1.449.272	548.060	17.630	9,8%	2.388.104	1.570.030	24.226	15,2%
2020	1.499.997	568.147	18.603	9,5%	2.633.333	1.836.302	27.325	15,6%

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Año	Escenario 3: con Plan, Intermedio				Escenario 4: con Plan, Intermedio			
	Turistas (número)	Ingreso corriente (miles USD)	Habitaciones (número)	Cuota de mercado	Turistas (número)	Ingreso corriente (miles USD)	Habitaciones (número)	Cuota de mercado
2010	1.010.670	376.221	8.880	12,6%	1.010.670	376.221	8.880	12,6%
2011	1.090.873	427.192	9.763	12,7%	1.097.588	431.047	9.763	12,7%
2012	1.172.382	482.985	10.832	12,7%	1.191.980	493.864	10.855	12,9%
2013	1.255.725	544.220	11.951	12,7%	1.294.490	565.835	12.029	13,0%
2014	1.343.683	612.623	13.168	12,6%	1.405.817	648.294	13.350	13,1%
2015	1.439.723	690.543	14.472	12,6%	1.526.717	742.769	14.813	13,3%
2016	1.544.449	779.294	15.887	12,6%	1.658.015	851.013	16.441	13,4%
2017	1.658.599	880.410	17.428	12,6%	1.800.604	975.031	18.250	13,5%
2018	1.783.024	995.672	19.112	12,6%	1.955.456	1.117.123	20.260	13,7%
2019	1.918.688	1.127.144	20.959	12,6%	2.123.625	1.279.921	22.492	13,8%
2020	2.066.665	1.277.205	22.991	12,7%	2.306.257	1.466.444	24.973	13,9%

## II. Segunda parte. La toma de decisiones

## 5. El modelo de desarrollo turístico sostenible de Nicaragua

## 5.1 La conceptualización turística de Nicaragua

En la conceptualización intervienen tres grupos de elementos que combinan factores de oferta y de demanda: los atributos principales del destino, el segmento de mercado hacia el que se dirige la oferta del destino y las experiencias o vivencias que se ofrecen al turista objetivo.

La conceptualización turística de Nicaragua se define como sigue:

### *a. Atributos principales:*

- *Inmateriales:* tranquilidad, seguridad, hospitalidad de la población, destino con mucho a descubrir: pasado colonial, historia singular.
- *Materiales:* naturaleza bien conservada, biodiversidad, proximidad de y entre los recursos y atractivos, paisajes excepcionales.

### *b. Segmento(s) de mercado:*

- Mercados emisores de larga distancia, nivel de gasto medio y medio-alto, nivel cultural medio y medio-alto.
- Mercados emisores regionales, nivel de gasto medio y medio-alto, nivel cultural medio y medio-alto.

### *c. Vivencias esperadas:*

- Combinación naturaleza-cultura-playa-paisaje. Conocimiento del país, Descanso.
- Descubrimiento (del país), aventura relacionada con historia. Naturaleza virgen.

Adicionalmente, la conceptualización tiene un carácter netamente transversal debido a que Nicaragua se encuentra entre el grupo de países centroamericanos que se han incorporado recientemente al desarrollo turístico, en consecuencia, todavía no cuenta con la especialización en productos que destaquen sobre el resto y que permitan un posicionamiento basado en una única idea fuerza que, si bien tiene las ventajas de la

diferenciación y de la nitidez, tiene también el inconveniente de concentrar los riesgos en un solo concepto. Consecuencia de este carácter transversal, la conceptualización opera como un paraguas, bajo el cual albergar distintos destinos y productos.

El concepto que distingue a Nicaragua de los países del entorno regional y que mejor refleja la personalidad del país es el del **Bienestar de la persona**. Entendiendo el bienestar de la persona como la sensación generada por la combinación de distintos atributos que están presentes en el país:

- ✓ naturaleza virgen,
- ✓ aguas termales,
- ✓ tranquilidad,
- ✓ seguridad,
- ✓ amabilidad del pueblo nicaragüense,
- ✓ acogida hospitalaria del visitante,
- ✓ gastronomía
- ✓ artesanías y folklore, etc.

Este bienestar se refleja en que Nicaragua ofrece una manera de vivir amable que se manifiesta en la seguridad, en la manera de acoger al turista, en la tranquilidad del entorno que se traduce en una sensación de paz y de armonía con el entorno.

Los destinos de Nicaragua son, en este sentido, destinos llenos de vida: son destinos que se viven, destinos llenos de experiencias únicas y de vivencias, de sensaciones inolvidables.

El concepto de bienestar transmite al mercado las ideas de:

- Amabilidad,
- Acogida,
- Tranquilidad...

Este concepto de bienestar es una línea argumental que se desarrolla mediante un conjunto de mensajes que indicarán al turista que en Nicaragua no basta con contemplar; hay que sumergirse en el país y vivirlo.

## 5.2 Los principios del desarrollo turístico

Durante el proceso seguido en la confección del Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de Nicaragua, se ha consensado con INTUR y las organizaciones públicas y privadas vinculadas al turismo que los principios que deben orientar el desarrollo turístico son los siguientes:

- **Sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural**
- **Participación y apropiación local**
- **Equidad en el acceso a los beneficios del turismo**
- **Productividad y eficiencia con enfoque de género**

La aplicación concertada de estos principios es básica para impulsar un desarrollo turístico que sea a un tiempo “respetuoso con el entorno, satisfactorio para el visitante y rentable para las comunidades locales”, objetivo que dimana del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua y cuyo logro orienta las actuaciones de esta consultoría desde el comienzo de los trabajos.

El desarrollo turístico debe servir de catalizador para la mejora de esas infraestructuras y medios que facilitarán la mejora de las condiciones de vida de la población local y limitarán el deterioro de los recursos, naturales y culturales, mediante la generación de ingresos. Este es el sentido que tiene el principio “**Sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural**”

La población nicaragüense es a la vez sujeto y protagonista del turismo. En este sentido hay que reconocer que la afluencia turística siempre altera de alguna manera la forma de vida de la población local; ahora bien, se trata de canalizar esa alteración hacia la mejora de los territorios. A ello atiende el principio “**Participación y apropiación local**”, que también hace referencia la necesidad de que la población haga del desarrollo turístico algo suyo y que lo apoyen.

A esta consideración del territorio se añade la necesidad de incorporar una **gestión profesional** para crear la más adecuada combinación de productos/mercados, aspecto especialmente relevante de cara a la sostenibilidad económica ya que considera la rentabilidad de los esfuerzos de las instituciones y actores locales. Ello se ve reflejado en el principio **“Productividad y eficiencia con enfoque de género”**

El Modelo asume que los beneficios y cargas del desarrollo turístico se repartan adecuadamente entre la población, asegurando que, directa o indirectamente, todos los nicaragüenses se benefician de las ventajas, materiales y culturales del turismo; pero también que todos, de acuerdo con su capacidad y posibilidades, contribuyen al sostenimiento de la actividad. Ello es el sentido del principio **“Equidad en el acceso a beneficios”**.

La referencia al concepto de **desarrollo turístico sostenible** lleva a considerar los tres ejes de la **sostenibilidad medioambiental, sociocultural y económica** que se articulan con estrategias priorizadas por el Gobierno de Nicaragua tales como **la lucha contra la pobreza, transferencia de competencia, apropiación y empoderamiento, participación ciudadana, cambio climático, equidad de género, economía justa, solidaridad (turismo solidario), lucha contra la explotación sexual de niños y adolescentes.**

El desafío es considerar estas cuestiones transversalmente en el marco de la estrategia turística, respetando los lineamientos sectoriales. No se trata, por tanto, de salirse del dominio competencial del INTUR, sino de optimizar las políticas nacionales de protección del medio ambiente, de fomento de las MIPyMEs o de género mediante del turismo, estableciendo alianzas estratégicas y sinergias para implementación de los elementos transversales, en el marco de coordinación interinstitucional –con los restantes departamentos y entidades gubernamentales y no gubernamentales- y con programas internacionales.

### 5.3 Visión estratégica del turismo nicaragüense

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

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

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

#### **Un país turístico:**

**Nicaragua es un país turístico** donde las infraestructuras, equipamientos, servicios, comunicaciones, etc. al tiempo que favorecen y posibilitan **el bienestar y la mejora de la calidad de vida** de los ciudadanos y ciudadanas nicaragüenses, facilitan el desarrollo de la actividad turística y que el turista se sienta en un ambiente amable, cómodo y seguro.

***Altamente confiable:***

**Nicaragua es un país altamente confiable:**

- Para el visitante: que tiene la certeza de que no va a ver defraudadas sus expectativas y va a disfrutar de experiencias turísticas satisfactorias y memorables.
- Para los nicaragüenses, que saben que el turismo es una opción viable para construir un futuro y en la que puede depositar sus esperanzas de prosperidad y de mejora de la calidad de vida.
- Para el inversionista, tanto nicaragüense como extranjero, que saben que cuentan con un entorno institucional favorable y con una seguridad jurídica alta, que les permitirá obtener un rendimiento adecuado de sus esfuerzos.

***Turismo pilar fundamental:***

En Nicaragua, el turismo ha consolidado su papel como **principal fuente de entrada de divisas en el país**, permitiendo financiar el desarrollo de los proyectos de solidaridad y bienestar social y de mejora de las infraestructuras y servicios públicos.

***Conservación y acrecentamiento del patrimonio:***

En Nicaragua, los ingresos turísticos han permitido **valorizar recursos naturales y culturales de primer nivel** al tiempo que han financiado la puesta en funcionamiento de acciones y medidas que aseguren su mantenimiento para las futuras generaciones de nicaragüenses.

#### **5.4 Objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible.**

Los objetivos estratégicos son una declaración concisa y clara de lo que se desea alcanzar con la visión estratégica y que resulta crítico para su logro. El objetivo estratégico del PNDTS de Nicaragua queda enunciado de la siguiente manera:

***El Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua tiene como objetivo aumentar la contribución del turismo al desarrollo socio cultural y económico nacional, aportando a la mejora de la calidad de vida de la población nicaragüense y a la reducción de la pobreza.***

Este objetivo aborda aspectos económicos, ambientales, sociales y culturales puesto que pretende incrementar el empleo, los ingresos y divisas generados por el sector impulsando el desarrollo turístico sobre la base del manejo sostenible del Patrimonio nicaragüense y maximizar la derrama de beneficios del turismo sobre la población local. Específicamente se persigue:

- *Incrementar la participación de la actividad turística en la economía nicaragüense mediante la mejora de la competitividad de la oferta turística, con especial atención a las condiciones de las MIPyMEs y reforzando sus capacidades para competir en el mercado turístico.*
- *Incrementar el empleo y los ingresos de la población vinculada al turismo mediante la creación de oportunidades de iniciativas productivas y mejora de las existentes, e incorporando al desarrollo turístico con enfoque de género a los segmentos más desfavorecidos y a las comunidades locales.*
- *Conservar y revitalizar el patrimonio natural y cultural, en particular los elementos más valiosos, para propiciar su uso turístico de forma sostenible.*

### III. Tercera parte. Las guías para la acción

## 6. Objetivos operacionales y metas cuantitativas

Los objetivos operacionales son, al tiempo que la concreción a plazo más inmediato del objetivo estratégico, la materialización en positivo de los retos a los que se enfrenta el turismo nicaragüense y se proponen como las metas que hay que alcanzar para superarlos.

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

El cuadro siguiente recoge los resultados de las estimaciones efectuadas en el capítulo **4. Previsión de la evolución futura del turismo en Nicaragua** que son los valores a alcanzar por las variables relevantes del turismo nicaragüense como consecuencia de la implementación de la Estrategia.

Como consecuencia de contar ahora con tres escenarios alternativos, las metas vienen definidas en intervalos, que representan un valor máximo y uno mínimo, y que corresponden a los valores de los escenarios 1, con Plan, Máximo y 3, con plan, Intermedio.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El resultado final será tanto consecuencia de las medidas adoptadas como de factores imprevisibles y de perturbaciones aleatorias que, inevitablemente, se producirán durante los diez años de vigencia del PNDTS.

El cuadro siguiente recoge los valores correspondientes a los indicadores seleccionados: (i) llegada de turistas; (ii) ingresos totales; (iii) Ingresos medios por turista, (iv) cuota de mercado de Nicaragua respecto de Centroamérica; (v) capacidad de acogida; (v) empleo, directo e indirecto, generado por el turismo.

**Cuadro de metas cuantitativas**

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

\* Datos de 2009

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Por otra parte, y dado que uno de los objetivos operacionales que se han señalado más arriba hace referencia a la necesidad de incrementar tanto el número como las proporción de los turistas procedentes de mercados alejados (fundamentalmente Norteamérica, Europa y, a medio plazo, Extremo Oriente), junto al aumento en la capacidad de acogida (el número de habitaciones que se muestra en el cuadro anterior), es necesario también incluir entre las metas cuantitativas un incremento en la calidad de la oferta lo que redundará en un aumento de la rentabilidad del turista y, consecuentemente, en los ingresos por turismo y en la consolidación del empleo.

Este aumento en la calidad de la oferta consiste fundamentalmente, en un aumento de la proporción de habitaciones en establecimientos de 3 y más estrellas, que son quienes podrían presentar un producto con unos estándares de calidad suficientes para satisfacer las expectativas y necesidades de este turista de mayor nivel de gasto que se desea para Nicaragua a la vez que presentan mayor proporción del número de empleo y la capacidad.

El ejercicio de las proyecciones a futuro se ha realizado en el capítulo **4. Previsión de la evolución futura del turismo en Nicaragua** en el apartado La mejora de la calidad de la oferta, por lo que aquí únicamente se muestran las cifras finales, al objeto de que operen, al igual que las anteriores, como metas cuantitativas para la mejora de la calidad de la oferta. Al igual que en el cuadro anterior, los valores máximo y mínimo corresponden a los valores de los escenarios 1, con Plan, Máximo y 3, con plan, Intermedio.

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

## 7. Líneas estratégicas

En términos generales, las líneas estratégicas son los planteamientos que servirán para alcanzar la visión estratégica del turismo que antes se ha descrito. Por tanto, las cinco líneas estratégicas que se proponen a continuación contribuyen al logro del objetivo estratégico y se derivan de los objetivos operativos que se han establecido en el capítulo anterior.

**Estrategia 1: PROMOCIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO:  
Saber más y que nos vean más**

**Estrategia 2: COORDINACIÓN Y GESTIÓN  
Gestionar con más eficacia**

**Estrategia 3: MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA  
Ayudar al turismo para que ayude al país**

**Estrategia 4: DIFERENCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO  
Crear experiencias turísticas diferenciadas**

**Estrategia 5: COMERCIALIZACIÓN Y NUEVOS MERCADOS  
Vender más y vender mejor**

## Estrategia 1: PROMOCIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO

Saber más y que nos vean más

➔ **Objetivo operativo de la Estrategia 1: Insertar a Nicaragua en los mercados turísticos, mejorando el conocimiento de las claves de su funcionamiento y la notoriedad del país.**

Esta Estrategia se vincula directamente con el Plan de Marketing Estratégico y con el accionar a nivel institucional y/o de las Direcciones que articulan la operatividad de la misma, sin perjuicio de lo cual, se considera que las acciones de mercadeo deben acompañarse de actuaciones que aseguren su eficacia a nivel externo e interno:

- **A nivel externo y con el objetivo de que los mercados conozcan a Nicaragua**
  - *Orientando la promoción de Nicaragua a los mercados emisores objetivo definidos en la conceptualización y concretados en el Plan de Mercadeo, racionalizando las actuaciones, concentrando esfuerzos y empleando las herramientas de promoción convencional y promoción en línea.*
  - *Orientando también la promoción de los destinos de Nicaragua al mercado interno sensibilizando a la sociedad nicaragüense sobre la importancia del turismo.*
  - *Revisión e impulso al empleo de la marca turística del país acorde a la conceptualización turística definida.*
  - *Reorganización y fortalecimiento del sitio Web de Nicaragua*
  - *Plan de promoción virtual en buscadores y redes sociales*
- **Interna: Hacer que Nicaragua conozca a los mercados**
  - *Remodelación del sistema de información turística en destino y conversión en servicio posventa orientado al turista.*

- *Perfeccionamiento del sistema estadístico nicaragüense, programa de explotación de la información y seguimiento de la demanda internacional y nacional (inteligencia de mercados)*
- *Sensibilización del sector privado sobre la importancia de la información turística y la necesidad de colaboración para conseguir, con puntualidad, datos fiables.*
- *Acercamiento de la información turística al sector*
- *Cualificación en mercados turísticos para empresarios, emprendedores y prestadores de servicio.*

## Estrategia 2: COORDINACIÓN Y GESTIÓN

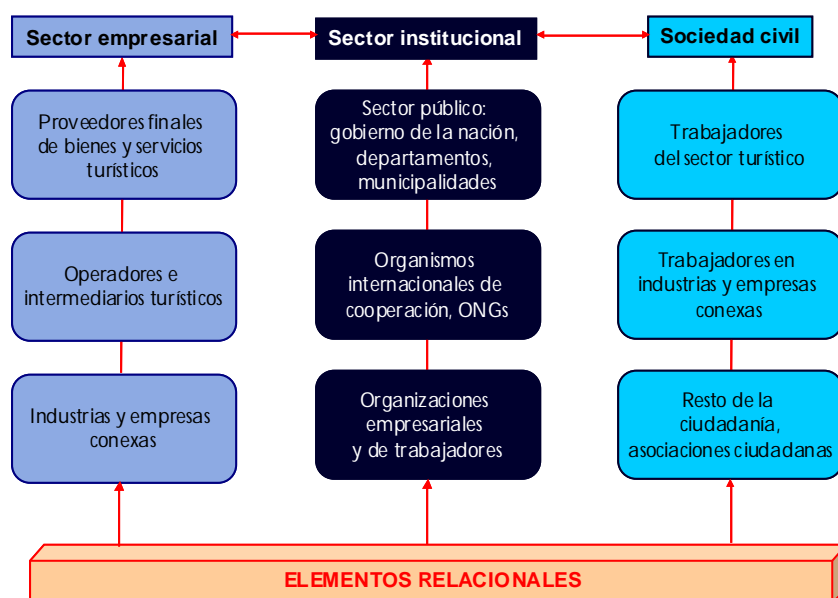
### Gestionar más eficazmente

- ➔ **Objetivo operativo de la Estrategia 2: Reforzar el sistema turístico nicaragüense en la vertiente pública, privada y de la participación de la población, consiguiendo que opere con más eficiencia.**

## El Sistema Turístico Nacional de Nicaragua

El gráfico siguiente muestra una representación esquemática del Sistema Turístico Nacional de Nicaragua (STN).

### Integrantes del Sistema Turístico Nacional de Nicaragua



Ya se ha expuesto que contar con un sistema turístico fuerte, cohesionado y dinámico es una ventaja competitiva de primer orden. Ahora bien, en el caso de Nicaragua, consolidar, reforzar y estructurar el STN es imprescindible por, al menos, dos motivos:

- **En primer lugar, el PNDTS es un Plan ambicioso.** Nicaragua va a llevar a cabo en los próximos años un importantísimo esfuerzo en medios humanos, materiales e inmateriales para conseguirlos. Ello va a requerir una actitud firme, constante,

decidida y de apoyo por parte no tan sólo de los poderes públicos, las instituciones y el sector privado, sino de toda la ciudadanía.

- **En segundo lugar, que la conceptualización turística de Nicaragua**, cuyo concepto eje es el bienestar de la persona y la armonía con el entorno, **necesita del concurso, la ayuda y la convicción de los ciudadanos**, lo que implica un cambio de hábitos y de costumbres en la población, haciéndolos más compatibles con el cuidado y la estética del entorno (ambiental, paisajístico y urbano) el uso sostenible de los recursos, etc.

En este proceso el INTUR desempeña un papel fundamental, liderándolo, impulsándolo y ordenándolo. El INTUR debe poner en valor su posición de elemento central dentro de la estructura del STN y de liderazgo del turismo apoyando a los otros dos sectores y apoyándose en ellos para promover un gran **pacto por el turismo**.

**El Pacto Nacional por el Turismo de Nicaragua** debe ser un medio para conseguir y consolidar un modelo de desarrollo sostenible de la actividad al que todos deben de contribuir y aportar sus esfuerzos; pero también debe ser un ámbito en el que todos los actores se vean representados y se puedan identificar con él, y un anuncio inequívoco a los mercados turísticos de que el turismo es una prioridad de la nación y del compromiso de Nicaragua con un turismo sostenible y responsable.

Se propone, por tanto, que, bajo el liderazgo del INTUR, se dé comienzo lo antes posible a las reuniones bilaterales con los distintos grupos de actores y sus organizaciones y que se convoque durante 2012 una **Conferencia por el turismo en Nicaragua** con asistencia de organismos internacionales (OMT, Unión Europea, PNUD de las Naciones Unidas, SITCA) de la que surja el texto Pacto Nacional por el Turismo de Nicaragua y solemnice su suscripción.

## **Ámbitos especiales de actuación del sector público**

### **Seguridad turística**

En este ámbito, de especial interés, Nicaragua alcanza unos buenos resultados en relación con los países de su entorno. En términos generales, Nicaragua es un país

seguro en el que en las zonas turísticas, el visitante, manteniendo un estándar de precauciones en su conducta similar al de Europa o EE.UU. puede transitar sin temor a sufrir ningún incidente.

Una concepción integral de la seguridad del turista requiere operar simultáneamente en varios ámbitos y con distintas estrategias:

- **La mejora de la información del turista** tanto al llegar a Nicaragua como durante su estancia.
- Contar con una estructura ágil y eficiente para la presentación de quejas y reclamaciones, lo que requiere el **refuerzo del Departamento de Atención y Protección al Turista** del INTUR .
- **Reforzar a la Policía turística:** aumentando los efectivos y asegurando su presencia al menos, en los principales destinos turísticos del país, capacitándola en idiomas (al menos, inglés) información turística y especializándola en delitos relacionados con el turismo: contra la propiedad, narcotráfico y consumo de estupefacientes y explotación sexual de menores y coordinándose con la seguridad privada.

Pieza esencial de esta estrategia de seguridad turística es la **coordinación con los departamentos de Gobernación (MINGOB) y de Salud (MINS)** ya que la seguridad turística es una parte de la política general de seguridad ciudadana de y orden público de la República.

### **Educación, concienciación y sensibilización turística**

La sensibilización y concienciación turística es una de las claves para que el desarrollo turístico sea sostenible; que tenga garantizado una continuidad, un futuro. En la mayor parte de los destinos, la falta de concienciación de la población en torno a la importancia que tiene la actividad turística a nivel económico, social y ambiental suele ser una barrera, o al menos un freno, para su sostenibilidad en el tiempo.

El instrumento que se emplea para combatir estas circunstancias es el **Plan de sensibilización y concienciación turística**, que tiene tres finalidades principales:

- **Concienciar a los ciudadanos sobre la importancia y el valor del patrimonio** histórico, natural y cultural, material e inmaterial de Nicaragua, propiciando actitudes de apreciación, respeto, conservación y mejora.
- **Difundir los beneficios del turismo** a nivel económico, social, cultural y ambiental y las oportunidades que ofrece el sector a nivel laboral y del empleo.
- **Reforzar la implicación y el papel de la población nicaragüense** en la industria turística, mejorando su percepción y contribuyendo al desarrollo de ésta de manera proactiva.

El Plan debe incluir acciones dirigidas a los siguientes sectores sociales: sector público (estatal, departamental y municipal); sector privado; cuerpos y fuerzas de seguridad; sector educativo; medios de comunicación; trabajadores del sector turismo; población residente y turistas mediante estrategias específicas para cada uno de ellos.

### **El componente de género del PNDTS**

Resulta particularmente importante integrar las perspectivas de género en el análisis y la planificación del turismo ya que la industria turística es una de las principales empleadoras de mujeres, ofrece diversas oportunidades para actividades independientes de generación de ingresos y, al mismo tiempo, afecta las vidas de las mujeres en las comunidades de los destinos turísticos.

La puesta en marcha de un programa de desarrollo turístico con enfoque de género debe atender a un triple objetivo:

- **Facilitar el inicio y el desarrollo de actividades sostenibles y económicamente rentables**, que vayan más allá de las de mera subsistencia, contribuyendo a la lucha contra la pobreza y la marginación.

- **Promover el empoderamiento de la mujer en el sector turístico**, estimulando la toma de control sobre su propia vida y la participación en la toma de decisiones.
- **Visualizar la función productiva de la mujer**, tanto en la economía familiar como de mercado a fin de sensibilizar al conjunto de la población.

En todo caso, el diseño de un programa de desarrollo turístico con enfoque de género basado en la puesta en marcha de micronegocios y de asociaciones productivas de mujeres (cooperativas o similar), debería tomar en consideración las siguientes cuestiones:

- a. **Facilitar el acceso y el control de los recursos productivos**, lo que requiere que el acceso a servicios y productos microfinancieros vaya acompañado del acceso a servicios no financieros.
- b. **Impulsar la vinculación con el mercado** de los productos y servicios elaborados por mujeres.
- c. **Promover la formación de redes**, cooperativas y, en general, fórmulas asociativas que faciliten la puesta en marcha de iniciativas de ayuda mutua y de acciones colectivas.
- d. **Fomentar el establecimiento de alianzas** con las instituciones, especialmente con las locales y participar en la toma de decisiones de la comunidad.
- e. **Apoyar la vinculación** entre la integración familiar y la economía productiva

### La mejora del clima de negocios

Recientemente (2008) Nicaragua llevó a cabo una reforme importante del entorno empresarial actuando en tres planos: **la financiación**, con un especial interés de las MIPyMES, (a través del Programa de Desarrollo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, PRODEMIPYME, gestionado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC, y por el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, INPYME); **la organización** (Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONIMIPYME); **y la promoción** (Dirección de Fomento

Empresarial y la Ventanilla Única de Inversiones, con el apoyo del Programa de Apoyo a la Mejora del Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua, PRAMECLIN, apoyado por la Unión Europea.

Además, la ley 344, de promoción de la Inversión Extranjera, la ley 306, de Incentivos para la Industria Turística y la Ley de Costas (2009) que delimita el dominio público, definen un **marco jurídico** estable para favorecer el clima empresarial, el desarrollo de los negocios y la inversión, nacional y extranjera.

Dado que Nicaragua cuenta ya con un Plan en este sentido, el PRAMECLIN, se propone su revisión y, con base en las lecciones aprendidas, de resultados de su aplicación, modificarlo a fin de reducir los requerimientos burocráticos, mejorar la seguridad jurídica y trabajar conjuntamente con los emprendedores.

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

→ **Sector institucional:**

- ***Fortalecimiento de la estructura central y departamental del INTUR, invirtiendo en medios materiales, humanos, formativos y tecnológicos para que pueda ejercitar eficazmente sus competencias y dé respuestas ágiles a las necesidades del sector privado y de otros departamentos del Gobierno, convirtiéndose en un facilitador del desarrollo turístico.***
- ***Fortalecimiento del Consejo Directivo del INTUR reglamentando su funcionamiento.***
- ***Desarrollar en INTUR un procedimiento de desconcentración que optimice la coordinación de la Estructura Central con la Estructura Departamental, las Secretarías de turismo de los Consejos regionales y los Gabinetes de Turismo del Poder Ciudadano.***

- ***Refuerzo de la estrategia de seguridad integral del turismo y de los turistas, en la línea expuesta anteriormente, en coordinación con MINGOB y MINSA.***
- ***Creación de una delegación especial para Managua atendiendo a su carácter capitalino y a la alta concentración de la oferta.***
- ***Plan de formación y capacitación de los funcionarios públicos de INTUR y de los agentes vinculados a los Gabinetes de turismo.***
- ***Creación de una célula de crisis que se active en circunstancias extraordinarias (catástrofes naturales, etc.) en coordinación con las pautas regionales del plan de gestión de crisis del SICA.***
- ***Creación de la “Comisión de Facilitación Turística” con el objetivo básico promover y coordinar la acción de los servicios de los Ministerios del Gobierno de Nicaragua y de las entidades e instituciones dependientes o vinculadas a éstos cuando desarrollen planes, proyectos y actuaciones que incidan en el desarrollo del sector turístico.<sup>21</sup>***
- ***Creación de una “Mesa de Trabajo en Turismo”<sup>22</sup> que se reuniría trimestralmente para ver los proyectos específicos y efectuar su seguimiento.***
- ***Constitución de la Comisión de Seguimiento del PNDTS<sup>23</sup> que se reuniría al menos una vez al año para dar cuenta del desarrollo del Plan.***

---

<sup>21</sup> Formada por Ministros y/o Viceministros con competencias a nivel nacional y departamental que incidan en turismo, estará presidida por el Ministro de Turismo y se reunirá, al menos una vez al año.

<sup>22</sup> Integrada por funcionarios de los departamentos nombrados al efecto y presidida por el Viceministro de Turismo.

<sup>23</sup> Integrada por empresarios y trabajadores del sector, representantes de entidades y organismos de cooperación, y por asociaciones ciudadanas. Presidida por el Ministro de Turismo.

→ **Sector privado:**

- *Fomento decidido e impulso de la asociatividad de manera que se incremente la representatividad geográfica, superando el corredor del Pacífico, y haciendo que alcance e integre a las MIPyMES, que constituyen el núcleo mayoritario de la oferta turística del país.*
- *Fortalecimiento de las estructuras de las Cámaras de Turismo, dotándolas de medios a fin de asegurar que pueden cumplir con las funciones asignadas.*
- *Creación de la Comisión Mixta de Mercadeo, que agrupe a los empresarios turísticos y que asesore al INTUR en la realización de actuaciones para la promoción, interna y externa, del turismo en Nicaragua.*
- *Revisión y ajuste del PRAMECLIN para agilizar su funcionamiento y reforzar la seguridad jurídica de los inversores.*

→ **Población:**

- *Diseño y desarrollo de un Plan de sensibilización y concienciación turística que concrete los determinantes que se han señalado en el apartado de Educación turística.*
- *Plan para el desarrollo y consolidación del Voluntariado Turístico como parte del Plan de sensibilización y concienciación turística en colaboración con las entidades de cooperación y ONGs, que disfrutan de una amplia experiencia en este campo.*
- *Programa de desarrollo del turismo sostenible con enfoque de género, detallado más arriba.*

Estrategia 3:  
MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA  
TURÍSTICA  
Ayudar al turismo para ayudar al país

- ➔ **Objetivo operativo de la Estrategia 3: Aumentar la calidad, cantidad y variedad de la infraestructura turística, desconcentrándola geográficamente, diversificando su composición y alineando sus servicios con las expectativas de la demanda.**

#### **Infraestructura hotelera y conexas**

- *Revisión en profundidad del sistema de incentivos para incorporar, con enfoque de género, apoyos distintos de las exenciones y exoneraciones fiscales, que tienen un efecto muy reducido sobre las PyMES y MIPyMES turísticas, adaptándolo a las necesidades de éstas empresas.*
- *Fortalecimiento de planes que incorporan asistencia técnica y ayudas para mejora de instalaciones de los establecimientos turísticos, cuando vayan acompañadas de un enfoque de género y aumento en la categoría del establecimiento, facilitando apoyos a las MIPyMEs turísticas.*
- *Fortalecimiento del Sistema de Formación Turística Nicaragüense (SFTN) con enfoque de género en una doble vía: coordinación entre todas las instituciones y entidades que en el momento actual están ofreciendo formación turística en sus distintas modalidades y refuerzo del SFTN, especialmente de sus componentes públicos: ENAH y Portal Nicaragua Educa, con inclusión en este último de contenidos turísticos*
- *Puesta en marcha de un programa de microcréditos orientado a las MIPyMEs turísticas y a los nuevos emprendedores y prestadores de servicios con enfoque de género y sobre la base de las lecciones aprendidas y con la experiencia exitosa de programas actuales. (para la promoción y difusión de programa, se contará con los Gabinetes municipales de turismo mientras que las delegaciones departamentales*

*y las subdelegaciones apoyarán a los peticionarios en la tramitación de solicitudes).*

- *Programa de atracción de las inversiones extranjeras directas (IED) en el turismo en colaboración con ProNicaragua y difundiendo en los principales países de origen de estas inversiones las ventajas fiscales y ayudas tributarias. Se prestará especial atención a las inversiones en establecimientos de alojamiento, fomentando la implantación de las cadenas hoteleras internacionales.*
- *Desarrollo de un Programa de calidad turística para mejorar los servicios en las empresas turísticas nicaragüenses mediante la adaptación y aplicación de Normas de Calidad mediante la conformación de grupos de trabajo sectoriales para su consenso y ajuste. El Plan debe contener una serie de acciones para difundir la cultura de la calidad entre el conjunto de agentes implicados en el desarrollo turístico.*

#### **Infraestructura pública básica**

- *Definición de un inventario de necesidades en coordinación con los planes de los Ministerios y Entidades públicas competentes*
- *Plan de priorización de proyectos de infraestructuras que faciliten el acceso y/o la conectividad a Nicaragua y a los destinos prioritarios considerando entre otros la mejora del aeropuerto ACS en Managua, la apertura de la carretera costanera en el litoral Pacífico Sur, la mejora de los pasos fronterizos en el sur y el norte, la adecuación de los puertos turísticos de San Juan del Sur y Corinto.*

#### **Infraestructura pública turística**

- *Mejora de la información sobre la demanda que visita los recursos turísticos públicos (número y características)*

- ***Selección de los recursos más importantes de acuerdo con la información recopilada y en coordinación con el MARENA y los actuales programas y planes que se llevan a cabo por INTUR y en colaboración con las entidades de cooperación.***
- ***Establecimiento de planes técnicos (acondicionamiento y accesibilidad) financieros (costos de inversiones necesarias, tarifas, periodos de amortización...) y de gestión (mecánica de funcionamiento y acciones de conservación y mejora).***
- ***Plan a medio plazo para ir extendiendo la actuación a nuevos recursos.***
- ***Plan Integral de Señalización Turística de Nicaragua en colaboración con el MTI, el MARENA, el Instituto Nacional de Cultura, el INIFOM y los Gobiernos Autónomos que defina el diseño, los contenidos, los materiales, la tipología y las directrices de localización de un sistema de señales en la red vial y el los principales recursos de uso turístico.***
- ***Estudio de la situación y funcionamiento de los Centros turísticos actuales.***
- ***Plan para la adecuación y mejora de los Centros turísticos implicando a los prestatarios de servicios con enfoque de género.***
- ***Creación de un fondo especial de ayuda para los proyectos de turismo comunitario con enfoque de género que opere en tres flancos: la formación y capacitación; la asistencia técnica en el diseño del proyecto; la asistencia financiera para su materialización.***

Estrategia 4:  
**DIFERENCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL  
PRODUCTO TURÍSTICO**

**Crear experiencias turísticas diferenciadoras**

- ➔ **Objetivo operativo de la Estrategia 4. Concretar, diferenciar y posicionar en los mercados emisores una cartera de productos que ponga en valor los atributos específicos de Nicaragua como elementos diferenciadores que marquen la optimización del destino.**

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

### **Los destinos turísticos de Nicaragua**

Se ha clasificado a los destinos nicaragüenses en tres grupos de acuerdo con su proximidad al mercado, es decir, de acuerdo con la capacidad que tienen para ofrecer productos turísticos en los mercados nacional e internacional en un plazo más o menos breve de tiempo y de las acciones que hay que emprender para conseguir esta meta. Los grupos son los siguientes:

***Destinos grupo 1 o de alta prioridad.*** Destinos que cuentan ya con desarrollo turístico (es decir, con oferta básica y complementaria suficiente de acuerdo con los flujos turísticos que acogen) y que, consecuentemente, las acciones a realizar son actuaciones de mejora sobre el entorno (aumento de la calidad y variedad del producto, ampliación de los recursos de uso turístico, conservación) y actuaciones de mercadeo en los países de origen de la demanda. Son destinos que están ya en el mercado y lo que necesitan es reforzar su presencia –más notoriedad y conocimiento- y mejorar su posicionamiento –imagen más nítida y diferenciada-.

**Destinos grupo 2 o de prioridad media.** Destinos que, aun contando con cierto desarrollo turístico éste resulta insuficiente, sea cualitativamente (es decir, la calidad del producto y de los equipamientos turísticos debe mejorar) sea cuantitativamente (la oferta es escasa). Requieren una cuidadosa planificación turística (frecuentemente, además, el destino se ha desarrollado de manera desordenada, con poco respeto a los recursos naturales que suelen ser frágiles y, en ocasiones, alejado de las necesidades y preferencias del mercado). No están, por tanto, en condiciones para efectuar una promoción masiva –la escasez de la oferta lo impide. Las acciones de promoción deben ser selectivas, orientadas hacia segmentos determinados de la demanda que habrá que determinar en función de cada destino (por ejemplo, sol y playa individual en Poneloya, cultura histórico-colonial en León, naturaleza-cultura rural en la Ruta del Café...)

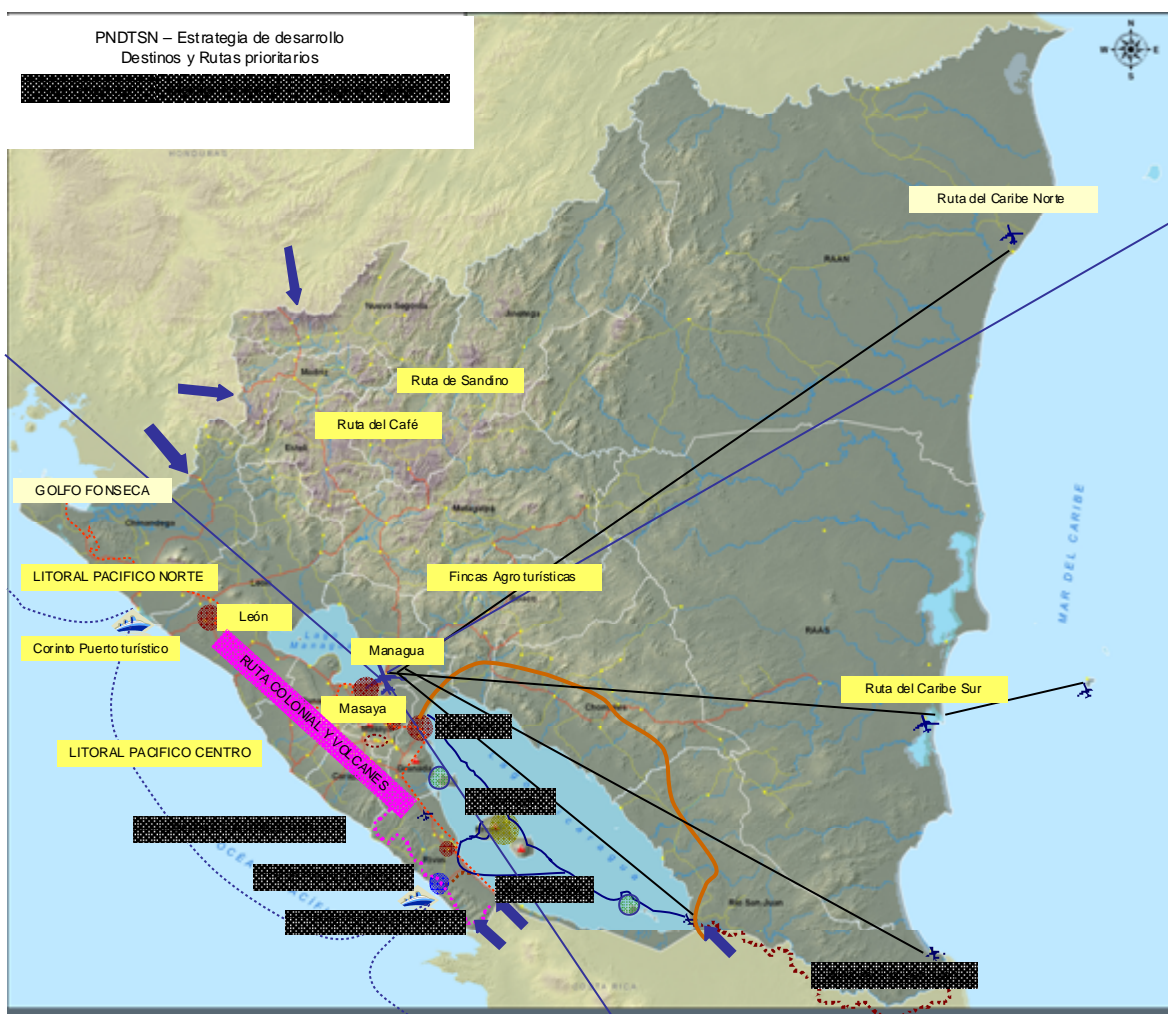
**Destinos grupo 3 o de baja prioridad.** Destinos alejados de los mercados turísticos con necesidades de desarrollo humano, social y económico y carencias en infraestructuras de conectividad, servicios públicos esenciales (agua, energía, aguas negras, etc.) También es necesario efectuar una labor de sensibilización hacia el turismo y para el cambio de actitudes de la población. La infraestructura de uso turístico es muy escasa, y el producto turístico, muy primitivo y elemental. Desconocidos en su mayor parte por los mercados turísticos únicamente tienen notoriedad para nichos de mercado de turismo de naturaleza extrema, de aventura y de descubrimiento; necesitan, por tanto crear las infraestructuras vitales necesarios y, posteriormente, planificar con criterios de sostenibilidad estricta su desarrollo turístico. Son destinos a desarrollar a un plazo mayor y constituyen la reserva turística de Nicaragua.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Destino	Atractivos básicos	Productos principales	Prioridad
Ruta colonial y de los volcanes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Naturaleza</li> <li>• Vivencia del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo cultural</li> <li>• Observación naturaleza</li> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Tours</li> </ul>	<b>1</b>
San Juan del Sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> <li>• Cultura</li> <li>• Historia (épica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sol y playa de baja densidad</li> <li>• Ruta escénica: naturaleza (tortugas)</li> <li>• Turismo cultural (Ruta del Oro)</li> <li>• Actividades náuticas (navegación, surf)</li> <li>• SJS Puerto turístico: cruceros</li> </ul>	<b>1</b>
Ometepe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> <li>• Paisaje</li> <li>• Wellness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación naturaleza</li> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Fincas agroturísticas</li> </ul>	<b>1</b>
Río San Juan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> <li>• Aventura</li> <li>• Historia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación naturaleza</li> <li>• Turismo de aventura</li> <li>• Turismo cultural</li> <li>• Ruta del Tránsito</li> </ul>	<b>1</b>
Managua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios y eventos</li> <li>• Centralidad-capitalidad</li> <li>• Gastronomía y animación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Productos de circuito</li> <li>• Turismo urbano</li> <li>• Salud y bienestar</li> </ul>	<b>2</b>
León y entorno (Pacífico Norte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Playa poco masificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sol y playa de baja densidad</li> <li>• Turismo cultural y religioso</li> <li>• Cruceros</li> </ul>	<b>2</b>
Bluefields, Corn Islands y Laguna de Perlas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caribe</li> <li>• Aventura</li> <li>• Descubrimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación naturaleza</li> <li>• Turismo de aventura</li> <li>• Actividades náuticas (navegación, buceo)</li> </ul>	<b>2</b>
Montañas y Valles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura cafetera</li> <li>• Historia</li> <li>• Naturaleza y paisaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruta del café</li> <li>• Rutas culturales (Sandino)</li> <li>• Fincas agroturísticas</li> </ul>	<b>2</b>
R.A.A.N. (Caribe Norte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza virgen</li> <li>• Cultura autóctona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo comunitario</li> <li>• Turismo étnico</li> <li>• Ecoturismo</li> <li>• Turismo científico</li> </ul>	<b>3</b>
Golfo de Fonseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades en naturaleza</li> <li>• Ecoturismo</li> </ul>	<b>3</b>

## PNDTS de Nicaragua ESTRATEGIA DE DESARROLLO

En el mapa que se expone a continuación se plantean los destinos y rutas priorizadas de acuerdo con los criterios señalados, y, seguidamente, se describen los destinos concretos que formarían parte de cada grupo.



- **La Ruta de las ciudades coloniales y de los volcanes.** La Ruta puede considerarse como el “producto” mas relevante de Nicaragua. Vertebrada al país turísticamente de norte a sur y desde el océano Atlántico al Pacífico. En toda su extensión, trazaría una línea que uniría la Isla de Ometepe, las ciudades de Masaya y Granada y la ciudad de León, y que abarcaría el área del país con mayor notoriedad y conocimiento en los mercados internacionales, con mayor y mejor infraestructura turística (de alojamiento y gastronomía) y a los principales atractivos, sobre todo de tipo cultural. No obstante, aquí debe entenderse en un sentido restringido, abarcando las ciudades de Granada y Masaya, los Pueblos Blancos y, a efectos logísticos, principalmente de organización de tours y excursiones y de alojamiento, la ciudad de Managua.
- **San Juan del Sur,** se posiciona como el lugar de encuentro imprescindible y el futuro puerto turístico mas atractivo del pacifico centroamericano. San Juan del Sur será también el punto de comienzo, o finalización, de la futura **Ruta del Oro** y un hito importante en la Ruta de las ciudades coloniales y de los volcanes. El destino abarca desde Chacocente hasta El Naranjo, en el límite con Costa Rica. El desarrollo de una **Ruta escénica del litoral Pacífico** en el tramo sur de San Juan del Sur que continuará por el norte y el litoral de Tola con la deseada carretera costanera o litoral, contribuirá sin duda a impulsar el desarrollo turístico del istmo y a consolidar su importancia formando<sup>24</sup>, junto al departamento costarricense de Guanacaste, el espacio turístico de mayor importancia en Centroamérica.
- **La Isla de Ometepe** es otro destino nicaragüense que aporta singularidad al país y que puede constituir un importante complemento para la estadía en el Litoral Pacífico o para el recorrido de la ruta colonial y de los volcanes. La Isla recién nombrada como Reserva de Biosfera por la UNESCO, basa su atractivo en su gran belleza escénica de sus dos volcanes, la buena conservación de sus variados ecosistemas y la permanencia de una forma de vida respetuosa con el entorno,

---

<sup>24</sup> Los departamentos de Rivas y Granada, en Nicaragua y Guanacaste en Costa Rica pueden conformar un espacio turístico supranacional de relevancia internacional cuya operativa mejorará, en la medida en que se fortalezca la integración centroamericana, (Reducción de tramites fronterizos en Peñas Blancas, apertura de nuevos pasos como El Naranjo).

siendo, por tanto, los productos turísticos principales la observación de la naturaleza en sus distintas modalidades observación de fauna, aves, plantas e incluso de los restos arqueológicos), los productos relacionados con la salud y el bienestar de la persona, el línea con la conceptualización turística del país y el ocio y descanso activo en las fincas agroturísticas de las que empieza a haber algunas iniciativas de interés.

- El singular conjunto formado por el Lago Cocibolca, San Carlos, el río San Juan, sus fortalezas y el estrecho tramo del istmo que separa el lago del Pacífico, que viene consolidándose como la **Ruta del Agua o del Río San Juan**. Esta compleja ruta fluvial y lacustre ha sido, desde tiempos inmemoriales objeto de atención de culturas originarias, colombinas y actuales como una vía interoceánica. Pocos lugares en el mundo han sido recorridos de forma tan épica por pacíficos comerciantes, piratas, buscadores de oro, filibusteros, aventureros, etc.

La consolidación de la **Ruta del Río San Juan** y la puesta en valor de la futura **Ruta del Oro** desde San Juan del Norte y Greytown, en el Atlántico, hasta San Juan del Sur, en el Pacífico, constituirá sin duda un importante argumento de atracción para visitantes norteamericanos y europeos y también para visitantes nicaragüenses y turistas centroamericanos.

Junto a estos destinos emblemáticos, Nicaragua cuenta con otros destinos que también disponen ya de un cierto nivel de infraestructuras de acceso y servicios, pero o bien, no están tan reconocidos por el mercado internacional o lo están solo para un determinado segmento de mercado; y aunque cuentan con cierto nivel de infraestructuras y servicios turísticos deben poner en valor sus recursos.

Estos destinos de prioridad media, con la debida mejora de las infraestructuras, servicios y condiciones de la población local y la puesta en valor de sus recursos pueden constituirse a medio plazo en grandes atractivos para el mercado vacacional de origen internacional siendo ya, en gran medida, destino de los turistas nacionales y regionales.

- La ciudad de **Managua**, principal puerta de entrada aérea a Nicaragua y actual destino principal del turismo de negocios, puede convertirse también en un importante destino vacacional aprovechando recursos poco utilizados a la fecha, en la línea del puerto turístico Salvador Allende que ha mejorado el uso turístico del lago Xolotlán. El aprovechamiento de las lagunas cratéricas de Managua, la animación cultural, los centros comerciales, su bello entorno, etc. contribuirían sin duda a elevar el atractivo turístico de la ciudad.
- **El corredor del Pacífico Norte**, que combina elementos culturales (la ciudad de León, las ruinas de León Viejo) con elementos de naturaleza (los volcanes de la cordillera de los Maribios, el Momotombo, los hervideros de San Jacinto, la isla de Juan Venado. A ello hay que añadir Corinto, como puerto de cruceros y las playas de la fachada marítima, comunas excelentes cualidades para la práctica del surf y que reúnen las condiciones para el turismo de sol y playa de baja densidad.
- **Las Montañas y Valles** del Norte, con el producto emblemático de La **Ruta del Café**, también llamada la Ruta verde de Nicaragua, es en realidad un multidesestino que integra a los cinco departamentos del norte de Nicaragua. Jinotega, Matagalpa, Estelí, Madriz y Nueva Segovia orientado especialmente al mercado nacional y parte del regional.

La **Ruta del Café** propone una gran variedad de excursiones y visitas a cafetales, áreas naturales y ciudades durante todo el año. El encuentro con la forma de vida tradicional, con las amables gentes del norte y sus manifestaciones religiosas y culturales, es otro de los argumentos que justifican la visita y las excursiones. También permite acercarse a varios de los más relevantes sitios históricos de la Lucha Revolucionaria de Nicaragua en lo que se plantea como **Ruta de Sandino** siguiendo los pasos del héroe nacional Augusto Cesar Sandino.

La **Ruta del Café** comprende numerosas excursiones de naturaleza para disfrutar del paisaje montañoso que es origen del Río Coco, el más largo de Centro América, que nace de la confluencia de dos ríos en las gargantas del extraordinario Cañón de Somoto.

- El **Litoral Atlántico o Caribe Sur** Nicaragua cuenta con varios puntos de interés turístico como son la ciudad de **Bluefields, la Laguna y Cayos Perlas, y Corn Islands** En estos puntos acuden ya turistas especialmente de los segmentos jóvenes y han sido sede de “realitys” de televisión de la modalidad de sobrevivientes (que eligen zonas todavía vírgenes) aunque se cuenta con cierta infraestructura turística y facilidades de acceso, principalmente aéreo. No obstante, estos territorios presentan un bajo nivel de desarrollo socioeconómico y son ambientalmente muy frágiles por lo que hay aspectos relacionados con la afección a la población y al medio ambiente que deben ser considerados a la hora de impulsar el desarrollo turístico.

Por ultimo, Nicaragua dispone de otros territorios cuyos recursos pueden ser aprovechados para convertirse en destinos turísticos una vez que se doten de infraestructuras y servicios a la vez que se trabaja en la mejora de la accesibilidad y puesta en valor de los recursos:

- **El Caribe Norte (RAAN):** Cayos Miskitos, Reserva Bosawás, Río Coco...
- **El Golfo de Fonseca,** en el Pacífico norte.

## Los productos turísticos

La relación que sigue muestra las principales modalidades para el desarrollo turístico de Nicaragua acorde a los principios que orientan el modelo de desarrollo, las características intrínsecas de los destinos nicaragüenses y el interés de los mercados, resultante del análisis realizado en el diagnóstico.

Turismo rural y comunitario

Turismo de naturaleza

*Actividades en naturaleza*

*Observación especializada de naturaleza*

*Turismo científico*

Turismo de aventura

Turismo cultural

Turismo de sol y playa de baja densidad

*Actividades náuticas (surf, pesca deportiva, buceo)*

Turismo de salud y bienestar(Wellness)

Turismo de cruceros

Turismo de reuniones

***La combinación de destinos y productos prioritarios debe orientar los esfuerzos del sector privado y las acciones del sector público en materia de apoyo, promoción y mercadeo.***

## 1. Turismo rural y comunitario

En esta modalidad turística Nicaragua cuenta con argumentos basados en:

- Cultura: Pervivencia de culturas originarias
- Entorno: Permanencia de construcciones (viviendas y de labor) ligadas al cultivo y la elaboración de un producto.
- Ruralidad: costumbres, usos y tradiciones ligados al cultivo y elaboración del producto. Modo de vida gobernado por el ciclo del producto.
- Producción/producto singularizable y con personalidad
- Gastronomía tradicional. Autenticidad de los ingredientes y preparaciones (recetas)

Las necesidades se centran en (i) el desarrollo de alojamiento basado en viviendas empleadas en su momento por los propietarios de las fincas de producción con materiales de la zona, decoración característica, identificable y conectada con el entorno (ii) la interpretación del producto, su obtención y su entorno socio-histórico.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- ✓ **La zona central del país**, donde se ubica la actividad agrícola y ganadera, en la que se están desarrollando las **fincas de Agroturismo** y actividades en interacción con comunidades rurales.
- ✓ **Las Montañas y Valles del norte del país**, en donde ya se cuenta con una base generada por los esfuerzos desarrollados en torno a la **Ruta del Café**. Las actividades se centran en la estancia y visita a haciendas cafetaleras y tabacaleras, observación del proceso productivo del café y del tabaco, y, de forma complementaria, la visita a poblaciones y recursos locales.
- ✓ Otras zonas que, como es el caso de la **Isla Ometepe**, vienen ya trabajando en este tipo de modalidad.

## 2. Turismo de naturaleza

### 2.a Actividades en naturaleza

En esta modalidad turística Nicaragua cuenta con argumentos basados en:

- Entorno: natural, con aspecto de naturaleza poco intervenida
- Mínima transformación de la naturaleza. Intervenciones humanas imprescindibles (acondicionamiento de senderos, por ej.) y las existentes, bien integradas (diseños, materiales, colores, trazados).
- Contacto directo con el entorno natural y sus habitantes (flora y fauna) pero en un ambiente de seguridad perceptible.

Las necesidades se centran en (i) crear alojamientos bien integrados en el entorno, con comodidades y confort variables (el producto admite una amplia variedad de estos factores) y que ofrezcan gastronomía de la zona. (ii) contar con una buena señalización, interpretación y explicación del entorno, basada en el elemento humano (guías) muy importante en áreas protegidas como elemento de conservación de un recurso frágil.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- ✓ **Las Montañas y Valles del norte.** Desarrollando experiencias para visitar sus áreas protegidas y rurales, practicando actividades - senderismo, cañones, ciclismo, rappel, etc.-
- ✓ **El Corredor del Pacífico.** Desarrollando experiencias para disfrutar del Paisaje y realizar actividades de interpretación y deportivas en torno a los volcanes.

## **2.b Observación especializada de naturaleza**

En esta modalidad turística Nicaragua cuenta con argumentos basados en:

- Entorno: naturaleza prácticamente intacta: áreas protegidas, reservas naturales, reservas de la biosfera. Acumulación (cantidad y variedad) de biodiversidad.
- Transformación del entorno mínima (la imprescindible para el acceso y la observación) mediante equipamientos muy bien integrados que tienen también un efecto de minimización de los impactos antrópicos.

Las necesidades se centran en (i) dotar a las áreas naturales de equipamientos con mínima intervención en el entorno (la imprescindible para el acceso y la observación) que tienen también un efecto de minimización de los impactos antrópicos (ii) disponer de personal altamente cualificado (guías conocedores del terreno y de las especies) y de operadores especializados que resuelvan todas las cuestiones referentes al viaje, alojamiento, transporte y que incluso ofrezcan la posibilidad de comprar componentes sencillos del equipamiento. (iii) incluir el componente conservacionista en diseño del producto.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- **La Ruta del Agua**, que transcurre por el **Río San Juan** y cuenta con recursos de índole natural y paisajista permitiendo la visita a la Reserva de la Biosfera del Indio Maíz y los Guatusos para observación de flora y fauna, aves, manatíes.
- **El Litoral e islas del Lago Nicaragua**, que dispone de una singular combinación de paisaje y volcanes, archipiélagos e islas.
- **El Litoral Pacífico Sur**, que dispone de áreas protegidas (La Flor, Chacocente) que facilitan la observación de tortugas (desove)
- **La RAAN y la RAAS** que facilita la visita a áreas protegidas, reservas de la Biosfera y la observación de especies de flora y fauna

### **2.c Turismo científico**

En el momento presente existen distintas iniciativas de turismo científico en Nicaragua: a título de ejemplo, la Reserva Silvestre Privada de bosque tropical seco Domitila en Nandaimé (Granada) que reúne a entomólogos procedentes de Europa y EE.UU.; la Reserva Silvestre privada Nebliselva el Jaguar en Jinotega, certificada por MARENA. Combina el cultivo de café orgánico con la oferta de alojamiento para ecoturistas e investigadores interesados en la flora y la fauna del lugar.

La riqueza natural y cultural de Nicaragua la convierte en un destino que cuenta con excelentes recursos para el desarrollo de productos de turismo científico:

- Reservas de la Biosfera: Bosawás es el bosque tropical más grande y mejor conservado de Centroamérica, que incluye las reservas naturales Cerro Banacruz, Cerro Kilambe, Macizo de Peñas Blancas y el Parque Nacional Cerro Soslaya. Río San Juan que comprende la Reserva Biológica Indio Maíz, Refugio de Vida Silvestre Los Guatuzos, Refugio de Vida Silvestre Río San Juan, y las reservas naturales Cerro Silva y Punta Gorda.
- Desove de tortugas, tanto en las playas del Pacífico (La Flor y Reserva Natural Chacocente) como del Caribe (Cayos Miskitos, con la tortuga verde o la tortuga carey en el entorno de Bluefields).
- Volcanes en activo en todo el país
- Tradiciones, fiestas, celebraciones, usos y ritos propios de grupos étnicos y afrodescendientes.
- Historia ligada a la conquista, el periodo colonial y el periodo de la fiebre del oro en Alaska.

En consecuencia, el turismo científico es una modalidad que puede darse en distintos puntos del país, para lo cual debe contar, además de con los recursos, con personal especializado en la explicación y la interpretación científica

### 3. Turismo de aventura

En esta modalidad turística Nicaragua cuenta con argumentos basados en:

- Entorno: naturaleza virgen, paisajes espectaculares, accidentes geográficos (cañones de ríos, cortados, aguas bravas...)
- Transformación de la naturaleza: mínima y casi imperceptible (sensación de aventura y de autenticidad). Relación directa e inmediata hombre/elementos de la naturaleza.
- Riesgo y aventura aparentes y visibles, aunque controlados. Elementos de desafío físico.

Las necesidades se centran en (i) crear alojamiento rústico, similar a las viviendas locales (materiales, diseño) con comodidades reales, aunque no aparentes facilitando el acceso a la gastronomía con elementos de la zona (ii) contar con personal altamente cualificado (guías y monitores), puntos de venta próximos de material, control estricto de la calidad del equipamiento y (iii) una regulación estricta para evitar riesgos que concluyen en accidentes y efectos perniciosos sobre el entorno.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- **La Ruta del Agua** que transcurre por el **Río San Juan** y facilita el acceso a la Reserva Indio Maíz, el Archipiélago Solentiname, la Reserva de los Guatusos, permitiendo disfrutar de aventuras y actividades en el río.
- **La RAAN y la RAAS** donde se pueden disfrutar experiencias basadas en la exploración de áreas remotas en ríos, selva y el litoral.

#### 4. Turismo cultural

En esta modalidad turística que engloba una amplia variedad de modalidades y, consecuentemente, de entornos, maneras de consumirlo/disfrutarlo y actitudes del turista: desde el disfrute pasivo (coleccionismo de imágenes o contemplación) hasta la implicación activa con diversos niveles. En esta modalidad Nicaragua cuenta especialmente con numerosos argumentos basados en:

- Entorno: muy variable. Desde ciudades coloniales (patrimonio monumental) hasta entornos naturales (etnoturismo, que entronca con el turismo rural).
- Conservación del elemento cultural. Disponibilidad de manifestaciones que cuentan con cierta notoriedad y un mínimo nivel de conocimiento general. Atención, ocasional o frecuente, por los medios de comunicación.
- Disponibilidad de alojamiento, gastronomía y, en menor medida, oferta complementaria: tan importante como el propio recurso.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- La **Ruta Colonial y los Volcanes** (ciudades coloniales, etnias y manifestaciones culturales locales -gastronomía, folklore, tradiciones religiosas-, etc.) que transcurre por el corredor pacífico.
- El **conjunto** formado por la **Ruta del Agua** que transcurre por el **Río San Juan, el lago Nicaragua y Granada** que constituyen el escenario histórico de la épica de la colonia y las incursiones piratas que dio origen a las fortalezas, etc.
- La **Ruta del Oro** que prolonga el recorrido del río San Juan atravesando el **istmo de Rivas hasta San Juan del Sur** recordando el viaje de los buscadores de oro a California y la penetración de los filibusteros.
- **Las montañas y valles del norte: Ruta Sandino** (encuentro y convivencia con historia reciente y culturas vivas, temática Sandino y lucha revolucionaria y de libertadores) y la **Ruta de Rubén Darío**.

- El **norte del Corredor Pacífico** cuenta además con la cultura de la caña de azúcar y la industria del Ron.
- **La RAAN y la RAAS** que facilitan el encuentro con la diversidad étnica y cultural: Garífunas, Misquitos y Creoles.

## 5. Turismo de sol y playa de baja densidad

El turismo de sol y playa de baja densidad es la versión evolucionada del turismo que puede empelarse en áreas de litoral bien conservadas y con bajo desarrollo urbanístico como es el caso del litoral pacifico nicaragüense.

Su puesta en marcha implica realizar un plan de ordenamiento territorial que considere infraestructuras de accesos y servicios, fije usos y densidades a la vez que facilite la incorporación de la población local a la actividad turística.

La idoneidad del sol y playa de baja densidad se sitúa en toda la Costa Atlántica y Pacífica. En particular:

- El **Litoral del Pacífico sur** en las playas de San Juan del Sur y Tola
- El **Litoral del Pacífico norte, el litoral y las islas del Atlántico.**

### 5.a Actividades náuticas

Se plantean generalmente como complemento al sol y playa aunque en ocasiones pueden ser en si mismas un producto. Nicaragua cuenta con la ventaja de disponer de costa en dos océanos, y los lagos y ríos más grandes y caudalosos de América central. En esta modalidad destacan la pesca y el surf. Los argumentos se basan:

- La pesca deportiva en Corinto y San Juan del Sur que emplea equipos y personal profesional, generando altos rendimientos económicos locales.
- La relevancia internacional de la “ola” y el clima para el surf.

En esta modalidad las necesidades se centran en (i) un equipamiento complejo y costoso (ii) operadores especializados, (iii) variedad de alojamientos y restauración, en

precios y categorías (iv) oferta complementaria, ocio, diversión, vida nocturna, tiendas especializadas. Artesanías relacionadas con el mar. (v) En algunos casos, el turismo náutico puede incluir también un componente de aventura como el buceo en arrecifes que requiere operadores certificados.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en toda la Costa Atlántica y Pacífica. En particular:

- **El Litoral del Pacífico norte:** navegación, pesca deportiva
- **El Litoral del Pacífico sur:** navegación, pesca deportiva, surf
- **Corn Island:** navegación, buceo y snorkel

## **6. Turismo de salud y bienestar (Wellness)**

Esta modalidad comprende una amplia variedad de ofertas orientadas a mejorar y/o generar salud y/o belleza. En la práctica comprende actividades de SPA, tratamientos de fitoterapia, aromaterapia, masaje, ejercicios y relajación orientados al bienestar físico y otros complementos de tipo psicológico o esotérico, dirigidos al desestresamiento, la acumulación de energías y la integración en las fuerzas de la naturaleza. En esta modalidad se incluiría también las estancias para recibir tratamientos médicos de salud

Se trata de una de las modalidades turísticas más sofisticadas tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

En Nicaragua, se cuenta con argumentos para el desarrollo de esta oferta basados en

- Existencia de aguas termales en el entorno de los volcanes
- Áreas de especial belleza y aislamiento que facilitan el entorno adecuado de relajación como la Isla Ometepe, las Isletas de Granada, la laguna Tipitata, las lagunas cratéricas de Managua.

- La reciente apertura de centros médicos homologados por compañías de seguros estadounidenses.

En esta modalidad las necesidades se centran en (I) instalaciones dotadas de equipamientos de última generación o con programas de prestigio (ii) profesionales reconocidos (iii) alojamientos de gran nivel bien integrados en el entorno, (iv) excelente situación del entorno (v) Gastronomía sofisticada como parte de la experiencia de mejora de salud y/o belleza.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- **Entorno de Managua – Granada – Masaya**
- **Isla de Ometepe**
- **Zonas termales cercanas a los volcanes del Corredor Pacifico en general**

## **7. Turismo de cruceros**

Esta modalidad turística cuenta con el inconveniente de que se reciben excursionistas y no turistas aunque es un medio de promover visitas futuras y da visibilidad al destino. Para esta modalidad turística Nicaragua cuenta con argumentos basados en:

- Puntos de atraque, bien conectados con recursos y atractivos a corta distancia del punto de desembarque a los que se puede realizar excursiones.
- Operadores especializados que programen circuitos que combinen transporte, guianza, recursos /atractivos, alimentación... en un circuito.

En esta modalidad las necesidades se centran en (i) infraestructuras marítimo-terrestres (muelles o fondeaderos, transporte de pasajeros en lanchas). (ii) Facilidades de inmigración. (iii) oferta complementaria (variedad de establecimientos de compras y artesanías) (iv) gastronomía local en clave internacional (v) Interacción entre prestadores de servicios. (vi) Capacidad de atender grandes contingentes de visitantes en períodos muy cortos de tiempo, (infraestructuras de acogida, servicios de atención

y de desplazamiento por el territorio) considerando situaciones puntuales de congestión, demoras... que dañan mucho la imagen del destino.

La idoneidad de esta modalidad se sitúa en:

- **San Juan del Sur**
- **Corinto**

## **8. Turismo de reuniones, congresos y convenciones**

El turismo de reuniones, congresos y convenciones es un producto amplio, ya que recoge los desplazamientos que tiene lugar para asistir a la celebración de eventos, periódicos o no entre personas que comparten intereses similares con motivos comerciales, industriales, profesionales, políticos, religiosos o de otra índole, y que convergen en una fecha y un lugar determinados previamente para intercambiar experiencias, tratar asuntos de interés común y tomar decisiones al respecto, así como establecer acuerdos y consensos.

En el momento presente, Nicaragua no cuenta con contenedores específicos para la celebración de reuniones, de manera que los eventos deben desarrollarse en las instalaciones hoteleras que actualmente se localizan en Managua y Montelimar.

Se está constituyendo el Buró de Convenciones, que todavía no se halla operativo. En consecuencia, la labor comercializadora de Nicaragua como destino de reuniones todavía no se ha iniciado.

Nicaragua puede especializarse en la oferta de un producto de turismo de reuniones de tamaño máximo entre 150 y 250 participantes, de alcance regional (incluyendo en la región al conjunto de Latinoamérica).

- **Esquemáticamente, las actuaciones sobre la oferta de la presente Estrategia se centran en:**
- ***Consolidación de los destinos con mayor capacidad de atraer inversiones y generar afluencia de turismo internacional:***
    - ⇒ ***Litoral pacífico sur considerando el rol de San Juan del Sur como puerto turístico centroamericano;***
    - ⇒ ***Ruta colonial y de los volcanes considerando el rol relevante de Granada y en menor medida de Masaya y León.***
  - ***Consolidación de destinos y rutas singulares que diferencian a Nicaragua;***
    - ⇒ ***Ometepe***
    - ⇒ ***Ruta del Río San Juan.***
  - ***Creación de rutas y productos basados en la puesta en valor de atractivos reconocidos que rescaten y revitalicen el patrimonio natural y cultural nicaragüense a la vez que propicien su uso turístico de forma sostenible y competitiva, y obtener rendimientos sociales y económicos:***
    - ⇒ ***Ruta del Oro***
    - ⇒ ***Ruta Escénica del Litoral Pacífico***
  - ***Apoyo a actividades e iniciativas turísticas promovidas por la población local y las entidades competentes que incrementen los ingresos y generen oportunidades de desarrollo de empleo e iniciativas productivas con enfoque de género.***

- *Puesta en valor de nuevos atractivos relacionados con el patrimonio natural y cultural de la región, así como en el desarrollo de nuevos productos dirigidos a segmentos del mercado no suficientemente captados por la oferta actual.*
- *Mejora de la puesta en valor de los productos actuales. El desarrollo de actuaciones que mejoren el acceso, la interpretación, o los servicios asociados a los recursos es una condición imprescindible para incrementar el gasto y, en nuestro caso, además, para asegurar un comportamiento y actuación de la oferta turística sobre bases y principios de sostenibilidad.*
- *Establecimiento de sistemas, mecanismos y procedimientos que faciliten una gestión ordenada y eficiente de los recursos.*

Estrategia 5:  
COMERCIALIZACIÓN Y NUEVOS MERCADOS  
Vender más y vender mejor

**➔ Objetivo operativo de la Estrategia 5: Disponer de canales de comercialización y venta que hagan llegar el producto turístico de Nicaragua a los mercados de origen en condiciones competitivas**

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

- ***Aprovechamiento de las Nuevas Tecnologías de las Telecomunicaciones y de la Información (NTIC).***
  - ***Revisión del sitio Web de turismo de Nicaragua, con visión comunicacional y de mercado. La estructura Web tiene que operar como una ensambladora que permita al potencial visitante diseñar su visita, recorrido, circuito, tour, etc. y acudir a la agencia de viajes con el producto muy cerrado.***
  - ***Plan de extensión del uso de las NTIC entre los pequeños negocios turísticos nicaragüenses dotandoles de espacio en el sitio Web para que puedan publicitar imágenes, datos del servicio/producto y datos de contacto.***
- ***Redacción de los futuros planes de mercadeo específicos por destinos, rutas y productos prioritarios.***
  - ***que atiendan a la puesta en mercado de esos destinos, rutas y productos turísticos prioritarios considerando los diferentes segmentos de mercado a los que se dirigen y los canales que estos emplean con mayor frecuencia.***

- ***Establecimiento de un marco de colaboración con las líneas aéreas que vuelan a Nicaragua y las que están en proceso de hacerlo, para la promoción del destino.***
  
- ***Acompañamiento al sector privado***
  - ***Formación a los empresarios, especialmente, a los de pequeño y mediano tamaño en las técnicas de venta en los mercados exteriores, incluyendo aspectos legislativos.***
  
  - ***Apoyo a la celebración de Ferias de turismo***
  
  - ***Realización de misiones comerciales, en un primer momento genéricas y más adelante, especializadas por producto/mercado.***
  
  - ***Realización de Workshops, como instrumento de venta directa y de encuentro comercial entre la oferta nacional y los operadores del mercado de origen.***

## IV. Instrumentos del Plan

▪

## 8 Sistema de Gestión concertada.

## 8.1 INTRODUCCIÓN

**Las características propias que definen la actividad turística (diversidad sectorial, transversalidad, y territorialidad);** la gran cantidad de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico, en su promoción y en su comercialización; y el carácter diverso, heterogéneo y "no jerárquico" de dichos agentes (públicos y privados), **evidencian la necesidad de un modelo de gestión que asegure la coordinación entre todos los eslabones de la cadena de valor del turismo;** y sitúan la gestión como uno de los aspectos clave del desarrollo sostenible de la actividad turística en Nicaragua.

En la actualidad, lograr los niveles de satisfacción en las experiencias más básicas que disfrutan los turistas en un destino, no depende sólo de factores como el atractivo de sus recursos (naturales, culturales, etc.), la existencia de oferta turística acorde con sus necesidades y motivaciones, y de infraestructuras, equipamientos y servicios generales de apoyo a la actividad turística (accesos, comunicaciones, señalización, etc.), sino sobre todo del grado de integración de todos estos elementos, y de su orientación (gestión del destino), tanto hacia el turista / visitante (cliente externo), como hacia la población local (cliente interno).

La consideración de los principios fundamentales del desarrollo sostenible en la metodología de la planificación estratégica del turismo, ha situado la gestión del destino como un elemento determinante de su competitividad y sostenibilidad.

De manera simultánea, se está produciendo un cambio importante en la conceptualización de la gestión de los destinos turísticos; en este sentido, en los últimos años se viene observando una clara evolución de modelos públicos de gestión turística, con estructuras organizativas verticales, y un enfoque basado en la concentración de funciones, a modelos de gestión más participativos y descentralizados, en los que los ámbitos locales adquieren un mayor protagonismo en el desarrollo de instrumentos de gestión turística.

Entre los **hechos y factores** que inciden en los cambios de tendencia que se están produciendo en los entes de gestión y promoción turística, cabe destacar:

### **La transversalidad del sector.**

La gran cantidad de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico, su promoción y comercialización, y el carácter diverso de dichos agentes (públicos/privados), hacen necesario algún tipo de organización que coordine a todos los agentes que conforman la cadena de valor del turismo, así como que gestione e impulse las acciones de promoción; las cuales, muchas veces, no están al alcance de los agentes privados de forma aislada, por el coste que suponen.

Ello implica la necesidad de que los destinos turísticos se organicen para cubrir dos grandes frentes:

➤ *La Planificación y el Desarrollo de la Competitividad.*

Con el objetivo de dar coherencia a la cadena de producto y desarrollar algunos elementos cruciales para su correcto funcionamiento: las infraestructuras, la formación, los equipamientos y servicios públicos, etc.

➤ *La Promoción y el apoyo a la Comercialización*

La promoción de los destinos requiere una acción mancomunada y grandes volúmenes de recursos financieros, difícilmente abordables en solitario por la mayor parte de los agentes privados.

### **Por la “crisis” de los modelos tradicionales de las organizaciones turísticas.**

Después de muchos años de funcionamiento, se ha generalizado un intenso debate en torno a los órganos tradicionales de promoción turística a todos los niveles.

Las críticas más habituales son:

➤ *Objetivos poco explícitos o inexistentes.*

Se acepta cada vez menos la dedicación indiscriminada de recursos económicos a una actividad poco medible y difusa como es la promoción, cuyos efectos positivos son difíciles de objetivar.

➤ *Presupuestos insuficientes.*

Los organismos de gestión turística no disponen en muchos casos de los recursos suficientes para una labor efectiva y, en otros, carecen de la suficiente autonomía financiera para hacer un uso más eficiente de los mismos.

➤ *Insuficiente profesionalización.*

En algunos casos las entidades de gestión son organizaciones burocratizadas, con equipos sobredimensionados y poco profesionalizados.

➤ *Escasa cooperación con el sector privado.*

Otra de las críticas más habituales hace referencia a la escasa cooperación y coordinación entre estos organismos y el sector privado, derivadas posiblemente de la dependencia pública de la mayoría de dichos modelos tradicionales.

**Por la necesidad de un modelo más equitativo y corresponsable.**

Otra de las objeciones que se hace a los modelos de gestión tradicionales, financiados casi exclusivamente con fondos públicos, es la falta de equidad del modelo: todos los agentes se benefician de las actividades que desempeñan estas entidades, pero con una escasa o nula participación y concertación con el sector privado. Se impone cada vez más, y en la medida en que los destinos se van consolidando, una *corresponsabilidad* en la participación, orientada a la toma de decisiones.

**Por la necesidad de un nuevo modelo organizativo.**

Todo lo anterior, junto a la creciente competitividad entre destinos turísticos, está dando lugar a nuevos enfoques en la organización, estructura conceptual, actitud y funcionamiento de los entes de gestión turística, algunos de ellos con resultados realmente exitosos. Estos nuevos tipos de organización con diversas fórmulas jurídicas, si bien suelen mantener una fuerte presencia pública, tienden cada vez más hacia organismos de carácter mixto (público-privado) con una efectiva y compartida corresponsabilidad, y con una organización y enfoque en sus niveles

ejecutivos, propios de la organización de servicios empresarial, caracterizados por una alto nivel de eficiencia y con orientación al mercado.

### **Por el papel “clave” que juegan los municipios en el desarrollo turístico.**

Si bien la gestión del turismo a nivel nacional es esencial en términos estratégicos, por cuanto en este ámbito es preciso elaborar las políticas generales que enmarcan el desarrollo de la actividad, y dan cobertura al posicionamiento de los diferentes destinos y productos turísticos en el mercado; es en las escalas territoriales menores (a nivel municipal o departamental) en donde se juega el éxito o el fracaso de una determinada política turística, ya que es a nivel de “destino” concreto donde el cliente/turista efectúa su elección y donde se produce su experiencia turística.

Por tanto en esta pequeña escala territorial se definen las principales variables que afectarán al éxito turístico de un destino: marca, imagen, cadena de valor del producto, etc. por lo que se hace imprescindible que los ámbitos turísticos menores (destinos) cuenten con los instrumentos, competencias y medios para actuar sobre estas variables, y poder así alcanzar de forma óptima los objetivos de desarrollo propuestos.

### **Los cambios en el entorno que afectan al sector.**

Otros factores que afectan y condicionan estas tendencias son los que afectan a los modelos de gestión turística:

- La necesidad de adaptarse al nuevo marco derivado de los cambios por el endurecimiento de las condiciones de competencia entre destinos turísticos.
- Los profundos y rápidos cambios que se están produciendo tanto en lo que se refiere a las motivaciones, preferencias y hábitos de los consumidores, como en los cambios del marco institucional y tecnológico, que están dando lugar a auténticas “revoluciones” como son la aparición de las compañías aéreas de bajo coste, la reducción de la intermediación (vía Internet), la privatización de ciertos servicios que anteriormente eran públicos, etc.

- La necesidad creciente de justificar la aplicación de los recursos públicos y el uso eficiente de los mismos.

Así mismo, en consideración de lo anteriormente expuesto, el objetivo último de las políticas turísticas es conseguir un desarrollo turístico sostenible y competitivo; para ello son imprescindibles instrumentos de gestión de la política de desarrollo y promoción turística, que se conviertan en la práctica en herramientas efectivas y eficaces para la implementación y seguimiento de dicha política; lo que implica tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *La relación con el resto de organismos e instituciones, y el papel a adoptar.* Se trata de definir cuál ha de ser el papel a jugar por los entes e instituciones de desarrollo y promoción turística de los destinos y su relación con la entidad nacional con competencia en materia de turismo, así como con otras instituciones públicas y privadas.
- *Diseño de un sistema óptimo de organización y gestión.* Definiendo un sistema organizativo, de gestión, de funciones y procesos que permita alcanzar los objetivos propuestos con un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y financieros aplicados.

**La actual coyuntura de la industria turística**, en la que se perfila un mercado altamente competitivo y dinámico; y, en la que el principio de “desarrollo sostenible” ha pasado a ser uno de los ejes principales de las estrategias de desarrollo, **exige a los destinos evolucionar en relación con las entidades de gestión del turismo; promoviendo nuevos modelos de organización, participación, y estructura; que incrementen la eficacia y la eficiencia en el desarrollo del sector y del destino en su conjunto.**

## 8.2. EL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA DE NICARAGUA

Existe una amplia experiencia con respecto a la definición de modelos de gestión que incluyen la participación y concertación como uno de sus pilares básicos; y uno de los denominadores comunes a la mayor parte de ellas es que la gestión integral y concertada de un destino requiere de una estructura formal de composición preferentemente mixta (público-privada) que tenga como principal misión aplicar un sistema de **gobernanza** que se denomina **Organización de Gestión del Destino (OGD)**.

Esta estructura asociativa ha sido utilizada en múltiples destinos turísticos, a nivel mundial, como instrumento de coordinación y concertación de iniciativas públicas y privadas, y se han consolidado sobre la base de contar con equipos humanos altamente cualificados que aseguran un trabajo integral en el territorio con la concurrencia del organismo turístico gubernamental, y otras entidades públicas con competencia en los ámbitos territoriales menores, así como de las principales instancias empresariales en el sector turístico.

Así mismo, esta dilatada experiencia en el desarrollo de las **OGD** ha puesto de manifiesto que el éxito en la aplicación de las políticas y estrategias turísticas globales en la escala del destino se fundamenta en la creación de grupos de trabajo, en estos ámbitos, que tienen como principal objetivo la ejecución operativa de los lineamientos establecidos; bajo el liderazgo técnico de la entidad gubernamental responsable del turismo.

Para la implementación de una estructura como la mencionada se requiere contar como condición de base con una instancia de coordinación de carácter asociativo, y en la que participen la mayor parte de los agentes relacionados con el desarrollo de la actividad turística, papel que en el caso de Nicaragua podrían cumplir a la perfección los Gabinetes de Turismo del Poder Ciudadano.

El modelo de gestión del turismo en Nicaragua, en la actualidad, está en gran medida determinado por la estructura político-territorial del país, por el cual cuenta con dos niveles de carácter ejecutivo y legislativo, el nacional y el municipal, salvo en el caso

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica (R.A.A.S y R.A.A.N), únicas regiones que cuentan con un nivel intermedio ejecutivo y legislativo; el resto de los Departamentos constituyen una división política territorial de carácter puramente administrativo, que no poseen facultades ejecutivas ni legislativas.

En este marco, la gestión se circunscribe a dos ámbitos políticos-administrativos, la nación en su conjunto, que cuenta con un instrumento de gobierno y gestión del turismo descrito y analizado en otros capítulos del presente PNDTS, el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR); ente autónomo del Estado regulado por ley, que en su esencia se rige por, entre otros, el principio de concertación, tal y como se pone de manifiesto en la figura del Consejo Directivo, máxima autoridad administrativa para la dirección y administración del INTUR; es una entidad colegiada con participación de instituciones del sector público y de organizaciones del sector turístico privado, con derecho de voz y voto en todas las atribuciones del Consejo, salvo cuando se trate asuntos relacionados a concesiones o incentivos otorgados por la Ley.

Las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica, único nivel intermedio de gobierno con funciones ejecutivas y legislativas en Nicaragua, conforme a lo determinado en el Decreto A.N. nº 3584 de 2003, *Reglamento a la Ley nº 28 "Estatuto de autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua"*, tienen atribuidas algunas atribuciones en materia de turismo, en relación con el turismo comunitario, el ecoturismo, y el desarrollo y control del turismo en su ámbito territorial de competencia.

Y, finalmente, los municipios, nivel local de gobierno, es el ámbito que cuenta con competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción, según lo estipulado en la Ley nº 40 de 1988, *Ley de Municipios, Reformas e Incorporaciones de agosto de 1997*. En el Título II De las competencias, en su artículo 7, parágrafo 9, se determina que:

*El Gobierno Municipal tendrá, entre otras, las competencias siguientes:*

9) *Impulsar y desarrollar de manera sostenible el turismo en su localidad, aprovechando los paisajes, sitios históricos, arqueológicos y centros turísticos.*

Es en este marco, en el que se han desarrollado en los últimos años un modelo participativo de gestión turística en el ámbito local, **los Gabinetes de Turismo del Poder Ciudadano**; entidades que aglutinan a diferentes sectores interesados en la temática turística, formando parte de la entidad: instituciones gubernamentales y no gubernamentales, personas naturales y jurídicas, organizaciones gremiales etc.

Los Gabinetes tienen por objeto, la gestión y cumplimiento de las normas para garantizar la actividad turística en la circunscripción o en el territorio de su competencia, asegurando la participación de los sectores públicos y privados. Así mismo tienen las atribuciones de:

- Promover y mantener la observancia de la protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales que lo integran, asegurando su uso racional y sostenible, de acuerdo a lo señalado en la Constitución Política, realizando gestiones de toda índole que puedan contribuir al cumplimiento de tales propósitos.
- Constituir la instancia de concertación entre los distintos actores locales sobre la planificación, promoción y estímulo del desarrollo sostenible de la industria turística como medio para contribuir al crecimiento económico, desarrollo social y ambiental del departamento, generando las condiciones favorables para el desarrollo de la iniciativa privada.

Su principal objetivo es contribuir al desarrollo socioeconómico de los municipios y del departamento a través de:

- a) Fomentar el establecimiento de espacios de diálogo a nivel local para implementar un marco participativo de planificación y ordenamiento territorial turístico en base al sistema de planificación municipal.
- b) Organizar esfuerzos; reunir iniciativas vinculadas al desarrollo del turismo de la localidad.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- c) Dotar de una herramienta de concertación y planificación estratégica de las administraciones locales para diseñar y poner en marcha planes de desarrollo turístico.
- d) Orientar y coordinar con todos los sectores interesados en la actividad turística, un plan prioritario de desarrollo turístico municipal y departamental, basado en programas, proyectos y acciones que le permita a la localidad insertarse en el mercado turístico actual.
- e) Ser una instancia facilitadora de los procesos turísticos del departamento y canalizadora de proyectos.
- f) Incidir en el sistema educativo departamental para incorporar el tema turismo de manera sostenida.
- g) Promover e incentivar la equidad de género en todos los cargos directivos del gabinete, e igualmente en las iniciativas, acciones y actividades que se desarrollen desde el gabinete.
- h) Promover y desarrollar actividades y acciones que permitan aportar los esfuerzos de lucha contra la pobreza

La composición de los Gabinetes se estructura de la siguiente manera:

- Un representante de cada institución gubernamental que tenga relación con la actividad turística y que por ley está obligada a participar y aquellas que deseen participar en dichos Gabinetes.
- Un representante de entidades del sector privado: CANATUR, CANTUR y otras cámaras, asociaciones, fundaciones, cooperativas, asociaciones gremiales, organismos no gubernamentales, nacionales o extranjeros, sin limitación de ninguna índole.
- Empresarios o personas naturales del sector turístico.
- Representantes de Comisiones municipales de desarrollo o de cualquier otra forma organizativa, que tenga presencia en el municipio o departamento.
- Representantes de las universidades y centros educativos.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- Otros: Cruz Roja, Bomberos, Policía, MINSA, MARENA, MTI, etc.
- Coordinadores de Cultura y Turismo de Barrios y Comunidades rurales de los CPC.

En la actualidad, ya existen un número importantes de Gabinetes de Turismo, que funcionan con el apoyo de las correspondientes delegaciones del INTUR, y que se conforman como la base organizativa necesaria para la configuración de las **OGD**.

No obstante, la falta de una entidad de carácter intermedio, regional o departamental, salvo en el caso de las Regiones Autónomas del Atlántico, dificulta el desarrollo de un modelo de gestión concertada y participativa que vincule y formalice las relaciones entre las entidades de nivel nacional (INTUR) y las municipalidades y los Gabinetes de Turismo, a pesar de la participación del INTUR en estas entidades a través de las Delegaciones.

Por otro lado, es importante destacar la existencia de entidades asociativas del sector empresarial que además de participar en el Consejo Directivo del INTUR, como es el caso de CANATUR, mantienen relaciones de concertación con el ámbito público; y en este sentido, es obligado hacer mención a la Comisión de Trabajo existente entre el sector empresarial, representado por el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) y el Gobierno de Nicaragua, espacio de encuentro y trabajo que se ha manifestado como una herramienta óptima para la coparticipación y corresponsabilidad público-privada.

### 8.3. EL MODELO DE GESTIÓN CONCERTADA DEL TURISMO EN NICARAGUA

El modelo de gestión concertada del turismo en Nicaragua, parte del marco expuesto en el capítulo anterior, y se fundamenta en la existencia de ámbitos de gestión mixtos (público-privados) ya consolidados a nivel nacional, municipal, y en las Regionales Autónomas del Atlántico. **En el diseño del modelo se han considerado los siguientes principios, esenciales para dotar de sostenibilidad al mismo:**

- **Eficacia.** Entendiendo por tal el óptimo grado de consecución en los objetivos marcados.
- **Eficiencia.** Entendida por la optimización del uso y gestión de los recursos (financieros y humanos) disponibles.
- **Cooperación.** Conseguir la implicación y cooperación de los agentes implicados (públicos y privados) es condición indispensable para el éxito.
- **Corresponsabilidad / Equidad.** Han de proponerse fórmulas y mecanismos que impliquen una creciente *corresponsabilidad* de los agentes privados, tanto en la toma de decisiones como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de la máxima equidad.
- **Transparencia.** Los Entes de gestión han de ser transparentes ante la sociedad en general y ante el sector turístico en particular, tanto en sus objetivos, como en sus parámetros financieros.
- **Orientación al mercado.** Estas entidades de desarrollo turístico, por su naturaleza y objetivos, han de tener presente que son entidades de interés público (independientemente de su titularidad). Dado que su función principal es la de “vender” el destino, han de tener en todo momento una orientación al mercado y ser competitivas y, por tanto, a nivel operativo y ejecutivo han de tener un enfoque esencialmente empresarial.

En relación con lo expuesto anteriormente, el ***Modelo de Gestión Concertada del Turismo en Nicaragua*** estaría conformado por los siguientes componentes organizativos y de gestión:

1º. **Los Gabinetes de Turismo y las O.G.D. como unidades de gestión a escala local.** En el marco de este modelo de concertación, los Gabinetes de Turismo adquieren una especial relevancia dado que constituyen el ámbito de gestión directamente relacionado con el espacio en el que discurre la experiencia de los turistas que visitan Nicaragua, por lo que su participación en la estructura de gestión y concertación, a otros niveles territoriales, es esencial para garantizar la operatividad y sostenibilidad del modelo de desarrollo turístico general, marco del posicionamiento de Nicaragua en los mercados.

En este sentido, será importante reforzar los Gabinetes de Turismo, con el desarrollo de estructuras operativas, la denominada Organización de Gestión del Destino (O.G.D.), que conformarán la base técnica de soporte, responsable ante el Gabinete de la ejecución de planes, proyectos, o acciones, elaborados en su ámbito de competencia territorial; así mismo este organismo deberá asegurar el cumplimiento efectivo de los roles, funciones y compromisos de las instituciones públicas y privadas que operan en el destino (conformado por un municipio, o agrupación de municipios).

Las áreas de trabajo de la O.G.D. son:

- Sensibilización y capacitación.
- Ordenamiento territorial y medioambiente.
- Fomento productivo.
- Desarrollo de Productos turísticos.
- Difusión y marketing.

Por último, señalar la esencial labor de apoyo técnico que el INTUR, desde las Delegaciones territoriales deberá prestar a las O.G.D's. para su correcto desempeño, especialmente en las primeras etapas de desarrollo del modelo.

2º. **Una instancia de carácter intermedio, de ámbito departamental,** que tenga como principal función coordinar las relaciones entre las municipalidades, Gabinetes de Turismo, y los Organismos de Gestión del Destino (**OGD**). **Esta**

**instancia de trabajo, en cada uno de los departamentos de Nicaragua, se reunirá ordinariamente con una frecuencia semestral o anual, y estará conformada por:**

- a) Un representante de las principales asociaciones empresariales del sector turístico con presencia en la provincia.
- b) Un representante-coordinador de cada uno de los Gabinetes de Turismo del departamento en cuestión.
- c) Un representante del INTUR, que en este caso sería el Delegado del INTUR en el Departamento en cuestión.

Las principales funciones de esta entidad serían:

- a) Elaborar lineamientos estratégicos en el ámbito departamental que integre al conjunto de destinos que lo conforman, todo ello en el marco de la Estrategia Nacional.
- b) Coordinar políticas promocionales.
- c) Fomentar las sinergias entre los destinos que conforman el Departamento en cuestión.
- d) Promover el aprovechamiento de los Recursos y Atractivos del Departamento, especialmente aquellos que por su relevancia puedan incrementar la notoriedad y posicionamiento del Departamento.
- e) Colaborar con el INTUR en la concreción, a escala departamental y local, de las políticas turísticas que se desarrollen.
- f) Elegir al Representante-Coordinador de Turismo, en cada Departamento, para representar al mismo en la Mesa de Turismo de Nicaragua.

3°. **La MESA DEL TURISMO DE NICARAGUA**, órgano consultivo y de concertación, de carácter nacional, que tendría como principales funciones:

- a) Debatar sobre las políticas turísticas de carácter general.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

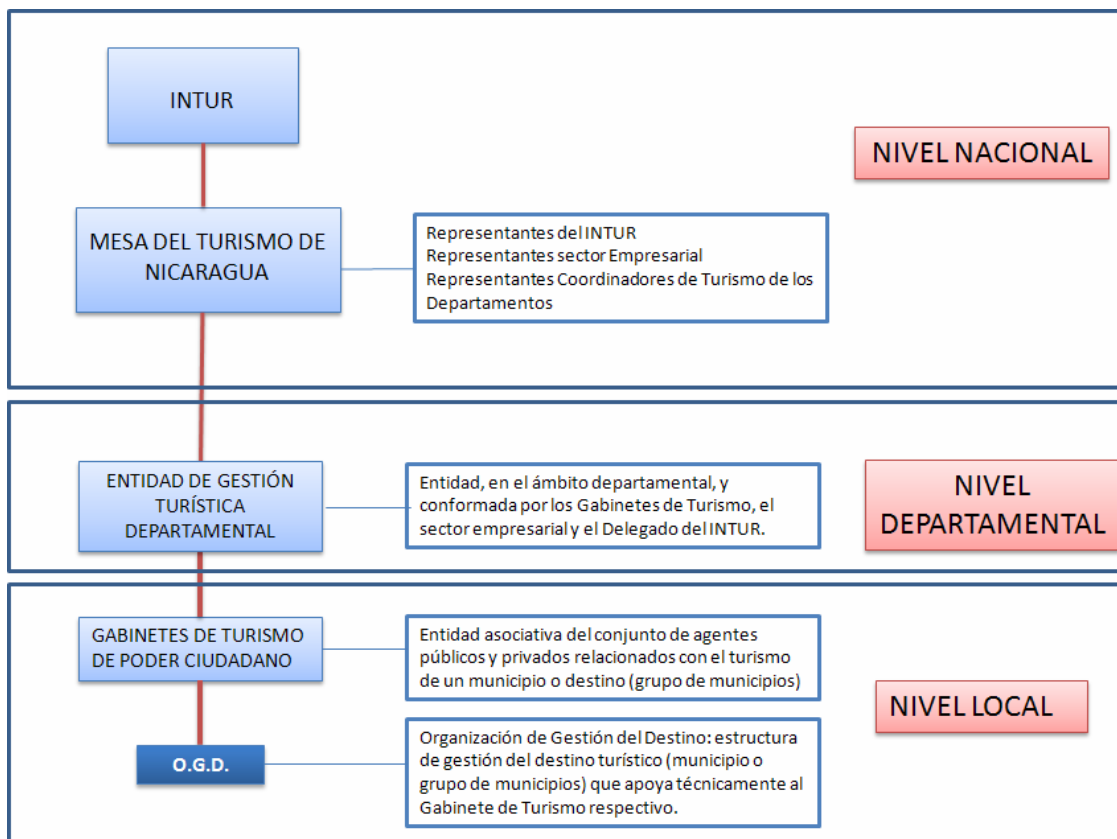
- b) Realizar el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua.
- c) Intercambiar información sobre medidas para afrontar problemas que afecten al ámbito territorial de más de un destino turístico.
- d) Elaborar conjuntamente estudios e informes sobre cuestiones de interés común.
- e) Dialogar e intercambiar de puntos de vista con organizaciones representativas de ámbito nacional del sector turístico.
- f) Informar y debatir sobre los proyectos normativos en la fase previa a su aprobación.
- g) Adoptar criterios comunes relativos al tratamiento normativo de materias de interés común.
- h) Realizar el seguimiento y evaluación de la aplicación de las normas existentes en materia turística.
- i) Proponer modificaciones normativas para instrumentar soluciones a problemas comunes.
- j) Intercambiar experiencias vinculadas con el desarrollo turístico de los destinos.
- k) Analizar los problemas comunes detectados en la ejecución de planes de actuación y realizar estudios sobre las soluciones apropiadas.
- l) Poner en marcha mecanismos para el intercambio de información estadística.
- m) Elaborar propuestas y adoptar de acuerdos que, con respecto a problemas comunes, arbitren soluciones adecuadas.
- n) Preparar y aprobar planes y programas conjuntos de actuación.
- o) Consensuar y realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias de promoción, comercialización y planes operativos.

La Mesa de Turismo se reuniría ordinariamente con una frecuencia anual, pudiéndose reunir extraordinariamente cuantas veces se determine por el INTUR, o la mayoría de los Representantes Departamentales.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El esquema organizativo del Modelo de Gestión Concertada del Turismo en Nicaragua sería el siguiente:

**Propuesta de estructura organizativa del Modelo de Gestión Concertada del Turismo en Nicaragua**



## 9 Lineamientos de ordenamiento territorial turístico.

## 9.1 EL CONTEXTO DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL TURÍSTICO

Las acciones del Gobierno de Nicaragua para incidir activamente en el campo del ordenamiento y el desarrollo territorial presentan en su historia reciente un primer hito de importancia en el año 1.993, con la redacción de los “Lineamientos Estratégicos para el Ordenamiento Territorial de Nicaragua” por parte del INETER, que formalizaron propuesta conceptual para el abordaje del tema a escala y desde la perspectiva nacional.

Con posterioridad, en 1.997 se formalizó la metodología para la elaboración de los estudios de ordenamiento territorial para las distintas escalas territoriales, desde la escala nacional a la municipal.

En 2001 se aprueba el decreto 90-2001 sobre la Política General para el Ordenamiento Territorial que estableció entre sus objetivos “Consensuar un Proyecto de Ley de Ordenamiento Territorial y su reglamentación para que garantice jurídicamente la aplicación de los Planes de Ordenamiento Territorial en los diferentes niveles: nacional, regiones autónomas, regiones naturales, departamental, municipal y urbano; así como el fortalecimiento de las estructuras jurídicas, políticas y administrativas existentes, para hacer cumplir el ordenamiento del territorio, favorecer y fomentar las inversiones, y el uso sostenible de los recursos naturales”

Posteriormente se publica el decreto 78-2020 que establece las Normas, pautas y criterios para el ordenamiento territorial que, siguiendo lo establecido en la Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, ordena que el Poder Ejecutivo dicte las normas, pautas y criterios para el Ordenamiento Territorial, las cuales deben ser elaboradas y ejecutadas por los Gobiernos Municipales respectivos

A partir del año 2006, a propuesta de INETER, se ha venido discutiendo un Anteproyecto de Ley de Ordenamiento territorial que contempla el desarrollo de instrumentos de planificación a cuatro niveles: nacional, regionales, departamentales y municipales. El Anteproyecto contempla la existencia de ‘Áreas Bajo Régimen Especial’ en ámbitos estratégicos para el desarrollo nacional. La Ley no ha alcanzado aún sanción definitiva.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

En su ausencia, a través de las Normas, Pautas y Criterios para el Ordenamiento Territorial se establece, en su artículo 59, que “El Plan de Ordenamiento Territorial Municipal es el instrumento rector de planificación municipal, el cual deberá elaborarse respetando las normas establecidas en el presente Decreto y la metodología respectiva”.

El referido Decreto regula la zonificación y restricciones para las actividades económicas, entre las que explícitamente menciona las “Zonas de aprovechamiento turístico”, comprensivas de dos tipos de actividades turísticas:

- i) “Convencional. Comprenderá las áreas urbanas, costeras y otras con potencial para usos y servicios turísticos tradicionales;
- ii) No convencional. Comprenderá las áreas naturales, históricas y otras con potencial para el uso y servicios turísticos no convencionales”

Complementariamente, existe un cuerpo de instrumentos jurídicos que apoyan y enmarcan las acciones de ordenamiento territorial, entre las que cabe mencionar:

- i) La Ley Nº. 59 de 1989, de División Política Administrativa, y sus reformas;
- ii) La Ley Nº 40 y 261, de Municipios, que establece que es el municipio el responsable de normar el uso del suelo urbano y rural, y del control urbano y del uso adecuado de los recursos naturales;
- iii) El Decreto 44, de 1994, que creó la comisión Sectorial para la Descentralización;
- iv) La Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, de 1996, en desarrollo de la cual se dictaron las Pautas, Normas y Criterios para el Ordenamiento Territorial;
- v) El Decreto de creación del Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible (CONADES);
- vi) El Decreto de creación del Consejo Nacional de Planificación Económica y Social;
- vii) La Ley de Participación Ciudadana;

viii) La Ley N° 690 para el “Desarrollo de las Zonas Costeras (aprobada el 04/06/2009) y Reglamento de desarrollo de la misma (aprobado el 04/06/2009)

A todo ello se añade la vigente Estrategia de crecimiento y reducción de la pobreza en el país que ha sido establecida por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua en el Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua (2008-2012) que cuenta con una versión actualizada 2009 – 2011

En ese marco, este documento de ‘Lineamientos de ordenación territorial turística de Nicaragua’ tienen como objetivo principal la formulación de criterios para compatibilizar y armonizar las actuaciones a desarrollar por parte de las instituciones del Gobierno de Nicaragua en los campos de la ordenación territorial y turística, cuando ambas actuaciones resulten confluyentes en determinados ámbitos, cual ocurrirá con cierta frecuencia.

## **9.2 ORDENAMIENTO TERRITORIAL APLICADO AL TURISMO NICARAGÜENSE**

En el campo de la planificación turística se ha venido trabajando en el desarrollo del Plan Nacional de Ordenamiento Turístico del Territorio (PNOTT), cuya realización se planeó en principio a través de cuatro fases sucesivas:

- i) Creación de las Zonas Especiales de Planeamiento y Desarrollo turístico;
- ii) Realización del SIG-INTUR;
- iii) Determinación y gestión de las Rutas Turísticas de Nicaragua; y
- iv) Gestión Descentralizada del Turismo.

En abril de 2003 el Consejo Directivo del Instituto Nicaragüense de Turismo aprobó el Reglamento de Creación de las Zonas Especiales de Planeamiento y Desarrollo Turístico, a través del cual se estableció la existencia de cuatro tipos de zonas:

- i) Zonas de Interés Nacional Estratégico;
- ii) Zonas Especiales de Interés turístico por su contexto: Urbano / Cultural / Histórico;

- iii) Zonas Especiales de Interés turístico por su contexto Ambiental / Cultural / Ecológico.
- iv) Zonas Especiales de Interés turístico de carácter Puntual.

De acuerdo a las Leyes Nº 298 (creadora del Instituto de Turismo Nicaragüense), y Nº. 306 (de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua), “corresponde al INTUR formular y redactar los planos maestros y las guías urbanísticas de las Z.E.P.D.T.”, a través de fases que comprenden:

- i) La identificación preliminar de las mismas;
- ii) La identificación de sus límites y áreas de influencia;
- iii) La planificación física de las Z.E.P.D.T. y de sus áreas de influencia; y
- iv) La implementación de los planes maestros, cuyas determinaciones de ordenación serán integradas en los “mapas oficiales de zonificación y usos de suelos de las Alcaldías Municipales para su implementación, sus referencias y su conocimiento público”<sup>25</sup>

### **9.3 LINEAMIENTOS DE ORDENAMIENTO TURÍSTICO**

Considerando la visión del PNDTS de Nicaragua, los destinos y productos seleccionados, recomendamos llevar a cabo un proceso de actualización del ordenamiento territorial turístico según los siguientes lineamientos:

1. En el proceso de ordenación turística, ambiental y urbanística del territorio ha de trabajarse de acuerdo a criterios que favorezcan la compatibilización y la armonización de las ordenaciones generales (integrales) y sectoriales del territorio, y de las actuaciones a realizar en desarrollo de las mismas.
2. Las Zonas Especiales de Interés Turístico cumplirán los criterios normativos de la Ley y Reglamento nº 690, para el Desarrollo de la Zona Costera.

---

<sup>25</sup> Reglamento de Creación de las Zonas Especiales de Planeamiento y Desarrollo Turístico.

3. Por su especificidad los planes maestros y las guías urbanísticas de las Zonas de Influencia de las Zonas Especiales de Interés Turístico han de prevalecer sobre la ordenación territorial urbanística general en todos aquellos aspectos concernientes a la ordenación de la oferta, de los usos y de las actividades turísticas, prevalencia que habrá de adaptarse a la naturaleza del ámbito en cuestión y al desarrollo de sus instrumentos generales de ordenación territorial y urbanística.
4. En las Zonas de Influencia de las Zonas Especiales de Interés Turístico comprensivas de ámbitos y estructuras urbanas de entidad, con relativa diversidad de usos y actividades, los planes maestros y guías urbanísticas que se elaboren en desarrollo de la Z.E.P.D.T. resultarán vinculantes en relación a las actividades turísticas, no así de los restantes usos y actividades.

En caso de pre-existencia de ordenación territorial urbanística y de diferencias entre las mismas, la vigencia de la nueva ordenación turística requerirá la previa armonización de ambos instrumentos de planificación.

5. En ámbitos carentes de estructuras urbanas de entidad y de usos alternativos significativos, las determinaciones de los planes maestros y de las guías urbanísticas de las Zonas de Influencia de las Zonas Especiales de Interés Turístico. podrán tener carácter y alcance propio de las determinaciones generales, integrales, de ordenación urbanística.
6. En estos casos en la elaboración de los planes maestros y de las guías urbanísticas se atenderá al cumplimiento de las Normas, Pautas, Criterios y Metodologías establecidas para el Ordenamiento Territorial.

Los referidos documentos justificarán explícitamente el cumplimiento de los mismos.

7. En las Zonas de Influencia de las Zonas Especiales de Interés Turístico, así como en las Zonas de Interés Turístico de Carácter Puntual, las determinaciones de los planes maestros y de las guías urbanísticas acotarán el alcance al ordenamiento de los aspectos turísticos, sin plantear soluciones o propuestas de ordenación de carácter integral.

8. En caso de disponerse de planeamiento turístico sectorial y de instrumentos de ordenamiento territorial y urbanístico de carácter general deberá asegurarse la necesaria armonía e integración de sus determinaciones.
9. Cuando un municipio se encuentre íntegramente comprendido en una Zona Especial de Interés Turístico, ello no lo eximirá de la redacción de planeamiento urbanístico municipal general.
  - i) En caso de existir plan maestro y guías urbanísticas, deberá justificar la adecuación de los mismos a las necesidades generales del desarrollo municipal, o las propuestas de modificaciones y armonización que se estimen apropiadas;
  - ii) En caso de no haberse desarrollado aún planes maestros y guías urbanísticas desde la perspectiva del desarrollo turístico, la ordenación urbanística municipal se realizará en atención a las necesidades y oportunidades generales de la sociedad local, evitando la afectación o el condicionamiento negativo de los valores que hubieran justificado la declaración de Zona Especial de Interés Turístico.

## 10 Sistema de indicadores.

El Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua tiene como objetivo principal el de aumentar la contribución del turismo al desarrollo socio cultural y económico nacional, aportando a la mejora de la calidad de vida de la población nicaragüense y a la reducción de la pobreza.

Este objetivo aborda aspectos económicos, ambientales, sociales y culturales puesto que pretende incrementar el empleo, los ingresos y divisas generados por el sector impulsando el desarrollo turístico sobre la base del manejo sostenible del Patrimonio nicaragüense y maximizar la derrama de beneficios del turismo sobre la población local.

Específicamente se persigue:

- *Incrementar la participación de la actividad turística en la economía nicaragüense mediante la mejora de la competitividad de la oferta turística, con especial atención a las condiciones de las MIPyMEs y reforzando sus capacidades para competir en el mercado turístico.*
- *Incrementar el empleo y los ingresos de la población vinculada al turismo mediante la creación de oportunidades de iniciativas productivas y mejora de las existentes, incorporando al desarrollo turístico a los segmentos más desfavorecidos y a las comunidades locales.*
- *Conservar y revitalizar el patrimonio natural y cultural, en particular los elementos más valiosos, para propiciar su uso turístico de forma sostenible.*

El Sistema de Indicadores del PNDTS, con el fin de facilitar el seguimiento de su implementación propone ocho indicadores principales, para los que se establecen valores mínimos y máximos acorde a los escenarios establecidos en el Plan, y se proponen al menos dos evaluaciones, intermedia y final a cinco y diez años según el ámbito temporal fijado para el Plan.

PNDTS de Nicaragua  
ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Son indicadores cuantitativos, es decir que establecen una meta numérica. El grado de ajuste –la aproximación- al valor de la meta proporciona la información de en qué medida se está ejecutando el plan de manera adecuada.

Estos ocho indicadores se completan con otros treinta y dos que abordan distintos aspectos del Plan. Estos últimos son indicadores cuantificables, ya que también se traducen en una meta numérica; no obstante, como no se dispone de datos de referencia o deben recogerse no se plantean metas específicas, debiendo estas concretarse, anualmente, por los responsables de las áreas implicadas.

Tanto unos como otros permiten efectuar un seguimiento preciso tanto de la ejecución como de la efectividad del Plan. Son, por tanto, indicadores de la eficacia de las actuaciones y de la eficiencia en el uso de los recursos que se destinen a la realización del PNDTS.

En todo caso, este sistema de indicadores de seguimiento puede ampliarse en la medida que el PNDTS comience a implementarse y se dispongan de datos de referencia que permitan evaluar la eficacia de las actuaciones.

Indicadores de Resultado	Ref. Base Año 0 (2010) *1	Meta 5 años	Meta 10 años	Comentarios
Llegadas de turistas	1,010,670 turistas	Máx.: 1.616.489 (+60%) Mín.: 1.439.723 (+42%)	Máx.: 2.633.333 (+161%) Mín.: 2.066.665 (+104%)	Se establece un aumento medio anual del turismo receptivo del 8,8% para Nicaragua entre 2010 y 2020 (intervalo: 7,4% y 10%). Entre 2000 y 2010 la afluencia creció en una media del 7,6% anual
Incremento del gasto diario promedio por turista extranjero	USD 48,4	Máx.: USD 65,8 (+37%) Mín.: USD 64,0 (+33%)	Máx.: USD 87,9 (+83%) Mín.: USD 82,4 (+70%)	Se establece un ingreso promedio de USD 85,2. Este ingreso es el resultado de la diversificación y desarrollo de nuevos productos y la mejora de la oferta alojativa.
Aumentar la cuota de mercado de Nicaragua (%) en relación al conjunto de Centroamérica *2	12,6%	Máx.: 13,9% Mín.: 12,6%	Máx.: 15,6% Mín.: 12,7%	Es previsible un aumento del turismo receptor superior al de los principales mercados centroamericanos.
Aumentar el número de habitaciones	8.880 habitaciones	Máx.: 15.146 (40%) Mín.: 14.472 (33%)	Máx.: 27.325 (152%) Mín.: 22.991 (112%)	La ratio de habitaciones por turista fue de 0,008 en 2010. Los principales países de Centroamérica se sitúan por encima de 0,010 (salvo El Salvador).
Elevar el porcentaje de habitaciones en hoteles de 3 y/o más estrellas sobre el total.	41,9%	Máx.: 46,4% Mín.: 42,1%	Máx.: 53,5% Mín.: 44,6%	La calidad de la oferta actual es muy baja y debe mejorar.
Incremento en el número de empleos turísticos directos	35.102 empleos	Máx.: 60.887 empleos (+60%) Mín.: 54.228 empleos (+42%)	Máx.: 99.187 empleos (+161%) Mín.: 77.843 empleos (+104%)	Es previsible un aumento sustancial del empleo como consecuencia de crecimiento del turismo receptivo
Incremento en el número de empleos turísticos Total	140.404 empleos	Máx.: 243.546 empleos (+60%) Mín.: 216.914 empleos (+42%)	Máx.: 396.747 empleos (+161%) Mín.: 311.371 empleos (+104%)	El empleo total incluye el empleo indirecto. Este ha sido calculado históricamente por INTUR aplicando un multiplicador igual a tres sobre el empleo directo.
Incremento en el número de ANPs con Planes de manejo operativos PMO	16 de 60 ANPs tienen PMO	Máx. 32 ANPs cuentan con PMO Mín. 26 ANPs cuentan con PMO	Máx. 60 ANPs cuentan con PMO Mín. 45 ANPs cuentan con PMO	Se consideran las 60 ANPs ubicadas en zonas turísticas.

(\*1 Los datos de empleo corresponden a 2009, últimos disponible. \*2 Sobre las estadísticas del SITCA). El INTUR puede evaluar la opción de actualizar los datos del PNDTS para elevar las proyecciones considerando 2011 como año 0, en cuyo caso la evaluación intermedia del Plan debería hacerse en 2016 y la final en 2021.

Promoción e inteligencia de mercado		Indicadores	Objetivo
Ámbito externo. Promoción en los mercados	Promoción de Nicaragua en los mercados emisores	% de TO que ofrecen Nicaragua en sus Programas (muestra seleccionada, anexa al plan de marketing.)	Elevar los porcentajes de operadores que ofrecen Nicaragua en los Mercados emisores de Norteamérica (EEUU, Canadá) y en los mercados emisores de Alemania, Reino Unido y España,
	Promoción de los destinos de Nicaragua en el mercado interno	Nº de pernотaciones de nicaragüenses	Incrementar el turismo interno
	Reorganización y fortalecimiento del sitio Web de Nicaragua	Nº de visitas y de registros en el sitio web	Incrementar el conocimiento de Nicaragua como destino.
	Plan de promoción virtual en buscadores y redes sociales	Nº de seguidores en las redes sociales seleccionadas	Incrementar el conocimiento de Nicaragua como destino.
	Remodelación del sistema de información turística	Nº de oficinas habilitadas en los destinos Nº de consultas atendidas en las oficinas habilitadas	Desarrollo de servicio postventa que facilite la satisfacción de la experiencia turística
Ámbito interno. Conocer los mercados	Perfeccionamiento del sistema estadístico nicaragüense (inteligencia de mercados)	% de Hoteles que participan en la muestra estadística.	Disponer de un mejor conocimiento de la realidad turística.
	Cualificación en mercados turísticos empresarios y prestadores de servicio	Nº de empresarios y prestadores de servicio capacitados	Mejora del desempeño del turismo

Coordinación y gestión institucional		Indicadores	Objetivo
Sector institucional	Descentralización de INTUR.	Incremento del % entre el presupuesto central y el presupuesto de las delegaciones.	Acercar la gestión a los destinos turísticos
	Plan de formación y capacitación	Nº de Programas y acciones formativas diseñadas Nº de Participantes en los programas y acciones	Mejora el conocimiento de los recursos humanos.
	Creación de célula de crisis en coordinación con el SITCA.	Creación de la célula	Prevenir y minorar los efectos negativos de una crisis en turismo.
	Refuerzo de la seguridad turística integral con MINGOB y MINSA.	Incremento en el nº de Policías turísticos % de policías turísticos capacitados sobre el total	Ayudar y proteger al turista evitando incidentes que afecten al turismo.
	Constitución de la Comisión de Seguimiento de la ejecución del PNDTS	Creación de la Comisión. Nº de sesiones celebradas con quórum.	Desarrollo de servicio postventa que facilite la satisfacción de la experiencia turística
	Creación de la Comisión de Facilitación	Valor de Nicaragua en el índice del competitividad turística	Mejorar el desempeño del turismo mediante la coordinación de las entidades públicas
Sector privado	Fomento de la asociatividad de las MIPYMES.	Incremento del % de MIPYMES participando en asociaciones y cámaras de turismo.	Aportar interlocución y representatividad de las MIPYMES.
	Mejora del clima de negocios	Valor del índice de clima de negocio de Nicaragua en el proyecto – Procafta.	Mejora el conocimiento de los recursos humanos.
Sociedad civil	Plan de sensibilización turística	% de opiniones positivas en encuesta	Concienciar sobre la importancia del patrimonio y crear un clima favorable a las iniciativas locales.
	Desarrollo sostenible con enfoque de género	% de empleo femenino en el empleo turístico considerando las categorías.	Mejorar la participación de la mujer en el turismo

Mejora de la infraestructura turística		Indicadores	Objetivo
Recursos	Información sobre los visitantes	Disponibilidad del nº y perfil de visitantes a ANPs y Centros de turismo seleccionados.	Disponer de datos fiables sobre los visitantes para mejorar la gestión y diseñar planes de adecuación.
	Selección de Recursos en coordinación con MARENA, CULTURA.	Nº de ANPs seleccionados Nº de Museos y centros culturales seleccionados	Impulsar desde el turismo la mejora de los ANPs y Museos y centros culturales.
	Planes técnicos, financieros y de gestión de los recursos seleccionados	Nº de planes definidos Presupuesto de los planes	
Oferta privada	Sistema de incentivos y fortalecimiento de planes de asistencia técnica.	Nº de PyMES y MIPyMES beneficiarias del sistema de incentivos y recibiendo asistencia técnica.	Apoyo a las MIPyMES.
	Atracción de IED	Nº de proyectos / Importe de la IED	Incremento de la IED en Nicaragua
Infraestructuras del turismo social y comunitarios	Adecuación de Centros turísticos	Encuesta de satisfacción de usuarios y prestatarios	Preservar y rentabilizar (social, económica y ambientalmente), los centros turísticos públicos
	Fondo especial de apoyo al turismo comunitarios	Nº de proyectos de turismo comunitario apoyados	Apoyar el desarrollo de iniciativas de turismo comunitario.