



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PERÍODO 2019-2021, PARA EL
CENTRO TURÍSTICO SANTA CLARA”**

AUTOR:

Br. Nelton José Rocha Solano

2011-38806

TUTOR:

Msc. Ing. Mario Selva Mendoza

Juigalpa, abril del 2019

DEDICATORIA

- A Dios creador de todo cuanto existe, dador de la sabiduría e inteligencia
- A mis padres, quienes en todo momento estuvieron presentes apoyándome y dándome consejos
- A mis hermanos y amigos quienes me animaron y alentaron a seguir adelante
- A mis seres queridos que se fueron de nuestra vida sin ver nuestros sueños hechos realidad.

RESUMEN

El presente documento es un “Plan Estratégico de Marketing período 2019-2021, para el Centro Turístico Santa Clara”. El trabajo inicia con un diagnóstico de la situación actual del Centro Turístico Santa Clara, encontrando muchas fortalezas, que ayudarán a mitigar las debilidades del Centro y aprovechando las oportunidades, para el cual se podrán contrarrestar las amenazas con la implementación de cada una de las estrategias seleccionadas y evaluadas en el plan.

Con los resultados del análisis realizado con la herramienta FODA se determina las estrategias de marketing orientadas al fortalecimiento de sus productos turísticos, que permita una mayor aceptación de los productos turísticos. Las estrategias a implementar son: Brindar atención personalizada de calidad; Utilización de comercio electrónico; Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara; Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos.

Luego se procede a determinar las actividades y recursos necesarios para que puedan llevarse a cabo estas estrategias. Dado que las estrategias a implementar requieren de una inversión se procedió a efectuar el análisis financiero, dando como resultado que la inversión neta es de \$ 109,733.52.

Mediante el análisis financiero se determinó la rentabilidad del proyecto al obtener un valor actual neto (VAN) positivo de \$177,160.09, para un periodo de recuperación de 1.16 años con un beneficio de \$ 1.32 por cada dólar invertido. Además, la TIR resultante 91% es mayor que la TMAR 18.25%.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCION.....	5
II.	ANTECEDENTES.....	6
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
IV.	OBJETIVOS.....	9
V.	JUSTIFICACIÓN.....	10
VI.	MARCO TEORICO.....	11
	CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	25
1.1.	AMBIENTE EXTERNO.....	25
1.1.1.	AMBIENTE POLITICO	25
1.1.2.	AMBIENTE ECONOMICO	31
1.1.3.	AMBIENTE SOCIAL.....	34
1.1.4.	AMBIENTE TECNOLOGICO.....	38
1.1.5.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	40
1.1.	AMBIENTE INTERNO	49
1.1.1.	MERCADOTECNIA	49
1.1.1.1.	Ventas de productos y servicios.....	49
1.1.1.2.	Planeación de productos y servicios	51
1.1.1.3.	Establecimiento de precios	58
1.1.1.4.	Comercialización del servicio	59
1.1.2.	FINANZAS Y CONTABILIDAD	59
1.1.3.	PRODUCCION Y OPERACIONES	61
1.1.3.1.	Organización	61
1.1.3.2.	Recursos Humanos.....	63

1.1.3.3. Clima Laboral	63
1.1.3.4. Instalaciones	63
1.1.3.5. Infraestructura.....	64
CAPITULO II: ANÁLISIS FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	68
2.1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	68
2.1.1. Oportunidades	68
2.1.2. Amenazas	69
2.1.3. Análisis matricial.....	69
2.2. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	71
2.2.1. Fortalezas	71
2.2.2. Debilidades.....	72
2.2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	73
2.2.4. Técnica del SERVQUAL	75
2.2.4.1. Resultados de los cuestionarios.....	77
2.2.4.2. Análisis y procesamiento de la información.....	78
2.2.4.3. Técnica GAP	85
2.3. MATRIZ MAFE.....	91
2.4. MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA	94
2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING CONCLUYENTES DEL ANÁLISIS FODA	
101	
CAPITULO III: PLAN DE ACCION DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS ...	103
CAPITULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS	109
4.1. INVERSIÓN	109
4.1.1. Inversión fija.....	109
4.1.2. Inversión diferida	115

4.1.3.	Capital de trabajo	115
4.2.	INGRESOS	116
4.2.1.	Demanda	116
4.2.2.	Ingresos por venta	117
4.3.	COSTOS	118
4.3.1.	Costos de producción	118
4.3.1.1.	Costos de materia prima	118
4.3.1.2.	Costos de mano de obra	120
4.3.1.3.	Costos de mantenimiento	120
4.3.1.4.	Otros costos	121
4.3.2.	Costos de administración	121
4.3.3.	Costos de ventas	122
4.4.	DEPRECIACIÓN	123
4.5.	FINANCIAMIENTO	123
4.6.	DETERMINACION DE LA TMAR	125
4.7.	FLUJOS DE EFECTIVO 2019-2021	126
4.7.1.	FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2019)	127
4.7.2.	FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2020)	127
4.7.3.	FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2021)	128
4.7.4.	FLUJO DE EFECTIVO ANUAL 2019-2021	129
4.8.	INDICADORES FINANCIEROS	130
4.9.	RAZONES FINANCIERAS	130
VII.	CONCLUSIONES	135
VIII.	RECOMENDACIONES	137
IX.	BIBLIOGRAFIA	138

X. ANEXOS	140
Anexo 1: Formulario para el Análisis del Entorno Interno	140
Anexo 2: Ambiente Externo	141
Anexo 3: Instrumento (Entrevista)	145
Anexo 4: Instrumento (Encuesta)	156
Anexo 5: Resultado de la Entrevista	162
Anexo 6: Resultado de la encuesta	167
Anexo 7: CUESTIONARIO (Expectativas de Centros Turísticos)	175
Anexo 8: CUESTIONARIO (Percepciones de Santa Clara)	177
Anexo 9: Matriz PEEA	179

I. INTRODUCCION

En los últimos años la oferta turística en el país se ha ido incrementado y como consecuencia de ello, existe mayor competitividad en el mercado. Uno de los principales retos del sector turismo es mejorar paulatinamente la oferta y calidad de los servicios, diseñar una estrategia nacional de promoción turística y mercadeo y la ampliación de centros turísticos y de esta forma fortalecer el turismo como una alternativa de desarrollo nacional.

Los consumidores ahora son más exigentes y para satisfacer sus deseos o necesidades surgen las MIPYMES turísticas regidas fundamentalmente por el principio de la estrategia general, entre las cuáles se encuentra el Centro Turístico Santa Clara, que está ubicado en el km 148 carretera el Rama en la ciudad de Juigalpa, departamento de Chontales lugar donde se desarrolla el presente estudio. Inició operaciones brindando el servicio de piscina y restaurante, ahora cuenta con el servicio de hospedaje, salón de eventos y pista extrema de motocross.

En la actualidad el Centro Turístico Santa Clara, está presentando índices de insatisfacción en sus clientes este problema se inició cuando surgieron nuevos hoteles y restaurantes en la zona, sin contar con un plan de marketing actualizado a las nuevas tendencias del turismo, ocasionando dificultad para hacer frente a las exigencias del mercado, dado que las instalaciones no cuenta con la infraestructura adecuada y además la organización se administra de forma empírica lo que crea ciertos conflictos en su área de producción, mercadeo y ventas, contabilidad financiera y recursos humanos.

Por esta razón, el trabajo monográfico tiene como propósito el diseño de un plan estratégico de marketing que ayude a mejorar la calidad de los producto o servicios turísticos, mediante un diagnóstico situacional utilizando la herramienta FODA, que permita detectar sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades, para plantear estrategias que permitan reducir los niveles de insatisfacción.

II. ANTECEDENTES

El Centro Turístico Santa Clara inicia sus operaciones con insuficiente infraestructura de servicios, proporcionando una baja oferta en los servicios de alimentación y clases de actividades recreativas a desarrollar en el local. Este lugar de diversiones se ha expandido en los últimos años en lo que es su infraestructura, porque cada vez se van incorporando nuevos atractivos turísticos tanto para adultos y niños. Los terrenos donde están ubicados son propios, obtuvieron su propia razón social, como Centro Turístico Santa Clara, Sociedad Anónima.

Inició con capacidad para atender a 50 visitantes al día, brindando únicamente el servicio de Restaurante y Piscinas, en ese momento se contaba con terrazas, piscinas, vestidores, bodega, pozo con su equipamiento necesario, luego se fue creando nuevos productos turísticos con fondos propios de la MIPYME, como es el servicio de salón de eventos, hospedaje y pista extrema de motocross. Ahora cuenta con cinco servicios en total en la que se pueden desarrollar diversas actividades recreativas como eventos deportivos y culturales y de esta forma formar parte del inventario de establecimientos turísticos del departamento de Chontales.

A pesar de los cambios que se realizaron en el Centro Turístico Santa Clara hace varios años, está enfrentando problemas de insatisfacción en los visitantes, debido a insuficiente infraestructura de servicios adecuada por tanto no cumple las exigencias o expectativas de sus clientes.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos seis años el turismo en Nicaragua ha representado el principal rubro generador de divisas del país, superando las exportaciones de productos tradicionales como el café, carne y mariscos (INTUR, 2006).

Según el Comité Chontaleño de Desarrollo-CHONTALDES (2003), el sector de turismo en el departamento de Chontales está conformado por segmentos de mercados (...) los cuales se regulan por políticas específicas para cada rubro y que todos los sectores que integran el aglomerado turístico presentan indicadores que determinan el desarrollo del departamento, así como el nivel de vida, derecho establecido en la Constitución Política de Nicaragua.

En el Plan Estratégico de Desarrollo Departamental CHONTALDES (2003, p. 16) se menciona que las problemáticas del sector turístico en la zona son la insuficiente infraestructura de servicios, poca promoción de atractivos, débil organización del sector, falta de financiamiento, falta capacitación al sector y baja calidad de atención al cliente.

Dentro de este contexto social se encuentra ubicado el Centro Turístico Santa Clara ubicado en la Ciudad de Juigalpa, Departamento de Chontales, tiene 12 años de funcionamiento en el mercado, con un gran potencial turístico, brinda servicio de alimentación, hospedaje y distintas clases de actividades recreativas y turísticas.

Durante este tiempo, aunque el local cuenta con un gran potencial turístico, su capacidad actual ha sido desaprovechada, lo que se refleja en que a la fecha no ha podido proyectarse en su totalidad en el mercado de Chontales y sus alrededores, por lo que hay poca afluencia en los días de semana sin lograr obtener las utilidades esperadas.

Adicionalmente no poseen estructura organizacional, se administra de forma empírica, que genera ciertos conflictos al momento de planificar y tomar decisiones estratégicas sobre la dirección del negocio. (A. Díaz, comunicación personal, 16 de Febrero del 2016).

Según una entrevista realizada al propietario de este Centro Turístico comentó que existen algunas dificultades en la organización, en sus áreas de producción, mercadeo y ventas, contabilidad financiera y recursos humanos, que puede deberse a la falta de recursos económicos. Se observa que el funcionamiento de esta MiPyme se está llevando de forma inadecuada, lo que impide poder desarrollar diversas estrategias que ayuden al correcto funcionamiento del negocio.

IV. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar el plan estratégico de marketing periodo 2017-2019, para el Centro Turístico Santa Clara

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual comercialmente del Centro Turístico Santa Clara.
2. Determinar las estrategias de marketing mediante la herramienta FODA que permitan fortalecer la proyección, aceptación del Centro Turístico Santa Clara.
3. Elaborar un plan de acción para la implementación de las estrategias de marketing.
4. Efectuar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del Centro Turístico Santa Clara.

V. JUSTIFICACIÓN

Los planes estratégicos proporcionan ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo para cualquier organización empresarial, porque obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática en el futuro, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación), los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, que serán determinantes en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior.

El desarrollo de un plan estratégico de marketing para el Centro Turístico Santa Clara se torna imprescindible, porque la implementación disminuirá los niveles de insatisfacción por los servicios turísticos de los visitantes, lograr posicionarse en el mercado turístico local y regional, generar información que ayude a mejorar la calidad de los servicios turísticos que se ofrecen y de esta forma llenar las expectativas de los turistas nacionales y extranjeros que lo visiten.

De igual forma, servirá para que los directivos de esta entidad conozcan las situaciones que afectan los diferentes servicios, para el mejoramiento continuo y logren identificar su segmento, sus clientes potenciales, la captación de nuevos consumidores a su vez lograr el fortalecimiento de la MIPYME con respecto a los movimientos que realiza la competencia. Este plan es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de esta empresa. También su implementación permitirá renovar la infraestructura y de esta forma brindar un servicio idóneo.

A los trabajadores del centro proporcionará lineamientos a tomar en cuenta al momento de realizar sus labores diarias.

Por lo tanto, se decidió realizar este estudio que tiene como finalidad diseñar estrategias para mejorar la calidad de los productos o servicios turísticos que se ofertan a la comunidad, tomando en cuenta sus gustos y preferencias, además de fortalecer el turismo en la ciudad dejando pautas para el desarrollo de futuras investigaciones.

VI. MARCO TEORICO

6.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

El diagnóstico estratégico “se alimenta de todas las reflexiones que se hacen entorno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas ue surgen dentro y fuera de la unidad empresarial”¹. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos es su finalidad.

6.1.1. Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)

En concreto, “las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado.”²

6.1.1.1. Análisis del Entorno General

La metodología empleada para analizar el entorno general es el Análisis PEST que “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”³ En este análisis se definen cuatro factores clave que puede tener una gran influencia directa sobre la evolución del negocio las cuáles son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En el estudio de estos factores claves deberemos responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi sociedad?

¹K.Dussan, s.f, Recuperado el 10 de Junio de 2016, de kdussanplaneacion.blogspot.com

² Kotler Philip y Keller Kevin, (2006), “Dirección de Marketing”, México, Pearson Educación, 12va ed., p.53

³Altair Consultores, “La Elaboracion del Plan Estratégico”, Economía 3 Colecciones, p.35

- ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mí la evolución prevista de dichos factores?

6.1.1.2. Análisis del Entorno Competitivo

Para Altair Consultores el Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Según Altair Consultores el análisis de estas cinco fuerzas es muy útil para comprender los factores que intervienen en el entorno industrial de su organización que permitirá centrar el análisis estratégico. Para enfocar el análisis se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Qué fuerzas del entorno competitivo son clave?
- ¿Existen fuerzas subyacentes a las fuerzas competitivas?
- ¿Es probable que cambien estas fuerzas? ¿En qué sentido podrían cambiar?
- ¿Cómo se comportan los competidores frente a estas fuerzas competitivas?
¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación a las fuerzas que actúan?

- ¿Cómo se comportan los competidores frente a estas fuerzas competitivas? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación a las fuerzas que actúan?
- ¿Qué pueden hacer los directivos para influir en las fuerzas competitivas que afectan a su negocio? ¿Se pueden crear barreras de entrada, aumentar el poder sobre los proveedores o sobre los clientes, o encontrar la forma de reducir la rivalidad entre los competidores?
- ¿Algunas industrias son más atractivas que otras?

6.1.2. Análisis del Entorno Interno (Fortalezas y Debilidades)

En el análisis del entorno interno *“una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada empresa debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Está claro que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades, y tampoco debería regodearse en todas sus fortalezas. La gran incógnita es si debe limitarse a cultivar aquellas oportunidades respecto de las que posee las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas.”*⁴

En su libro Kotler y Keller (2006) afirman que para realizar este análisis se puede utilizar este formulario. (Ver Anexo 1)

6.2. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

6.2.1. Elección de Estrategias

Altair Consultores cita a Quinn (1980) al definir que una estrategia es: *“el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”*⁵. Para plantear una estrategia tendremos en cuenta que:

⁴ Kotler Philip y Keller Kevin, (2012), “Dirección de Marketing”, México, Pearson Educación, 14va ed., p.49-50

⁵ Altair Consultores, “La Elaboracion del Plan Estratégico”, Economía 3 Colecciones, p.12

- *“Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes*
- *Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.*
- *Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.*
- *La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.*
- *Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.*
- *Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas”⁶*

Altair Consultores además cita a Sainz (2003) al referirse al alcance de las decisiones estratégicas de cualquier empresa que pasa por un proceso a realizar en cinco fases:

1. La definición del negocio, que significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios.
2. Una vez hecha la definición del negocio, las estrategias de cartera deben concretar todas las actividades o unidades de negocio (UEN) que la empresa quiere abordar.
3. A continuación, se deberá definir la estrategia competitiva a seguir dentro de cada negocio, siendo las estrategias genéricas identificadas por Michael

⁶Munch Lourdes, (2010), “ADMINISTRACION Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo”, México, Pearson Educación, 1ra ed., p.45

Porter de tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.

4. Las estrategias de crecimiento que definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).
5. Las estrategias operativas o funcionales deben establecer los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

6.2.2. Análisis DAFO

Para determinar las estrategias puede usarse el análisis DAFO, que *“resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)”*⁷. El análisis FODA es *“la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa (...) y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing”*⁸(p.48). La combinación de factores internos y externos generará cuatro tipos de estrategias:

1. La estrategia DA corresponde a debilidades con amenazas, se deben obtener algunas estrategias defensivas y priorizar la superación de las debilidades para que las amenazas, sí se presentan, disminuyan sus efectos. A esto se le conoce como Mini-Mini.
2. La estrategia DO es la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades (Mini-Maxi). La empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades, de forma que la institución empiece a aprovechar las oportunidades.
3. La estrategia FA es la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas (Maxi-Mini). De esta combinación se obtienen ideas estratégicas

⁷ Altair Consultores, “La Elaboracion del Plan Estratégico”, Economía 3 Colecciones, p.59

⁸ Kotler Philip y Keller Kevin, (2012), “Dirección de Marketing”, México, Pearson Educación, 14va ed., p.48

para sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad y en caso de que se presente, impacte menos.

4. La estrategia FO, se basa en obtener las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible conseguir ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como Maxi-Maxi, permitiendo reducir las amenazas y es la más deseable por las empresas.

Según Altair Consultores los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo este análisis es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

6.3. PLAN DE ACCION

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar planes de acción para la consecución de los objetivos presupuesto en el plazo establecido. Una vez determinada las estrategias a utilizar, se procede a realizar el plan de marketing que es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado.

En términos concreto es: *“un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo*

determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”⁹.

6.3.1. Pasos para la elaboración de un plan de Acción

Los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. Las fases son las siguientes:

- La primera fase consiste en la identificación de proyectos, acciones e iniciativas a acometer. En esta fase debe designarse a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados.
- La segunda fase, una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.
- La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar. En una plantilla deberemos recoger todos los aspectos mencionados referentes a las mismas.

6.4. ANALISIS FINANCIERO

6.4.1. Presupuesto

Por lo general, un presupuesto *“incluye tanto los aspectos financieros como los no financieros del plan, y sirve como un proyecto a seguir por la compañía en un periodo futuro”¹⁰.*

⁹ Bicgalicia, (2007), Obtenido de <http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>, p.13, Consultado 12/12/2016

¹⁰ Horngren Charles, Datar Srikant y Foster George, (2007), “Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial”, México, Pearson, 12va ed., p.181

6.4.1.1. Proceso de preparación del presupuesto

El proceso de preparación de presupuestos *“puede ir desde un proceso informal emprendido por una empresa pequeña, hasta un procedimiento que requiera de varios meses y que sea bien detallado tal como lo requieren las empresas grandes. Algunas características básicas del proceso incluyen la dirección y la coordinación de la compilación del presupuesto.”*¹¹

Dirección y Coordinación

Para Hansen y Mowen (2007), el comité de presupuestos tiene la responsabilidad de revisar el presupuesto, proporcionar políticas básicas y metas presupuestales, resolver las diferencias que puedan surgir a medida que se prepara el presupuesto, aprobar el presupuesto final y vigilar el desempeño real de la organización a medida que se desarrolla el año. También debe asegurarse de que el presupuesto esté vinculado con el plan estratégico de la organización.

Tipos de Presupuestos

Según Hansen y Mowen (2007), el presupuesto maestro se divide en presupuestos de operación y financieros. El primero se ocupa de las actividades de generación de ingresos de una empresa: las ventas, la producción y los inventarios de artículos terminados. El resultado final de los presupuestos de operación es un estado de resultados pro forma o presupuestado y el segundo se ocupa de los flujos de entrada y de salida de efectivo y de la posición financiera. Los flujos de entrada y de salida de efectivo planeados se detallan en un presupuesto de efectivo y la posición financiera esperada el final del periodo presupuestado se muestra en un balance general presupuestado o pro forma.

¹¹ Hansen Don R. y Mowen Maryanne, (2007), “Administración de Costo, Contabilidad y Control”, México, Cengage Learning, 5ta ed., p.327

Obtención de información para la preparación del presupuesto

Al inicio del proceso de preparación del presupuesto maestro, el director de presupuestos alerta a todos los segmentos de la empresa acerca de la necesidad de recabar información. Los datos que se utilizan para crear un presupuesto provienen de muchas fuentes; los datos históricos son una posibilidad.

6.4.2. Principales Técnicas de Evaluación de Proyectos

6.4.2.1. Período de Recuperación

El método del plazo o periodo de recuperación, denominado también paycash, payout, payback “*se utiliza para evaluar inversiones propuestas. El plazo de recuperación es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión total inicial (desembolso inicial) y se calcula a partir de los flujos de efectivo esperados (entradas de efectivo menos salidas de efectivo)*”¹².

Sin embargo, el período de recuperación resulta más útil para el inversionista cuando compara varias alternativas de inversión y no en la evaluación de un solo proyecto. Según Rodríguez et al. (2008) el criterio de decisión es el siguiente:

- Si **PR** < **PRMA** (Periodo de Recuperación Máximo Aceptable), se debe aceptar el proyecto.
- Si **PR** > **PRMA**, se debe rechazar el proyecto.

6.4.2.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) representa la ganancia acumulada neta que generará el proyecto durante un periodo determinado (horizonte de evaluación). Este aporte o ganancia acumulada se expresa en unidades monetarias del momento cero.

En otras palabras “*el VAN indica la contribución neta del proyecto, en términos de valor presente (...) por lo tanto, el VAN se define como el método para evaluar el rendimiento de un proyecto que consiste en comparar el valor actual de todos*

¹² Rodríguez Vladimir, Bao Raul y Cárdenas Luis, (2008), “Formulación y Evaluación de Proyectos”, México, Limusa S.A, 1ra ed., p.351

los flujos de efectivo esperados con la inversión inicial (...) Si el VAN > 0, se debe aceptar el proyecto (...) Si el VAN < 0 se debe rechazar el proyecto.”¹³

El VAN “mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.”¹⁴

En concreto “la ecuación para calcular el VPN para el periodo de cinco años es”¹⁵

$$VPN = - P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5+VS}{(1+i)^5}$$

6.4.2.3. Tasa Interna de Retorno

Rodriguez et al. (2008) establecen que la “Tasa Interna de Retorno expresada como tasa porcentual representa el rendimiento en términos de flujos de efectivo o retorno promedio anual que generará la inversión”. De igual manera señalan que:

Es la tasa de descuento que equiparará el valor presente de los flujos de efectivo esperados (FE_1, FE_2, \dots, FE_N) con la inversión inicial de un proyecto (I_0). La TIR es la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero ($VAN = 0$). Este criterio garantiza que el proyecto obtenga por lo menos su rendimiento requerido (p.360-361).

$$VAN = - I_0 + FE_1 / (1 + TIR)^1 + \dots + FE_N + (1 + TIR)^N = 0$$

Donde:

¹³ Rodríguez Vladimir, Bao Raul y Cárdenas Luis, (2008), “Formulación y Evaluación de Proyectos”, México, Limusa S.A, 1ra ed., p.353-354

¹⁴ Sapag Nassir, (2007), “Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación”, México, Pearson Educación, 1ra ed., p.255

¹⁵ Baca Gabriel, (2010), Evaluación de Proyectos”, México, McGraw-Hill, 6ta ed., p.184

I_0 : Inversión inicial. Por considerarse un desembolso se registra con signo negativo

FE_N : Flujos de efectivo esperados o ingresos futuros netos esperados (entradas de efectivo menos salidas de efectivo). Son los flujos de fondos esperados del proyecto

TIR :Tasa interna de retorno o tasa interna de rendimiento, expresada en tanto por uno

6.4.4.4. Relación beneficio-costo

La relación beneficio-costo “*compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, esta será menor que uno. Este método no aporta ninguna información importante que merezca ser considerada.*”¹⁶ (Sapag Chaín, 2007).

6.4.3. Flujos de Caja

Denominados también flujos de tesorería o flujos de efectivo. El flujo de caja de un proyecto “*constituye un estado de cuenta básico que resume las entradas de efectivo y salidas de efectivo a lo largo de la vida útil del proyecto, lo cual permite determinar el rendimiento de la inversión*”¹⁷. Al proyectar el flujo de caja Sapag y Sapag (1989) consideran que:

“Será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas”(…) También subrayan que el flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: “a) los

¹⁶ Sapag Nassir, (2007), “Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación”, México, Pearson Educación, 1ra ed., p.258

¹⁷Rodríguez Vladimir, Bao Raul y Cárdenas Luis, (2008), “Formulación y Evaluación de Proyectos”, México, Limusa S.A, 1ra ed., p.337

*egresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho o salvamento del proyecto*¹⁸(p.225).

Según Rodríguez et al. (2008, pp. 337-338) los tipos de flujos de cajas son:

- Flujo de Caja Operativo: Se obtiene de la proyección de los ingresos (entradas) y egresos (salidas) de efectivo durante la vida útil del proyecto (funcionamiento u operatividad del negocio).
- Flujo de Caja de Capital: Considera el rubro de inversión en activos tangibles e intangibles, capital de trabajo, valor residual de los activos tangibles al final de su vida útil y recuperación del capital del trabajo.
- Flujo de Caja Económico: No se incluyen ingresos y egresos de efectivo relacionados al financiamiento de la inversión por terceros. Por lo tanto, implícitamente se asume que la inversión del proyecto ha sido financiada en su totalidad o íntegramente con recursos propios.
- Flujo de Caja Financiero: Se incluye ingresos y egresos de efectivo relacionados al financiamiento de la inversión con capital de terceros; incluye préstamos, amortizaciones, intereses y el efecto tributario del interés del préstamo.

6.4.4. Estados Financieros Presupuestados

El balance de situación, *“es un estado financiero de carácter estático, que muestra la situación patrimonial de la empresa en una fecha determinada (el fin del ejercicio económico), la cuenta de pérdidas y ganancias “es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo de ese ejercicio económico”*¹⁹ (p.57).

¹⁸ Sapag Nassir y Sapag Reinaldo, (1989), “Preparación y Evaluación de Proyectos”, México: McGraw-Hill, 2da ed., p.225


¹⁹ Wild John, Subramanyam K. y Halsey Robert, (2007), “Análisis de Estados Financieros”, México, McGraw-Hill, 9na ed., p.57

Al respecto Demarzo y Berk (2008) consideran que el estado de resultados *“proporciona información muy útil relacionada con la rentabilidad del negocio de una empresa y la manera en que se relaciona con el valor de las acciones de ésta”*.²⁰

Según Hansen y Mowen (2007) el balance general presupuestado (proforma) *“depende de la información contenida en el balance general actual y en otros presupuestos que integran al presupuesto maestro y proporciona los saldos finales anticipados de los activos, pasivos y cuentas de capital si los planes presupuestado se mantienen. El estado de resultados presupuestado delinea la utilidad neta que se deberá obtener si los planes presupuestales llegan a tener éxito y se elabora “de acuerdo con la forma” pero con datos estimados y no históricos”*²¹

²⁰ Demarzo Peter y Berk Jonathan, (2008), “Finanzas Corporativas”, México, Pearson Educación, 1ra ed., p.28

²¹ Hansen Don R. y Mowen Maryanne, (2007), “Administración de Costo, Contabilidad y Control”, México, Cengage Learning, 5ta ed., p.342



CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa está dividido en ambiente externo e interno el cual se alimenta de todas las reflexiones que se hacen entorno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas surgen dentro y fuera del Centro Turístico, que servirán de insumos para la elaboración de la matriz FODA. Lograr identificar estos factores claves y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos es su finalidad.

1.1. AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo evalúa con exactitud las oportunidades y amenazas encontradas en la parte externa de la organización. Los factores externos que se analizan son: político, económico, social, tecnológico, competitivos y clientes, los cuales determinan las estrategias que se van a implementar y el comportamiento que la empresa va adoptar con cada uno de ellos.

Se valoran cada uno de estos aspectos para tener un conocimiento de cómo se encuentra la industria, que aspectos pueden favorecer o no determinada elección de un conjunto de acciones y planes que pueden afectar la situación de la empresa.

1.1.1. AMBIENTE POLITICO

1.1.1.1. Ley MYPIME

En Nicaragua la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en la Gaceta No. 28 del 8 de febrero del 2008 promueve el desarrollo y competitividad de las empresas y unos de los mayores beneficios de las empresas que logran formalizar sus operaciones es que pueden tener accesos a los programas de apoyo y de fortalecimiento que maneja el gobierno a favor del sector. A demás pueden gozar de planes de financiamiento de la banca privada, facilitando la inserción de mercados y promoviendo la protección del medio ambiente²² (Ver Anexo 2, Tabla 1).

²² Fuente: MIFIC

El Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONIMIPYME) promoverán una iniciativa de reforma a esta ley con el objetivo de que cuando una mipyme crezca, no se le retiren sus beneficios ni se le pretenda aplicar un tratamiento de gran empresa.²³

Dicha ley crea oportunidades para estas empresas turísticas del departamento de Chontales mediante sus diferentes lineamientos estatales que son llevados a cabo por INTUR, CANTUR y CANATUR que permite a estas MYPIMES ser más competitivas. Estos lineamientos y hechos generan gran impacto que va en aumento para el fortalecimiento de este sector.

1.1.1.2. Ley de Incentivos

La Ley de Incentivos para la Industria Turística de la Republica de Nicaragua No. 306 publicada en la Gaceta No. 117 del 21 de junio de 1999 establece: Que es deber del Estado crear las condiciones y promover medidas adecuadas para la promoción y aprovechamiento del turismo, dentro de una política de desarrollo sostenible con respecto a la protección del medio ambiente y de la cultura nacional. Tiene por objeto otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a la actividad turística.²⁴

Esta ley crea oportunidades para sitios turísticos de la zona de Chontales, mediante las exoneraciones de derechos e impuestos de importación, Impuestos General de Ventas, Impuestos sobre la Renta y el Impuesto de Bienes Inmuebles. De igual manera permite emitir Certificados de Crédito Fiscal (CCF) que son deducibles hasta el 70% del IR de personas naturales y jurídicas que inviertan en proyectos turísticos, este hecho genera grandes impactos positivos para empresas turísticas y esta tendencia va en aumento.

La propuesta a la reforma a la ley 306, que ha sido promovida sin éxito por el sector privado, será retomada por el gobierno para incluir otros segmentos que no

²³ Alejandro Delgado, Presidente del CONIMIPYME en entrevista a la prensa

²⁴ Fuente: Asamblea Nacional

fueron contemplados en la legislación actual de la ley con relación a la Junta de Incentivos²⁵.

1.1.1.3. Ley 298

La Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), publicada en la Gaceta No. 149 del 11 de agosto de 1998 en el marco jurídico en materia de turismo en la República de Nicaragua en su artículo 2 se establece: El “INTUR” tendrá por objeto principal, la dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; en consecuencia, le corresponde promover, desarrollar e incrementar el turismo en el país, de conformidad con la Ley y su Reglamento. El INTUR está obligado en impartir cursos de orientación e imprimirá folletos que contengan normas de conductas, deberes y obligaciones de las empresas de servicios turísticos. A demás podrá suscribir acuerdos de coordinación con dependencias y entidades públicas y privadas con el fin de realizar acciones conjuntas y efectivas, en beneficio de la actividad turística y con los gobiernos municipales.

Esta ley es de enorme impacto positivo para las empresas de servicios turísticos, debido a que crea un sin número de oportunidades para el sector, mediante las funciones y atribuciones que el INTUR deberá llevar a cabo en el territorio nacional.

Las Autoridades del INTUR apuntan a mejorar estándares de calidad gastronómica en el departamento de Boaco y Chontales mediante programas de apoyo para las empresas en publicidad, atención de calidad, mejoras en ofertas turística y sobre todo en la responsabilidad de satisfacer las necesidades del turista.

26

1.1.1.4. Desarrollo del Turismo

El turismo requiere de políticas, estrategias y un ente orientador para producir un impacto efectivo en el desarrollo económico y social de Nicaragua, pero cada vez se hace más énfasis en promover, desarrollar e aumentar el turismo en la región

²⁵ Lucy Valenti, miembro de CANATUR en entrevista al nuevo diario

²⁶ Nancy Solís, Delegada INTUR Boaco en entrevista al el 19 Digital

de Chontales. Los Organismo del estado están interesado en desarrollar en el departamento de Chontales nuevas estrategias, planificaciones y acciones en materia de turismo mediante el INTUR hecho que representa oportunidades de gran de impacto para el sector.

El Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR elaboró un plan estratégico 2005-2009 para el desarrollo de la actividad turística. Los retos estratégicos del plan 2005-2009: son promover la competitividad y facilitar el desarrollo del sector turismo, fortalecer y diversificar los productos turísticos del país, promover y facilitar la inversión en el sector turismo y la comercialización de los productos turísticos del país y fortalecer institucionalmente al INTUR.

1.1.1.5. Partidos Políticos

Al margen de las últimas elecciones de 2016, los gobiernos consecutivos desde el año 2006 se han caracterizado por su pragmatismo, aunando un sesgo marcadamente social que ha logrado reducir los índices de pobreza en Nicaragua, la falta de conflictividad sindical y la estabilidad macroeconómica, gracias en buena medida, al apoyo brindado por el sector privado empresarial. El objetivo de la política social del gobierno es garantizar a los más pobres la prestación de bienes y servicios de salud, educación, agua, saneamiento, seguridad y soberanía alimentaria, protección social, vivienda, formación y capacitación.

1.1.1.6. TLC

Según la Guía del Inversionista, Doing Business en Nicaragua 2015-2016, Nicaragua ha firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos (CAFTA-DR), Panamá, China-Taiwán, República Dominicana, Chile y la Unión Europea (AdA). Además, el país forma parte del Mercado Común Centroamericano, del cual son miembros, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá. Adicionalmente, existe libre movilidad de capital, servicios y recursos humanos entre

los países. Nicaragua también tiene acuerdo de acceso preferencial con otros países, como Venezuela²⁷.

Los TLC han sido muy provechosos para Nicaragua en la eliminación de aranceles y el dinamismo de los flujos del comercio, tanto en el sentido de las exportaciones, como de las importaciones, además ayuda a la industria nacional a obtener mayor calidad y hasta menores precios de producción. Estos tratados representan oportunidades para el sector turismo mediante una mayor disponibilidad de materias primas necesarias para las operaciones de las mipymes turísticas. Además, Nicaragua apunta a suscribir nuevos Tratados de Libre comercio en un futuro con otras naciones. Estas oportunidades son de impacto medio para el sector turismo y esta tendencia va en aumento.

1.1.1.7. Ley de Participación Social

La Ley de Participación Ciudadana publicada en la Gaceta No. 241 del 19 de Diciembre del 2003, señala que su propósito es “promover el ejercicio pleno de la ciudadanía en el ámbito político, social, económico y cultural, mediante la creación y operación de mecanismos institucionales que permitan una interacción fluida entre el Estado y la sociedad nicaragüense, contribuyendo con ella al fortalecimiento de la libertad y la democracia participativa y representativa establecido en la Constitución Política de la República”. Este conjunto de normas y regulaciones se fundamentan en los artículos 7 y 50 de la Constitución Política de la República, como expresión del reconocimiento de la democracia participativa y representativa, así como el derecho de participar en igualdad de condiciones en los asuntos de gestión pública del Estado y en los instrumentos internacionales en materia de derechos humanos suscritos y ratificados por Nicaragua.²⁸

Dicha ley crea oportunidades, ya que le confiere a la población el derecho de participar en la formulación de políticas públicas nacionales y sectoriales. La ley general de Turismo es un ejemplo claro de participación de los sectores que tiene

²⁷ Fuente: El Nuevo Diario

²⁸ Fuente: Asamblea Nacional

por objeto regular la industria turística mediante el establecimiento de normas. La industria turística se declara de interés nacional. Es una de las actividades económicas fundamentales y de prioridad para el Estado, enmarcado en un modelo de desarrollo económico sostenible y sometido a disposiciones, que son de carácter público. Esta ley de participación ciudadana se considera de impacto medio para el sector turismo, y su tendencia va en aumento, ya que cada vez se van fortaleciendo estas disposiciones.

1.1.1.8. Seguridad Ciudadana

Nicaragua es el país más seguro de Centroamérica. El estado prioriza la seguridad de las personas, las familias y las comunidades, utilizando una estrategia preventiva y proactiva, donde las prioridades son definidas ya no solamente por el Estado, sino, en conjunto con la comunidad. Para garantizar la seguridad turística se han capacitado a 4,493 Policías los que se desempeñan como policías turísticos en los principales destinos turísticos del país²⁹.

El sector turístico de Nicaragua tiene hoy en el fomento de la seguridad ciudadana unos de los principales pilares para el desarrollo. Al ser la nación más segura de Centroamérica y figura entre las primeras de toda América Latina en ese aspecto, atrae a visitantes como a inversionistas de las distintas ramas de la economía, incluida la del turismo.³⁰

Estos hechos crean oportunidades para sitios turísticos de la región de Chontales, ya que la promoción de los destinos nicaragüenses, la seguridad y la tranquilidad del país son elementos relevantes de impacto medio para este sector. Se refleja una tendencia que va en aumento debido a que el país está sacando provecho a este logro y lo contempla dentro los planes de desarrollo económico y de promoción de inversiones. Los costos de operaciones relacionados a pagos de

²⁹ Fuente: Fondo Monetario Internacional

³⁰ Karla Beteta, Embajadora de C.A en Alemania en entrevista al el 19 Digital

resguardo y traslados de valores se reducen significativamente en comparación con otros países de la región.

1.1.2. AMBIENTE ECONOMICO

1.1.2.1. PIB

El Banco Central de Nicaragua informo que el valor agregado turístico (VAT) aportó 4,1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de 2015; es decir, 12,533 millones de córdobas, reflejado en su publicación de los resultados de Cuenta Satélite de Turismo de Nicaragua 2015. Los componentes principales son la actividad de los restaurantes, seguido por hoteles, servicios de recreación y servicios de pasajeros y conexos, con un gasto promedio diario de 41.5 dólares por persona con una estadía media de 8,7 días. Durante el año 2015, la llegada de turistas internacionales aumentó 4.4 por ciento respecto al año anterior. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), con este resultado se superó, por sexto año consecutivo, la media del crecimiento esperada. (Ver Anexo 2, Tabla 2)

Estos hechos representan oportunidades de gran impacto para los diferentes sitios turísticos de la región central, y muestran una tendencia de seguir aportando mayor valor agregado al PIB.

1.1.2.2. Remesas

Según el Banco Central de Nicaragua, durante el 2017, las remesas continúan posicionándose como una de las principales fuentes de divisas para el país. Al segundo trimestre del año, estas representaron el 10.1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) estimado para el período. El total de remesas recibidas ascendió a 340.7 millones de dólares en el segundo trimestre de 2017, lo cual representó un crecimiento de 11.2 por ciento con respecto al mismo período de 2016 (US\$306.4 millones). Por su parte, el flujo der remesas acumulado al mes de junio de 2017 se situó en 664.0 millones de dólares (superior en 9.1 por ciento a lo observado en 2016).

El incremento de esta fuente de divisa del país crea oportunidades para el sector turismo, mediante la canalización de las remesas a la inversión y a la realización de actividades turísticas. Estos hechos son de impacto medio para estos lugares turísticos de la región de Chontales.

1.1.2.3. Inflación

Entre enero y octubre de este año 2017 los principales bienes de consumo de los hogares en Nicaragua han subido 3.26 por ciento, según el reporte inflacionario publicado por el Banco Central de Nicaragua (BCN). Los productos y servicios con mayores aumentos este año están relacionados con el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, así como educación, alimento y bebidas no alcohólicas.

En el caso de servicios básicos y alojamiento subieron de precio el gas butano (6.67 por ciento), tarifa de consumo de energía eléctrica (0.42 por ciento) y alquiler efectivo de la vivienda (0.35 por ciento). También se encarecieron los platos preparados para llevar (1.63 por ciento) y almuerzos (0.48 por ciento), según el reporte del máximo emisor bancario.

Estos hechos representan una amenaza de impacto alto para el sector turismo en los costos de producción, y la tendencia sigue en aumento.

1.1.2.4. Índice de Precio al Consumidor (IPC)

El primer mes del año 2017 fue altamente inflacionario. Los precios de los productos y servicios se incrementaron fuertemente comparado con el mismo mes del año pasado, cuando este cayó 0.11 por ciento. El Índice de Precio al Consumidor (IPC) repuntó 0.61 por ciento, informó el Banco Central de Nicaragua (BCN), según el reporte, los mayores incrementos se registraron en algunos bienes y servicios de las divisiones de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, alimentos y bebidas no alcohólicas y transporte. En cambio, la división de recreación y cultura hubo bajas de precios. (Ver Anexo 2, Gráfico 1)

El Índice de Precio al Consumidor nacional en la división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas contribuyó a la inflación de agosto con -0.246 puntos porcentuales, registrando una disminución de 0.71 por ciento. La división de Restaurantes y hoteles registró una variación de -0.27 por ciento (-0.030pp), derivado del comportamiento de los precios de los platos preparados para llevar (-1.40%), pizza para llevar (-1.33%) y almuerzo (-0.01), con aporte conjunto de -0.034 puntos porcentuales y la división de Transporte registró un aumento de 1.40 por ciento, y un aporte de 0.104 puntos porcentuales a la inflación de agosto.

Estos hechos afectan directamente al sector turismo, por lo que constituye una amenaza de gran impacto, cuya tendencia sigue en aumento (aumento continuo de precios de bienes y servicios, devaluación del córdoba frente al dólar, salarios insuficientes, etc.).

1.1.2.5. Tasas de Interés

La tasa de interés promedio ponderada según el Banco Central de Nicaragua en los últimos 6 meses ha disminuido de 11.35% en enero 2017 a 9.31% a junio 2017. Alrededor de 500 pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector turismo en Nicaragua serán beneficiadas con créditos entre 3,000 y 35,000 dólares, destinados a mejorar su infraestructura (INTUR 2016).

El Fondo total disponible para los créditos es de 5 millones de dólares, los que serán facilitados por el Banco de la Producción (Banpro), como producto de una alianza con el Intur, informaron las autoridades. La iniciativa ofrece una tasa menor al 9% de interés y con modalidades más preferenciales de las que existen en el mercado. De acuerdo al monto que se le otorgue a cada empresario, el plazo máximo del pago podría ser de hasta cinco años, con un interés menor al 9% según datos oficiales. Estos escenarios crean oportunidades de impacto medio para sitios turísticos del departamento de Chontales, y estas disposiciones siguen en aumento en el sector.

1.1.2.6. Inversiones en Turismo

Las bellezas naturales que poseen Nicaragua y el parecido cultural entre los países centroamericanos, son aspectos que mencionaron algunos empresarios turísticos extranjeros que están interesados en hacer negocios en el país. El crecimiento del turismo tiene que ir acompañado por un sostenido crecimiento en inversiones y las políticas de fomento adecuado. Además, estima una tasa de crecimiento del turismo del 15 por ciento anual. Con estas perspectivas de gran impacto la inversión extranjera se apuntó para la construcción de grandes hoteles en la capital, así como complejos comerciales y recreativos. De la misma forma inversionistas locales también empiezan a invertir en hoteles y restaurantes pequeños, sobre todo en lugares de gran potencial turístico.

Nicaragua constituye un país muy atractivo para la inversión extranjera, sobre todo la turística, lo cual se expresa en el crecimiento que ha registrado la inversión en general, desde 1993 registra una tasa de crecimiento de 31.5 por del PIB. Estos hechos crean mayores oportunidades para el sector turístico de Chontales.

1.1.3. AMBIENTE SOCIAL

1.1.3.1. Desempleo

En Nicaragua el desempleo continuó reduciéndose según el Banco Central de Nicaragua, que situó dicha tasa en el segundo trimestre de este año 2017 en 3.8 por ciento, inferior al 4.6 por ciento en similar periodo del año pasado. En el primer trimestre de este año el desempleo abierto era de cuatro por ciento. Con referencia al año pasado la tasa era de 4.6 por ciento y respecto al trimestre anterior era cuatro por ciento, es decir se mantiene un poco la tendencia que se observa en las cifras de ir reduciendo la tasa de desempleo.

El 73.2 por ciento de la población con edad mayor a los 14 años que está en el mercado laboral, el 96.2 por ciento se encuentra ocupada y el 3.8 por ciento se encuentra en el desempleo abierto (Ver Anexo 2, Tabla 3). En el departamento de Chontales de acuerdo al VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005, la

Población Económicamente Activa Desocupada es del 2.5 %. En el 2005, el porcentaje más elevado en la PEA desocupada lo refleja El Coral (3.6%), siguiéndole en el orden San Pedro de Lóvago (3.1%), Juigalpa con (3.0%), con porcentajes más bajos pero muy parecidos Santo Tomás con (2.6%), Santo Domingo (2.5%) y Acoyapa (2.5%) con menos del dos por ciento San Francisco de Cuapa (1.7%), Comalapa y La Libertad con (1.4%), mostrando Villa Sandino el valor menor (0.8 %).

Estas condiciones representan amenazas de impacto medio para el sector turístico en el departamento Chontales, debido a que se trabaja en disminuir los niveles de desempleo mediante las inversiones públicas y privadas en el sector.

1.1.3.2. Capital Humano

Nicaragua es un país de gente joven. Del total de habitantes (5.4 millones), el 70% son menores de 30 años. La fuerza laboral del departamento de Chontales está compuesta de 119 445 personas, es reconocida por su flexibilidad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente.

Existe en nuestro país una gran fuente disponible de profesionales bilingües capacitados en el extranjero. Se calcula que aproximadamente 10% de la población económicamente activa habla inglés. También existe una amplia base de trabajadores para industrias intensivas en mano de obra.³¹ Estos hechos representan oportunidades de impacto medio para el sector turismo debido a que existe en el departamento de Chontales mano de obra necesaria para operaciones de los diferentes sitios turísticos.

1.1.3.3. Políticas Salariales

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) proyecta que entre 2016 y 2017 pasará un déficit de C\$1,581.4 millones a un superávit de C\$183 millones, calculando que sus ingresos se elevarán hasta los C\$ 26,028 millones, y que

³¹ Fuente: Publicación Escuela Nacional de Hotelería, dentro del proyecto NIC/018

lograrán contener sus gastos, especialmente en los rubros de remuneraciones, y en la adquisición de prestaciones médicas, y bienes y servicios.

Estos déficits en las políticas salariales representan ciertas amenazas de impacto medio en el sector turístico del país debido a que se requieren de políticas salariales acorde a las condiciones de mercado, con mayor predictibilidad, con incrementos que sean basados en mayor productividad, con crecimiento de la demanda, fortaleciendo al sector formal, y generando más plazas que reduzcan el subempleo y la informalidad.³²

1.1.3.4. Crecimiento Poblacional

La población total de nicaragüense es de 6, 327,900 en el 2016 y presenta una tasa del crecimiento poblacional de 1% de acuerdo a cifras proporcionadas por el INIDE y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La tasa de natalidad (2016) es de 17,9 nacimientos por cada 1000 habitantes y la tasa de fertilidad (2016) es de 1,92 hijos por mujer. Desde el 2005 hasta 2010, la población nicaragüense creció a un promedio de 71,800 personas por año al pasar 5 millones 380 mil habitantes en 2005 hasta alcanzar los 5 millones 739 mil personas, experimentando un crecimiento del 6.6%.

Entre los años 2011-2016 según las proyecciones del CEPAL, el crecimiento promedio anual de la población fue de 68,400 personas al pasar de 5 millones 810 mil habitantes en 2011 hasta 6 millones 152 mil que se proyectaban para el 2016, con un crecimiento del 5.8% en ese período. En el departamento de Chontales de acuerdo al VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005 la tasa de crecimiento 1995-2005 fue 0.6 por ciento. Estas tasas de crecimiento crean ciertas oportunidades de impacto medio para el sector turismo por lo que existe una mayor demanda de servicios.

³² Fuente: José Adán Aguerri, Presidente del COSEP, publicado en la PRENSA

1.1.3.5. Desigualdad y Repartición de Riquezas

Existe una importante desigualdad en la distribución de la riqueza. El índice de Gini para Nicaragua es del 52,2 en 2015. Una puntuación de 0 indica igualdad total en el reparto de la riqueza y una puntuación de 100 desigualdad absoluta. En 2009 comparado a 2005, Nicaragua ha logrado una reducción en pobreza general de 5.8 puntos porcentuales y 2.6 puntos en pobreza extrema, según la EMNV y es el segundo país en América Latina con la mayor reducción de la desigualdad.

El crecimiento 2010 fue impulsado por el incremento de las exportaciones, el aumento de las inversiones y las remesas, en un ambiente de estabilidad macroeconómica donde la inflación se mantenido en un dígito y las reservas internacionales brutas a su nivel más alto.³³ Estos hechos crean oportunidades para el sector turismo en la zona mediante la reducción de estos índices de desigualdad en el país.

1.1.3.6. Pobreza

La adhesión de Nicaragua al ALBA significó la firma de una serie de convenios en materia energética, suministro de petróleo, venta de productos, construcción de viviendas, banco de desarrollo productivo, suministro de insumos para la agricultura, becas, asistencia técnica, etc. La Alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe (ALBA), es una propuesta que abarca además objetivos vinculados a la integración latinoamericana y cooperación para el comercio, donde se pone énfasis en la equidad, en la lucha contra la pobreza y la exclusión social.³⁴

El Presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) afirmó en un foro de inversionistas en agosto 2011 que: “Somos el país con la mayor apertura económica y comercial de Centroamérica. En los últimos tres años en relación al crecimiento del PIB, Nicaragua ha sido la economía de mayor crecimiento en Centroamérica”. Estas disposiciones crean oportunidades para la buena apertura a

³³ Fuente: Fondo Monetario Internacional

³⁴ Fuente: Publicación Escuela Nacional de Hotelería, dentro del proyecto NIC/018

la inversión en turismo en el territorio nacional, y esta tendencia que va en aumento como es la reducción de los índices de pobreza.

1.1.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO

1.1.4.1. Maquinaria

Nicaragua tiene más de una década de invertir menos del tres por ciento del Producto Interno Bruto en la importación de maquinarias agrícolas e industriales, lo que confirma, según economista y representantes del sector, que se han hecho pocos esfuerzos para modernizar la actividad productiva del país. La importación en valor de maquinarias y herramientas agrícolas como porcentaje del PIB ha oscilado entre el 0,48 y 0,68 por ciento desde el 2010.

Tal es el estancamiento en la inversión en la adquisición de maquinarias, que en 2015 Nicaragua gastó 61.3 millones de dólares en la importación de máquinas y herramientas agrícolas. Para el país esta tendencia va disminuyendo a paso lento debido a que ha requerido más de dos décadas para duplicar su factura en importación de estos tipos de maquinarias respecto a los años noventa, pero la baja inversión en bienes de capital no es solo problemas exclusivos de las grandes y medianos productores y empresas, sino de pequeños, que son la mayoría en la matriz económica del país³⁵ (Ver Anexo 2, Tabla 4).

Este hecho representa ciertas amenazas de impacto medio para el sector turismo, ya que cada vez más las empresas turísticas se requieren máquinas industriales para poder realizar sus operaciones con mayor tecnificación.

1.1.4.2. Equipos

En Nicaragua hace falta introducir en las empresas la tecnología automática, ya que en el país hay mucha intervención humana en sistemas que pueden agilizarse con la tecnología. Este rezago tecnológico que tiene el país no obedece solo a la

³⁵ Fuente: Banco Central de Nicaragua en un comunicado a La Prensa

falta de preparación académica de la mano de obra que se desempeña en ese campo, sino a la falta de cultura de los empresarios de invertir en tecnología.³⁶

Actualmente el acceso a estas tecnologías va en aumento, ya que existen empresas comerciales, que ofrecen variedad de equipos necesario para una mejor automatización de las diferentes áreas de trabajo de una empresa, por lo que refleja oportunidades de impacto medio para el sector turismo al invertir en estos equipos que las llevan a ser más competitivas.

1.1.4.3. TIC'S

Según el Foro Económico Mundial Nicaragua es uno países que tiene menos acceso a las tecnologías de la información, necesitando aumentar sus inversiones en hardware, software y servicios, por lo que se está invirtiendo en tecnología para su desarrollo. El país queda rezagada con respecto a la región centroamericana y otras regiones del mundo en términos de su infraestructura de telecomunicaciones, lo cual puede ser un impedimento al resto de la economía.

Actualmente las aplicaciones web están siendo adoptadas en la mayoría de las empresas como herramientas necesarias para dar a conocer sus servicios, promociones y ventas en líneas. Mediante las aplicaciones locales se están automatizando los procesos de facturación y control de inventario, que permiten una administración eficiente del negocio. El acceso a estas herramientas ha sido un reto en todas las empresas, porque no son económicamente atractivos.

La tasa de crecimiento del valor agregado real del sector de comunicaciones ha crecido muy por encima de la tasa de crecimiento de la economía total, ese crecimiento ha sido impulsado por fuertes inversiones por parte de la empresa privada. La fuerte inversión privada en el sector ha generado importantes avances en términos de la cobertura de líneas telefónicas fijas y número de suscriptores de celulares. Estos hechos crean mayores oportunidades de gran impacto para

³⁶ Álvaro Jaime Solís, gerente de país de SPC Internacional, en entrevista a La Prensa

empresas turísticas de la región de Chontales, tales como reducción de costos entre otros muchos beneficios que proporcionan estas TIC'S. (Ver Anexo 2, Tabla 4).

- Poco posicionamiento en el mercado.
- Los métodos de la publicidad de la competencia son mejores que las del centro.
- La mayoría de los productos turísticos similares a la competencia con excepción con del servicio de piscina y pista de moto que son los atractivos del centro.

1.1.5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La unidad de análisis es el Centro Turístico Santa Clara considerando las siguientes variables: amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de servicios sustitutos y rivalidad entre competidores. Se obtiene información sobre las variables mediante la entrevista y la encuesta. Con lo revelado se crea una matriz donde las variables citadas fueron valoradas a través de una escala de 1 al 5, para lo cual 5 es “muy alto”, 4 es “alto”, 3 es “medio”, 2 es “bajo”, 1 es “muy bajo”. La matriz resultante permite visualizar la intensidad de cada una de las cinco fuerzas del turismo en Santa Clara. Para analizar la información se verificó la valuación que cada variable presentó en la matriz, siendo la más deseable las que más se acercan a la valoración mínima.

1.1.5.1. Amenazas de nuevos competidores

Existen las **barreras de entradas**, se requieren importantes inversiones en infraestructura turísticas, por lo que los empresarios locales y extranjeros invierten en hoteles y restaurantes pequeños, sobre todo en lugares de gran potencial turístico. Si bien se han realizado avances en materia de infraestructura, Chontales no poseen aún Centros turísticos de gran alcance.

El desarrollo de la oferta de Centros Turísticos sustentada en la inversión privada, se ha visto dificultada por distintos inconvenientes de Chontales de ingresar

a los mercados nacionales e internacionales. De manera que el desarrollo de la oferta de lugares de diversión, depende de la capacidad del sector de reinvertir utilidades o bien de ser capaz de atraer a inversores locales en emprendimientos de este tipo.

Son **pocas entonces las barreras de entrada**, debido a las altas inversiones que se están realizando para dotar de la infraestructura necesaria para que un Centro Turístico pueda competir con posibilidades de captar un porcentaje importante del mercado los lugares turísticos.

En relación a la **rentabilidad del sector**, según la entrevista al propietario y fuentes secundarias el sector es bastante rentable. Bajo este escenario es de esperar fuertes inversiones en el sector en los próximos años.

Por otro lado, los sucesivos reajustes de precios a aumentos de costos de producción, hace dificultoso trasladar estos aumentos al precio de los servicios turísticos.

Con respecto a la **demandas centros turísticos insatisfechas**, no se cuenta con una información suficiente a nivel oficial sobre el grado de satisfacción de los concurrentes a lugares turísticos, sin embargo, se ha podido observar que existen esfuerzos aislados de algunos oferentes de servicios turísticos al aplicar encuestas de satisfacción a sus clientes, pero enfocadas fundamentalmente al centro, no así al destino.

Cabe señalar en ese sentido que es muy poco lo que se hace, para identificar la demanda insatisfecha en materia de lugares turísticos y en consecuencia definir planes de acción para atraerla. Solo se observan esfuerzos aislados de prestadores de servicios turísticos preocupados por conocer el nivel de satisfacción de los concurrentes a lugares turísticos, careciendo por tanto de información completa sobre la satisfacción global de la experiencia de Centros turísticos en el departamento de Chontales.

1.1.5.2. Poder de negociación de los clientes

En cuanto a la **caracterización de la demanda de lugares turísticos**, éste es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía nacional y con un rol importante para el crecimiento económico.

El turismo nacional presenta como características marcadas fluctuaciones estacionales de enero a marzo y de octubre a diciembre. Esto se debe a su carácter familiar, estando la actividad turística estrechamente relacionada meses de verano, fines de semanas, pascuas, navidad y año nuevo.

El **poder de negociación de los clientes** es ilimitado, ya que son negociadores innatos si lo que se desea es alcanzar su fidelización se debe ceder un poco ante ellos haciéndoles sentir el valor representativo que tiene dentro de la empresa.

Por el lado de Santa Clara al no tener, su debilidad sustenta al no tener Clara mucha **diferenciación entre los servicios turísticos** propios y el de los competidores se les está otorgando mayor poder de negociación a los clientes; por no existir nada que evite que se decida irse con la competencia, confirmando la importancia que tiene que Santa Clara les dé a sus servicios algún valor agregado, reafirmando su propia marca, ofreciendo un mejor servicio.

La demanda de servicios turísticos es muy sensible a las condiciones económicas. De manera que resulta imprescindible para el desarrollo permanente de la actividad turística, contar con propuestas que se acomoden a la economía de los demandantes y al perfil que éstos presentan.

En relación a la **cantidad de lugares turísticos sustitutos en el mercado**, se destaca una variedad importante de destinos dentro y fuera del departamento de Chontales. Las propuestas de Centros turísticos difieren significativamente.

La **calidad precio de servicios turísticos** ofrecidos por Santa Clara está acorde con los de los principales centros turísticos de la región.

1.1.5.3. Poder de negociación de los proveedores

En relación al análisis de los proveedores, los **proveedores de insumos y servicios**, en general se encuentra con bastante poder de negociación y también los servicios públicos monopólicos (ejemplo: luz, agua, gas, entre otros). Los proveedores de productos y servicios (públicos y privados) que configuran los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad, tienen un poder de negociación ilimitado ya que existen muchos pocos sustitutos en el mercado.

El Centro Turístico Santa Clara en la actualidad tiene tres proveedores:

- **MAXIPALI:** Es una tienda detallista Walmart con alcance regional desarrollado en la década del 2000, que presentan una amplia oferta de productos como perecederos, abarrotes, textiles, electrónica, ferretería y línea blanca, así como servicios de farmacia y productos de panadería.
- **Distribuidora Casa Pellas:** Grupo empresarial nicaragüense que constituye un conglomerado de empresas con más de 100 años de experiencia, que ofrece ventas de autos nuevos, maquinaria industrial, llantas, repuestos, motocicletas, motores y también distribuye productos de consumo masivo como: variedad de bebidas y alimentos, productos en conserva, productos para la higiene y cuidado personal, medicamentos, alimentos para mascotas, iluminación, linternas.
- **PriceSmart:** Gestora de clubes de compras con membresía más grande Centroamérica, el Caribe y Colombia, en el cual se encuentran abarrotes, productos frescos de alta calidad, electrónicos, equipo para oficina, herramientas, artículos deportivos, ropa, rosticería, panadería, centro de llantas, servicios de comidas y más.

1.1.5.4. Amenazas de servicios sustitutos

La **amenaza de nuevos servicios turísticos sustitutos a los centros turísticos**, lo pueden constituir el turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, etnoturismo, entre otros. El desarrollo de nuevos productos es una constante, en la medida que se va profesionalizando la gestión turística de los

diversos atractivos presentes en los distintos destinos turísticos. El turismo de diversión ha ganado espacio en forma permanente y sostenida.

Se destacan la frecuencia y la posibilidad del **lanzamiento de nuevos servicios turísticos**, que dependen en gran medida de las inversiones para el desarrollo de nuevas potencialidades de los destinos turísticos. Claro está que, sin inversiones, esa potencialidad no se concreta.

Con relación a los **niveles de rentabilidad de estos nuevos atractivos**, en la medida que constituyan ventajas competitivas difíciles de imitar por otros destinos, se estima que resultaran importantes en el mediano y largo plazo. En el corto plazo no es de esperarse resultados extraordinarios, debido a la necesidad de invertir en promoción y publicidad a los fines de imponer en el imaginario del turista la necesidad de conocer dichos destinos en forma complementaria a la asistencia a un centro turístico.

1.1.5.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre oferentes de lugares turísticos es fuerte, existen numerosas empresas entre las tres principales:

-Hotel y Restaurante La Hacienda: El Hotel La Hacienda está situado en la ciudad de Juigalpa y cuenta con jardín y terraza. El establecimiento cuenta con restaurante, recepción 24 horas, servicio de conserjería y conexión WiFi gratuita. Además, goza de vistas a la montaña. Todas las habitaciones del hotel están equipadas con TV de pantalla plana. Todas las habitaciones incluyen baño privado con ducha y artículos de aseo gratuitos. Todos los alojamientos tienen zona de estar.

-Hotel San Pedro: El Hotel San Pedro se encuentra en Juigalpa y dispone de piscina al aire libre, jardín y terraza. El establecimiento alberga un restaurante y un bar. Hay conexión WiFi gratuita. Es cómodo y económico. Todos los alojamientos del hotel disponen de zona de estar y TV de pantalla plana. Las habitaciones del Hotel San Pedro tienen baño privado y vistas a la montaña.

-Antojitos Campestre Las Peñitas: Antojitos Campestres Las Peñitas es un lugar de esparcimiento para la familia y los amigos. Cuenta con piscinas, servicios de restaurantes, con vistas al río Mayales espacio para recrearse y amplio parqueo.

Si bien Hotel y Restaurante La Hacienda es la mejor posición, Santa Clara posee cierto posicionamiento en el mercado turístico chontaleño. En cuanto a las variables de **fuerza competitiva, cambios de estrategias, acciones competitivas agresivas y cantidad de competidores**, todas ellas tienen niveles altos de medición y determinan como consecuencia una alta rivalidad de los lugares turísticos.

De las anteriores empresas citadas ejercen fuertes dominio en el mercado Chontaleño del turismo, traduciéndose como una amenaza para Santa Clara. Cada competidor persigue un mismo objetivo, “ser excelentes y el preferido de los clientes”, lo diferentes entre todos son los costos que obtienen al aplicar las variadas estrategias de comercialización que permita alcanzar sus metas. Todos ellos hacen uso de medios de publicidad y promociones para darse a conocer, otros invierten en el personal de ventas para un mejor servicio, en el caso de Santa Clara no está siendo eficiente en estos factores, dejándolo en desventajas con algunos competidores.

Los competidores cuando ofrecen sus servicios turísticos están pendientes de la nuevas necesidades y expectativas de sus clientes, haciendo que se sientan satisfecho con los servicios. En sus instalaciones atienden al público en horarios iguales a Santa Clara de 8 am a 10 pm. Las tecnologías utilizadas por estas empresas son mejores que las de Santa Clara. Generalmente, están siendo administradas por personal que posee gran experiencia.

A modo de resumen se expone la matriz de cada una de las cinco fuerzas competitivas y la importancia de las variables que la representan (en donde 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto o intenso) en donde son preferibles las mediciones bajas a las altas, ya que las primeras representan un nivel bajo de la fuerza en cuestión que se mide:

Tabla 5: Matriz de las cinco fuerzas de Porter					
Nivel de valoración / elemento	1	2	3	4	5
Amenazas de nuevas entradas					
Existencias de barreras de entrada			X		
Intensidad de las barreras			X		
Rentabilidad del sector				X	
Crecimiento de la demanda insatisfecha				X	
Poder de los clientes					
Caracterización de la demanda de lugares turísticos				X	
Crecimiento del turismo nacional				X	
Poder de negociación de los clientes en base a su número					X
Cantidad de destinos turísticos sustitutos en el mercado				X	
Centro turístico Santa Clara respecto al resto de los lugares turísticos				X	
Calidad de precios de los centros turísticos				X	
Poder de los proveedores					
Numero de proveedores del sector, poder de negociación				X	
Amenazas de servicios sustitutos a los centros turísticos					
Amenaza de nuevos servicios turísticos sustitutos a los centros turísticos				X	
Posibilidad de lanzamiento de nuevos servicios			X		
Niveles de rentabilidad			X		
Rivalidad entre las Empresas Existentes					
Posicionamiento de Santa Clara en termino de Centros turísticos				X	
Cambios de estrategias				X	
Acciones competitivas agresivas				X	
Cantidad de competidores				X	

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla precedente del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del Centro Turístico Santa Clara, la alta rentabilidad perjudica motivando la entrada, por otro lado, las pocas barreras de ingreso también; perjudicando la situación interna de los que componen actualmente el mercado, además se posee poca información sobre la demanda insatisfecha creciente que pueden satisfacer.

Respecto del poder de los clientes, se considera que es relativamente abundante poder de negociación los clientes, no existe mucha diferenciación en las propuestas turísticas que generando servicios sustitutos.

En cuanto al poder de los proveedores también es abundante, ejercen gran presión sobre los insumos y servicios, debido a que existen pocos sustitutos que proporcionen calidad.

En lo que respecta la amenaza de servicios sustitutos es en promedio considerable, a juzgar por lo dinámico del mercado en ese sentido.

Relativo a la rivalidad existente internamente en el sector, es media alta a juzgar por el número elevado de acciones competitivas, cantidad de competidores y lo dinámico de las estrategias.

ASPECTO CONCLUYENTE DEL AMBIENTE EXTERNO

- El Centro Turístico tiene acceso al financiamiento.
- Beneficios a personas jurídicas que se dediquen a la actividad de turismo.
- Existe una mayor disponibilidad de materias primas.
- Se garantiza en el sector turístico la seguridad ciudadana, uno de los principales pilares para el desarrollo.
- Mayor valor agregado al PIB mediante las actividades turísticas.
- Altos costos en la materia prima.
- El flujo de remesas en la zona está incrementando.
- Precios de los productos y servicios se están incrementando.
- Tasas de interés menor al 9% y con modalidades más preferenciales de las que existen en el mercado para pymes del sector turístico.

- La fuerza laboral en Nicaragua está compuesta por 2 millones de personas, reconocida por su flexibilidad, alta productividad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente.
- Tasa de crecimiento del 0.6 % en el departamento de Chontales.
- Disponibilidad de equipos tecnológicos en el país para automatización de áreas de trabajo.
- Fuerte inversiones privadas en el país en el sector de las tecnologías de la información.
- Cercanía del centro a un gran potencial de mercados.
- El turismo en Nicaragua requiere de políticas, estrategias y un ente orientador para producir un impacto efectivo en el desarrollo económico y social del país.
- Déficits en políticas salariales del país.
- Déficits en el acceso a las maquinarias agrícolas, industriales y equipos dedicados al turismo.
- Empresarios extranjeros y locales interesados en lugares con gran potencial turístico.
- Se desconoce el comportamiento del mercado al cual se dirige la oferta del producto.
- Los clientes poseen la capacidad económica para adquirir nuevos productos/servicios.
- Alta rentabilidad del sector motiva la entrada de nuevos competidores, por lo que son pocas las barreras de ingreso.
- Abundante poder de negociación de los clientes, no existe mucha diferenciación en las propuestas turísticas que generando servicios sustitutos.
- Abundante de poder los proveedores.
- Amenaza de servicios sustitutos es en promedio considerable.
- Alta rivalidad de empresas existente en el sector turístico.

Los datos se obtuvieron de fuentes secundarias sobre las diversas organizaciones involucradas en el ambiente externo del centro turístico y también a través de la entrevista que se aplicó al propietario de Santa Clara.

1.1. AMBIENTE INTERNO

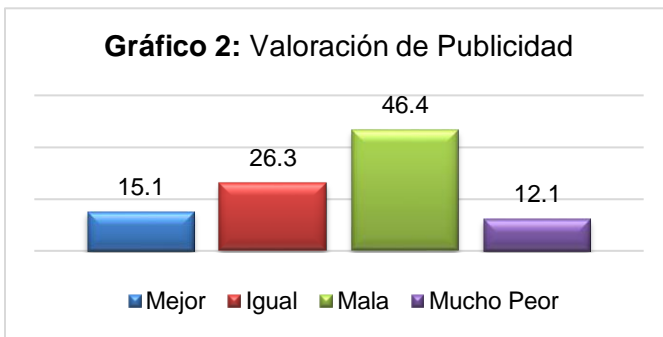
El análisis del ambiente interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas que tiene toda la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma. Para la evaluación de este aspecto se utilizarán los datos expresados por la población económicamente Activa Ocupada del departamento de Chontales y el propietario del Centro, por medio de los instrumentos de investigación se procede a realizar el análisis de la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la dirección, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de información de la gerencia representan las operaciones principales del centro.

1.1.1. MERCADOTECNIA

1.1.1.1. Ventas de productos y servicios

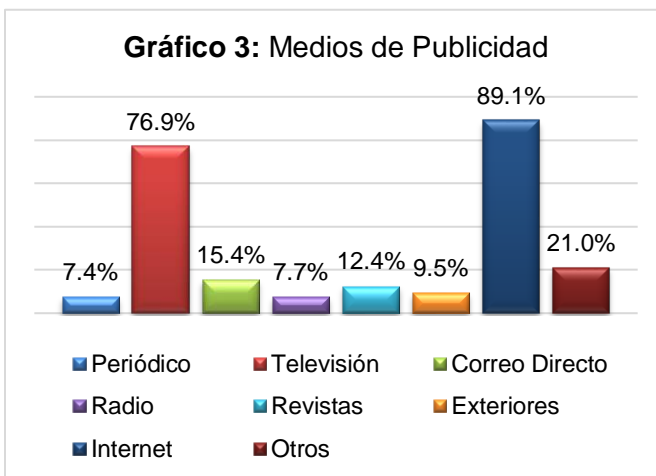
Actualmente los medios de publicidad que utiliza son: radio, televisión, revistas e internet (solamente Facebook). Se organizan eventos y algunas relaciones con los medios de comunicación como herramientas de relaciones públicas. Las técnicas de marketing directo que utilizan son la venta personal y el teléfono. En los medios de publicidad se gasta alrededor de C\$ 6,000.00 al mes x 12 = 72,000.00 anual.

Los meses en que se registran las mayores ventas son en marzo, abril y diciembre. También se aprovecha la fuerza de ventas para que estos den a conocer al centro y los servicios que ofrecen.



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados (46.4%) señalan que la publicidad del centro es mala comparada con la competencia.



Fuente: Elaboración propia

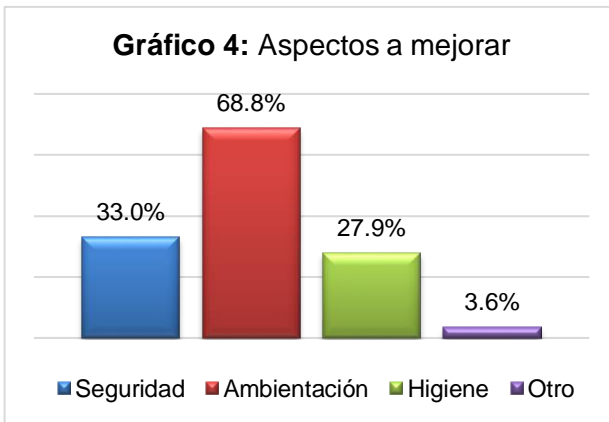
El 89.1% de los encuestados sostienen, además, que el internet es el medio de publicidad más adecuado y un 76.9% afirman que la televisión también sería adecuada. La mayor parte de los encuestados (46.4%) señalan que la publicidad del centro es mala comparada con la competencia.

La publicidad representa un problema para el centro, ya que se puede decir a grandes rasgos no se ha llevado a cabo una publicidad masiva para dar a conocer el centro, debido a que no hay un presupuesto destinado. Esto induce a que el mercado meta desconozca la existencia del centro. Cabe subrayar que la mayor parte de los encuestados señalan que la publicidad del centro es mala comparada con la competencia.

La fuerza de venta está integrada por dos meseros, las cuales ellos realizan la labor de caja. Ellos se encuentran pendiente de la entrada de un cliente para darle la bienvenida, y al mismo tiempo ofrecerles los diferentes servicios y atender sus solicitudes. Estos meseros deben de velar por la seguridad de los accesorios de mantelería entre otros.

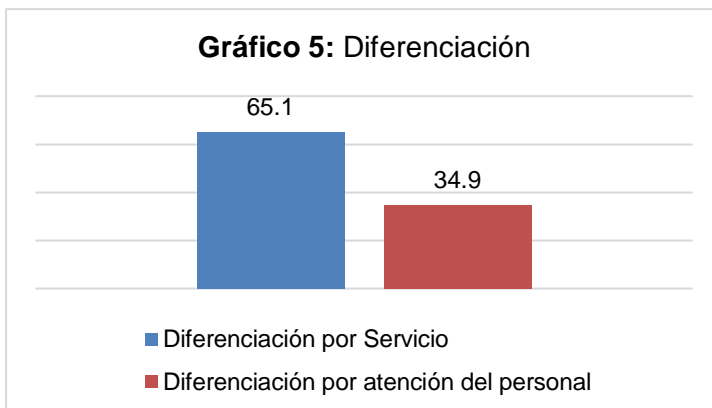
1.1.1.2. Planeación de productos y servicios

Las actividades de mercadotecnia del centro son realizadas por el propio propietario de la empresa que tiene experiencia, pero no la capacitación adecuada, por lo que no se cuenta con personal especializado para realizar estas labores de planeación y elaboración de presupuestos. Se desconoce la técnica de mercadotecnia de prueba lo que permitiría a la empresa probar planes de mercadotecnia alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Actualmente el Centro Turístico ofrece cinco servicios: restaurante, hospedaje, salón de conferencias, piscinas y pista de motocross.



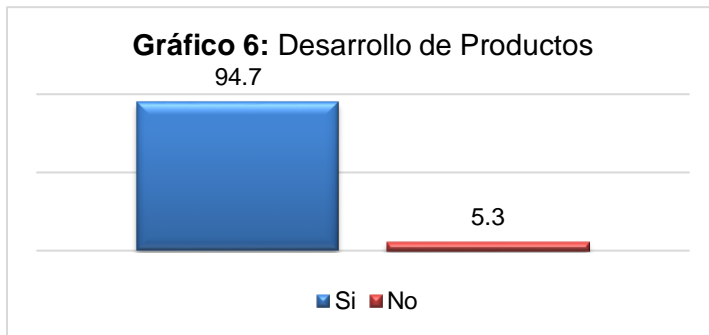
La mayor parte de las personas (68.8%) sostienen que debe mejorarse la ambientación en el centro turístico y también un poco en la seguridad.

Fuente: Elaboración propia



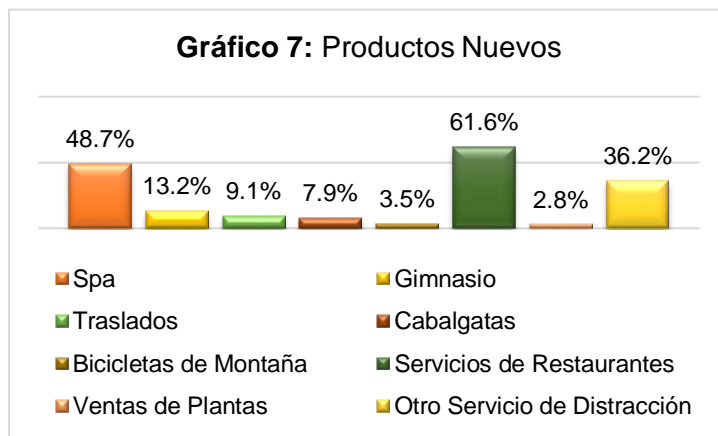
La mayoría de las personas (65.1%) sostienen que la empresa podría diferenciarse por el servicio.

Fuente: Elaboración propia



Un 94.7 % sostiene que el Centro Turístico Santa Clara requiere desarrollar nuevos productos.

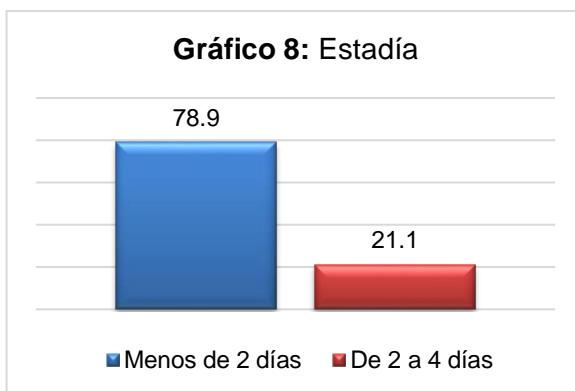
Fuente: Elaboración propia



Del 94.7% de las personas que afirmaron que la empresa si requiere desarrollar nuevos productos, el 61.6% sostiene que se deben desarrollar nuevos servicios de

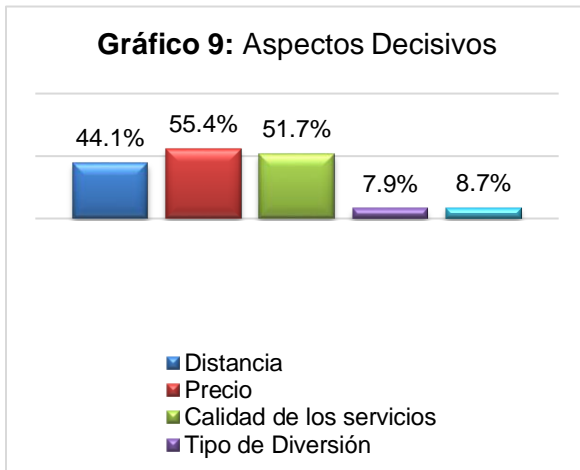
Fuente: Elaboración propia

restaurantes, también un 48.7% afirman que desarrollen el servicio de Spa y un 36.2% otros servicios de distracción.



El mayor número de encuestados (78.9%) sostienen que dedican menos de dos días para realizar actividades turísticas.

Fuente: Elaboración propia

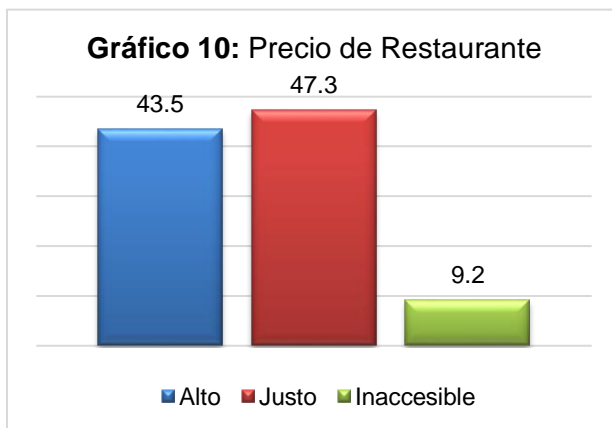


Fuente: Elaboración propia

Un 55.4% afirman que lo que pesa más en su decisión es el precio y seguidamente la calidad de los servicios (51.7%).

Restaurante

El servicio de restaurante consiste en un servicio intangible acompañado de elementos tangibles que representa una evidencia física del servicio, existe una simultaneidad en la producción y consumo, porque a los clientes se le ofrece el servicio de restaurante, seleccionan los platos que van a consumir y en el área de cocina los preparan y son inmediatamente consumidos. Son unos de los servicios más demandados del centro donde se obtienen el mayor margen de ganancias en las ventas.

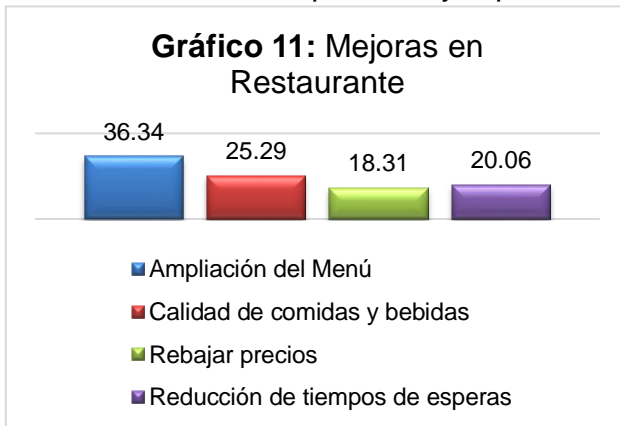


Fuente: Elaboración propia

El 47.3% señala el precio del servicio de restaurante es justo, pero también un porcentaje similar 43.5% afirma que es alto. Los precios de estos servicios son similares a los de la competencia.

Este servicio comprende comidas y platillos nacionales, bebidas nacionales e internacionales como: licores, vinos, cervezas, aperitivos, bebidas sin alcohol, whisky entre otros. Se cuenta con dos meseros para brindar atención en temporada normales, pero cuando hay bastante afluencia de turistas se aumenta la capacidad de producción.

Cabe señalar que la mayor parte de los clientes sostienen que es necesaria

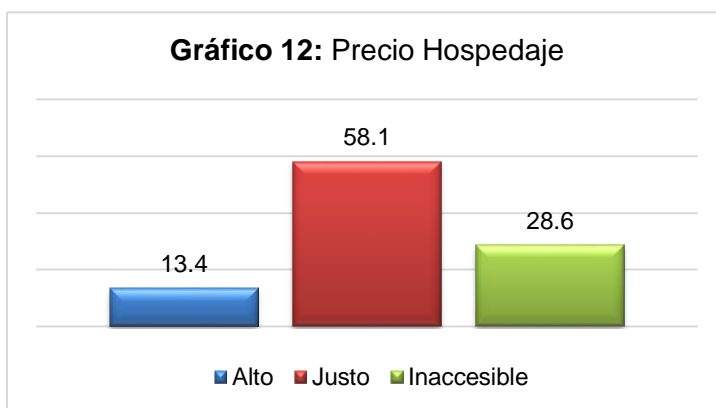


Fuente: Elaboración propia

la ampliación de su menú (Nuevas comidas y bebidas, diversidad de precios), seguido la calidad de comidas y bebidas reduciendo los tiempos de espera y en última instancia rebajar los precios, por lo que no se muestran muy satisfecho con este servicio.

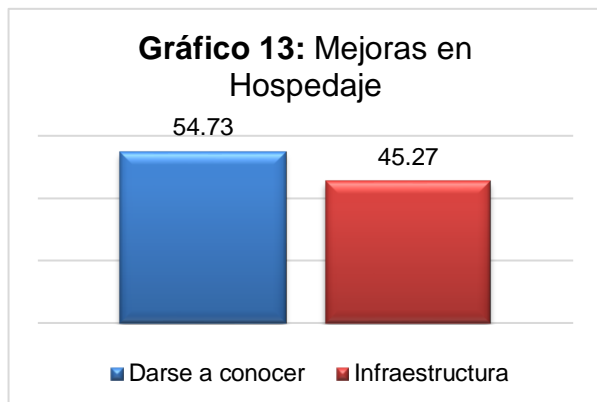
Hospedaje

Tiene la función de hospedar a los clientes, que necesitan pasar una estadía en el centro. Este proceso inicia cuando el cliente solicita al mesero adquirir este servicio, que una vez realizado el pago se otorgan las llaves para que el cliente disponga del servicio.



Fuente: Elaboración propia

Un 58.1% afirma que el precio de hospedaje es justo. Los precios de este servicio son similares a los de la competencia. La duración del servicio va de acuerdo al gusto del cliente.



La mayor parte de los clientes encuestados (54.73%) afirman que es necesario dar a conocer mejor el servicio por distintos medios de publicidad, seguido de mejorar su infraestructura como es acondicionarlo mejor, por lo que se

Fuente: Elaboración propia

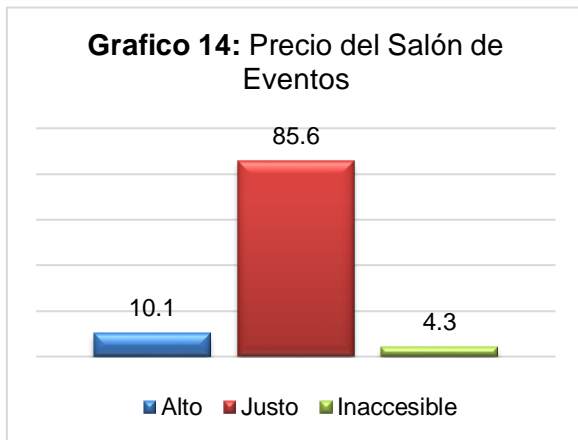
muestran indiferente con este servicio.

Estas instalaciones cuentan con tres tipos de habitaciones:

- Habitación Sencilla:** Este tipo de habitación posee una cama simple individual con su respectivo cuarto de baño, televisor, nocheros y una mesa de trabajo.
- Habitación doble:** Es una habitación permite acomodar a dos personas. Está dotada de dos camas sencillas con una mesa de trabajo, televisor, nochero y su respectivo baño.
- Habitación matrimonial:** Presenta las mismas características de la habitación doble, la única diferencia es que posee una cama matrimonial.

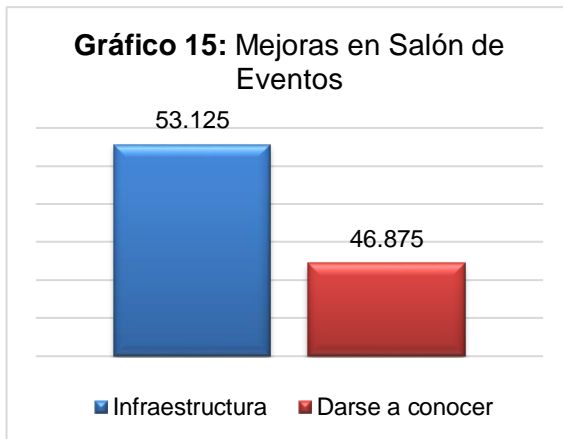
Salón de Conferencia

Se cuenta con un local para organizar diversos eventos especiales. El proceso se inicia mediante una reservación que hace el cliente de forma personal al propietario del centro, y de acuerdo a las especificaciones del cliente se realiza el montaje (sillas, decoraciones, mesas entre otras). El servicio está limitado a 100 personas. La duración y el precio del servicio van en dependencia de las especificaciones.



El 85.6% afirma que el precio de este servicio es justo.

Fuente: Elaboración propia

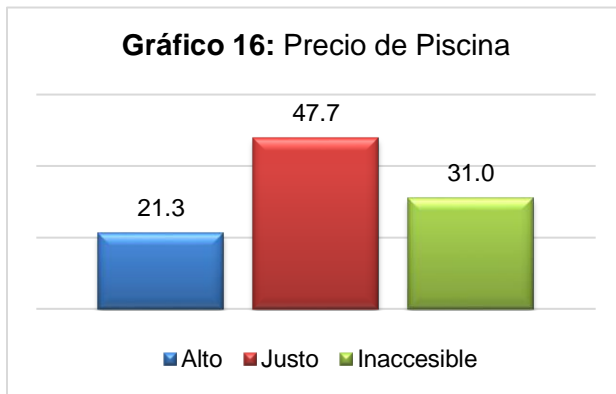


La mayor parte de los clientes encuestados mencionan que es necesario mejorar la infraestructura, acondicionarlo mejor, ambientarlo y seguido darse a conocer el servicio a través de los diferentes medios de publicidad, por lo que se muestran indiferente con este servicio.

Fuente: Elaboración propia

Piscinas

El servicio de piscinas es uno de los principales atractivos del centro, debido a sus tres piscinas para niños y adultos. El servicio se inicia cuando el cliente ingresa al centro, después de haber efectuado el pago por la entrada al centro. El precio de entrada es de C\$30 para niños y C\$50 para adultos.



Fuente: Elaboración propia

Un 47.7% afirman que el precio por utilizar el servicio de piscina es justo.

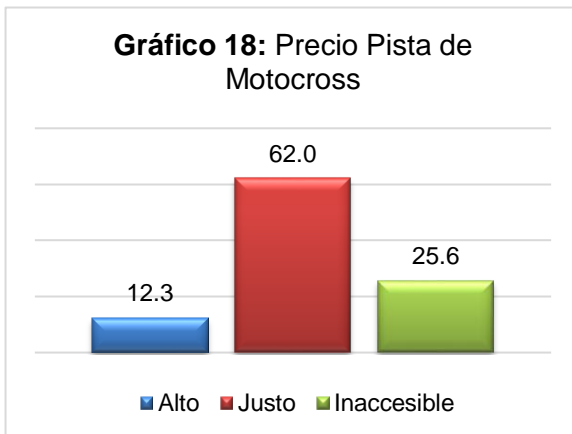


Fuente: Elaboración propia

Estas piscinas tienen la capacidad para realizar algunos juegos acuáticos. Cabe señalar que la mayor parte de los clientes encuestados sostienen que es necesario construir una piscina más grande, que estén mejorando siempre la higiene para mantener la calidad del agua y que incorporen más juegos para niños y adultos por lo que se muestran indiferente con este servicio.

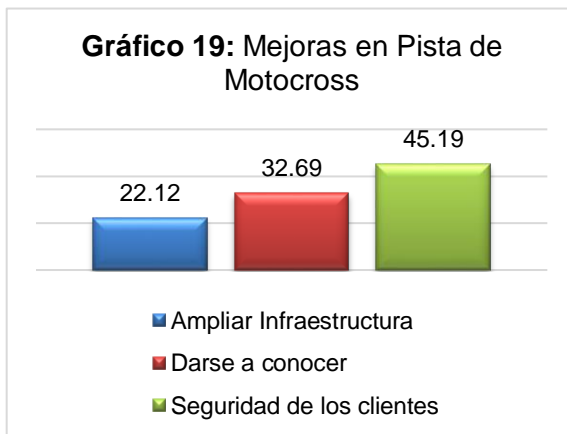
Pista de Motocross

Su función es atraer a los amantes del deporte extremos, a clientes que quieren vivir una nueva experiencia de dar un recorrido en cuatriciclos o en motos montañeras. Se cuenta con 5 cuatriciclos y 2 motos para brindar dicho servicio. El proceso se inicia cuando se solicita al encargado el alquiler de estos vehículos y una vez efectuado el pago, el cliente procede a realizar el tour en los previos del centro.



Fuente: Elaboración propia

Los precios van de acuerdo al recorrido realizado por el cliente. Un 62% considera que el precio del servicio de pista de motocross es justo.



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los clientes encuestados se muestran indiferente con este servicio debido al desconocimiento, además afirman que es necesario ampliar la infraestructura (32.69%), extender la pista para posibles eventos (22.12%) y que este servicio debe preservar la seguridad de los clientes en un todo (45.19%).

1.1.1.3. Establecimiento de precios

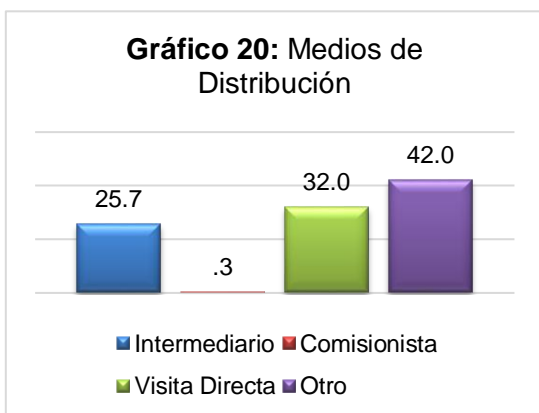
De acuerdo a la entrevista la labor de establecer los precios es repetitiva porque tiene lugar en un ambiente dinámico, donde el cambio en las estructuras de los costos afecta la rentabilidad. La incorporación de nuevos competidores, el cual sus productos o servicios afectan el equilibrio competitivo y los cambio en los gustos o preferencias del consumidor. Para establecer el precio de los servicios que ofrece el Centro se suma el costo de los insumos, después se incluye el porcentaje de margen de utilidad que el propietario define tomando en cuenta algunos precios de la competencia para determinar un nivel de precios que le permita competir en este giro de negocio. Por último, se agrega el 15% del impuesto por la venta más el 3% que se paga a la alcaldía, dando como resultado el precio que estará disponible al

público. Los precios de cada producto turístico están en dependencia del tipo de servicio que desea el cliente.

Cabe señalar que la mayor parte de los clientes encuestados afirman que el precio de todos los servicios que ofrece el centro es justo comparado al de la competencia y que la promoción en los precios lo estimularía a visitar con mayor frecuencia el centro.

1.1.1.4. Comercialización del servicio

Según la entrevista el Centro Turístico Santa Clara no tiene puntos de distribución, ya que esto se refiere a las relaciones con los intermediarios como son los tours operadores, agencias de viajes, centrales de reservas. Se utiliza un canal de distribución de productor a consumidor, ya que van directo a los consumidores.



Cabe indicar que un 42% de los clientes encuestados sostienen que los medios que han utilizado para hacer uso de los servicios han sido sus amigos o familiares, que le han recomendado o lo han llevado al centro. Las reservaciones se realizan solamente de forma personal.

Fuente: Elaboración propia

1.1.2. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Existe dificultad para calcular todos los costos totales relacionados con una decisión de mercadotecnia, lo que dificulta estimar los beneficios totales que se obtendrán con dicha decisión, por lo que no se puede comparar los costos totales con los beneficios totales, según la entrevista.

De acuerdo a la entrevista actualmente no se ha implementado un sistema de contabilidad y finanzas, razón por la cual el propietario no cuenta con elementos cuantitativos que les permita evaluar de forma objetiva su desempeño como

administrador del centro. De continuar esta situación desaparece toda posibilidad de obtener indicadores que puedan ser utilizados para análisis posteriores y toma de decisiones.

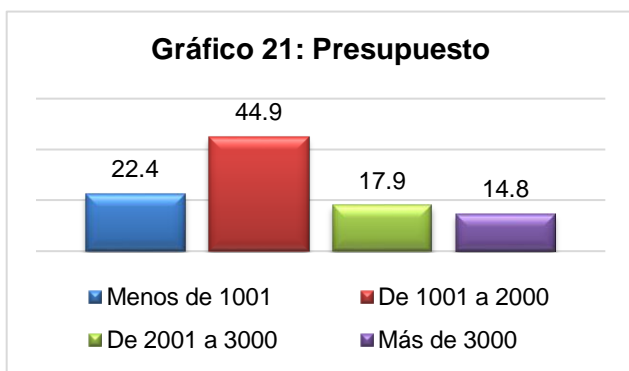
A la fecha no existe ninguna deuda mayor a corto plazo con alguna entidad financiera, todo se ha logrado en base al esfuerzo del propietario, aunque la empresa cuenta con los activos necesarios para acceder a financiamiento a corto y largo plazo a través de la banca privada. El centro cuenta con insuficiente capital de trabajo para poder operar.

Actualmente el propietario que es el encargado de la administración del centro ha mostrado habilidad para negociar, gestionar recursos financieros, crédito, administración de inventarios y las cuentas por cobrar. Se tienen identificados de forma general los ingresos, egresos y su utilidad neta obtenida del ejercicio que incurren en la prestación del servicio de la siguiente forma:

Tabla 6: Ingresos y Egresos Mensuales	
Promedio de ingresos	C\$ 200,000.00
Promedio de egresos (Personal, Luz, Alcaldía, Renta)	C\$130,000.00
Otros egresos (publicidad en la televisión, radio y revistas)	C\$ 6,000.00
Gastos de mantenimiento (desconocimiento)	

Fuente: Elaboración propia

Estas sumas son en periodos de funcionamiento normal, pero existen meses que hay una grande baja en las ventas, en que los egresos son mayores que los ingresos percibidos por la empresa. Existen periodos buenos para el centro a inicios (enero, febrero, marzo, abril) y finales del año (octubre, noviembre y diciembre). No existen políticas de reparto de utilidades de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La opinión de las personas que se le realizaron la pregunta de: ¿Cuántos de sus ingresos mensuales es destinado para hacer turismo? El 44.9% señalan que de sus ingresos mensuales destinados para hacer turismo está en el rango de C\$1001 a 2000.

Se plantean las ventas de manera informal y no posee personal con nivel académico que les permita definir los lineamientos para mejorar su posición de mercado, por lo que es difícil establecer una base de conocimiento sobre la cual poder tomar decisiones. Las decisiones de marketing son tomadas sobre base superficiales que no aportan el universo de datos necesarios en la toma de decisiones de marketing.

1.1.3. PRODUCCION Y OPERACIONES

Según la entrevista el centro Turístico es netamente prestadora de servicios tangibles e intangibles. Se utilizan diferentes maquinarias y accesorios las cuales están en condiciones poco aceptables, aunque la empresa ha implantado una estrategia vertical que es realizar el mantenimiento de dichas herramientas utilizando los recursos existentes.

Básicamente los equipos de trabajo son dos: el personal operativo que se encarga del proceso de realizar los alimentos y el personal de ventas que vendrían a ser los meseros que son los que tienen contacto directo con el cliente.

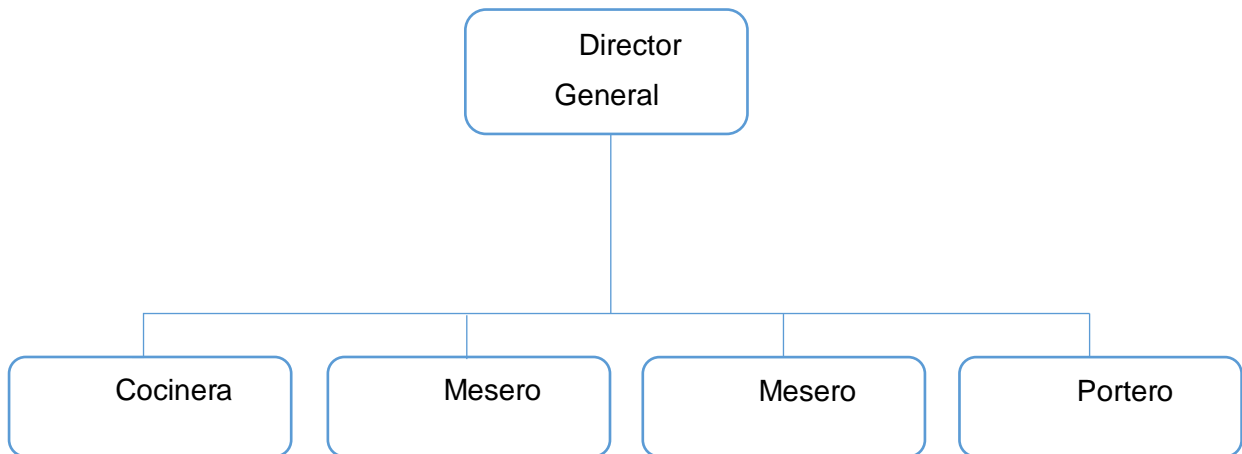
1.1.3.1. Organización

Parte de la satisfacción de los clientes del centro, son el resultado del desempeño del personal y la forma de organización del trabajo. Esta organización y distribución del trabajo se realiza de manera informal definida ya que responde a un comportamiento que no se rige a través de norma y procedimientos formalmente

establecidos para su funcionamiento diario, pero se puede considerar una organización que se ajusta a las distintas actividades que se realizan de acuerdo a cada una de las funciones del negocio.

Pese a la relación amistosa de ha existido entre las personas del equipo de trabajo del Centro Turístico Santa Clara, es posible notar la capacidad de liderazgo y las relaciones de mando que informalmente se ejercen, en base a este tipo de observaciones ha sido posible construir la estructura organizativa, que se maneja de forma empírica.

Gráfico 22: Organigrama del Centro Turístico Santa Clara



Fuente: Elaboración propia

La persona a cargo de lo que hemos llamado director general, mantiene siempre un ambiente de alto espíritu de superación y colaboración. Todas las decisiones son tomadas por el mismo, por el hecho de que es el propietario del centro, tal es el caso de la determinación de que contrato deberán firmarse, bajo qué condiciones y cuanto se deberá cobrar por los servicios. No existe mecanismo de planeación a largo plazo. El propietario procura atraer y retener empleados calificados (especialmente en un mercado específico y que requiere una continua capacitación) y motivar al personal a ser cada vez más productivo.

1.1.3.2. Recursos Humanos

El personal que labora tiene bastantes años de experiencia, además se procura inculcar principios orientados a las relaciones humanas, superación personal y mejora continua de procesos, tales como: todo puede mejorarse, usted hace la diferencia, la participación desarrolla compromiso, el trabajo en equipo da resultado, la gente merece respeto, las necesidades del cliente son básicas, la calidad es tarea de todos y dar apoyo lleva al éxito. No se realiza mediciones del desempeño dentro de la organización. Los empleados muestran amor a su trabajo, ya que reciben una remuneración considerable, además se les proporciona bonos y ciertos incentivos.

Según la entrevista la empresa no realiza actividades de I y D, por los costos que incurriría el centro al realizar la investigación orientada al desarrollo de nuevos productos y mejoras de calidad de sus procesos de producción y además la empresa no posee personal calificado para realizar estas labores.

El centro no se ha participado en ningún programa de innovación tecnológica por parte de entidades gubernamentales, por el hecho de que las entidades gubernamentales no proporcionan estos tipos de apoyos. Su área o actividades de riesgo del centro se presentan en la administración. El centro no cuenta con ningún sistema de información que apoye la toma de decisiones gerenciales debido a sus altos costos.

1.1.3.3. Clima Laboral

En el Centro Turístico se propicia un clima de confianza entre el equipo de trabajo, el cual se considera fundamental para una máxima colaboración interpersonal y un mejor desempeño en términos de productividad y creatividad en el trabajo realizado.

1.1.3.4. Instalaciones

La instalación donde se lleva a cabo el servicio no cuenta con la infraestructura adecuada en términos de presentación o ambientación, aunque su sentido ecológico sigue siendo un atractivo para sus nuevos visitantes. Los previos

del centro es de aproximadamente 1 manzana, por lo que tiene capacidad para crear unas infraestructuras, nuevos atractivos, etc. Esta empresa está ubicada en un lugar estratégico debido a la cercanía de la ciudad de Juigalpa, donde puede obtener todos los recursos necesarios para operar.

El sector de las piscinas (3 piscinas) es amplio suficiente para cubrir la demanda en periodos de mayor afluencia. La climatización es la adecuada para la cantidad de clientes que lo visitan. Es necesario mejorar la ambientación de las piscinas y la calidad del agua.

Cabe señalar que la mayor parte de los clientes afirman que el sector de las cabañas es amplio para atender a un gran número de visitantes (aproximadamente 100 personas) ya que posee varios medios de entrenamiento como son mesas de billar, ping pong y tableros. Además, sostiene que el sector de dormitorios (5 dormitorios) es amplio, pero no posee la ambientación necesaria para el cliente.

Las condiciones de terreno en la pista de motocross (capacidad de 7 personas) son excelente, y además tiene la capacidad de poder ampliarse más adelante. Tiene poca capacidad de atención debido a que son pocos las motos que tiene el centro. El sector de salón de eventos (capacidad de 100 personas) es amplio, aunque no posee la ambientación necesaria. Además, el parqueo vehicular es inadecuado debido a que no forma parte de la propiedad del centro, mide alrededor de 50 m de largo por 10 m de ancho según la opinión de los clientes.

La empresa no contiene procedimientos del control de calidad definidos para proporcionar un mejor servicio al cliente, motivo por el cual diversos clientes se muestran indiferente a ciertos servicios.

1.1.3.5. Infraestructura

Con respecto a la capacidad tecnológica, no se cuenta con el servicio de internet, por sus altos costos y la baja cobertura telefónica. Se utilizan herramientas web, medios de publicidad como la televisión, internet (Facebook) y revistas para mercadear sus servicios. Estas plataformas son gestionadas por tres personas. No


se cuenta con ningún sistema automatizado en el centro, además hay inexistencias de dispositivos de redes. Existe carencia de algún tipo de base de datos de clientes, por lo que no se lleva ningún tipo de registro de ellos. No se posee el equipamiento informático necesario para dar solución a las necesidades de los clientes.

1.1.4. ASPECTO CONCLUYENTE DEL AMBIENTE INTERNO

- Se distingue la buena labor del personal en la atención al cliente.
- Poseen pocos métodos y herramientas que se utilizan promocionar su oferta de servicios, debido a esto el mercadeo se realiza de manera inadecuada.
- La diversidad de sus productos y servicios no garantiza la complacencia de sus clientes, por lo que existe insatisfacción en los servicios de restaurante, hospedaje, salón de eventos.
- La capacidad de producción se adapta a la demanda.
- La percepción del cliente con respecto a las instalaciones del centro comparado a la competencia.
- La gestión de sus servicios la realizan empíricamente.
- Los procesos contables y financieros son gestionados de manera informal.
- Capacidad de adquirir nuevos financiamientos.
- Se plantean las ventas de manera informal.
- Periodos de funcionamiento del centro insolvente.
- Métodos pocos eficientes en el establecimiento de los precios del servicio.
- Los métodos de evaluación del desempeño carecen de base científica.
- Poca inversión en equipos informáticos.
- Cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en las licitaciones.
- Los actuales propietarios del Centro Turístico Santa Clara son los fundadores y tienen muchos años de experiencia en esta industria de servicios.

- Valores inculcados en el personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de procesos.
- Los empleados se sienten satisfechos por cuanto perciben sus salarios de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Estar dotados de terreno para la ampliación del centro.
- Los precios son accesibles a la población.
- Posee proveedores específicos.
- La estructura ecológica del Centro Turístico Santa Clara y su pista extrema de motocross es un atractivo para los turistas de la zona.
- Seguir trabajando en la gestión adecuada de los servicios, debido a que lo hacen de forma tradicional
- Tener un menú que brinde la opción a nuevos servicios.
- Oferta de servicios semejante a la competencia.
- Se trabaja en forma empírica sin considerar una estructura organizacional pertinente.
- Se lleva el análisis financiero de manera informal, sin considerar los diferentes procesos contables.
- Abastecimiento de la materia prima a costos altos.
- La capacitación de sus empleados se realiza solamente cuando se acerca la temporada de mayor demanda
- No se consideran las especificaciones del cliente en la oferta de servicios

Los hallazgos se obtuvieron a través de la encuesta y la entrevista que se aplicó a la población.



CAPITULO II: ANALISIS FODA Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CAPITULO II: ANÁLISIS FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En el análisis del ambiente interno y externo del Centro Turístico Santa Clara es importante utilizar las matrices de factores externos, así como el interno, ya que a través de ellas se analizarán de forma concreta cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estén en el entorno, las cuales darán pauta para realizar la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados del estudio.

2.1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. Oportunidades

Tabla 7: Oportunidades	
Oportunidades	Fuente
✓ O1: El Centro Turístico tiene acceso al financiamiento mediante La Ley MIPYME.	Anexo 2: Tabla 1
✓ O2: Beneficios a personas jurídicas que se dediquen a la actividad de turismo.	
✓ O3: Existe una mayor disponibilidad de materias primas.	
✓ O4: Organismo del estado interesado en el departamento de Chontales a desarrollar nuevas estrategias, planificaciones y acciones en materia de turismo mediante el INTUR.	
✓ O5: El flujo de remesas en la zona está incrementando.	Anexo 2: Tabla 2
✓ O6: Tasas de interés menor al 9% y con modalidades más preferenciales de las que existen en el mercado para pymes del sector turístico.	
✓ O7: La fuerza laboral del departamento de Chontales por 119 445 de personas, reconocida por su flexibilidad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente.	Anexo 2: Tabla 3
✓ O8: Tasa de crecimiento del 0.6 % en el departamento de Chontales.	
✓ O9: Disponibilidad de equipos tecnológicos en el país para automatización de áreas de trabajo.	Anexo 2: Tabla 4
✓ O10: Fuerte inversiones privadas en el país en el sector de las tecnologías de la información.	
✓ O11: Cercanía del centro a un gran potencial de mercados.	Entrevista a Propietario
✓ O12: Los clientes poseen la capacidad económica para adquirir los servicios del Centro Turístico.	

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Amenazas

Tabla 8: Amenazas	
Amenazas	Fuente
✓ A1: Aumentos de precios en los principales bienes de consumo.	Anexo 2: Tabla 2
✓ A2: Empresarios extranjeros y locales interesados en lugares con gran potencial turístico.	
✓ A3: Se desconoce el comportamiento del mercado al cual el centro presta sus servicios.	Entrevista al Propietario (Ver anexos 3 y 5)
✓ A4: La gestión del servicio no considera la inversión en tecnologías orientadas al turismo.	
✓ A5: Abundante poder de negociación de los clientes	
✓ A6: Alto poder de negociación de los proveedores	
✓ A7: Considerable existencia de servicios sustitutos es considerable	
✓ A8: Alta rivalidad de empresas existentes	

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Análisis matricial

2.1.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las Oportunidades y Amenazas que posee el Centro Turístico Santa Clara. La matriz EFE se evalúa mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas. La estimación del peso es asignada de manera tal que la sumatoria de las oportunidades y amenazas sea igual a 1.

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, donde el cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como uno, dos, tres o cuatro. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla 9 se presenta la matriz de evaluación de Factores Externos.

Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES OPORTUNIDADES	PESO	PUNT.	T. POND
O1: El Centro Turístico tiene acceso al financiamiento mediante La Ley MIPYME.	0.07	4	0.28
O2: Beneficios a personas jurídicas que se dediquen a la actividad de turismo.	0.06	2	0.12
O3: Existe una mayor disponibilidad de materias primas.	0.04	2	0.08
O4: Organismo del estado interesado en el departamento de Chontales a desarrollar nuevas estrategias, planificaciones y acciones en materia de turismo mediante el INTUR.	0.05	3	0.15
O5: El flujo de remesas en la zona está incrementando.	0.04	2	0.08
O6: Tasas de interés menor al 9% y con modalidades más preferenciales de las que existen en el mercado para pymes del sector turístico.	0.08	3	0.24
O7: La fuerza laboral del departamento de Chontales por 119 445 de personas, reconocida por su flexibilidad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente.	0.03	1	0.03
O8: Tasa de crecimiento del 0.6 % en el departamento de Chontales.	0.02	1	0.02
O9: Disponibilidad de equipos tecnológicos en el país para automatización de áreas de trabajo.	0.05	2	0.1
O10: Fuerte inversiones privadas en el país en el sector de las tecnologías de la información.	0.03	2	0.06
O11: Cercanía del centro a un gran potencial de mercados.	0.04	3	0.12
O12: Los clientes poseen la capacidad económica para adquirir los servicios del Centro Turístico.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
A1: Aumentos de precios en los principales bienes de consumo.	0.05	2	0.1
A2: Empresarios extranjeros y locales interesados en lugares con gran potencial turístico.	0.07	3	0.21
A3: Se desconoce el comportamiento del mercado al cual el centro presta sus servicios.	0.03	2	0.06
A4: La gestión del servicio no considera la inversión en tecnologías orientadas al turismo.	0.05	2	0.1
A5: Abundante poder de negociación de los clientes	0.07	3	0.21
A6: Alto poder de negociación de los proveedores	0.03	2	0.06
A7: Considerable existencia de servicios sustitutos es considerable	0.07	3	0.21
A8: Alta rivalidad de empresas existentes	0.07	3	0.21
TOTALES	1		2.59

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Matriz de factores externo, fue de 2.59, por encima de la media ponderada 2.5, indica que el Centro Turístico Santa Clara posee un equilibrio entre las oportunidades y amenazas, y además puede aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado en que opera.

2.2. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

2.2.1. Fortalezas

Tabla 10: Fortalezas	Fuente
❖ F1: Cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en las licitaciones.	Entrevista a propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ F2: La administración del Centro Turístico Santa Clara son los fundadores y tienen muchos años de experiencia en la operatividad del negocio.	
❖ F3: Valores inculcados en el personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de procesos.	Entrevista a propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ F4: Los empleados se sienten satisfechos por cuanto perciben sus salarios de acuerdo a lo establecido por la ley.	
❖ F5: Estar dotados de terreno para la ampliación del centro.	
❖ F6: Los precios son accesibles a la población.	Encuesta: Gráfico 10, 12, 14, 16, 18
❖ F7: Posee proveedores específicos.	Entrevista a propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ F8: La estructura ecológica del Centro Turístico Santa Clara y su pista extrema de motocross es un atractivo para los turistas de la zona.	
❖ F9: Se distingue la buena labor del personal en la atención al cliente	Encuesta: (Ver Anexos 4: Gráfico 23
❖ F10: La capacidad de prestación del servicio se adapta a la demanda.	Entrevista a propietario (Ver anexo 3 y 5)

Fuente: Elaboración propia





2.2.2. Debilidades

Tabla 11: Debilidades	Fuente
❖ D1: Seguir trabajando en la gestión adecuada de los servicios, debido a que lo hacen de forma tradicional	Entrevista al propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ D2: Servicios del menú limitado.	Encuesta: Gráfico 11
❖ D3: Oferta de servicios semejante a la competencia.	Encuesta: Gráfico 24, 25,26 Y 27
❖ D4: Se trabaja en forma empírica sin considerar una estructura organizacional pertinente.	Entrevista al propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ D5: Se lleva el análisis financiero de manera informal, sin considerar los diferentes procesos contables.	
❖ D6: Abastecimiento de la materia prima a costos altos.	
❖ D7: La capacitación de sus empleados se realiza solamente cuando se acerca la temporada de mayor demanda	
❖ D8: No se consideran las especificaciones del cliente en la oferta de servicios.	
❖ D9: Poseen pocos métodos y herramientas que se utilizan promocionar su oferta de servicios, debido a esto el mercadeo se realiza de manera inadecuada.	Encuesta: Gráfico 2 y 28
❖ D10: La diversidad de sus productos y servicios no garantiza la complacencia de sus clientes, por lo que existe insatisfacción por el precio en los servicios de restaurante, hospedaje, piscinas y salón de eventos.	Entrevista al propietario (Ver anexo 3 y 5) y Encuesta: Gráfico 10, 12, 14, 16 y 18
❖ D11: Métodos pocos eficientes en el establecimiento de los precios del servicio.	Entrevista al propietario (Ver anexo 3 y 5)
❖ D12: Los métodos de evaluación del desempeño carecen de base científica.	
❖ D13: No se cuenta con la cantidad de equipos informáticos requeridos para la prestación del servicio.	Encuesta: Gráfico 2 y 28. Entrevista al propietario (Ver anexo 3 y 5)

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

En la elaboración de la Matriz EFI se toma en cuenta las fortalezas y debilidades del Centro Turístico Santa Clara. Se evalúa mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

 Debilidad Mayor	1
 Debilidad Menor	2
 Fortaleza Menor	3
 Fortaleza Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2,5

De igual forma que la matriz EFE, la estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla 12 se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que el Centro Turístico Santa Clara, es débil internamente (no puede aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades), ya que el total ponderado 2.24 muy por debajo de la media ponderada 2.5. La sumatoria del total ponderado de las fortalezas 1.54, contra un 0.7 de las debilidades, indica que las fuerzas internas son mayores para la organización.

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES A ANALIZAR	PESO	PUNT.	T. PONDE
FORTALEZAS			
F1: Cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en las licitaciones.	0,1	4	0,4
F2: La administración del Centro Turístico Santa Clara son los fundadores y tienen muchos años de experiencia en la operatividad del negocio.	0,03	4	0,12
F3: Valores inculcados en el personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de procesos.	0,02	4	0,08
F4: Los empleados se sienten satisfechos por cuanto perciben sus salarios de acuerdo a lo establecido por la ley.	0,02	3	0,06
F5: Estar dotados de terreno para la ampliación del centro.	0,04	4	0,16
F6: Los precios son accesibles a la población.	0,05	3	0,15
F7: Posee proveedores específicos.	0,03	3	0,09
F8: La estructura ecológica del Centro Turístico Santa Clara y su pista extrema de motocross es un atractivo para los turistas de la zona.	0,07	4	0,28
F9: Se distingue la buena labor del personal en la atención al cliente.	0,02	4	0,08
F10: La capacidad de prestación del servicio se adapta a la demanda.	0,03	4	0,12
DEBILIDADES			
D1: Seguir trabajando en la gestión adecuada de los servicios, debido a que lo hacen de forma tradicional	0,06	1	0,06
D2: Servicios del menú limitado.	0,03	2	0,06
D3: Oferta de servicios semejante a la competencia	0,07	1	0,07
D4: Se trabaja en forma empírica sin considerar una estructura organizacional pertinente.	0,03	1	0,03
D5: Se lleva el análisis financiero de manera informal, sin considerar los diferentes procesos contables.	0,02	2	0,04
D6: Abastecimiento de la materia prima a costos altos.	0,04	1	0,04
D7: La capacitación de sus empleados se realiza solamente cuando se acerca la temporada de mayor demanda	0,02	2	0,04
D8: No se consideran las especificaciones del cliente en la oferta de servicios.	0,07	1	0,07
D9: Poseen pocos métodos y herramientas que se utilizan promocionar su oferta de servicios, debido a esto el mercadeo se realiza de manera inadecuada.	0,06	1	0,06
D10: La diversidad de sus productos y servicios no garantiza la complacencia de sus clientes, por lo que existe insatisfacción por el precio en los servicios de restaurante, hospedaje, piscinas y salón de eventos.	0,05	1	0,05
D11: Métodos pocos eficientes en el establecimiento de los precios del servicio.	0,03	2	0,06
D12: Los métodos de evaluación del desempeño carecen de base científica.	0,01	2	0,02
D13: No se cuenta con la cantidad de equipos informáticos requeridos para la prestación del servicio.	0,1	1	0,1
TOTALES	1		2,24

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Técnica del SERVQUAL

El SERVQUAL es un instrumento en forma de cuestionario que utilizaremos con el propósito de evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por el Centro Turístico Santa Clara. La calidad del servicio va estar definida por la magnitud y sentido de la diferencia entre lo que el cliente espera (expectativa) y lo que obtiene (percepción). Si la expectativa supera lo percibido, el cliente considerará que la calidad es mala. Luego de la encuesta de expectativas y percepciones; se determina la diferencia (brechas) y con ellos aplicar el análisis para determinar las dimensiones.

Se elabora la encuesta de 15 ítems tanto para las expectativas como para las percepciones (Ver anexos 7 y 8). Las preguntas corresponden a las 5 dimensiones del SERVQUAL. En cada pregunta del cuestionario sobre las expectativas de Centros Turísticos se utiliza la escala de Likert de 1 al 7, donde 1 significa que no es esencial esa característica y rodear el número 7 que es absolutamente esencial con la cuestión. Si las convicciones al respecto no son tan definitivas se seleccionan los números más intermedios. De manera similar cada pregunta del cuestionario sobre las percepciones de Santa Clara, posee una escala de Likert de 1 a 7, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo con el Centro Turístico tenga esa característica y el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con la cuestión para el caso. Igualmente, si las convicciones al respecto no son tan definitivas se seleccionan los números más intermedios.

Las preguntas del 1-4 corresponden a la dimensión fiabilidad (lo que se promete hacer se cumple, interés sincero por resolver problemas, bien el servicio a primera), las preguntas del 5-6 corresponden a la dimensión capacidad de respuesta (responden eficazmente a imprevistos, servicio rápido), las preguntas del 7-9 corresponden a la dimensión seguridad (transmiten confianza en los usuarios, conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus usuarios, usuarios se sienten seguros en sus atenciones), las preguntas del 10-12 corresponden a la dimensión empatía (comprende las necesidades específicas del usuario, comunicación con el usuario, a los usuarios se les atención individual) y las

preguntas del 13-15 corresponden a la dimensión tangibilidad (instalaciones físicas visualmente atractivas, presentación del personal, publicidad)

Las encuestas se aplican a una muestra de 20 personas durante un lapso de 3 días, a través del muestreo del azar simple, utilizando la herramienta Microsoft Forms y de esta manera percibir como se está comportando el cliente con respecto al servicio que se está recibiendo.

Se procesa toda la información mediante la herramienta de Microsoft Excel, obteniendo los promedios por cada ítem (pregunta), en expectativas, percepción y diferencias percepción – expectativas, se muestran en la tabla 58. El promedio de las expectativas es 5.89 mientras que el promedio de la percepción es 5.69; lo cual da un promedio de diferencias (Gaps) de 0.21. Es decir, se aprecia una brecha negativa (de insatisfacción) de 0.21 sobre un valor total de 7.

La dimensión con el valor más elevado en las expectativas es tangibilidad (ítems del 13-15) con 6.13; mientras que en las percepciones la dimensión con valor más elevado es la seguridad con puntaje de 6.70. En lo que respecta a la diferencia Percepción – Expectativas más grande es la dimensión seguridad (ítems del 7-9) con puntaje de 1.03 (el mayor GAP). Es decir, la dimensión con mejor desempeño es la seguridad. Por el lado de las dimensiones más bajas en lo que respecta a las expectativas se tiene la seguridad (ítems del 7-9) con 5.67; mientras que en las percepciones la dimensión más baja es tangibilidad con 5.03. En lo que respecta al menor GAP (diferencia entre Percepción – Expectativas) es la dimensión tangibilidad con -1.1. Es decir, la dimensión con peor desempeño en el Santa Clara son la tangibilidad.

El ítem con mayor puntaje en las expectativas es el 7, que se refiere al comportamiento del personal en transmitir confianza a sus clientes, mientras que la menor expectativa es por el 8, referido al personal si este posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios. En lo que respecta a la percepción el mayor valor es el ítem 7, sobre comportamiento del personal si transmite confianza a sus clientes y el ítem 11, que se refiere al personal si

establecen comunicación sociable, amable y educado. El mejor desempeño; es decir el mayor GAP es el ítem 8, referido al personal si este posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios y el menor GAP es el ítem 15, referido si la publicidad es atractiva.

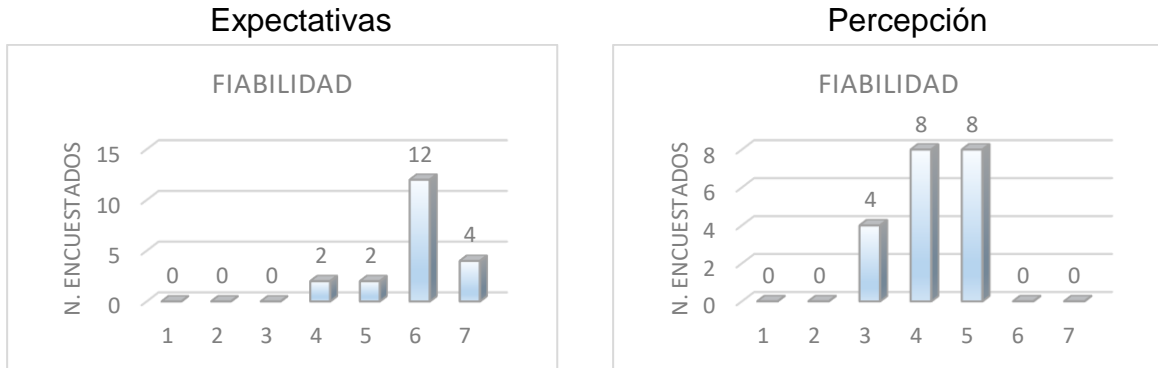
2.2.4.1. Resultados de los cuestionarios

Tabla 13: Tabla de Promedios Expectativas - Percepciones			
	Valor esperado	Valor Percibido	
	Promedio	Promedio	Brecha
Fiabilidad	6.125	5.68	-0.45
1. ¿Los servicios percibidos de Santa Clara cumple con sus expectativas?	5.9	4.2	-1.7
2. ¿Cuándo el personal de Santa Clara promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?	6.4	6.2	-0.2
3. ¿Cuándo un cliente tiene algún problema, el personal de Santa Clara muestran un sincero interés en solucionarlo?	6.4	6.9	0.5
4. ¿El personal de Santa Clara realiza bien el servicio a primera?	5.8	5.4	-0.4
Capacidad de respuesta	5.70	5.05	-0.65
5. ¿El personal de atención al cliente de Santa Clara responde eficazmente ante un determinado imprevisto?	5.9	5.5	-0.4
6. ¿El tiempo de espera en Santa Clara en la entrega del servicio es corto?	5.5	4.6	-0.9
Seguridad	5.67	6.70	1.03
7. ¿El comportamiento del personal de Santa Clara transmite confianza a sus clientes?	6.9	7	0.1
8. ¿El personal de Santa Clara posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes?	4.2	6.6	2.4
9. ¿Se sienten seguros en sus relaciones (transacciones, ...) con Santa Clara?	5.9	6.5	0.6
Empatía	5.83	5.97	0.13
10. ¿El personal de Santa Clara comprenden las necesidades específicas de sus clientes?	6.2	5.3	-0.9
11. ¿Cree que el personal de Santa Clara que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?	6.6	7	0.4
12. ¿La prestación de los servicios que brinda Santa Clara es personalizada?	4.7	5.6	0.9
Tangibilidad	6.13	5.03	-1.1
13. ¿Considera usted que las instalaciones de Santa Clara son cómodas y visualmente atractivas?	6.6	4.9	-1.7
14. ¿El personal de atención de Santa Clara tiene buena presentación?	5.1	6.2	1.1
15. ¿La publicidad sobre Santa Clara es atractiva?	6.7	4	-2.7
Promedio general Expectativas - Percepción	5.89	5.69	-0.21

Fuente: Elaboración propia

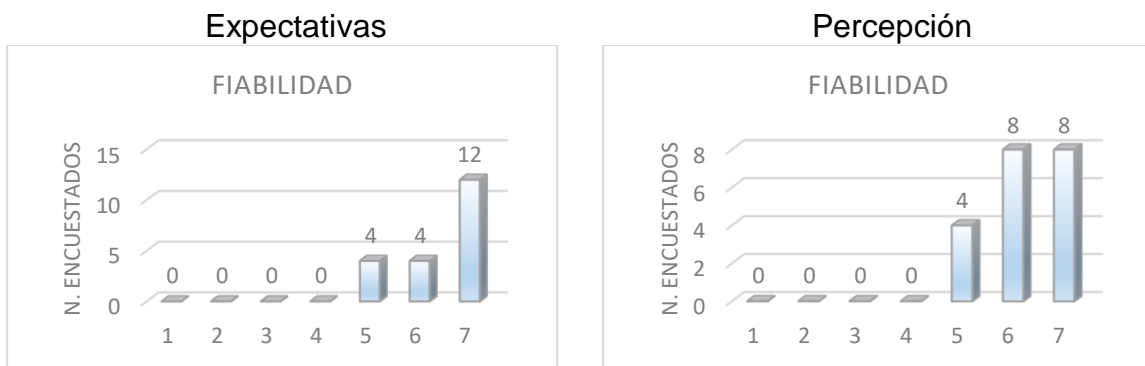
2.2.4.2. Análisis y procesamiento de la información

1. ¿Los servicios percibidos de Santa Clara cumple con sus expectativas?



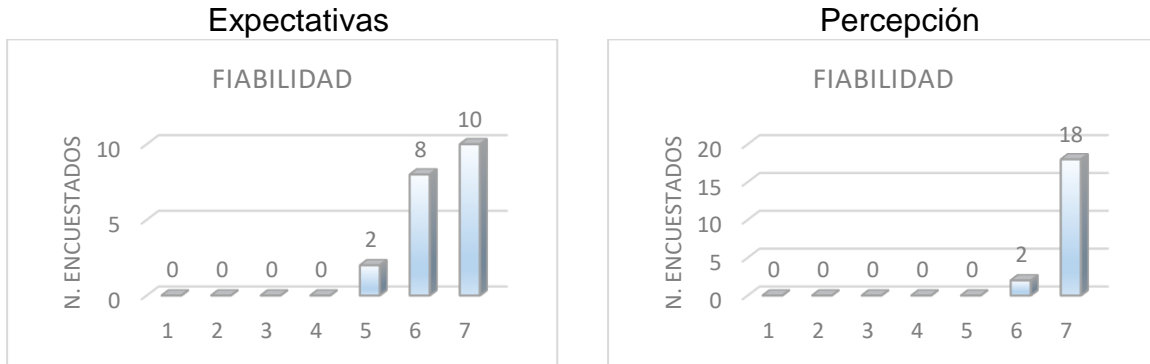
Según los resultados apreciados en los gráficos en cuanto si los servicios percibidos cumplen con las expectativas, se observa que la mayor cantidad de encuestados se crean mayores expectativas que las recibidas, ya que existe una brecha de -1.7, por lo que no se sienten seguros de los compromisos del Centro con ellos.

2. ¿Cuándo el personal de Santa Clara promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?



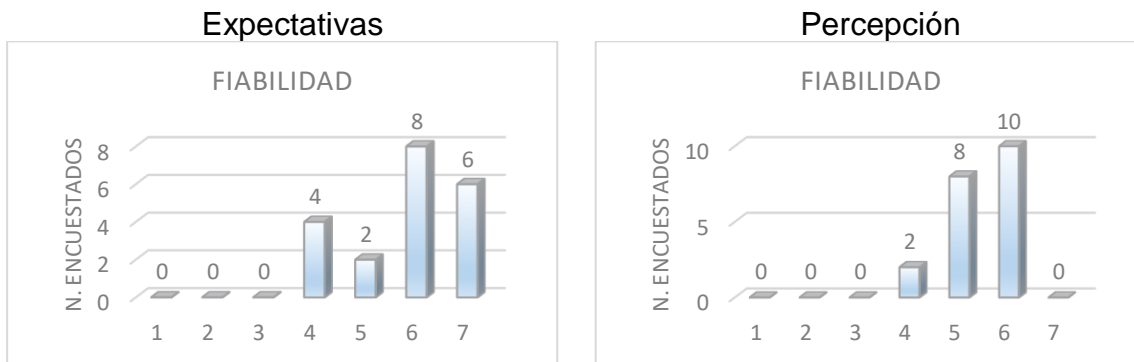
Los resultados apreciados en los gráficos en cuanto si el personal cumple con las promesas, se observa que es necesario mejorar en este aspecto, ya que existe una brecha de -0.2 creándose mayores expectativas que las recibidas.

3. ¿Cuándo un cliente tiene algún problema, el personal de Santa Clara muestran un sincero interés en solucionarlo?



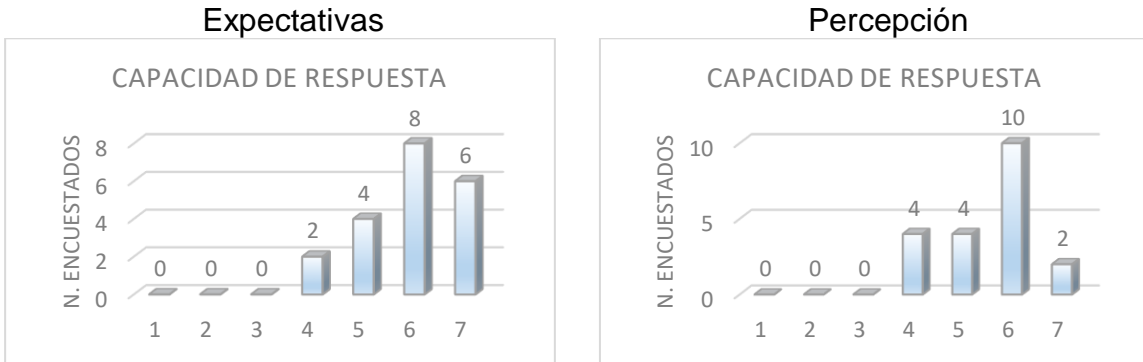
En cuanto si el personal de Santa clara muestra un sincero interés en solucionar algún problema del cliente, se observa que el personal muestra gran interés en solucionárselo, evitando inconformidades.

3. ¿El personal de Santa Clara realiza bien el servicio a primera?



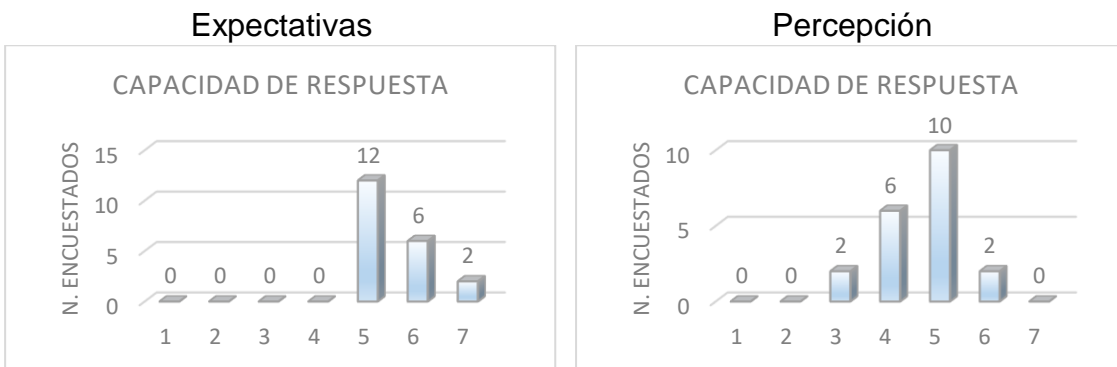
Según lo reflejado en los gráficos en cuanto si el personal realiza bien los servicios a primera, Santa Clara debe hacer mejor las cosas en este aspecto, existe una brecha de -0.4.

5. ¿El personal de atención al cliente de Santa Clara responde eficazmente ante un determinado imprevisto?



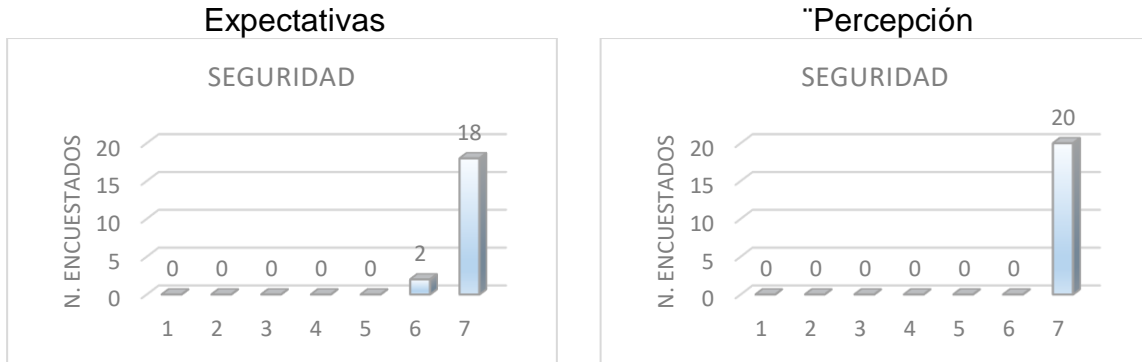
En tanto si el personal responde de manera eficaz a un imprevisto, se observa en los gráficos que la empresa debe realizar aún mejor las cosas, para llenar con las expectativas de los encuestados, existe una brecha de -0.4.

6. ¿El tiempo de espera en Santa Clara en la entrega del servicio es corto?



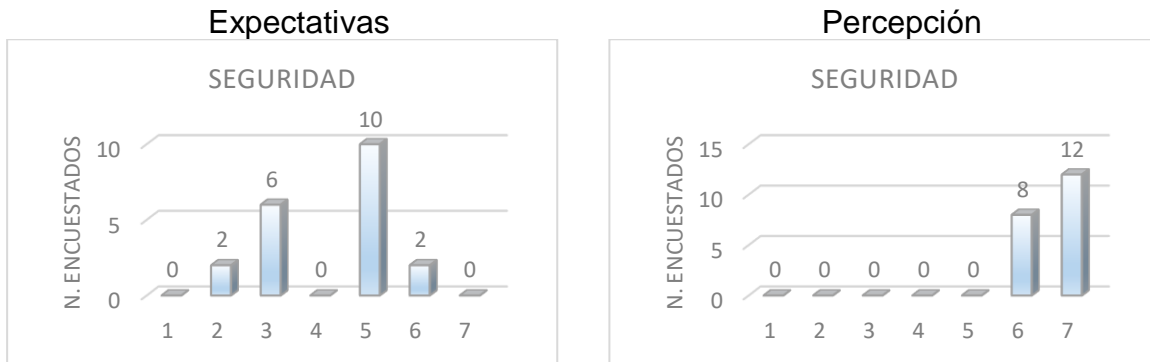
Los tiempos de entrega de los servicios a los clientes, según los resultados de las gráficas dicen que es necesario agilizar los tiempos, ya que se crean mayores expectativas. Existe una brecha de -0.9.

7. ¿El comportamiento del personal de Santa Clara transmite confianza a sus clientes?



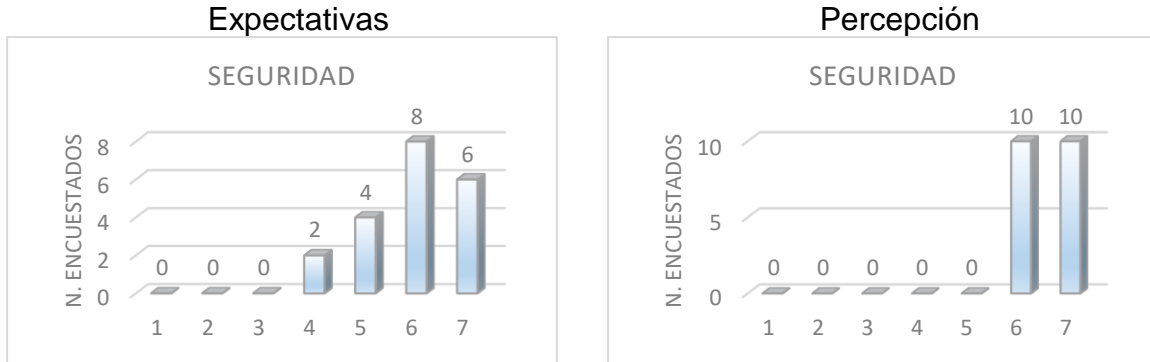
Según lo reflejado por el gráfico, se observa que el comportamiento del personal de Santa Clara le transmite confianza a los encuestados, llenando sus expectativas como cliente.

8. ¿El personal de Santa Clara posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas a los clientes?



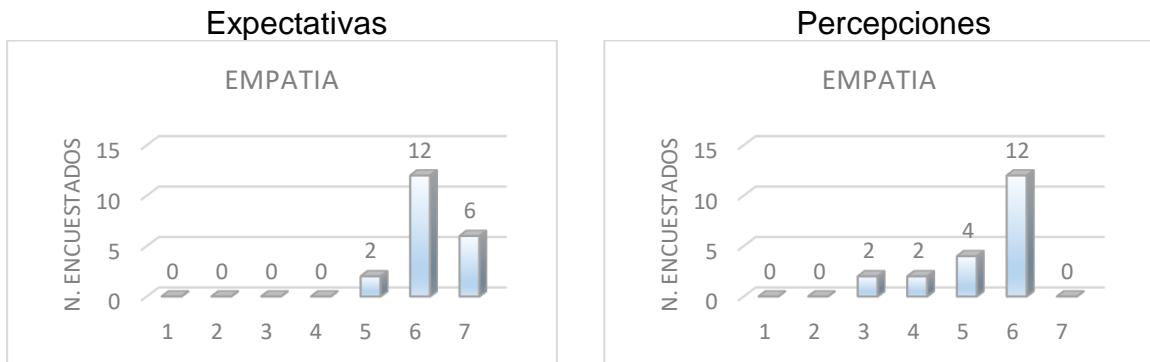
Según los resultados apreciados en los gráficos, se observa que el personal de Santa Clara si posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes, por lo tanto, las percepciones son mayores que sus expectativas.

9. ¿Se sienten seguros en sus relaciones (transacciones, ...) con Santa Clara?



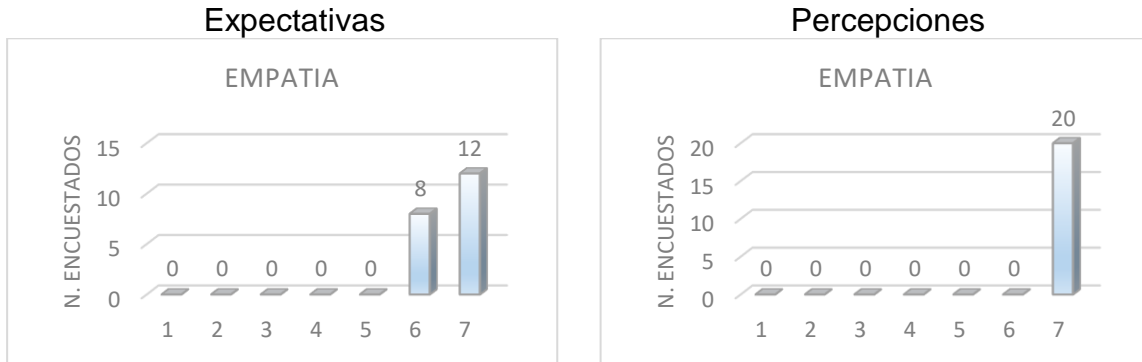
En cuanto si los encuestados se sienten seguros en sus relaciones con Santa Clara, se observa que sí, llenando las expectativas, por lo que es eficiente en este aspecto que es suma importancia para el Santa Clara.

10. ¿El personal de Santa Clara comprenden las necesidades específicas de sus clientes?



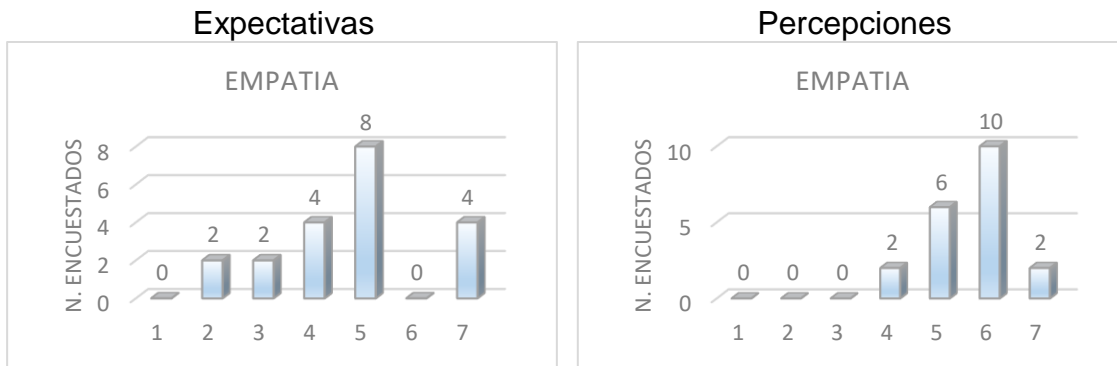
Según los cálculos mostrados en el gráfico, se dice que el personal de Santa Clara no son lo suficientemente activo para comprender las necesidades de los clientes, por lo que existe una brecha de -0.9.

11. ¿Cree que el personal de Santa Clara que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?



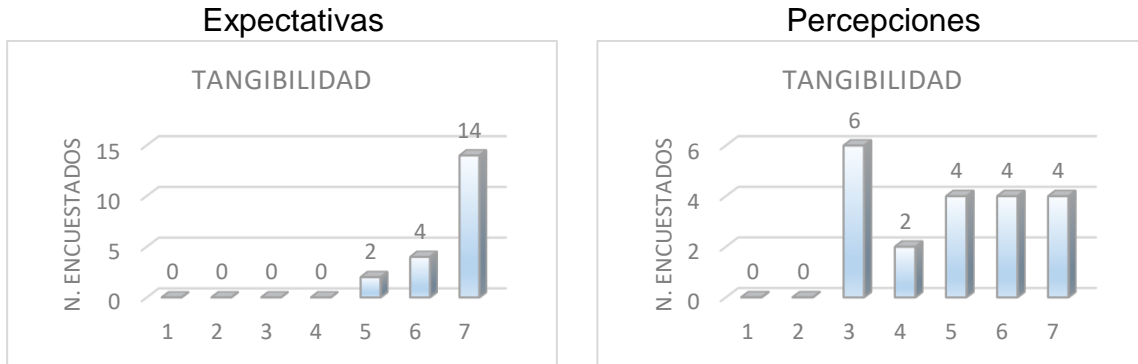
Según lo reflejado en el gráfico, el personal de Santa es sociable, amable y educado llenando las expectativas de los encuestados.

12. ¿La prestación de los servicios que brinda Santa Clara es personalizada?



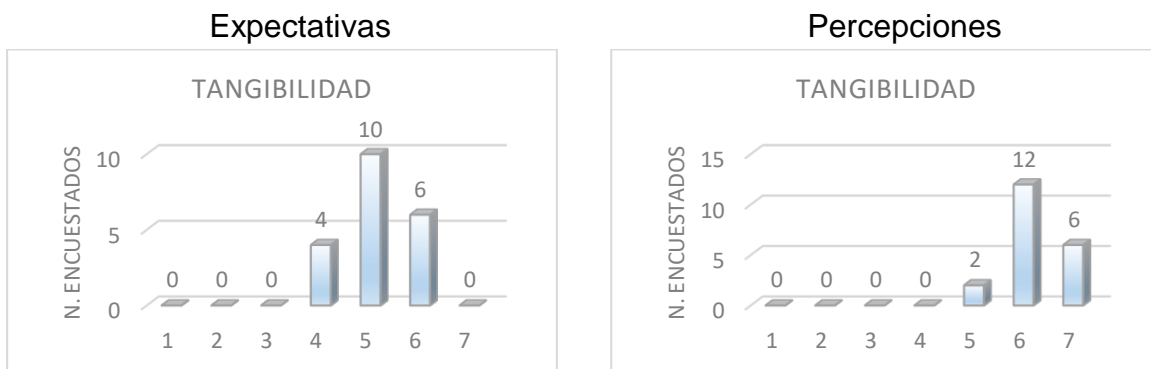
En tanto a la prestación del servicio si es personalizada según la opinión de los encuestados, por lo tanto, las percepciones son mayores que las expectativas.

13. ¿Considera usted que las instalaciones de Santa Clara son cómodas y visualmente atractivas?



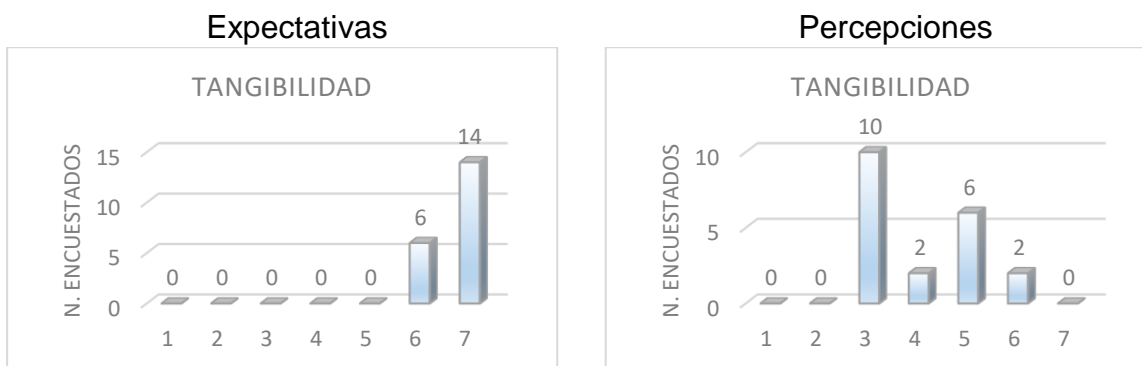
Según los resultados apreciados en los gráficos, los encuestados se crean mayores expectativas sobre las instalaciones de Santa Clara. El cliente no considera tan atractivo y cómodo las instalaciones. Existe una brecha de -1.7.

14. ¿El personal de atención de Santa Clara tiene buena presentación?



En cuanto a la presentación del personal de atención de Santa Clara, la mayoría de los encuestados expresan que, si tienen buena presentación, llenando sus expectativas.

15. ¿La publicidad sobre Santa Clara es atractiva?



Hablando si la publicidad de Santa Clara es atractiva, los encuestados sostienen que es insuficiente, no cumpliendo con sus expectativas, lo cual significa una debilidad que tendrá que ser superada por el centro, para el buen funcionamiento del mismo. Existe una brecha de -2.7.

2.2.4.3. Técnica GAP

GAP 1

- El cliente actual que solicita los servicios del Santa clara se crea expectativas mejores al servicio recibido.
- El cliente considera necesaria mejorar la publicidad promoción de los servicios ofrecidos por el negocio para informarse acerca de los mismos.
- El personal de Santa Clara no comprende las necesidades específicas de sus clientes.

GAP 2

- El administrador considera que las referencias acerca de Santa Clara brindadas por el consumidor al cliente potencial son positivas.
- El administrador considera que el servicio brindado al cliente se realiza de manera eficiente, ya que cree que las normas establecidas verbalmente son cumplidas por el personal.
- La gerencia está consciente de que las expectativas que se forman sus clientes potenciales difieren de las de sus clientes.

- La administración sabe que no cuenta con un plan publicitario atractivo y además no consideran necesario la realización de este.

GAP 3

- El personal de Santa Clara está requiere mayor capacitación para prestar un servicio de calidad al cliente.
- El personal de Santa clara conoce las normas establecidas por el negocio, pero no se somete a estas.
- El personal conoce de la inexistencia de publicidad y promoción de lo ofrecido por el Centro.

GAP 4

- El cliente potencial no tiene pleno conocimiento de los servicios ofrecidos por Santa Clara, ya que este se deja guiar sólo por lo que le dice el consumidor y no por los anuncios publicitarios.
- Santa Clara no cuenta con un plan publicitario y de promociones eficaces con el que dé a conocer sus servicios.
- El cliente considera necesario que el personal de Santa clara cumpla con las promesas que les hacen.

Gap 5

- El cliente considera necesario que las instalaciones de Santa Clara cumplan con sus expectativas.
- Los servicios que espera el cliente con respecto al servicio que cree dar el administrador difiere, ya que el administrador considera que presta un buen servicio, mientras que la actitud del cliente puede ser un tanto negativa.
- El administrador cree dar un buen servicio, debido a las capacitaciones y los valores inculcados por el Santa Clara al personal, pero este no las cumple completamente.

2.2.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La elaboración de la matriz de perfil competitivo permite identificar a los principales competidores del Centro Turístico Santa Clara a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Se obtiene información de 3 empresas competidoras que van a ser incluida en el MPC. Se enlistan y se asignan un peso a cada uno de los factores a considerarse de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de estas calificaciones son las siguientes:

✚	Debilidad	1
✚	Debilidad Menor	2
✚	Fuerza Menor	3
✚	Fuerza Mayor	4

Tabla 14: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Las Peñitas		San Pedro		La Hacienda		Santa Clara	
		C	T. POND	C	T. POND	C	T. POND	C	T.POND
Participación en el mercado	0,17	1	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51
Publicidad	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Competitividad de precios	0,17	2	0,34	2	0,34	1	0,17	2	0,34
Posición financiera	0,27	2	0,54	2	0,54	3	0,81	2	0,54
Características del Servicio	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Lealtad del cliente	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Total	1		1,95		2,12		2,54		2,41

Fuente: Elaboración propia

Se multiplica el peso por cada una de las calificaciones de las empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente. En la Tabla 14 se presenta la Matriz de Perfil Competitivo.

El factor crítico de mayor peso resulta la posición la posición financiera, en este factor el Centro Turístico es igual a su competencia con excepción del Restaurante La Hacienda, que es más fuerte que todas las industrias en estudio. El factor crítico de participación en el mercado también tiene un peso considerable, en

este factor el Centro Turístico y el Restaurante la Hacienda son más fuertes que las demás industrias.

Otro factor crítico que también tiene un peso considerable es la competitividad de precios, en este factor el Centro Turístico es igual a su competencia con excepción del Restaurante La Hacienda, que es más débil que todas las industrias estudiadas.

En términos generales El Restaurante La Hacienda es más fuerte que el Centro Turístico Santa Clara, al sumar 2.54 contra 2.41, pero el Centro es más fuerte que el resto de las organizaciones evaluadas. Los aspectos que se deben convertir en prioridad para Santa Clara son: publicidad, competitividad de precios y características del servicio. Esta decisión se toma dado que son los aspectos que en comparación con las otras empresas tienen menor calificación. Se considera que la posición financiera, la participación en el mercado y la competitividad de precios son los factores más importantes para el éxito.

2.2.6. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

La elaboración de la Matriz PEEA permite al Centro Turístico Santa Clara definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerzas de la industria y estabilidad del ambiente). Posteriormente se seleccionan variables y se les adjudica una calificación con un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC. (Ver Anexo 9 Tabla 15)

Tabla 16: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Fortaleza Financiera (FF)	Puntos	Estabilidad Ambiental (EA)	Puntos
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-5
Liquidez	4	Variación de la demanda	-5
Capital de trabajo	1	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
Flujo de capital	1	Barreras de ingreso al mercado	-6
Facilidad para salir del mercado	6	Presión competitiva	-5
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	-4
Total	20	Total	-30
Promedio	2,86	Promedio	-4,29
Ventaja Competitiva (VC)	Puntos	Fortaleza Industrial (FI)	Puntos
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-1	Conocimiento tecnológico	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Utilización de recursos	3
Conocimiento tecnológico	-5	Intensidad del capital	1
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	Facilidad de ingreso al mercado	3
		Productividad, utilización de la capacidad	2
Total	-17	Total	24
Promedio	-2,43	Promedio	3,50

Fuente: Elaboración propia

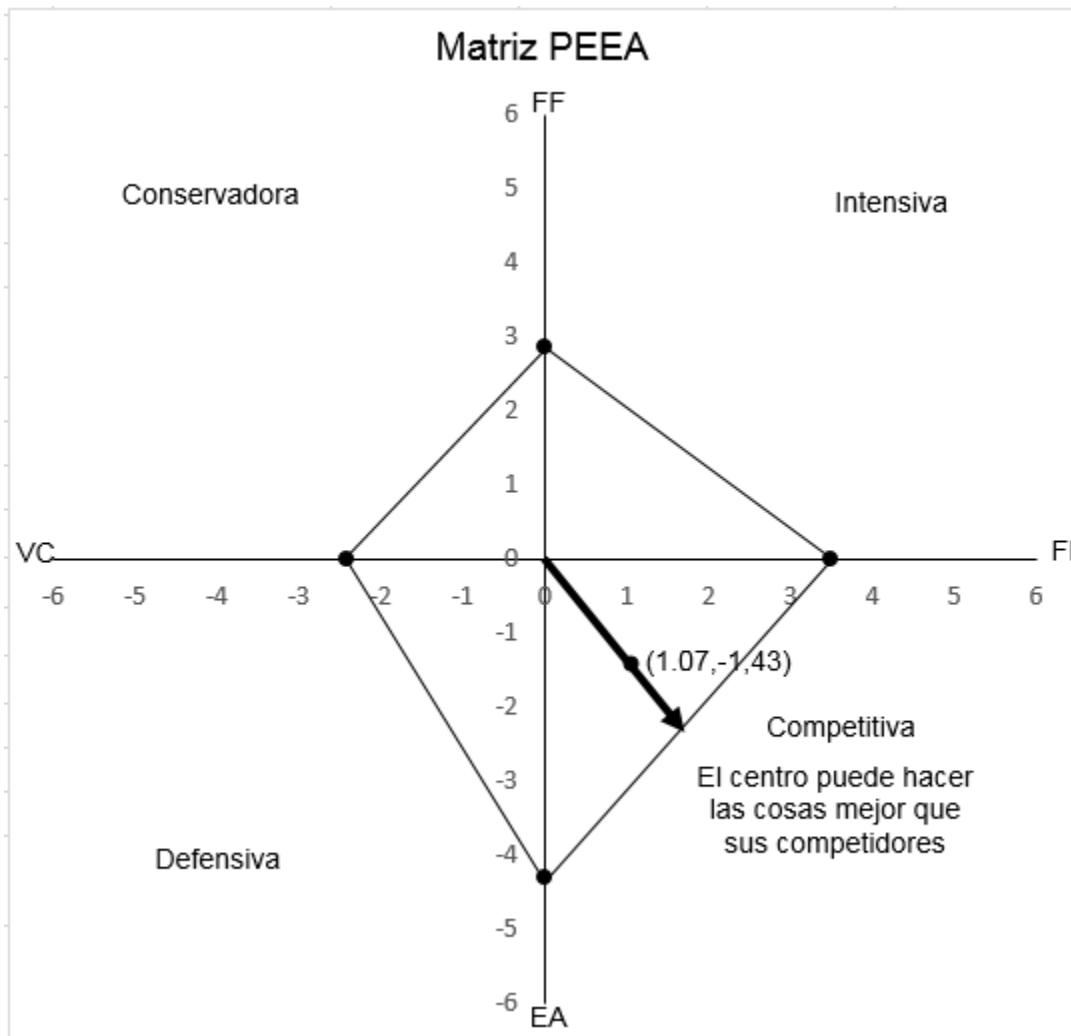
Se calcula la calificación promedio de cada dimensión, se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente (los promedios FI y VC corresponden al eje X y los promedios FF y EA corresponden al eje Y). Para sacar las coordenadas del vector direccional se suman los dos puntajes del eje X ($3.50 - 2.43 = 1.07$), registrándose el punto resultante en X, y se repite para el eje de Y ($2.86 - 4.29 = -1.43$) y se registra en el punto resultante de Y.

- El promedio FI es de $28 / 8 = 3.50$
- El promedio VC es de $-17 / 7 = -2.43$
- El promedio FF es de $20 / 7 = 2.86$
- El promedio EA es de $-30 / 7 = -4.29$

Ejes	X	Y
FI	3.50	0
VC	-2.43	0
FF	0	2.86
EA	0	-4.29
Vector	1.07	-1.43

Se registra la intersección del nuevo punto xy (1.07, -1.43) y se traza un vector del origen al punto encontrado, para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

Gráfico 47: Gráfica Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz PEEA indica el uso de estrategias competitivas es la más adecuada para la organización, tales como: la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

2.3. MATRIZ MAFE

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, se realiza una matriz que se deriva de la anterior, la denominada MAFE, en el que se desarrolla cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, DO, FA y DA. Para determinar estas estrategias se:

- ✚ Establecen la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas, para registrar las estrategias FO.
- ✚ Establecen la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas, para registrar las estrategias DO.
- ✚ Establecen la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas, para registrar las estrategias FA.
- ✚ Establecen la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas, para registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla 17: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
F O D A		<p>F1: Cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en las licitaciones.</p> <p>F2: La administración del Centro Turístico Santa Clara son los fundadores y tienen muchos años de experiencia en la operatividad del negocio.</p> <p>F3: Valores inculcados en el personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de procesos.</p> <p>F4: Los empleados se sienten satisfechos por cuanto perciben sus salarios de acuerdo a lo establecido por la ley.</p> <p>F5: Estar dotados de terreno para la ampliación del centro.</p> <p>F6: Los precios son accesibles a la población.</p> <p>F7: Posee proveedores específicos.</p> <p>F8: La estructura ecológica del Centro Turístico Santa Clara y su pista extrema de motocross es un atractivo para los turistas de la zona.</p> <p>F9: Se distingue la buena labor del personal en la atención al cliente.</p> <p>F10: La capacidad de prestación del servicio se adapta a la demanda.</p>	<p>D1: Seguir trabajando en la gestión adecuada de los servicios, debido a que lo hacen de forma tradicional</p> <p>D2: Servicios del menú limitado.</p> <p>D3: Oferta de servicios semejante a la competencia</p> <p>D4: Se trabaja en forma empírica sin considerar una estructura organizacional pertinente.</p> <p>D5: Se lleva el análisis financiero de manera informal, sin considerar los diferentes procesos contables.</p> <p>D6: Abastecimiento de la materia prima a costos altos.</p> <p>D7: La capacitación de sus empleados se realiza solamente cuando se acerca la temporada de mayor demanda</p> <p>D8: No se consideran las especificaciones del cliente en la oferta de servicios.</p> <p>D9: Poseen pocos métodos y herramientas que se utilizan promocionar su oferta de servicios, debido a esto el mercadeo se realiza de manera inadecuada.</p> <p>D10: La diversidad de sus productos y servicios no garantiza la complacencia de sus clientes, por lo que existe insatisfacción por el precio en los servicios de restaurante, hospedaje, piscinas y salón de eventos.</p> <p>D11: Métodos pocos eficientes en el establecimiento de los precios del servicio.</p> <p>D12: Los métodos de evaluación del desempeño carecen de base científica.</p> <p>D13: No se cuenta con la cantidad de equipos informáticos requeridos para la prestación del servicio.</p>
		<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: El Centro Turístico tiene acceso al financiamiento mediante La Ley MIPYME.</p> <p>O2: Beneficios a personas jurídicas que se dediquen a la actividad de turismo.</p> <p>O3: Existe una mayor disponibilidad de materias primas.</p> <p>O4: Organismo del estado interesado en el departamento de Chontales a desarrollar nuevas estrategias, planificaciones y acciones en materia de turismo mediante el INTUR.</p> <p>O5: El flujo de remesas en la zona está incrementando.</p> <p>O6: Tasas de interés menor al 9% y con modalidades más preferenciales de las que existen en el mercado para pymes del sector turístico.</p> <p>O7: La fuerza laboral del departamento de Chontales por 119 445 de personas, reconocida por su flexibilidad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente.</p> <p>O8: Tasa de crecimiento del 0.6 % en el departamento de Chontales.</p> <p>O9: Disponibilidad de equipos tecnológicos en el país para automatización de áreas de trabajo.</p> <p>O10: Fuerte inversiones privadas en el país en el sector de las tecnologías de la información.</p> <p>O11: Cercanía del centro a un gran potencial de mercados.</p> <p>O12: Los clientes poseen la capacidad económica para adquirir los servicios del Centro Turístico.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Aumentos de precios en los principales bienes de consumo.</p> <p>A2: Empresarios extranjeros y locales interesados en lugares con gran potencial turístico.</p> <p>A3: Se desconoce el comportamiento del mercado al cual el centro presta sus servicios.</p> <p>A4: La gestión del servicio no considera la inversión en tecnologías orientadas al turismo.</p> <p>A5: Abundante poder de negociación de los clientes</p> <p>A6: Alto poder de negociación de los proveedores</p> <p>A7: Considerable existencia de servicios sustitutos es considerable</p> <p>A8: Alta rivalidad de empresas existentes</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Matriz MAFE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F-O	D-O
OPORTUNIDADES	<p>E1. Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos (F1, F2, F5, F10, O1, O2, O6)</p> <p>E2. Proporcionar un valor agregado a la oferta de servicios de Santa Clara (F1, F2, F6, F9, O1, O3)</p> <p>E3. Paquetes de servicios a precios especiales para grupos y clientes frecuentes en épocas de mayor consumo en el año y acontecimientos especiales (F1, F2, F6, F9, O3, O11, O12)</p>	<p>E4. Brindar atención personalizada de calidad (D1, D3, D7, D8, D10, O1, O2, O5, O8, O11, O12)</p> <p>E5. Diversificación de los servicios turísticos (D1, D2, D3, D8, D10, O1, O2, O3, O12)</p> <p>E6. Diseñar un proceso de selección y reclutamiento de personal de servicio que incluya diferentes pruebas de actitudes y de conocimientos (D1, D4, D7, D8, D9, D12, O1, O2, O5, O7)</p> <p>E7. Utilización de comercio electrónico (D1, D8, D9, D13, O1, O2, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O12)</p> <p>E8. Congelar los precios actuales a mediano plazo (menos de 1 año) en el servicio de restaurante (D1, D3, D8, D10, D11, O1, O2, O3)</p> <p>E9. Capacitación para transmitir y comunicar al personal técnicas de ventas y atención al cliente. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O5, O11, O12)</p> <p>E10. Otorgar estímulos al personal tales como felicitaciones personales o escritas por algún aporte significativo (D1, D3, D10, O1, O2, O5, O6)</p>
AMENAZAS	F-A	D-A
	<p>E11. Alianzas Estratégicas con proveedores y empresarios extranjeros (F1, F2, F7, A1, A2, A6, A8)</p> <p>E12. Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de los clientes (F2, F3, F9, A3, A5)</p>	<p>E13. Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara (D1, D3, D8, D9, D10, D13, A4, A5, A7, A8)</p> <p>E14. Desarrollar un plan de promoción orientada al servicio y a posicionar la imagen de Santa Clara ((D1, D9, D13, A2, A3, A4, A5, A7, A8)</p> <p>E15. Diferenciación de los servicios basada en el recurso humano (D1, D3, D7, D8, D9, D12, A5, A7, A8)</p>

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis FODA, resultaron 15 estrategias, de las cuales se seleccionarán todas aquellas que cumple con los objetivos.

Tabla 19: Estrategias FO, DO, FA, DA

LISTADO DE ESTRATEGIAS
Estrategias FO
E1. Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos.
E2. Proporcionar un valor agregado a la oferta de servicios de Santa Clara.
E3. Paquetes de servicios a precios especiales para grupos y clientes frecuentes en épocas de mayor consumo en el año y acontecimientos especiales.
Estrategias DO
E4. Brindar atención personalizada de calidad.
E5. Diversificación de los servicios turísticos.
E6. Diseñar un proceso de selección y reclutamiento de personal de servicio que incluya diferentes pruebas de actitudes y de conocimientos.
E7. Utilización de comercio electrónico
E8. Congelar los precios actuales a mediano plazo (menos de 1 año) en el servicio de restaurante.
E9. Capacitación para transmitir y comunicar al personal técnicas de ventas y atención al cliente.
E10. Otorgar estímulos al personal tales como felicitaciones personales o escritas por algún aporte significativo.
Estrategias FA
E11. Alianzas Estratégicas con proveedores y empresarios extranjeros.
E12. Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de los clientes.
Estrategias DA
E13. Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara
E14. Desarrollar un plan de promoción orientada al servicio a posicionar la imagen de Santa Clara.
E15. Diferenciación de los servicios basada en el recurso humano.

Fuente: Elaboración propia

2.4. MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA

El objetivo de realizar la matriz de motricidad y dependencia es de identificar las estrategias óptimas que debe implementar el Centro Turístico Santa Clara para tomar hacia el mercado objetivo.

El procedimiento que se lleva a cabo para la creación de la matriz de motricidad y dependencia es el de evaluar la influencia que tiene la implementación de una estrategia en el sistema en la realización de estrategias que debe hacer el elemento, se le asigna valores que van de 1 al 9 con espacios de 4 en 4, el número

0 para indicar que no existe relación, 1 cuando la relación es de baja influencia, 2 cuando la relación es media y 3 cuando la relación tiene una mayor influencia.

Luego de haber realizado la valoración, se procedió a la sumatoria de las columnas y las filas para obtener el valor de influencia por cada elemento tienen hacia el sistema y viceversa. Estos totales obtenidos de la sumatoria son los que indicarán los puntos de gráfica, de manera que los totales de los elementos serán ubicados en el eje “y” y los totales del sistema en el eje “x”.

Encontrados los valores en la matriz de motricidad y dependencia, se procede a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, aquí se determinará el Área Motriz de las estrategias.

Tabla 20: Matriz de Motricidad-Dependencia

																MOTRICIDAD	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
E1	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	8	4.0	
E2	3	3	0	2	0	1	2	1	0	0	1	0	0	0	13	6.4	
E3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	2	3	2	1	0	13	6.4	
E4	3	0	0	2	0	2	0	3	3	0	3	0	0	3	19	9.4	
E5	3	0	0	1	0	3	0	1	0	1	3	0	0	0	12	5.9	
E6	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4	2.0	
E7	0	2	3	0	3	0	2	0	0	0	3	3	3	0	19	9.4	
E8	0	2	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	2	0	12	5.9	
E9	1	1	0	1	1	3	0	0	3	0	0	0	2	0	12	5.9	
E10	0	0	0	3	1	2	0	0	2	0	1	0	1	3	13	6.4	
E11	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	9	4.5	
E12	3	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1	2	3	31	15.3	
E13	3	1	0	0	1	0	3	0	1	0	3	2	3	0	17	8.4	
E14	3	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	1	1	10	5.0	
E15	1	0	0	0	0	3	0	0	3	1	0	1	0	1	10	5.0	
ABSOLUTA	23	9	12	13	15	9	15	10	18	9	9	22	10	15	13	202	100.0
RELATIVA(%)	11	4.5	5.9	6.4	7.4	4.5	7.4	5	8.9	4.5	4.5	11	5	7.4	6.4	100	
DEPENDENCIA																	

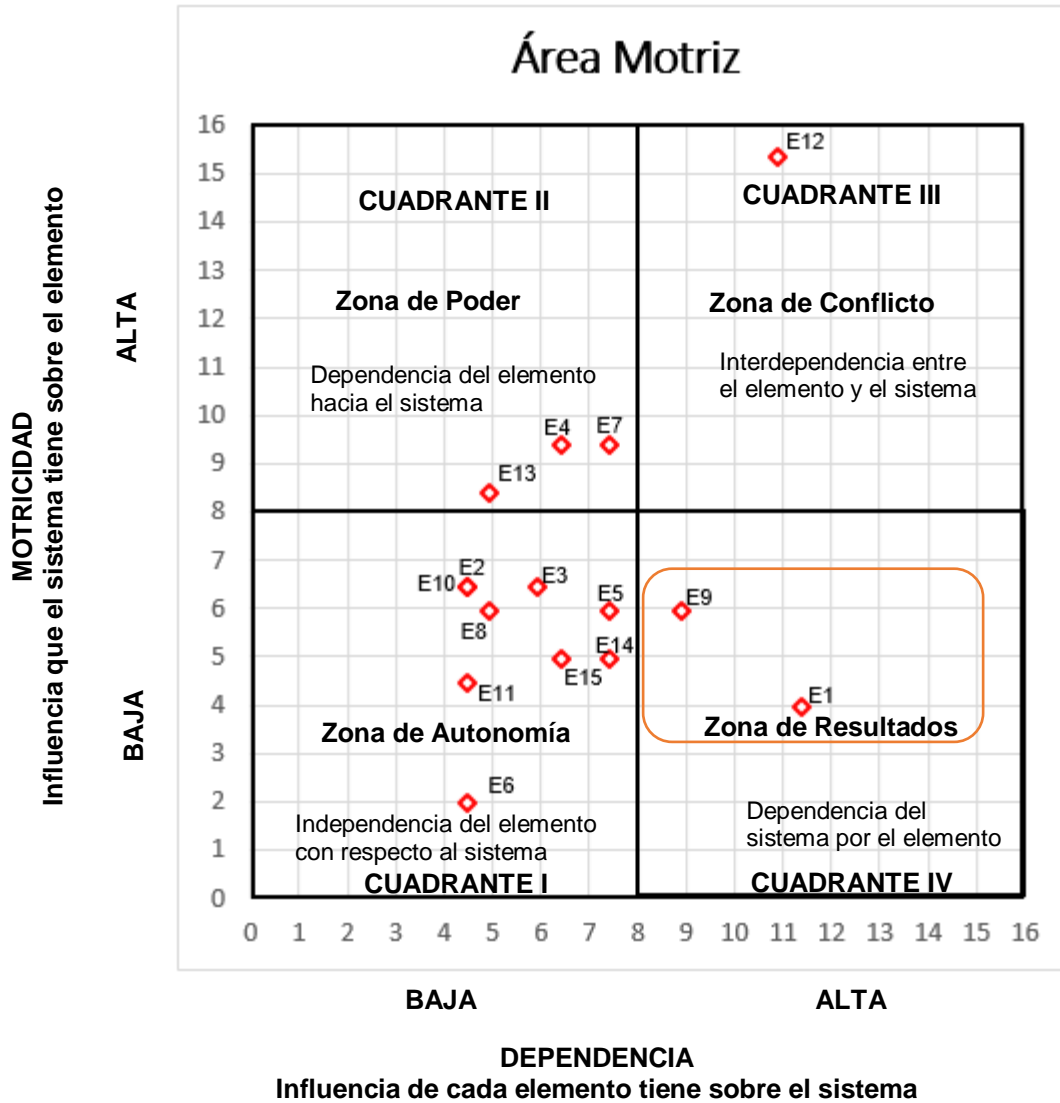
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Valor de las variables de dependencia y motricidad

VARIABLES	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
E1	11.4	4.0
E2	4.5	6.4
E3	5.9	6.4
E4	6.4	9.4
E5	7.4	5.9
E6	4.5	2.0
E7	7.4	9.4
E8	5.0	5.9
E9	8.9	5.9
E10	4.5	6.4
E11	4.5	4.5
E12	10.9	15.3
E13	5.0	8.4
E14	7.4	5.0
E15	6.4	5.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 48: Área Motriz



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

CUADRANTE I

Zona de Autonomía: Este cuadrante constituye baja influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, esto quiere decir, que se debe realizar un estudio específico, que determine los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar su ejecución, ya que es de largo plazo. Se excluye su implantación, pero si pueden ser tomadas en cuenta para un futuro las estrategias:

- E2: Proporcionar un valor agregado a la oferta de servicios de Santa Clara.
- E3. Paquetes de servicios a precios especiales para grupos y clientes frecuentes en épocas de mayor consumo en el año y acontecimientos especiales.
- E5. Diversificación de los servicios turísticos.
- E6. Diseñar un proceso de selección y reclutamiento de personal de servicio que incluya diferentes pruebas de actitudes y de conocimientos.
- E8. Congelar los precios actuales a mediano plazo (menos de 1 año) en el servicio de restaurante.
- E10. Otorgar estímulos al personal tales como felicitaciones personales o escritas por algún aporte significativo.
- E11. Alianzas Estratégicas con proveedores y empresarios extranjeros.
- E14. Desarrollar un plan de promoción orientada al servicio a posicionar la imagen de Santa Clara.
- E15. Diferenciación de los servicios basada en el recurso humano.

CUADRANTE II

Zona de poder: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir que si su aplicación se lleva a cabo se obtendrán fuertes impactos en los demás elementos

del sistema, por eso se denomina zona de poder y su ejecución puede ser menor o igual a 5 años. Estas variables son muy fuertes y pocos vulnerables. Por tanto, las estrategias consideradas a implementarse son las siguientes:

- E4. Brindar atención personalizada de calidad
- E7. Utilización de comercio electrónico
- E13. Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara

CUADRANTE III

Zona de conflicto: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema. A pesar de ser variables muy influyentes también son muy vulnerables, es decir que la implantación de las estrategias tendrá un fuerte efecto en el sistema, lo cual provocará conflicto y desorden para el sistema. Se excluye su implantación la estrategia:

- E12. Manejar buenas relaciones comerciales y de seguimiento de los clientes.

CUADRANTE IV

Zona de resultados: Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, conocida como área motriz. Las estrategias que se encuentran en este cuadrante indican un fuerte impacto en la empresa y los cambios que ocasionaran no afectan a los elementos, debido a esto serán también estrategias a implementar:


- E1. Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos.

La estrategia 9: Capacitación para transmitir y comunicar al personal técnicas de ventas y atención al cliente, se pueden cumplir con la implementación de la estrategia 4 seleccionada en el cuadrante II.

2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING CONCLUYENTES DEL ANÁLISIS FODA

1. Brindar atención personalizada de calidad.
2. Utilización de comercio electrónico
3. Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara.
4. Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos.

Después de seleccionadas las estrategias a estudiarse se deberá desarrollar el plan de acción de cada una de ellas, con el objetivo del fortalecer la organización mediante una buena administración, alcanzando las metas utilizando eficientemente los recursos, de manera que generen mayores utilidades y satisfacción a los clientes actuales y futuros.



CAPITULO III: PLAN DE ACCION DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS







CAPITULO III: PLAN DE ACCION DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Con el fin de obtener resultados satisfactorios en la planeación estratégica para el Centro Turístico Santa Clara, se realizará el plan de acción por cada estrategia que se seleccionó anteriormente, el cual estará formado por objetivos, actividades de trabajo, responsable, periodo aproximado de la duración de la actividad, e indicadores medibles para obtener el resultado y cumplimiento de cada actividad. Para el cumplimiento de este plan estratégico de marketing, el responsable será el propietario del centro, ya que su implementación conlleva a la toma de decisiones. A continuación, se presenta detalladamente el plan estratégico y táctico de las estrategias:

3.1. ESTRATEGIA 1: Brindar atención personalizada de calidad

Con la implementación de esta estrategia el Centro Turístico podrá establecer un marketing de relaciones tanto con los clientes actuales y nuevos y brindar un producto Turístico que cumpla de manera exitosa con los estándares de calidad solicitado por el cliente, tomando en cuenta el aprovisionamiento y entrega del producto turístico final. La atención personalizada se da a través de la fuerza de ventas, por tanto, el cumplimiento de estas metas es la dependencia de la motivación y el endomarketing, es decir las destrezas y motivaciones de los empleados para transmitirles a los clientes que visitan Santa Clara.

Metas

-  Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y futuros.
-  Aumentar la productividad de la empresa sin contratar más personas
-  Identificar método y técnicas efectivas para la excelencia y calidad en el servicio al cliente como una plataforma para incrementar las ventas
-  Alcanzar sólido posicionamiento en sus diferentes servicios.
-  Diferenciación de los servicios.
-  Mejor preparación de los empleados que la competencia.

- Facilitar la toma de decisiones para implementar planes de trabajo y de estímulos para las áreas de la organización.

Tabla 22: Estrategia 1

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA
Aumentar el nivel de uso de los productos turísticos que oferta Santa Clara a los clientes actuales y el su mercado objetivo.	E1: Brindar atención personalizada de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Estándares de calidad definidos, Normas ISO Capacitaciones, Evaluaciones del desempeño Manuales de procesos, procedimientos, funciones Reuniones 	Plena satisfacción de los requerimientos del cliente, diferenciación de los productos turísticos y gestión y desarrollo del recurso humano

	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO Y RESPONSABLE	INDICADOR
Objetivos Específicos	Capacitar a los empleados en técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Salario de persona encargada de implementar el sistema de gestión 	CORTO PLAZO PROPIETARIO Y ENCARGADO DE MARKETING	Aumentar el número de clientes satisfechos
	Elaborar Planes preventivos que garantice la calidad del producto turístico	<ul style="list-style-type: none"> Definir las políticas de atención al cliente Diseño de planes operativos de marketing para solucionar cualquier imprevisto Proporcionar los planes operativos de marketing al personal Realizar manuales de procesos de calidad Realizar evaluaciones del desempeño del personal Establecer formatos para la evaluación del desempeño Gestionar de forma anticipadas los recursos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Salario ordinal Comisiones y reconocimientos a los empleados 	CORTO PLAZO PROPIETARIO Y ENCARGADO DE MARKETING

Fuente: Elaboración propia

3.2. ESTRATEGIA 2: Utilización de comercio electrónico

Con la implementación de esta estrategia el Centro Turístico tiene la oportunidad para la mejora constante en sus diferentes servicios, generar un aumento en la productividad de los productos turístico. A demás se inicia la computarización de los procesos en las relaciones con los clientes actuales y futuros, que permita que sus operaciones se realicen de manera eficaz en la prestación de sus servicios.

Metas

- ✚ Crear sólidas relaciones con los clientes actuales y futuros del centro
- ✚ Reducir los tiempos de espera de los clientes
- ✚ Facilidad de realizar su oferta de sus servicios tanto a nivel regional, nacional como internacional.
- ✚ Contar con un sistema e-commerce para ofrecer y mercadear sus diferentes servicios
- ✚ Ofrecer un producto turístico que llene las expectativas de los clientes

Tabla 23: Estrategia 2

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA
Computarizar los procesos en las relaciones con el cliente para mejorar la eficiencia y eficacia en las ventas de los servicios turísticos	E2: Utilización de comercio electrónico	Equipos, Capacitaciones, inversión, personal, Procesos, aplicaciones, bases de datos, sistemas web, sistemas computacionales, lenguajes de programación, diagramas, modelos, costos.	Gestión adecuada de los servicios y nuevas tecnologías para el control de sus operaciones de marketing

	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO Y RESPONSABLE	INDICADOR
Objetivo Especifico Diseñar e Implantar un Sistema de Información para realizar la labor del comercio electrónico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar proveedores reconocidos de equipos tecnológicos 2. Cotizar precios y solicitar fondos 3. Realizar pedidos de equipos a utilizar 4. Recolectar información de los datos generales de cada una de las áreas del centro. 5. Determinar los requerimientos del módulo de sistema. 6. Construir la base de datos del sistema 7. Diseñar los sistemas con sus correspondientes funciones 8. Realizar la conexión 9. Realizar pruebas del funcionamiento del software 10. Diseñar los diagramas de los módulos de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador con sus accesorios para programadores y digitadores • 1 memoria 16 GB del programador • Capacitación sobre el software • Energía Eléctrica 	<p>MEDIANO PLAZO</p> <p>PROPIETARIO Y ENCARGADO DE MARKETING</p>	Procesos computarizados en la gestión de las relaciones con el cliente

Fuente: Elaboración propia

3.3. ESTRATEGIA 3: Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara.

Con la implementación de esta estrategia el Centro Turístico podrá satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y tendrá mejor posicionamiento al cambio de la competencia.

Metas

- ✚ Ocupar un espacio de mercado más deseado por los consumidores, creando una marca prácticamente invulnerable.
- ✚ Captar mayor cantidad de mercado a nivel regional.
- ✚ Aumentar la cartera per cápita de los clientes.

Tabla 24: Estrategia 3

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA
Mejorar las características físicas de las instalaciones	E3: Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara.	Normas ISO y requisitos legales	Plena satisfacción de los requerimientos del cliente en dichos servicios

	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO Y RESPONSABLE	INDICADOR
Objetivo Específico Remodelación de las instalaciones del centro turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las áreas que se necesitan mejoras. • Cotizar los precios de los materiales y equipos necesarios para cada área. • Repartir el mobiliario y equipo • Creación de una piscina de mayor tamaño que forma parte de los servicios. • Acondicionamiento de cada una de las instalaciones que componen dichos servicios. • Definir la demanda diaria de clientes que se puede atender en cada instalación • Solicitar licitaciones para la ampliación de las instalaciones • Gestionar recursos monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aires acondicionados • Mobiliarios confortables • Equipos tecnológicos • Pintura • Materiales de construcción • Extinguidores y señalización • Juego de Decoraciones • Ventanas de vidrio • Accesorios 	<p>MEDIANO PLAZO</p> <p>PROPIETARIO Y ENCARGADO DE MARKETING</p>	60% de las condiciones adecuadas de un centro moderno

Fuente: Elaboración propia

3.4. ESTRATEGIA 4: Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos

El principal objetivo de esta estrategia para el Centro Turístico Santa Clara, es que, a través de su implementación, podrá alcanzar mayor nivel de preparación en nuevos servicios antes los movimientos que realiza la competencia.

Metas


- Desarrollo nuevos servicios o mejoras según el nivel social del mercado a seleccionar y el servicio a explotar.
- Eliminar deserciones de los clientes por un mal servicio recibido.

Tabla 25: Estrategia 4

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA
Anticipar a la competencia en la ampliación de los servicios ofertados	E4: Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos	Nuevos servicios, precios, promociones, clientes	Apoderamiento del mercado externo e interno

Objetivo Específico	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO Y RESPONSABLE	INDICADOR
	Captar mercado de la competencia <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado para nuevos servicios o mejorar los servicios actuales • Elaborar planes dirigidos para superar las debilidades que tienen los servicios • Realizar eventos culturales, deportivos y concursos gastronómicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo • Costos de los eventos • Costos de estudios de mercados 	LARGO PLAZO PROPIETARIO Y ENCARGADO DE MARKETING	Alcanzar un 40% de participación en el mercado de servicios turístico a nivel regional.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO IV: ANALISIS FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS

CAPITULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS

4.1. INVERSIÓN

El estudio de las estrategias ha revelado, que la implementación del presente plan estratégico requiere una inversión total de \$ 109,733.52 del cual \$ 66,877.78 pertenecen a activos fijos, activos intangibles \$1,500.00 y \$41,355.73 corresponde al capital de trabajo. Cabe señalar que, si se ejecutan el Centro Turístico Santa Clara, tendrá la posibilidad de adaptarse a cualquier situación en el periodo de desarrollo del plan 2019-2021, satisfaciendo las necesidades de demanda de sus clientes actuales y futuros.

A continuación, se detallarán la inversión fija, diferida y capital de trabajo, los cuáles servirán para elaborar los flujos de efectivos mensuales y anual, para determinar los indicadores de rentabilidad, tales como VAN, TIR, B/C.

4.1.1. Inversión fija

La inversión de activos fijos es de \$66,877.78 tomando en cuenta los elementos, tales como obras civiles, mobiliarios, equipos y herramientas, que requiere la administración para la ejecución del plan estratégico. Se desglosa de la siguiente manera:

Activos Fijos	Valor
Obras Físicas	C\$867,750.00
Equipos	C\$515,608.00
Mobiliario	C\$417,490.00
Herramientas y Utensilios	C\$150,580.00
Remodelación	C\$222,100.00
Total Inversiones	C\$2,173,528.00
\$	\$66,877.78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Balance de Obras Físicas					
Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Especificación Técnica	Costo Unitario	Costo Total
Piscina	1	20x10m	Hormigón	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Sector Recepción	1	3x3m	Concreto	\$ 300.00	\$ 300.00
Zona de Hamaqueros	3	10x7m	Madera	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Zona de Jardinería	2	10x3m	Suelo Fértil	\$ 300.00	\$ 600.00
Sector Cajero	1	3x3m	Concreto	\$ 400.00	\$ 400.00
Cerco de Entrada	1	50mlargo	Plantas	\$ 500.00	\$ 500.00
Portón de Entrada	1	5m largo	Hierro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Caseta de Acceso	1	5x5m	Madera	\$ 700.00	\$ 700.00
Estacionamiento	1	45x10m	Concreto	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Área de acampar	1	15x10m	Plantas	\$ 200.00	\$ 200.00
Sistema Eléctrico	1			\$ 500.00	\$ 500.00
Oficina	2	4x6m	Concreto	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Total de Obras Físicas					\$ 26,700.00
					C\$867,750.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Balance de Equipos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Para Restaurante			
Televisores	2	C\$25,000.00	C\$50,000.00
Ventilador del Cielo	6	C\$3,808.00	C\$22,848.00
Teléfonos Com. Interno	9	C\$680.00	C\$6,120.00
Secador de Pelo	9	C\$900.00	C\$8,100.00
Para Cocina			
Estufas Industriales	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Nevera congelador	3	C\$15,600.00	C\$46,800.00
Cocina con Horno	2	C\$13,400.00	C\$26,800.00
Licuadoras	3	C\$2,376.00	C\$7,128.00
Cafetera	2	C\$2,050.00	C\$4,100.00
Batidora de mano	2	C\$2,600.00	C\$5,200.00
Microondas	2	C\$3,200.00	C\$6,400.00
Para Oficina			
Computadora HP de escritorio	2	C\$13,000.00	C\$26,000.00
Impresora Epson	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Regulador de Voltaje	1	C\$12,500.00	C\$12,500.00
Caja Registradora	1	C\$3,584.00	C\$3,584.00
Central Telefónica	1	C\$9,450.00	C\$9,450.00
Teléfono- Fax	1	C\$900.00	C\$900.00
Radio de Comunicación	3	C\$8,100.00	C\$24,300.00
Aire Acondicionado	2	C\$13,500.00	C\$27,000.00
Teléfonos	2	C\$680.00	C\$1,360.00
Para Lavandería y Limpieza			
Lavadoras	2	C\$14,500.00	C\$29,000.00
Aspiradoras	2	C\$2,304.00	C\$4,608.00
Cortadora de Césped	1	C\$40,960.00	C\$40,960.00
Limpia Fondos Eléctrico	1	C\$22,950.00	C\$22,950.00
Para Bar y Salón de Eventos			
Computadora Portátil Toshiba	1	C\$13,000.00	C\$13,000.00
Proyector	1	C\$30,000.00	C\$30,000.00
DVD DAEWOO	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Mixera Disco	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Juego de Luces	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Parlantes	4	C\$9,000.00	C\$36,000.00
Total de Equipos			C\$515,608.00
			\$15,864.86

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Balance de Mobiliarios			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Para Hospedaje			
Sillón Butaca	9	C\$1,200.00	C\$10,800.00
Mesa de Escritorio	9	C\$4,860.00	C\$43,740.00
Juego de Decoraciones	9	C\$5,000.00	C\$45,000.00
Armarios	9	C\$8,000.00	C\$72,000.00
Para Oficinas			
Archivadores	2	C\$5,400.00	C\$10,800.00
Mesa de Escritorio	2	C\$4,860.00	C\$9,720.00
Silla Ejecutiva	2	C\$5,265.00	C\$10,530.00
Juego de Decoraciones	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Juego de Muebles y Sillas	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Recipiente de Basura	3	C\$400.00	C\$1,200.00
Para Baños			
Despachador de Papel Higiénico	3	C\$800.00	C\$2,400.00
Juego de Accesorios de Baño	3	C\$2,500.00	C\$7,500.00
Despachador de Shampoo	3	C\$600.00	C\$1,800.00
Para Cocina			
Mesas de Cocina (Inoxidable)	2	C\$9,000.00	C\$18,000.00
Mesada con piletas	2	C\$7,000.00	C\$14,000.00
Armario Alacena	1	C\$10,000.00	C\$10,000.00
Recipiente de Basura	1	C\$400.00	C\$400.00
Patrie	1	C\$13,000.00	C\$13,000.00
Para Restaurante			
Decoraciones	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Recipiente de Basura	1	C\$400.00	C\$400.00
Para Salón de Eventos			
Pizarra Blanca	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Decoraciones	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Mesones	3	C\$7,000.00	C\$21,000.00
Para Lavandería			
Depósitos de ropa	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Para Bar			
Silla Alta	5	C\$2,000.00	C\$10,000.00
Mesa Larga	1	C\$3,600.00	C\$3,600.00
Vitrinas de exhibir vinos	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Recipiente de Basura	2	C\$400.00	C\$800.00

Plan Estratégico de Marketing período 2019–2021 para el Centro Turístico Santa Clara

Para piscinas			
Cesto Grande de Basura	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Sillas de Descanso	5	C\$3,500.00	C\$17,500.00
Botiquín	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Maya	3	C\$800.00	C\$2,400.00
Balones	5	C\$500.00	C\$2,500.00
Recipiente de Basura	1	C\$400.00	C\$400.00
Total de Mobiliarios			C\$417,490.00
			\$12,845.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Remodelación del centro			
	Cantidad	Precio	Total
Galón de pintura acrílica	30	C\$1,020.00	C\$30,600.00
Galón pintura anticorrosiva	10	C\$780.00	C\$7,800.00
Galón barniz	10	C\$1,600.00	C\$16,000.00
Puertas baño	5	C\$1,500.00	C\$7,500.00
Ventanas de vidrio	9	C\$3,000.00	C\$27,000.00
Postes de madera rolliza	30	C\$600.00	C\$18,000.00
Brochas	10	C\$30.00	C\$300.00
Rodillo	5	C\$80.00	C\$400.00
Galón Diluyente	15	C\$600.00	C\$9,000.00
Levantamiento de Terreno en pista		C\$20,000.00	C\$20,000.00
Metros de Cerámica	180	C\$390.00	C\$70,200.00
Bolsas cemento (cerámica)	20	C\$640.00	C\$12,800.00
Grifos agua	10	C\$250.00	C\$2,500.00
Total de Remodelación			C\$222,100.00
	\$		\$6,833.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Balance de Herramientas y Utensilios			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Para Hospedaje			
Juego de Sabanas Matrimoniales	9	C\$1,200.00	C\$10,800.00
Toallas	9	C\$500.00	C\$4,500.00
Alfombra Artesanal	9	C\$2,000.00	C\$18,000.00
Para Oficina			
Otros (Perforadora, Engrapadora, clip)	10	C\$300.00	C\$3,000.00
Para Cocina			
Extintores	6	C\$1,080.00	C\$6,480.00
Wafflera	6	C\$800.00	C\$4,800.00
Juego de Cubiertos	5	C\$500.00	C\$2,500.00
Juego de Cuchillos de Cocina	3	C\$400.00	C\$1,200.00
Utensilios variados	15	C\$80.00	C\$1,200.00
Recipientes	5	C\$400.00	C\$2,000.00
Vasos de Vidrio	50	C\$40.00	C\$2,000.00
Ollas numero variado	10	C\$400.00	C\$4,000.00
Juegos de Vajillas de porcelana	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Parrilas	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Sartenes	5	C\$600.00	C\$3,000.00
Pinzas para ensaladas o hieleras	10	C\$200.00	C\$2,000.00
Juego para servir tortas	2	C\$300.00	C\$600.00
Tablillas para cortar	10	C\$120.00	C\$1,200.00
Para mantenimiento			
Cepillos limpieza Piscinas	10	C\$150.00	C\$1,500.00
Limpia Fondos Manuales	10	C\$160.00	C\$1,600.00
Recoge hojas Piscinas	5	C\$400.00	C\$2,000.00
Lampazos con Mechas	15	C\$200.00	C\$3,000.00
Trapeadores	10	C\$200.00	C\$2,000.00
Regaderas	5	C\$400.00	C\$2,000.00
Mangueras	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Recipientes	10	C\$400.00	C\$4,000.00
Recogedor	10	C\$80.00	C\$800.00
Fregonas	10	C\$150.00	C\$1,500.00
Cubo	10	C\$300.00	C\$3,000.00
Paños	20	C\$200.00	C\$4,000.00
Bolsas	500	C\$5.00	C\$2,500.00
Escobas	10	C\$70.00	C\$700.00
Piochas	2	C\$200.00	C\$400.00
Barras	2	C\$600.00	C\$1,200.00

Machetes	5	C\$150.00	C\$750.00
Rastrillos	5	C\$300.00	C\$1,500.00
Palas	5	C\$250.00	C\$1,250.00
Bombas de Fumigar	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Para pista de motocross			
Casco	10	C\$1,500.00	C\$15,000.00
Guantes (par)	10	C\$500.00	C\$5,000.00
Rodilleras (par)	10	C\$1,200.00	C\$12,000.00
Coderas (par)	10	C\$800.00	C\$8,000.00
Total de Herramientas y Utensilios			C\$150,580.00
			\$4,633.23

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Inversión diferida

La inversión de activo intangible es de \$ 1,500 (C\$ 48,750.00), que es el costo total de desarrollo del Sistema e-commerce, siendo adquirido en el primer mes de operación del plan estratégico. El costo de las capacitaciones e impuestos está incluido en el salario de los programadores.

4.1.3. Capital de trabajo

Para iniciar la ejecución del plan estratégico de marketing se debe contar con \$41,355.73 (C\$1,344,061.37) de capital de trabajo, cabe destacar que este capital solamente es usado para iniciar operaciones en el primer mes. Se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 32: Capital de trabajo	
Materia prima	C\$1,099,274.00
Propaganda y publicidad	C\$30,700.00
Mantenimiento	C\$22,600.00
Personal	C\$106,000.00
Papelería y útiles de oficina	C\$9,287.37
Servicios básicos	C\$68,200.00
Reconocimiento	C\$8,000.00
Total	C\$1,344,061.37
\$	\$41,355.73

Fuente: Elaboración propia

4.2. INGRESOS

4.2.1. Demanda

La tasa de crecimiento anual de turismo es del 15% (Ver anexo 2: Tabla 2), que se utilizará para proyectar el mercado potencial del Centro Turístico. La tasa de crecimiento mensual es de 1.25%. Además la tasa de crecimiento de clientes es apoyada con los resultados de las encuestas entre las más destacadas son:

- Un 63.6% de las personas afirma que la promoción en los precios de los servicios lo estimularía a llegar de nuevo al Santa Clara (Ver anexo 6: gráfico 28)
- El 69.8% señalan que probablemente sí recomendarían el centro (Ver anexo 6: gráfico 45)

La PEA de Chontales es de 53,455 y según datos de la entrevista se capta el 50% (26728 personas) de esa población en actividades ligadas al turismo. De acuerdo a la matriz del perfil competitivo la participación del mercado del Centro Turístico Santa Clara es del 33% (8820 personas). Para obtener la cantidad de clientes satisfechos se estimó el promedio (34.86%) del grado de satisfacción por cada uno de los servicios obtenidos mediante la encuesta (Ver gráfico 39, 40, 41, 42 y 43). Los clientes visitan (Ver anexo 6: gráfico 35) el centro de 2 a 3 veces al año en promedio 2.5. Se considera promedio de clientes mensuales es de 641.

Tabla 33: Cálculos de clientes promedios mensuales	
	8820 personas
Restaurante (%)	67.50
Hospedaje (%)	16.60
Salón de eventos (%)	34.60
Piscina (%)	34.90
Pista de moto (%)	20.70
Promedio (%)	34.86
Clientes del Centro	3075
Frecuencia (2.5 veces al año)	7687
Clientes promedio mensuales	641

Fuente: Elaboración propia

Se procede a utilizar la tasa de crecimiento para proyectar la cantidad de clientes durante el periodo 2019-2021.

Tabla 34: Proyección de los clientes del Centro Turístico Santa Clara en el período 2019-2021

Años	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2019	641	649	657	665	674	682	691	699	708	717	726	735	8243
2020	744	753	763	772	782	792	802	812	822	832	842	853	9569
2021	864	874	885	896	908	919	930	942	954	966	978	990	11107

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al gasto promedio de un cliente, según las encuestas (Ver gráfico 21) señalan que su ingreso mensual destinado para hacer turismo está en el rango de C\$1001 a 2000 es decir en promedio gastan C\$1,500.00 (\$46.15). Un cliente por lo general (84.4%) realiza turismo en familia en grupos de 2 a 3 personas (Ver anexo: gráfico 33). En grupo un cliente gasta más del doble debido a que asumiría los gastos de su familia. Para razones de cálculo consideramos que ese grupo gasta (\$92.30). Para efectos de cálculo los ingresos están en dólares, y se utiliza la tasa de cambio oficial del córdoba respecto al dólar del mes de septiembre.

4.2.2. Ingresos por venta

Las ventas anuales de cada uno de los servicios que el Centro Turístico Santa Clara brinda, se encuentran representado en la siguiente tabla, la cual indica el precio de venta (en servicio de restaurante es un precio promedio) de cada uno de los servicios que se esperan vender anualmente y ingreso de cada servicio. Para proyectarlas se toman en cuenta la tasa de crecimiento anual y datos obtenido en las encuestas (Ver gráfico 10, 12, 14, 16, 18, 35, 39, 40, 41, 42, 43 y 46), iniciando en el 2019 al 2021, que es el periodo de ejecución del plan estratégico.

Tabla 35: Ventas periodo 2019-2021			
Año 2019			
Servicios	Unidades	Precio unitario	Total
Restaurante	41885	\$12.29	\$514,704.79
Entrada a piscinas	24729	\$1.50	\$37,093.50
Salón de Eventos	18	\$400.00	\$7,200.00
Hospedaje	912	\$18.00	\$16,416.00
Pista de motocross	18546	\$10.00	\$185,460.00
		Total	\$ 760,874.29
Ventas año 2020			
Restaurante	48168	\$12.29	\$591,910.50
Entrada a piscinas	28438	\$1.50	\$42,657.53
Salón de Eventos	21	\$400.00	\$8,280.00
Hospedaje	1049	\$18.00	\$18,878.40
Pista de motocross	22146	\$10.00	\$221,461.83
		Total	\$ 883,188.26
Año 2021			
Restaurante	55627	\$12.29	\$683,571.96
Entrada a piscinas	32704	\$1.50	\$49,056.15
Salón de Eventos	28	\$400.00	\$11,178.00
Hospedaje	1416	\$18.00	\$25,485.84
Pista de motocross	25587	\$10.00	\$255,872.76
Total		Total	\$ 1,057,192.34

Fuente: Elaboración propia

4.3. COSTOS

4.3.1. Costos de producción

Los costos de producción que se han estipulado son aquellos que intervienen en el desarrollo del plan estratégico de marketing entre los cuales se han clasificado de la siguiente forma: costo de materia prima, costos de mano de obra, costos de mantenimientos y otros costos. Dichos costos al final de las tablas están estipulados en dólares para cubrir los incrementos.

4.3.1.1. Costos de materia prima

Los costos de materia prima incluyen todos aquellos insumos necesarios para la producción de los diferentes servicios que proporciona el Centro Turístico.

Tabla 36: Costos de Materia prima			
Descripción	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo Mes Total
Insumos			
Azucar (Quintales)	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Aceite (Bidon 5 galones)	4	C\$640.00	C\$2,560.00
Salsa de tomate (Caja 5Gal)	4	C\$700.00	C\$2,800.00
Arroz (Quintales)	6	C\$14.00	C\$84.00
Especias (Comino -Sacos)	4	C\$200.00	C\$800.00
Especias (Pimienta -Sacos)	4	C\$200.00	C\$800.00
Especias (Orégano- Sacos)	4	C\$200.00	C\$800.00
Varios (Carnes de Res, Pollo, Cerdo, Otros libras)	3000	C\$120.00	C\$360,000.00
Verduras y Legumbres (lbs)	1000	C\$20.00	C\$20,000.00
Colas y Bebidas (Cajillas)	500	C\$520.00	C\$260,000.00
Vinos y licores (und)	374	C\$800.00	C\$299,200.00
Frutas	2000	C\$30.00	C\$60,000.00
Papel Higiénico Pack rollos	60	C\$90.00	C\$5,400.00
Shampoo (litros)	20	C\$250.00	C\$5,000.00
Maiz (quintal)	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Tubérculos (unidades)	60	C\$10.00	C\$600.00
Queso (libra)	300	C\$60.00	C\$18,000.00
Crema (libra)	140	C\$60.00	C\$8,400.00
Frijoles (quintal)	2	C\$15,000.00	C\$30,000.00
Jabones de Baño	120	C\$35.00	C\$4,200.00
Jabones lava traste	4	C\$45.00	C\$180.00
Paquetes Servilletas	10	C\$25.00	C\$250.00
Otros ingredientes de cocina			C\$15,000.00
Total, Materiales Directos			C\$1,099,274.00
			\$33,823.82

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.2. Costos de mano de obra

Son los costos de mano de obra directa e indirecta, que interviene en el proceso de producción.

	Cantidad	Salario	Total Mensual
Cocinera	2	C\$10,000.00	C\$20,000.00
Mesero	3	C\$8,000.00	C\$24,000.00
Portero	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Total mensual			C\$51,000.00
	\$		\$1,569.23

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3. Costos de mantenimiento

El mantenimiento del centro será realizado por el personal propio de la empresa, proporcionándose los insumos necesarios.

Insumos	Cantidad	Costo unitario	Total
Cloro (Galones)	30	C\$160.00	C\$4,800.00
Detergentes	50	C\$40.00	C\$2,000.00
Suavizantes de Ropas	50	C\$30.00	C\$1,500.00
Metros de madera	5	C\$400.00	C\$2,000.00
Cepillos de pared	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Aclarador de agua de piscinas	8	C\$600.00	C\$4,800.00
Controladores de Plagas	15	C\$120.00	C\$1,800.00
Bolsas reciclables	100	C\$3.00	C\$300.00
Otros insumos de mantenimientos			C\$4,000.00
Total			C\$22,600.00
	\$		\$695.38

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.4. Otros costos

Estos costos incluyen los servicios y los reconocimientos a los empleados más destacados del mes.

Tabla 39: Otros Costos	
Servicios Básicos	
Servicio de Internet	C\$1,400.00
Teléfono	C\$800.00
Gas	C\$2,000.00
Luz	C\$60,000.00
Combustible	C\$4,000.00
Reconocimiento	
Canastas Básicas	C\$2,000.00
Bono	C\$6,000.00
Total	C\$76,200.00
	\$ 2,344.62

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Costos de administración

Los costos de administración, como su nombre lo indican, son los costos que provienen de realizar la función de administración del centro, que incluyen los sueldos del personal administrativos y papelería y útiles de oficina papelería.

Tabla 40: Personal Administrativo			
	Cantidad	Salario	Total
Propietario del centro	1	C\$30,000.00	C\$30,000.00
Ingeniero de Sistemas	1	C\$25,000.00	C\$25,000.00
Total mensual			C\$55,000.00
			\$ 1,692.31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Papelería y Útiles de Oficina			
	Cantidad	Costo	Total
Papel bond 40 tc discovery 8.5x11	24	C\$84.46	C\$2,027.04
Folder ampo manila t/carta caja 100ud	6	C\$102.79	C\$616.74
Perforadora acme 850i mediana 20h 2	12	C\$86.77	C\$1,041.24
Grapas acme standard 26/6 cj-5000ud	10	C\$14.67	C\$146.70
Lapicero papermate kilométrico 100	60	C\$2.86	C\$171.60
Marcador permanente sharpie tank azul	15	C\$8.09	C\$121.35
Marcador permanente sharpie tank neg	15	C\$8.09	C\$121.35
Marcador permanente sharpie tank rojo	15	C\$8.09	C\$121.35
Sellos	4	C\$200.00	C\$800.00
Paquetes de hojas blancas (500)	10	C\$100.00	C\$1,000.00
Paquetes de hojas blancas A4 (500)	10	C\$100.00	C\$1,000.00
Paquete Tinta Impresoras (3 colores)	10	C\$200.00	C\$2,000.00
Reglas	6	C\$20.00	C\$120.00
Total papelería de oficina			C\$9,287.37
	\$		\$285.77

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Costos de ventas

Los costos de ventas corresponden aquellos costos necesarios para llevar a cabo las actividades de mercadotecnia del Centro Turístico. Se detallan los costos de las diferentes actividades.

Tabla 42: Propaganda y Publicidad			
	Cantidad	Costo	Total
Anuncio televisivo (24 spots comerciales con 1 entrevista)	2	C\$100.00	C\$200.00
Anuncio por radio (Cuña de 30 seg.)	100	C\$200.00	C\$20,000.00
Mantas	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Afiches	1500	C\$5.00	C\$7,500.00
Total propaganda			C\$30,700.00
	\$		\$944.62

Fuente: Elaboración propia

4.4. DEPRECIACIÓN

Para estipular la depreciación de las obras civiles, mobiliarios, herramientas y equipos, se ha tomado los porcentajes del Reglamento de Equidad Fiscal en el Arto. Número 57.

Activos	Valor	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Recuperación de Activos
Obras Físicas	C\$867,750.00	10	C\$86,775.00	C\$86,775.00	C\$86,775.00	C\$607,425.00
Equipos	C\$515,608.00	5	C\$103,121.60	C\$103,121.60	C\$103,121.60	C\$206,243.20
Mobiliario	C\$417,490.00	5	C\$83,498.00	C\$83,498.00	C\$83,498.00	C\$166,996.00
Herramientas y Utensilios	C\$150,580.00	5	C\$30,116.00	C\$30,116.00	C\$30,116.00	C\$60,232.00
Remodelación	C\$222,100.00	3	C\$74,033.33	C\$74,033.33	C\$74,033.33	C\$0.00
Total Inversiones	C\$2,173,528.00		C\$377,543.93	C\$377,543.93	C\$377,543.93	C\$1,040,896.20
\$	\$66,877.78		\$11,616.74	\$11,616.74	\$11,616.74	\$32,027.58

Fuente: Elaboración propia

4.5. FINANCIAMIENTO

La inversión tiene un monto total de \$ 109,733.52, del cual \$ 66,877.78 pertenecen a activos fijos, activos intangibles \$1,500.00 y \$41,355.73 corresponde al capital de trabajo.

Se evalúan las diferentes instituciones financieras en base a los beneficios y condiciones que poseen determinándose que BANPRO posee mejores beneficios por lo que se realizará un préstamo del 50% de la inversión total que equivale a \$54,866.76 a una tasa de interés del 15%. para financiar el plan estratégico. El 25% puede ser facilitado por la Financiera AVANZ a una tasa de interés del 18% y el otro 25% va ser proporcionado por el Centro Turístico esperando un rendimiento del 25%.

Tabla 44: Beneficios de instituciones financieras		
Instituciones	Tasa	Condiciones
Banpro	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Prima: Desde el 10% • Plazo máximo: hasta 25 años • Tasa de interés • Garantía: Hipoteca, cesión de seguro, y un fiador que resida en Nicaragua con capacidad de pago. • Monto del financiamiento: Hasta el 90% del valor de la propiedad • Comisión: 1.5%
Banco de Finanzas (BDF)	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del financiamiento: capital de trabajo • Financiamiento: De \$10,100 hasta \$200,000
Avanz	18%	<ul style="list-style-type: none"> • Monto: Desde \$500 hasta \$100,000 • Plazo: 5 años • Garantía: Líquida • Comisión: 2%
BAC Credomatic	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez casi inmediata • Monto a financiar: Hasta el 98% • Plazo: Según el plazo pactado • Comisión bancaria: 1.5% mínimo

Fuente: Elaboración propia

Para las cuotas de pago se utilizó el método de cuota nivelada, y se tomó en cuenta las tasas de interés establecidas por cada una de los bancos consultados, para un periodo de pago de 3 años. A continuación, se presentan los intereses que el Centro Turístico Santa Clara, debe pagar por año a la financiera BANPRO y AVANZ.

- **Financiamiento por BANPRO**

Tabla 45: Amortización por Cuota Acumulada				
Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0				\$54,866.76
1	\$15,800.36	\$8,230.01	\$24,030.38	\$39,066.40
2	\$18,170.42	\$5,859.96	\$24,030.38	\$20,895.98
3	\$20,895.98	\$3,134.40	\$24,030.38	\$0.00

Fuente: Elaboración propia

- **Financiamiento por AVANZ**

Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0				\$27,433.38
1	\$7,679.26	\$4,938.01	\$12,617.27	\$19,754.12
2	\$9,061.52	\$3,555.74	\$12,617.27	\$10,692.60
3	\$10,692.60	\$1,924.67	\$12,617.27	\$0.00

Fuente: Elaboración propia

- **Financiamiento Centro Turístico**

Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0				\$27,433.38
1	\$7,195.64	\$6,858.34	\$14,053.99	\$20,237.74
2	\$8,994.55	\$5,059.43	\$14,053.99	\$11,243.19
3	\$11,243.19	\$2,810.80	\$14,053.99	\$0.00

Fuente: Elaboración propia

4.6. DETERMINACION DE LA TMAR

Se determina la tasa mínima atractiva de rendimiento de la siguiente manera

- Santa clara: $TMAR = 10\% \text{ inflación} + 15\% \text{ premio al riesgo}^{37} = 25\%$
- Banpro $TMAR = 15\%$
- AVANZ $TMAR = 18\%$

Entidad	(% de aportación)	Rendimiento	Promedio ponderado
Santa Clara	0.25	0.25	0.0625
BANPRO	0.5	0.15	0.075
AVANZ	0.25	0.18	0.045
	1		0.1825
TMAR mixta			18.25%

Fuente: Elaboración propia

³⁷ La tasa de inflación y premio al riesgo son las que se mantenían antes del fenómeno de abril del 2018

Una vez obtenidos la TMAR de cada entidad se multiplica el porcentaje de aportación con la tasa de rendimiento para obtener las ponderaciones de cada una, sumándolas luego todas ellas para obtener la TMAR mixta. La TMAR del capital total (\$109,733.52) resultó ser de 18.25%; esto significa que es el rendimiento mínimo que deberá ganar la empresa para pagar el interés de cada entidad.

4.7. FLUJOS DE EFECTIVO 2019-2021

El Flujo de efectivo de caja es el que permite medir, si la implementación de un proyecto es financieramente rentable, apoya al inversionista en la toma de decisiones que espera incrementar las utilidades. En la sección de ingresos se muestran las ventas anuales proyectadas durante los 3 años iniciando en el 2019 al 2021, que es el periodo de ejecución del plan estratégico. A continuación, se muestran los flujos de efectivos mensuales:

4.7.1. FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2019)

Tabla 49: Flujo de efectivo mensual 2019

Año 2019	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	\$59,164.30	\$59,903.85	\$60,652.65	\$61,410.81	\$62,178.45	\$62,955.68	\$63,742.62	\$64,539.40	\$65,346.15	\$66,162.97	\$66,990.01	\$67,827.39	\$760,874.28
COSTOS	\$41,355.73	\$41,872.68	\$42,396.09	\$42,926.04	\$43,462.62	\$44,005.90	\$44,555.97	\$45,112.92	\$45,676.83	\$46,247.79	\$46,825.89	\$47,411.22	\$531,849.69
UTILIDAD BRUTA	\$17,808.57	\$18,031.17	\$18,256.56	\$18,484.77	\$18,715.83	\$18,949.78	\$19,186.65	\$19,426.48	\$19,669.31	\$19,915.18	\$20,164.12	\$20,416.17	\$229,024.59
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
UaII	\$16,840.50	\$17,063.11	\$17,288.50	\$17,516.71	\$17,747.77	\$17,981.72	\$18,218.59	\$18,458.42	\$18,701.25	\$18,947.12	\$19,196.06	\$19,448.11	\$217,407.85
IR (%40)	\$6,736.20	\$6,825.24	\$6,915.40	\$7,006.68	\$7,099.11	\$7,192.69	\$7,287.44	\$7,383.37	\$7,480.50	\$7,578.85	\$7,678.42	\$7,779.24	\$86,963.14
UDI	\$10,104.30	\$10,237.87	\$10,373.10	\$10,510.02	\$10,648.66	\$10,789.03	\$10,931.15	\$11,075.05	\$11,220.75	\$11,368.27	\$11,517.63	\$11,668.87	\$130,444.71
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
Amortización al principal	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$50,701.63
FLUJO NETO DE CAJA	\$6,847.23	\$6,980.79	\$7,116.03	\$7,252.95	\$7,391.59	\$7,531.95	\$7,674.08	\$7,817.98	\$7,963.68	\$8,111.20	\$8,260.56	\$8,411.79	\$91,359.82

Fuente: Elaboración propia

4.7.2. FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2020)

Tabla 50: Flujo de efectivo mensual 2020

Año 2020	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL DE INGRESOS	\$68,675.23	\$69,533.67	\$70,402.84	\$71,282.88	\$72,173.91	\$73,076.09	\$73,989.54	\$74,914.41	\$75,850.84	\$76,798.97	\$77,758.96	\$78,730.94	\$883,188.26
COSTOS	\$48,003.86	\$48,603.90	\$49,211.45	\$49,826.60	\$50,449.43	\$51,080.05	\$51,718.55	\$52,365.03	\$53,019.59	\$53,682.34	\$54,353.37	\$55,032.78	\$617,346.93
UTILIDAD BRUTA	\$20,671.37	\$20,929.77	\$21,191.39	\$21,456.28	\$21,724.48	\$21,996.04	\$22,270.99	\$22,549.38	\$22,831.24	\$23,116.63	\$23,405.59	\$23,698.16	\$265,841.33
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
UaII	\$19,703.31	\$19,961.70	\$20,223.33	\$20,488.22	\$20,756.42	\$21,027.98	\$21,302.93	\$21,581.32	\$21,863.18	\$22,148.57	\$22,437.53	\$22,730.10	\$254,224.59
IR (%40)	\$7,881.32	\$7,984.68	\$8,089.33	\$8,195.29	\$8,302.57	\$8,411.19	\$8,521.17	\$8,632.53	\$8,745.27	\$8,859.43	\$8,975.01	\$9,092.04	\$101,689.84
UDI	\$11,821.99	\$11,977.02	\$12,134.00	\$12,292.93	\$12,453.85	\$12,616.79	\$12,781.76	\$12,948.79	\$13,117.91	\$13,289.14	\$13,462.52	\$13,638.06	\$152,534.75
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
Amortización al principal	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$50,701.63
FLUJO NETO DE CAJA	\$8,564.91	\$8,719.95	\$8,876.92	\$9,035.86	\$9,196.78	\$9,359.71	\$9,524.68	\$9,691.71	\$9,860.84	\$10,032.07	\$10,205.44	\$10,380.99	\$113,449.86

Fuente: Elaboración propia

4.7.3. FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL (2021)

Tabla 51: Flujo de efectivo Mensual 2021													
Año 2021	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL DE INGRESOS	\$79,715.08	\$80,711.52	\$81,720.41	\$82,741.92	\$83,776.19	\$84,823.40	\$85,883.69	\$86,957.23	\$88,044.20	\$89,144.75	\$90,259.06	\$91,387.30	\$1,025,164.76
COSTOS	\$55,720.69	\$56,417.20	\$57,122.42	\$57,836.45	\$58,559.40	\$59,291.39	\$60,032.54	\$60,782.94	\$61,542.73	\$62,312.01	\$63,090.91	\$63,879.55	\$716,588.24
UTILIDAD BRUTA	\$23,994.39	\$24,294.32	\$24,598.00	\$24,905.47	\$25,216.79	\$25,532.00	\$25,851.15	\$26,174.29	\$26,501.47	\$26,832.74	\$27,168.15	\$27,507.75	\$308,576.52
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
UaII	\$23,026.33	\$23,326.26	\$23,629.94	\$23,937.41	\$24,248.73	\$24,563.94	\$24,883.09	\$25,206.23	\$25,533.41	\$25,864.68	\$26,200.09	\$26,539.69	\$296,959.78
IR (%40)	\$9,210.53	\$9,330.50	\$9,451.97	\$9,574.96	\$9,699.49	\$9,825.58	\$9,953.24	\$10,082.49	\$10,213.36	\$10,345.87	\$10,480.03	\$10,615.88	\$118,783.91
UDI	\$13,815.80	\$13,995.75	\$14,177.96	\$14,362.45	\$14,549.24	\$14,738.36	\$14,929.85	\$15,123.74	\$15,320.04	\$15,518.81	\$15,720.05	\$15,923.81	\$178,175.87
Depreciación	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$968.06	\$11,616.74
Amortización al principal	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$4,225.14	\$50,701.63
FLUJO NETO DE CAJA	\$879.89	\$10,738.68	\$10,920.89	\$11,105.37	\$11,292.16	\$11,481.29	\$11,672.78	\$11,866.66	\$12,062.97	\$12,261.73	\$12,462.98	\$12,666.74	\$129,412.15

Fuente: Elaboración propia

4.7.4. FLUJO DE EFECTIVO ANUAL 2019-2021

Tabla 52: Flujo de efectivo anual 2019-2021

	0	2019	2020	2021
TOTAL DE INGRESOS		\$760,874.28	\$883,188.26	\$1,025,164.76
COSTOS		\$531,849.69	\$617,346.93	\$716,588.24
UTILIDAD BRUTA		\$229,024.59	\$265,841.33	\$308,576.52
Depreciación		\$11,616.74	\$11,616.74	\$11,616.74
UAI		\$217,407.85	\$254,224.59	\$296,959.78
IR (%40)		\$86,963.14	\$101,689.84	\$118,783.91
UDI		\$130,444.71	\$152,534.75	\$178,175.87
Depreciación		\$11,616.74	\$11,616.74	\$11,616.74
Amortización al principal		\$50,701.63	\$50,701.63	\$50,701.63
Valor de Salvamento				\$32,027.58
Capital de trabajo				\$41,355.73
INVERSION	\$109,733.52			
FLUJO NETO DE CAJA	\$109,733.52	\$91,359.82	\$113,449.86	\$212,474.29

Fuente: Elaboración propia

4.7.5. FLUJO DE EFECTIVO ANUAL 2019-2021 (sin financiamiento)

Tabla 53: Flujo de efectivo anual 2019-2021 (sin financiamiento)

	0	2019	2020	2021
TOTAL DE INGRESOS		\$760,874.28	\$883,188.26	\$1,025,164.76
COSTOS		\$531,849.69	\$617,346.93	\$716,588.24
UTILIDAD BRUTA		\$229,024.59	\$265,841.33	\$308,576.52
Depreciación		\$11,616.74	\$11,616.74	\$11,616.74
UAI		\$217,407.85	\$254,224.59	\$296,959.78
IR (%40)		\$86,963.14	\$101,689.84	\$118,783.91
UDI		\$130,444.71	\$152,534.75	\$178,175.87
Depreciación		\$11,616.74	\$11,616.74	\$11,616.74
Valor de Salvamento				\$32,027.58
Capital de trabajo				\$41,355.73
INVERSION	\$109,733.52			
FLUJO NETO DE CAJA	\$109,733.52	\$142,061.45	\$164,151.49	\$263,175.92

Fuente: Elaboración propia

El flujo neto de efectivo anual presenta flujos positivos en el transcurso del periodo de ejecución, lo que aprueba que el Plan estratégico de marketing para el fortalecimiento de los servicios que brinda el Centro Turístico Santa Clara, se vuelva más rentable.

4.8. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son los que miden la rentabilidad de cualquier proyecto de inversión económica. Los indicadores del presente estudio, indican la viabilidad económica para los responsables del Centro Turístico Santa Clara al obtener un VAN positivo de \$177,160.09, los cuales han sido calculados a través del flujo de efectivo anual, a continuación, se presentan:

Tabla 54: Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$177,160.09
TIR	91%
B/C	\$1.32
P. RECUPERACION	1.16

Fuente: Elaboración propia

La razón de beneficio costo (B/C) es la que indica si los beneficios esperados, corresponden a un retorno aceptable sobre la inversión y los costos estimados. Según el análisis realizado el beneficio que se obtiene es de \$ 1.32 de ganancia por cada dólar que se invierte, para un periodo de recuperación del dinero invertido de 1.16.

4.9. RAZONES FINANCIERAS

Se proporcionan los balances generales y estados de resultados proyectados del periodo 2019-2021 para realizar el análisis de las razones financieras.

Tabla 55: Balances generales proyectados periodo 2019-2021			
Centro Turístico Santa Clara			
Balance General			
	2019	2020	2021
Activo			
Activo Circulante:			
Caja	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Bancos	\$21,952.25	\$151,036.01	\$297,760.94
Almacén	\$615.38	\$615.38	\$615.38
Total del Activo Circulante	\$22,567.63	\$151,651.39	\$298,376.32
Activo Fijo:			
Terrenos	\$20,307.69	\$20,307.69	\$20,307.69
Edificio	\$156,609.92	\$156,609.92	\$156,609.92
Equipos	\$45,650.69	\$45,650.69	\$45,650.69
Vehículos	\$6,461.54	\$6,461.54	\$6,461.54
Patente y Marcas	\$9,230.77	\$9,230.77	\$9,230.77
Papelería y Artículos	\$92.31	\$92.31	\$92.31
Propaganda y publicidad	\$1,230.77	\$1,230.77	\$1,230.77
Total del Activo Fijo	\$239,583.69	\$239,583.69	\$239,583.69
Cargos Diferidos:			
Primas de Seguros adelantados	\$3,040.25	\$3,040.25	\$3,040.25
Gastos de Instalación	\$1,753.85	\$1,753.85	\$1,753.85
Intereses pagados anticipado	\$1,230.77	\$1,230.77	\$1,230.77
Total de cargos Diferidos	\$6,024.87	\$6,024.87	\$6,024.87
Total del Activo	\$268,176.19	\$397,259.95	\$543,984.88
Pasivos y Capital Contable			
Pasivo Circulante:			
Proveedores	\$307.69	\$307.69	\$307.69
Impuestos por pagar	\$307.69	\$307.69	\$307.69
Documentos por pagar	\$1,230.77	\$1,230.77	\$1,230.77
Total de Pasivo Circulante	\$1,846.15	\$1,846.15	\$1,846.15
Pasivo Fijo			
Documentos por pagar a largo plazo	\$10,000.00	\$10,000.00	\$2,000.00
Total de Pasivo Fijo:	\$10,000.00	\$10,000.00	\$2,000.00
Total de Pasivos	\$11,846.15	\$11,846.15	\$3,846.15
Capital Contable			
Capital común	\$227,174.45	\$256,330.04	\$385,413.80
Utilidades retenidas	\$29,155.59	\$129,083.75	\$154,724.93
Total de capital contable	\$256,330.04	\$385,413.80	\$540,138.73
Total del pasivo y capital contable	\$268,176.20	\$397,259.95	\$543,984.88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Estados de resultados periodo 2019-2021			
Centro Turístico Santa Clara			
Estado de Resultados			
	2019	2020	2021
Ingresos Operacionales	\$760,874.28	\$883,188.26	\$1,025,164.76
Menos: Costos de Ventas	\$494,087.37	\$567,282.17	\$659,680.36
Utilidad Bruta	\$266,786.91	\$315,906.09	\$365,484.40
Menos: Gastos de marketing	\$10,735.75	\$20,735.00	\$25,600.00
Gastos de Investigación y desarrollo	\$3,218.00	\$5,450.00	\$6,500.00
Gastos de Venta	\$3,500.00	\$3,571.99	\$4,500.00
Gastos de Administración	\$20,307.88	\$20,307.88	\$20,307.88
Utilidad de Operación	\$229,025.28	\$265,841.22	\$308,576.52
Mas: Ingresos Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Menos: Gastos Financieros	\$50,701.63	\$50,701.63	\$50,701.63
Utilidad antes de Impuestos	\$178,323.65	\$215,139.59	\$257,874.89
Menos: Impuesto sobre la renta (40%)	\$71,329.46	\$86,055.84	\$103,149.96
Utilidad Neta	\$106,994.19	\$129,083.75	\$154,724.93

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Razones financieras					
Razón	Fórmula	2019	2020	2021	
Liquidez					
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	12.22	82.14	161.62	
Razón rápida (prueba del ácido)	$\frac{\text{Act. Corrientes-Inventarios}}{\text{Pasivo corrientes}}$	11.89	81.81	161.29	
Actividad					
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$	802.89	921.83	1071.98	
Periodo promedio de cobro(días)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$	0.00	0.00	0.00	
Periodo promedio de pago (días)	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$	1.30	1.13	0.97	
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	2.84	2.22	1.88	
Endeudamiento					
Indice de endeudamiento (%)	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	4.42	2.98	0.71	
Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta (%)	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	0.35	0.36	0.36	
Margen de utilidad operativa (%)	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	0.30	0.30	0.30	
Margen de utilidad neta (%)	$\frac{\text{Gan. Disponible accionistas}}{\text{Ventas}}$	0.14	0.15	0.15	

Fuente: Elaboración propia

Liquidez

Se espera que la liquidez general de la empresa muestre una tendencia de gran aumento en los años 2019-2020 estable (Ver tabla 57). Los grandes aumentos son debido a que todas las utilidades retenidas del ejercicio de los 3 años se depositan en el banco.

- **Actividad**

De manera similar se espera que la rotación de inventarios aumente en gran proporción durante este período. El periodo promedio de cobro de la empresa es cero debido a que todas las ventas las realiza al contado. Además, el Centro Turístico también es rápida para pagar sus cuentas, cada año va pagando más rápido. La rotación de los activos totales en el 2019 es de 2.84 que significa que la empresa sustituye sus activos 2.84 veces al año. La rotación de activos totales de Santa Clara refleja una disminución en la eficiencia de la utilización de los activos totales entre 2019-2021, ya que cuanto menor es la rotación menor es la eficiencia.

- **Endeudamiento**

Se espera que el endeudamiento de Centro Turístico Santa Clara disminuyan durante el periodo 2019-2021 siguiendo un ritmo favorable con 4.42%, 2.98%, 0.71% respectivamente de sus activos financiado con deuda.

- **Rentabilidad**

Se espera que la rentabilidad de Santa Clara en el periodo 2019-2021 se mantengan con una margen de utilidad bruta de 35% a 36% siendo favorable dichos márgenes con la implementación del Plan Estratégico de Marketing. De manera similar margen de utilidad operativa es bastante favorable manteniéndose en 30%. El margen de utilidad neta la empresa se mantiene de 14% a 15%.

VII. CONCLUSIONES

Mediante la realización del análisis del ambiente interno y externo por medio de la herramienta FODA, se determinó que el Centro Turístico Santa Clara, posee muchas fortalezas, que ayudarán a mitigar las debilidades aprovechando las oportunidades, para el cual se podrán contrarrestar las amenazas con la implementación de cada una de las estrategias seleccionadas y evaluadas en el presente Plan Estratégico de Marketing orientado al fortalecimiento de sus productos turísticos.

De acuerdo al análisis realizado con la herramienta FODA las estrategias que tendrán mayor impacto y serán de mucho beneficio para los clientes y la institución en un periodo de 3 años (2019-2021) durante su implementación, son las siguientes:

1. Brindar atención personalizada de calidad.
2. Utilización de comercio electrónico
3. Diferenciación por las características físicas en las instalaciones de Santa Clara.
4. Hacer participar al cliente en todas las fases de creación y desarrollo de servicios turísticos.

Luego se procede a determinar las actividades y recursos necesarios para que puedan llevarse a cabo estas estrategias. Dado que las estrategias a implementar requieren de una inversión se procedió a efectuar el análisis financiero, dando como resultado que la inversión neta es de \$ 109,733.52, del cual \$ 66,877.78 pertenecen a activos fijos, activos intangibles \$1,500.00 y \$41,355.73 corresponde al capital de trabajo, con financiamiento disponible a una tasa considerable.

Durante el periodo de ejecución del plan estratégico de marketing 2019-2021 se determinó que sus ingresos son de: \$760,874.28, \$883,188.26 y \$1,025,164.76 respectivamente asumiendo unos costos totales de: \$531,849.69, \$617,346.93, \$716,588.24 respectivamente.

Se determina que la depreciación de los activos fijos cada año va ser de \$11,616.74, habiendo una recuperación de activos después de los tres años de \$32,027.58. Para financiar el plan estratégico de marketing es necesario realizar un préstamo a través del Banco de la producción BANPRO, la Financiera AVANZ y el propio Centro Turístico. Se obtiene un flujo de efectivo anual en el periodo 2019-2020 con financiamiento de \$91,359.82, \$113,449.86 y \$212,474.29 respectivamente.

Mediante el cálculo de los indicadores financieros se determina que se debe aceptar el proyecto al obtener un valor actual neto (VAN) positivo de \$177,160.09, para un periodo de recuperación de 2.16 años con un beneficio de \$ 1.32 por cada dólar invertido. Además, la TIR resultante 91% es mayor que la TMAR 18.25%.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Estudiar la posibilidad de ampliación de la pista de motocross, parqueo vehicular para mejorar la seguridad de los clientes.
2. Dar seguimiento a las estrategias de planes de mejoramiento continuo y modernización de equipos y tecnología para crecer y mantenerse en el mercado de servicios turísticos.
3. Implementar el presente plan estratégico, el cual está orientado al fortalecimiento de sus productos turísticos del Centro.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Altair Consultores. (s.f). *La Elaboracion del Plan Estratégico*. (E. 3. Colecciones, Ed.)
- Baca Urbina, G. (2010). *EVALUACION DE PROYECTOS* (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- bicgalicia. (2007). *bicgalicia*. Obtenido de <http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>
- CHONTALDES. (2003). *Plan Estratégico de Desarrollo Departamental 2004-2020, CHONTALES*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de http://www.bvsde.org.ni/Web_textos/MARENA/MARENA0082/PlanChontales.pdf
- Demarzo, P., & Berk, J. (2008). *Finanzas Corporativas* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Díaz, A. (16 de Febrero de 2016). Descripción del Centro Turístico Santa Clara . (I. d, Investigacion, Entrevistador)
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *ADMINISTRACION DE COSTOS, Contabilidad y control* (Quinta ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hornigren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (Decimosegunda ed.). Mexico: Pearson.
- INTUR. (2006). *Vision Estrategica Sector Turismo 2007-2011*.
- K.Dussan. (s.f). *K.Dussan*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de kdussanplaneacion.blogspot.com
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (DecimaSegunda ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez Cairo, V., Bao Garcia, R., & Cardenas Lucero, L. (2008). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos* (Primera ed.). (Noriega, Ed.) Mexico: Limusa.

Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparacion y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de www.FreeLibros.com

Wild, J. J., Subramanyam, K., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de Estados Financieros* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill.

X. ANEXOS

Anexo 1: Formulario para el Análisis del Entorno Interno

Figura 1: Formulario para el Análisis de fortalezas y debilidades

CUESTIONES CLAVE	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES							
	Valoración				Importancia			
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
Marketing								
1. Reputación de la empresa	---	---	---	---	---	---	---	---
2. Participación de mercado	---	---	---	---	---	---	---	---
3. Satisfacción del cliente	---	---	---	---	---	---	---	---
4. Retención de clientes	---	---	---	---	---	---	---	---
5. Calidad del producto	---	---	---	---	---	---	---	---
6. Calidad de los servicios	---	---	---	---	---	---	---	---
7. Eficacia del precio	---	---	---	---	---	---	---	---
8. Eficacia de la distribución	---	---	---	---	---	---	---	---
9. Eficacia de la promoción	---	---	---	---	---	---	---	---
10. Eficacia de la fuerza de ventas	---	---	---	---	---	---	---	---
11. Eficacia de la innovación	---	---	---	---	---	---	---	---
12. Alcance geográfico	---	---	---	---	---	---	---	---
Finanzas								
13. Costo y disposición de capital	---	---	---	---	---	---	---	---
14. Flujo de efectivo	---	---	---	---	---	---	---	---
15. Estabilidad financiera	---	---	---	---	---	---	---	---
Producción								
16. Instalaciones	---	---	---	---	---	---	---	---
17. Economías de escala	---	---	---	---	---	---	---	---
18. Capacidad	---	---	---	---	---	---	---	---
19. Dedicación de mano de obra capacitada	---	---	---	---	---	---	---	---
20. Capacidad para cumplir plazos	---	---	---	---	---	---	---	---
21. Habilidades técnicas de fabricación	---	---	---	---	---	---	---	---
Organización								
22. Líderes visionarios y capacitados	---	---	---	---	---	---	---	---
23. Dedicación de empleados	---	---	---	---	---	---	---	---
24. Orientación emprendedora	---	---	---	---	---	---	---	---
25. Flexibilidad o capacidad de respuesta	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: (Kotler & Keller, 2006, p.55)

Anexo 2: Ambiente Externo

³⁸Tabla 1: Entorno Politico

FACTOR POLITICO				
VARIABLE	HECHO	TENDENCIA	IMPACTO	A/O
LEY MIPYME	La Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa permite promover el desarrollo y competitividad de las empresas a través del acceso al financiamiento, acceso a nuevas tecnologías y a servicios de desarrollo empresarial. Tiene como objeto fomentar y desarrollar de manera integral a la MIPYME, propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.	+	4	O
LEY DE INCENTIVOS	La Ley de Incentivos para la Industria Turística de la Republica de Nicaragua No. 306 establece: Que es deber del Estado crear las condiciones y promover medidas adecuadas para la promoción y aprovechamiento del turismo, dentro de una política de desarrollo sostenible con respecto a la protección del medio ambiente y de la cultura nacional. Tiene por objeto otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a la actividad turística.	+	5	O
LEY 298	El marco jurídico en materia de turismo en la República de Nicaragua en el artículo 2 se establece: El "INTUR" tendrá por objeto principal, la dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; en consecuencia le corresponde promover, desarrollar e incrementar el turismo en el país, de conformidad con la Ley y su Reglamento.	+	4	O
DESARROLLO DEL TURISMO	Los organismo del estado trabajan arduamente en desarrollar nuevas estrategias, planificaciones y acciones en materia de turismo. El Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR elaboró un plan estratégico 2005-2009 para el desarrollo de la actividad turística.	+	4	O
PARTIDOS POLITICOS	Los gobiernos consecutivos desde el año 2006 se han caracterizado por su pragmatismo, aunando un sesgo marcadamente social que ha logrado reducir los índices de pobreza en Nicaragua, la falta de conflictividad sindical y la estabilidad macroeconómica, gracias en buena medida, al apoyo brindado por el sector privado empresarial	+	3	O
TLC	Según la Guía del Inversionista, Doing Business en Nicaragua 2015-2016, Nicaragua ha firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos (CAFTA-DR), Panamá, China-Taiwán, República Dominicana, Chile y la Unión Europea (AdA). Además, el país forma parte del Mercado Común Centroamericano, del cual son miembros, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá. Adicionalmente, existe libre movilidad de capital, servicios y recursos humanos entre los países.	+	2	O
LEY DE PARTICIPACION SOCIAL	La Ley de Participación Ciudadana señala que su propósito es "promover el ejercicio pleno de la ciudadanía en el ámbito político, social, económico y cultural, mediante la creación y operación de mecanismos institucionales que permitan una interacción fluida entre el Estado y la sociedad nicaragüense, contribuyendo con ella al fortalecimiento de la libertad y la democracia participativa y representativa establecido en la Constitución Política de la República".	+	2	O
SEGURIDAD CIUDADANA	Nicaragua es el país más seguro de Centroamérica. El estado prioriza la seguridad de las personas, las familias y las comunidades, utilizando una estrategia preventiva y proactiva, donde las prioridades son definidas ya no solamente por el Estado, sino, en conjunto con la comunidad.	+	3	O

Fuente: Elaboración propia

³⁸ + = Aumenta, - = Disminuye

A = Amenazas O = Oportunidades, D = Debilidades, F = Fortalezas

Tabla 2: Entorno Económico

FACTOR ECONOMICO				
VARIABLE	HECHO	TENDENCIA	IMPACTO	A/O
PIB	El Banco Central de Nicaragua informo que el valor agregado turístico (VAT) aportó 4,1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de 2015; es decir, 12,533 millones de córdobas, reflejado en su publicación de los resultados de Cuenta Satélite de Turismo de Nicaragua 2015.	+	4	O
REMESAS	Las remesas actualmente continúan posicionándose como una de las principales fuentes de divisas para el país. Al segundo trimestre del año, estas representaron el 10.1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) estimado para el período. Según el BCN en el III trimestre del año 2017 Chontales recibe el 2,1% de las remesas familiares enviadas desde el exterior.	+	3	O
INFLACION	Entre enero y octubre de este año 2017 los principales bienes de consumo de los hogares en Nicaragua han subido 3.26 por ciento, según el reporte inflacionario publicado por el Banco Central de Nicaragua (BCN). Los productos y servicios con mayores aumentos este año están relacionados con el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, así como educación, alimento y bebidas no alcohólicas.	+	3	A
IPC	El Índice de Precio al Consumidor (IPC) repuntó 0.61 por ciento, informó el Banco Central de Nicaragua (BCN), según el reporte, los mayores incrementos se registraron en algunos bienes y servicios de las divisiones de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (3.76 por ciento), alimentos y bebidas no alcohólicas (0.77 por ciento) y transporte (1.39 por ciento).	+	4	A
TASAS DE INTERES	Las tasas de interés promedio ponderada según el Banco Central de Nicaragua en los últimos 6 meses ha disminuido de 11.35% en Enero 2017 a 9.31% a Junio 2017. Alrededor de 500 pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector turismo en Nicaragua serán beneficiadas con tasas de interés menor al 9% y con créditos entre 3,000 y 35,000 dólares, destinados a mejorar su infraestructura (INTUR 2016).	+	3	O
INVERSIONES EN TURISMO	Se estima que la tasa de crecimiento del turismo es del 15 por ciento anual. Los inversionistas locales empiezan a invertir en hoteles y restaurantes pequeños, sobre todo en lugares de gran potencial turístico. Nicaragua constituye un país muy atractivo para la inversión extranjera, sobre todo la turística, lo cual se expresa en el crecimiento que ha registrado la inversión en general, desde 1993 registra una tasa de crecimiento de 31.5 por del PIB.	+	5	A

Fuente: Elaboración propia

Escala de impacto: 1 = impacto bajo, 2 = impacto medio, 3 = impacto arriba de la media, 4 = impacto alto

Tabla 3: Entorno Social

FACTOR SOCIAL				
VARIABLE	HECHO	TENDENCIA	IMPACTO	A/O
DESEMPLEO	En Nicaragua el desempleo continuó reduciéndose según el Banco Central de Nicaragua, que situó dicha tasa en el segundo trimestre de este año 2017 en 3.8 por ciento, inferior al 4.6 por ciento en similar período del año pasado. En el primer trimestre de este año el desempleo abierto era de cuatro por ciento. Además existen una base de profesionales multilingües, estudiados en Estados Unidos, Europa Oriental u otros países extranjeros disponibles en el país.	-	2	A
CAPITAL HUMANO	Nicaragua es un país de gente joven. Del total de habitantes (5.4 millones), el 70% son menores de 30 años. La fuerza laboral del departamento de Chontales esta compuesta por 119 445 de personas.	=	3	O
POLITICAS SALARIALES	El Instituto Nicaraguense de Seguridad Social (INSS) proyecta que entre 2016 y 2017 pasará un déficit de C\$1,581.4 millones a un superávit de C\$183 millones.	-	3	A
CRECIMIENTO POBLACIONAL	La población total de nicaraguense es de 6,327,900 en el 2016 y presenta una tasa del crecimiento poblacional de 1% de acuerdo a cifras proporcionadas por el INIDE y CEPAL. La tasa de crecimiento en el departamento de Chontales de 1995-2005 fue 0.6 por ciento.	+	2	O
DESIGUALDAD Y REPARTICION DE RIQUEZAS	Existe una importante desigualdad en la distribución de la riqueza. El índice de Gini para Nicaragua es del 52,2 en 2015, pero se esta logrando una reducción en pobreza general.	+	2	O
POBREZA	La Alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe (ALBA), es una propuesta de que abarca además objetivos vinculados a la integración latinoamericana y cooperación para el comercio, donde se pone énfasis en la equidad, en la lucha contra la pobreza y la exclusión social.	+	3	O

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Entorno Tecnológico

FACTOR TECNOLÓGICO				
VARIABLE	HECHO	TENDENCIA	IMPACTO	A/O
MAQUINARIA	Nicaragua tiene mas de una década de invertir menos del tres por ciento del Producto Interno Bruto en la importación de maquinarias agrícolas e industriales, lo que confirma, según economista y representantes del sector, que se han hechos pocos esfuerzos para modernizar la actividad productiva del país.	-	2	A
EQUIPOS	El rezago tecnológico que tiene Nicaragua no obedece solo a la falta de preparación académica de la mano de obra que se desempeña en ese campo, sino a la falta de cultura de los empresarios de invertir en tecnología.	+	3	O
TIC'S	Las aplicaciones web estan siendo adoptadas en la mayorias de las empresas como herramientas necesarias para dar a conocer sus servicios, promociones y ventas en lineas y mediante las aplicaciones locales se estan automatizando los procesos de facturación y control de inventario, para una administracion eficiente del negocio. La tasa de crecimiento del valor agregado real del sector de comunicaciones ha crecido muy por encima de la tasa de crecimiento de la economía total, ese crecimiento ha sido impulsado por fuertes inversiones por parte de la empresa privada en el sector. Además la fuerte inversión privada en el sector ha generado importantes avances en términos de la cobertura de líneas telefónicas fijas y número de suscriptores de celulares.	+	4	O

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Inflación Nacional Acumulada y contribución por división, Julio 2017 (Puntos porcentuales)



Fuente: BCN

Anexo 3: Instrumento (Entrevista)

ENTREVISTA

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería y estamos realizando Tesis de graduación sobre; **Elaboración de un Plan Estratégico del Centro Turístico Santa Clara**, para lo que solicitamos su valiosa información y así cumplir con los objetivos propuestos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Agradeciendo de antemano toda la colaboración que brinde.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario.

Política económica

- 1. ¿Qué acciones realiza el estado para el desarrollo del sector turismo?**

Globalización

- 2. ¿Posee el centro capacidad para atender a turistas extranjeros y nacionales?**

- 3. ¿El centro cuenta con los requerimientos necesarios para satisfacer las demandas cuantitativas y cualitativas de turistas extranjeros y nacionales?**

¿Cuáles son estos requerimientos? ¿Cuáles son estas limitaciones?

Tecnología

- 4. ¿Qué herramientas utilizan para mercadear sus servicios? (Especifique)**

- 5. ¿Utiliza algún sistema automatizado?**

¿Cuáles? ¿Por qué?

- 6. ¿Cuenta con dispositivos de redes?**

¿Cuáles? ¿Por qué?

- 7. ¿Dispone de alguna base de datos de sus clientes?**

¿En qué? ¿Por qué?

Cientes

8. Geográficamente ¿De dónde proceden mayormente sus clientes?

9. ¿Cuál es el sexo de mayor concurrencia?

10. ¿Cuál es la edad promedio?

11. ¿Cuál es el estatus económico?

12. ¿Cuáles son los motivos por el cual los clientes visitan el centro?

13. ¿Cuánto gastan en promedio?

14. ¿Cuál es la forma pago?

15. ¿Cuál es el promedio de visitas de los clientes al centro turístico santa clara?

16. ¿Cuándo viene un cliente al centro, cómo viene acompañado?

17. ¿Tiene claramente definidos sus segmentos de mercado (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios ¿Que parámetros tiene en cuenta para esto?

18. ¿La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales?

¿Cuáles?

Intermediarios

19. ¿Cuántos intermediarios posee el centro?

20. ¿Qué tipos de intermediarios utiliza?

21. ¿Son de utilidad los intermediarios para la generación de renta a la empresa?

22. ¿Cómo considera la gestión del intermediario?

Proveedores

23. ¿Cuántos proveedores posee el centro?

24. ¿De dónde provienen estos proveedores?

25. ¿Cómo considera los costos de estos productos?

26. ¿Los proveedores siempre cumplen con el tiempo de entrega?

¿Qué pasa sino los cumplen?

27. ¿Considera que los productos obtenidos son de calidad?

28. ¿Qué tipos de beneficios recibe de sus proveedores al momento de adquisición de los productos?

29. ¿Cuáles son los estándares de calidad, establecidos por el centro turístico en la adquisición de productos perecederos, jugos, bebidas, licores, cárnicos entre otros?

30. ¿Los proveedores garantizan esos estándares?

¿Qué pasa sino los cumplen?

Direccionamiento Estratégico

31. ¿Posee una estructura organizacional definida?

32. ¿La empresa tiene definida su Misión?

33. Dentro de la Misión está correctamente definido ¿Qué ofrezco? ¿A quién (es)? ¿Cómo ofrezco?

34. ¿Considera que la Visión de su establecimiento incluye el horizonte temporal e indicadores cuantificables que ubique a su empresa a largo plazo?

35. ¿Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa?

36. ¿De qué manera la empresa planifica sus operaciones?

37. ¿Qué tipos de planes elabora?

38. ¿Le da seguimiento a esos planes?

39. ¿Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias?

40. ¿Se transmiten los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores?

Innovación y Desarrollo

41. ¿Ha participado en algunos programas de innovación tecnológica por parte de entidades gubernamentales?

¿Cuáles? _____

42. ¿Tiene el centro identificadas sus áreas o actividades de riesgo?

¿Cuáles? _____

Recurso Humano

43. ¿Cuántos empleados fijos posee el centro en cada área?

44. ¿Se realizan procedimientos especializados para el reclutamiento de personal?

45. ¿Los salarios del personal cumple con la ley del salario mínimo tomando en cuenta sus habilidades y capacidades?

46. ¿Cuál (es) son los instrumentos de estímulo y desempeño que se implementa para la motivación del personal?

47. ¿Se realizan evaluaciones periódicas al desempeño del personal?

Información financiera

48. ¿Lleva controles o registros financieros en el centro?

¿Qué tipos de registros?

49. ¿Tiene identificados los ingresos, egresos y su utilidad neta obtenida del ejercicio que incurren en la prestación del servicio?

50. ¿El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones?

51. ¿Qué tipos de impuestos gravan los servicios que ofrecen?

52. ¿Qué tipos informes financieros se elaboran?

53. ¿Cada cuánto se elaboran los estados financieros?

Producción

54. ¿Cuáles son los servicios más demandados?

55. ¿Qué productos son los que generan mayor margen de utilidad?

56. ¿Cuál es su producto estrella? y como lo identifica?

57. ¿Existen manuales de control de calidad en la elaboración de los productos?

¿Cuáles? _____

58. ¿Qué elementos de control de calidad de los alimentos y servicios tiene institucionalizados?

59. ¿Existe mejoras continuas del producto en la calidad y presentación del producto?

60. ¿La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción y/o de prestación del servicio?

61. ¿Conoce cuál es la capacidad máxima del centro para brindar atención de calidad y calidez? ¿Qué herramientas utiliza para conocer la capacidad del Centro?

62. ¿La empresa cuenta con stock de inventarios de materias primas e insumos, así como productos gaseosos y licores, para su comercialización?

Mercadeos y Ventas

63. ¿Qué tipos de medios de publicidad utiliza? Y cuales le gustaría utilizar?

64. ¿Qué herramientas de relaciones públicas utiliza?

65. ¿Qué técnicas de marketing directo utiliza?

66. ¿Cuánto se gasta al año en esta promoción?

67. ¿Se han elevado las ventas durante el periodo promocional?

68. ¿En qué meses se registran las mayores ventas?

69. ¿Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios de la empresa con información del mercado y costos asociados?

¿Cuáles? _____

70. ¿Considera que las estrategias de promoción son las adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige?

71. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa para realizar el comercio de sus productos?

72. ¿Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para definir los segmentos de mercados a los cuales usted desea prestar los servicios?

Oferta

73. ¿Cuántos establecimientos Turísticos existen en el municipio?

74. ¿Cuál (es) son las características o atributos que diferencia a este centro de la competencia?

75. ¿Quiénes son sus competidores?

76. Indique los servicios adicionales que ofrece la competencia

77. ¿Conoce usted cuáles son los canales de distribución que utilizan esta competencia?

¿Cuáles? _____

78. ¿Conoce usted cuáles son los elementos de promoción que utilizan?

¿Cuáles? _____

Demanda

79. ¿Cuántos clientes llegan a la semana?

80. ¿Cuántos servicios de alimentación se registran a la semana en el restaurante?
(Especifique su precio promedio)

81. ¿Cuántos servicios de Hospedaje se registran a la semana? (Especifique su precio)

82. ¿Cuántos servicios de motocross se registran a la semana? (Especifique el precio)

83. ¿Cuántos servicios de alquiler del salón de eventos se registran al mes?
(Especifique su precio promedio de acuerdo a su forma de venta)

Estrategia de Marketing

84. ¿Cómo podría la empresa diferenciar sus productos turísticos de la competencia?

85. ¿Cree usted que la empresa requiere desarrollar un nuevo producto?

Mencione _____

86. Respecto al producto ¿Qué estrategias considera usted debería desarrollar la empresa para aumentar la afluencia de turistas al Centro?

87. ¿Qué medios de publicidad considera usted son los más adecuados para que el centro se dé a conocer a nivel nacional e internacional?

Sitio web

88. ¿Qué opciones le gustaría, deben considerarse en el diseño del sitio web?

89. Para realizar la venta de algún servicio ¿Qué opciones deben considerarse en el diseño del sitio web?

¡Muchas gracias por su Atención!

Anexo 4: Instrumento (Encuesta)

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería y estamos realizando Tesis de graduación sobre; **Elaboración de un Plan Estratégico del Centro Turístico Santa Clara**, para lo que solicitamos su valiosa información y así cumplir con los objetivos propuestos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Agradeciendo de antemano toda la colaboración que brinde.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario.

Fecha _____

I.- ASPECTO SOCIOECONOMICO

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

De 10 a 18

De 19 a 25

De 26 a 32

De 33 a 39

De 40 a 46

De 47 a 53

Más de 53

3. Ingreso mensual?

Menos de 6,000

De 6, 001 a 10,000

De 10,001 a 15,000

De 15,001 a 20,000

De 20,001 a 25,00

Más de 25,000

4. Lugar de Procedencia?

Juigalpa

Acoyapa

Santo Tomás

La Libertad

San Pedro de Lóvago

Comalapa

Cuapa

Managua

Extranjero (Especifique)

Otro (Especifique)

II.- DEMANDA DE SERVICIOS TURISTICOS;

5. ¿Realiza algún tipo de recreación ligada al turismo? (Si la respuesta a la pregunta anterior es "No". Explique ¿Por qué? Y fin de la encuesta, en caso contrario pasar a la pregunta 6)

Sí

No

¿Por qué?

6. En su tiempo libre ¿Qué clase de turismo le gusta realizar? *(Puede señalar más de una opción)*

- Cultural Diversión Ecológico Negocios
 Aventura Otros (Especifique) _____

7. ¿A qué tipo de servicio accede con mayor frecuencia? *(Puede señalar como máximo dos opción)*

- Hospedaje Restaurante Recreación (spa, piscina, deportes)
 Otros (Especifique) _____

8. Cuándo realiza turismo ¿Cómo lo hace? *(Puede señalar como máximo dos opción)*

- Solo Con Familia Con Amigos

9. ¿Qué tipos de actividades turísticas le gustaría realizar? *(Puedes señalar como máximo dos opciones)*

- Caminatas Camping Relax Cabalgatas
 Andinismo Ninguna Otras (Especifique) _____

10. Anualmente ¿Con qué frecuencia realiza turismo?

- Una vez Dos a tres veces Cuatro a seis Más de seis

11. ¿En qué parte del año prefiere realizar estas actividades?

- Enero-Marzo Abril-Junio Julio-Septiembre Octubre –Diciembre

12. ¿Cuántos días dedica usted para realizar actividades turísticas?

- Menos de 2 días De 2 a 4 días Más de 4 días

13. Al momento de decidir visitar un lugar ¿Qué pesa más en su decisión?

- Distancia Precio Calidad en los servicios
 Tipo de diversión Vías de acceso Otras (Especifique) _____

14. ¿Cuánto de sus ingresos mensuales es destinado para hacer turismo?

- Menos de C\$1000 De C\$1001 a 2000
 De C\$2001 a 3000 Más de C\$ 3000

15. ¿Cuál es la forma de pago de estos productos/servicios?

- Tarjeta de crédito Efectivo Otras (Especifique) _____

16. ¿Qué tipo de comida es de su preferencia durante su actividad turística?

- Comida Típica Platos Extranjeros Otros (Especifique)

17. ¿Ha visitado alguna vez el Centro Turístico Santa Clara? (Si la respuesta de la pregunta anterior es "Sí" seguir la encuesta)

- Sí No

18. ¿Te sientes bienvenido cuándo entras al Centro?

- Sí No

19. ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que los de la competencia?

- Mucho más aceptables Un poco más aceptables
 Aceptables Un poco menos aceptables
 Mucho menos aceptables

20. ¿Cuál es la calidad de los servicios en comparación a la competencia?

1. Restaurante Mucho mejor Mejor Igual Peor Mucho peor
2. Piscina Mucho mejor Mejor Igual Peor Mucho peor
3. Hospedaje Mucho mejor Mejor Igual Peor Mucho peor
4. Salón de conferencia Mucho mejor Mejor Igual Peor Mucho peor

21. ¿Está contento con la labor del personal de dicho Centro?

- Muy contento Contento Ni contento ni descontento
 Descontento Muy Descontento

22. ¿Recomendaría el Centro Turístico Santa Clara como referencia turística?

- Probablemente Si No se Probablemente no

23. ¿Cómo evalúas la publicidad del centro en comparación con la competencia?

- Mucho mejor Mejor Igual
 Mala Mucho peor

24. ¿En qué medida está satisfecho con los servicios de?

- Restaurante** Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho
 Muy Insatisfecho Indiferente
Hospedaje Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho
 Muy Insatisfecho Indiferente
Salón Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho
 Muy Insatisfecho Indiferente

- Piscina** Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho
 Muy Insatisfecho Indiferente
- Pista de moto** Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho
 Muy Insatisfecho Indiferente

Directriz Organizacional

25. ¿Conoce usted la Misión y Visión del Centro Turístico Santa Clara?

- Sí No

26. ¿Conoce las políticas del Centro Turístico?

- Sí No

27. ¿Ha observado en algún lugar del Centro rotulado los valores que se ponen en práctica? Si ___ No ___ si su respuesta es Si; cuales de estos conoce?

- Responsabilidad Respeto Honestidad
 Lealtad Ninguno Otros (Especifique) _____

28. ¿Considera usted que la visión, misión y las políticas deben darse a conocer a sus clientes?

- Sí No

Porque ? _____

29. ¿Qué considera usted que debe mejorarse en el Centro Turístico Santa Clara?

- Seguridad Ambientación Higiene Otros (Especifique) _____

Estrategia de Marketing

30. ¿Cómo podría la empresa diferenciar sus productos turísticos de la competencia?

- Diferenciación por servicio Diferenciación por atención del personal
 Otras (Especifique)

31. ¿Cree usted que la empresa requiere desarrollar un nuevo producto?

- Si
 No

Si la respuesta a la pregunta anterior es "Si" señale ¿cuáles?

- Spa Gimnasio Traslados
 Cabalgatas Bicicletas de montaña Servicios de restaurantes
 Ventas de plantas Otros servicios de distracción (Especifique)

32. ¿Qué valora usted en un producto nuevo?

- Presentación Calidad Precio
 Satisfacción Otros (Especifique) _____

33. Respecto al producto ¿Qué estrategias considera usted que debería desarrollar la empresa para aumentar la afluencia de Turistas?

- Mejorar el producto Vender a otros tipos de clientes
 Fijar precios iguales o más bajos que la competencia
 Modificar parte de su publicidad Dar descuentos, bonificaciones
 Organizar concursos Otra (Especifique)

34. ¿Considera que la forma en que se presta el servicio el centro es idóneo?

- Siempre Casi Siempre
 Pocas veces Nunca

35. ¿Cómo considera los precios en los servicio y / o productos vendidos en Centro Turístico Santa Clara?

- | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Restaurante | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Inaccesible |
| <input type="checkbox"/> Piscina | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Inaccesible |
| <input type="checkbox"/> Hospedaje | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Inaccesible |
| <input type="checkbox"/> Salón de Eventos | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Inaccesible |
| <input type="checkbox"/> Pista de motocross | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Inaccesible |

36. ¿Cree usted que las promociones de precios lo estimularía a visitar el Centro Turístico Santa Clara?

- Siempre Casi Siempre
 Pocas veces Nunca

37. ¿Qué medios utiliza usted para hacer uso de los servicios que brinda el Centro Turístico Santa Clara?

- Intermediario Comisionista Visita Directa
 Puntos de ventas Otros (Especifique) _____

38. ¿Qué medios de publicidad considera usted que son los más adecuados para que el centro se dé a conocer a nivel nacional e internacional?

- Periódico Televisión Correo directo Radio
 Revistas Exteriores Internet

- Ninguno Otros (Especifique) _____

39. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar los servicios del centro?

- Piscina _____
- Hospedaje _____
- Restaurante _____
- Salón de eventos _____
- Pista de motocross _____

Beneficios Económicos

40. Si el Centro Turístico Santa Clara mejora las condiciones planteadas anteriormente ¿Está dispuesto a visitarlo con mayor frecuencia?

- Por supuesto que sí Probablemente Si No se
- Probablemente no Por cierto que no

41. ¿Cuántas veces estaría dispuesto a visitarlas?

- Menos de una vez al mes Una vez al mes
- Dos veces al mes Tres veces al mes
- Cuatro veces al mes Más de cuatro veces al mes

Sitio web

42. ¿Qué opciones de información deben considerarse en el diseño del sitio web?

- Inicio Servicio que se oferta
- Programación informativa variada Visibilidad de Misión
- Visibilidad de la Visión Visibilidad de principios
- Información histórica del Centro Visibilidad de valores
- Otras (Especifique)

43. Para realizar la venta de algún servicio ¿Qué opciones deben considerarse en el diseño del sitio web?

- Inicio Oferta Venta Compras
- Opciones de pagos Reservaciones Promociones
- Otras (Especifique)

44. ¿De qué manera considera usted que el Centro Turístico Santa Clara puede establecer lazos directos con sus clientes?

- Correo Electrónico Teléfono Facebook
 Twitter Otros (Especifique)

¡Muchas gracias por su Atención!

Anexo 5: Resultado de la Entrevista

Esta entrevista se realizó con la finalidad de obtener información interna acerca del centro a través de una serie de preguntas (Véase Anexos 1) que es obtenida directamente del Propietario de la Pyme.

Política Económica: No existe apoyo al sector turismo en el departamento de Chontales, falta de promoción por parte del INTUR de declararlo como un destino turístico, y además esta institución hiciera acuerdos con la empresa UNION-FENOSA para dar tarifas especiales y rebajara los impuestos (DGI).

Globalización: El Centro no tiene capacidad para atender a turistas extranjeros por el hecho de que no se cuenta con personal encargado, que sea capaz de hablar el mismo lenguaje con ellos, también por el menú, de que solo se tienen en español, pero para el resto sí (Turistas Nacionales)

Requerimientos necesarios para satisfacer las demandas cuantitativas y cualitativas de turistas extranjeros y nacionales son:

- Posee capacidad instalada para atender alrededor de 150 personas al día.
- Cuenta con diferentes juegos para niños y adultos.
- Tiene un amplio menú de comidas y bebidas.

Limitaciones

- El parqueadero (pocas condiciones)
- Personal para atender a extranjeros

Tecnología

No se cuenta con el servicio de internet, por sus altos costos y la baja cobertura telefónica. Se utilizan herramientas web, medios de publicidad como la televisión,

internet (Facebook) y revistas para mercadear sus servicios. Estas plataformas son gestionadas por tres personas. No se cuenta con ningún sistema automatizado en el centro, además hay inexistencias de dispositivos de redes. Existe carencia de algún tipo de base de datos de clientes, por lo que no se lleva ningún tipo de registro de ellos.

Cientes

Se considera que los clientes proceden mayormente de la ciudad de Juigalpa, en los cuales ambos llegan con la misma ocurrencia, no existe edad promedio en los clientes, ya que asisten personas de todas las edades. Se considera que el estatus económico de mayor ocurrencia en el centro es el Estatus Medio. Los motivos por el cual los clientes visitan el centro es pura diversión. Gastan en promedio 200 córdobas por persona, generalmente pagan en efectivo. Un cliente por lo general una o dos veces al año, en familia y amigos. Se considera que el sitio turístico del departamento capta el 50 por ciento del total de la PEA.

Se tienen claramente definidos su segmento de mercado. Los parámetros son:

- Dedicado para el disfrute en familia.
- De la ciudad de Juigalpa.
- Que tengan un status económico medio.
- Que le guste divertirse en piscina con ambientación ecológica.

Las estrategias de fidelización que se aplica es: “Hacer todo lo posible para que el cliente se sienta satisfecho, tales como atender de la forma más rápida posible. Ya que cuando existen bastantes clientes en el centro y no se pueden atender con el personal que labora, se contrata a otros meseros para atender esos días de mayor concurrencia.”

El Centro Turístico Santa Clara no cuenta con intermediarios. Posee 3 proveedores los cuáles son: MAXIPALI (Juigalpa), CASA PELLAS (Managua) y PRISMAR (Managua). Se considera que los costos de estos insumos son altos y van subiendo de precios. Estos proveedores no siempre cumplen con los tiempos

de entrega. Todos los insumos son de alta calidad, porque se obtienen de excelentes proveedores. Los estándares de calidad, establecidos por el centro turístico en la adquisición de productos perecederos, jugos, bebidas, licores, cárnicos son:

- Bien sanos
- Posean buena textura en el caso de la carne
- Precio
- Presentación

Direccionamiento Estratégico

No se cuenta con una estructura organizacional definida. Es un negocio familiar. La empresa no tiene definida su misión, esta se maneja de forma empírica de ser un centro turístico que llene todas las expectativas de las familias de la ciudad de Juigalpa. Igualmente con la visión se maneja de forma empírica, de ser mejores cada día más tratando de marcar la diferencia. Ausencia de planificación en sus operaciones

Innovación y Desarrollo

No se ha participado en ningún programa de innovación tecnológica por parte de entidades gubernamentales, por el hecho de que las entidades gubernamentales no proporcionan estos tipos de apoyos. Su área o actividades de riesgo del centro se presentan en la administración.

Recurso Humano

La cantidad de personal fijo en el centro es de 2 empleados (mesero y cocinera área de producción) y 1 quien es el propietario (Administración y Gerencia) y en total son 3. Se llevan a cabo ciertos procedimientos para el reclutamiento de un empleado, se ponen a prueba, se evalúa y se decide si se contrata. Los salarios del personal cumplen con la ley del salario mínimo tomando en cuenta sus habilidades y capacidades, tales como vacaciones, aguinaldo, todo lo estipulado por el Ministerio del Trabajo y se proporcionan ciertos incentivos. Se realizan evaluaciones

periódicas de cuantos se obtuvo, se evalúa al personal. Estas evaluaciones se hacen de forma semanal.

Información Financiera

Ausencia de algún tipo de registro financiero o control en el centro. Tiene identificados de forma general los ingresos, egresos y su utilidad neta obtenida del ejercicio que incurre en la prestación del servicio. Es difícil para el empresario medir y analizar el comportamiento de las ventas a través del tiempo, para tomar decisiones, por la falta de registros financieros. No se agrega ningún tipo de impuestos a los servicios que se ofrecen.

Producción

Los servicios que poseen mayor demanda son piscina y restaurante, siendo el servicio de restaurante el producto que genera mayor margen de utilidad. Se considera que el producto estrella son las cervezas en el servicio de restaurante. Inexistencias de manuales de control de calidad en la elaboración de los productos. No se tienen institucionalizados elementos de control de calidad de los alimentos y servicios, por lo que se busca siempre proporcionar la mejor calidad de los servicios. Siempre se está mejorando la calidad y presentación de los productos turísticos como es la atención a los clientes, calidad de la comida, calidad del agua y limpieza de calidad del centro.

La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción y/o de prestación del servicio. La capacidad máxima que tiene el centro a atender en el día es de unos 150 clientes adaptándose a periodos de mayor demanda. No se utiliza herramientas para conocer la capacidad del centro, son estimaciones que se hacen de acuerdo a la infraestructura del centro. La empresa cuenta con stock de inventarios de materias primas e insumos, así como productos gaseosos y licores, para su comercialización.

Mercadeo y Ventas

Los medio de publicidad que utiliza son: radio, televisión, revistas y internet. Se organizan eventos y algunas relaciones con los medios de comunicación como herramientas de relaciones públicas. Las técnicas de marketing directo que utilizan son la venta personal y el teléfono. En los medios de publicidad se gasta alrededor de C\$ 6,000.00 al mes x 12 = 72,000.00 anual. Se elevan las ventas en periodos promocionales.

Los meses en que se registran las mayores ventas son en Marzo, Abril y Diciembre. Los precios de los productos y/o servicios de la empresa Se fijan de acuerdo a los precios de los insumos. Se utiliza un canal de distribución de productor a consumidor, ya que una vez que se realiza los servicios de restaurante van directo a los consumidores. Los elementos que se toman en cuenta para definir los segmentos de mercados son: acompañamiento, procedencia y tipo de turismo. El Centro Turístico está ubicado en la ciudad de Juigalpa (Cabecera del Departamento de Chontales) zona con potencial Turístico.

Oferta

Existen 5 establecimientos turísticos a nivel de departamento, los cuales dos están localizados en la ciudad de Juigalpa. Las características o atributos que diferencia a este centro de la competencia son: Calidad de comida, Atención, Calidad en el servicio de piscina y ambiente único.

Demanda

Llegan alrededor de 300 a 100 clientes a la semana, no se lleva el registro de cuantos servicios se realizan a la semana.

Estrategias de marketing

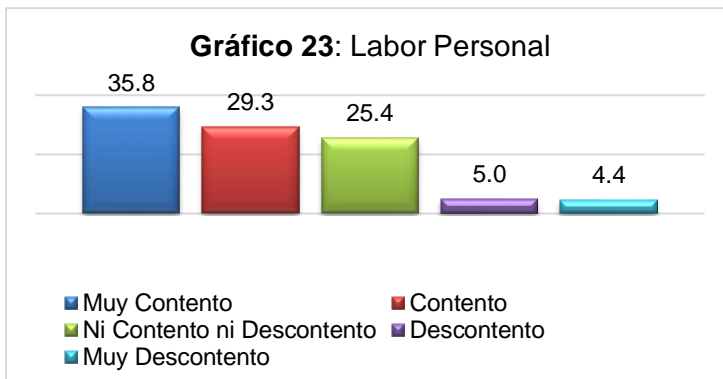
El propietario del Centro considera que la empresa se podría diferenciar por medio del personal y de la calidad de los productos turístico que se ofrece en el centro. La empresa requiere desarrollar un nuevo producto, y mejorando los que existen. Se

considera que para aumentar la afluencia de turistas al Centro se requiere que el centro ofrezca algo nuevo, nuevas formas de entretenimiento, eventos culturales siempre que sea de fácil acceso en términos económicos. Se considera que todos los medios de publicidad son adecuados para que el centro se dé a conocer a nivel nacional e internacional.

Sitio Web

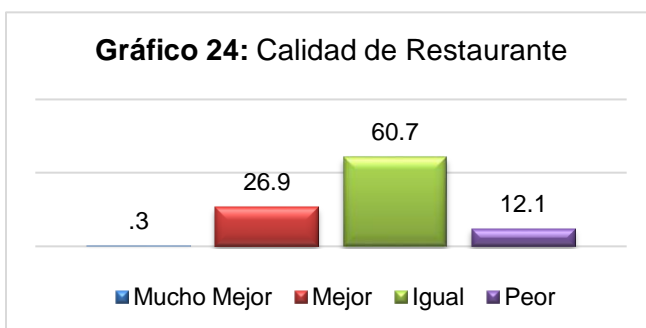
Se considera necesario el diseño del sitio web del Centro como herramienta para mercadear sus productos.

Anexo 6: Resultado de la encuesta



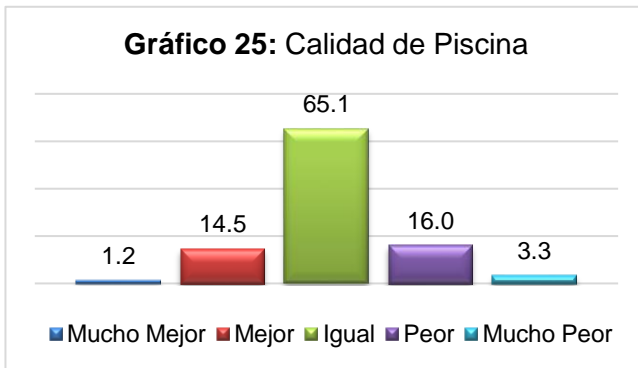
Fuente: Elaboración propia

De las 338 personas que se realizó la pregunta sobre la labor del personal el 35.8% afirman estar muy contento con la labor del personal con un 35.8%.



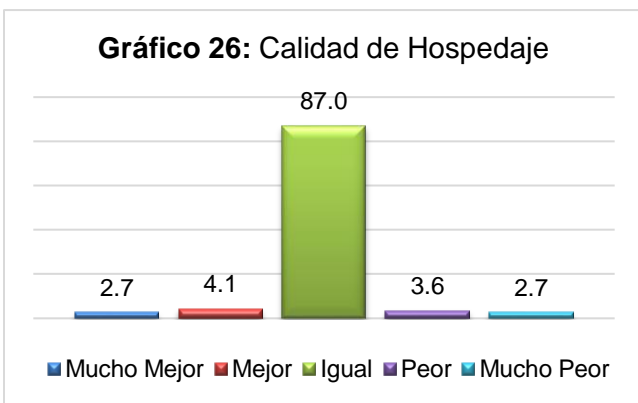
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (60.7%) sostienen que la calidad de los servicios de restaurantes es igual a la competencia.



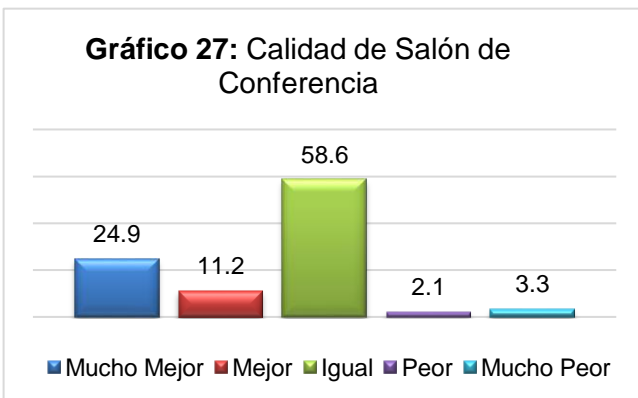
Fuente: Elaboración propia

También la mayoría de los encuestados (65.1%) sostienen que la calidad de los servicios de restaurantes es igual a la competencia.



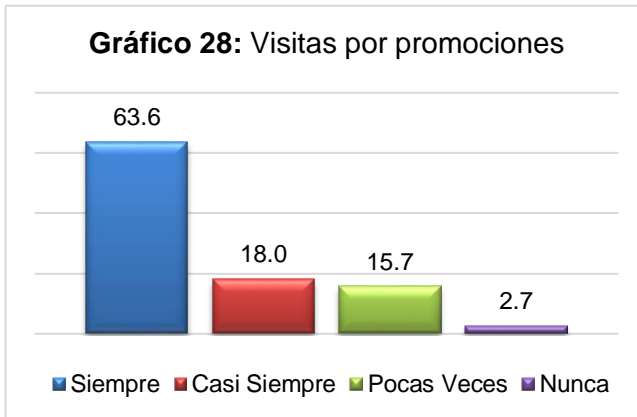
Fuente: Elaboración propia

Respecto al servicio de Hospedaje los encuestados (87%) sostienen que la calidad es igual a la competencia.



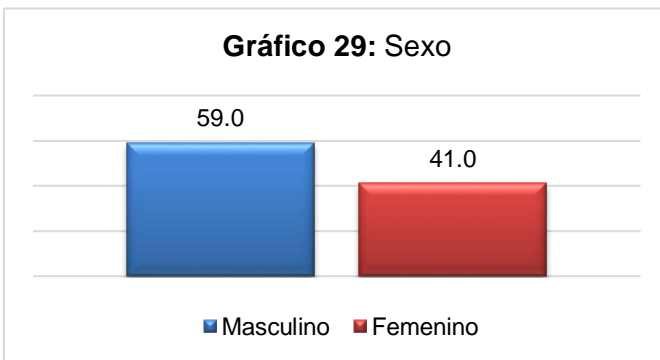
Fuente: Elaboración propia

El 58.6 % afirman que la calidad del salón de conferencia es igual a la competencia. Además, afirma el 24.9% que la calidad del salón de conferencia es mucho mejor que el de la competencia.



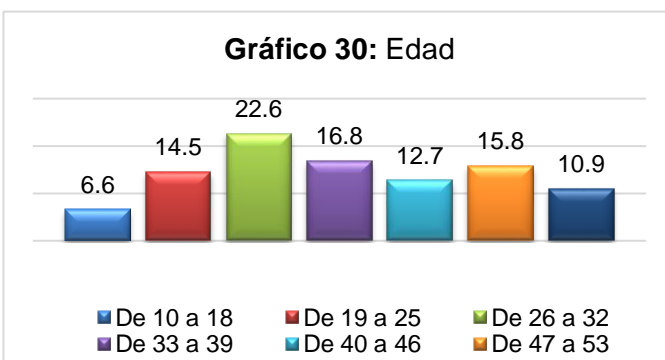
Un 63.6% de las personas afirma que la promoción en los precios de los servicios lo estimularía a llegar de nuevo al Santa Clara, por lo que se elevan las ventas en periodos promocionales.

Fuente: Elaboración propia



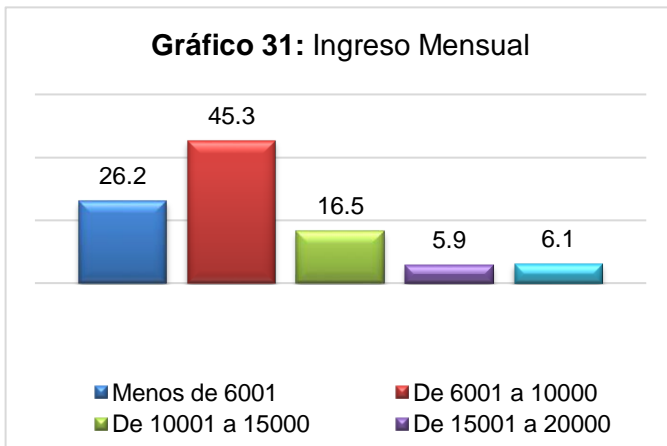
De las 393 personas encuestadas el 59% pertenecen al sexo masculino y el 41% al sexo femenino. Se observa que no existe mucha diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres.

Fuente: Elaboración propia



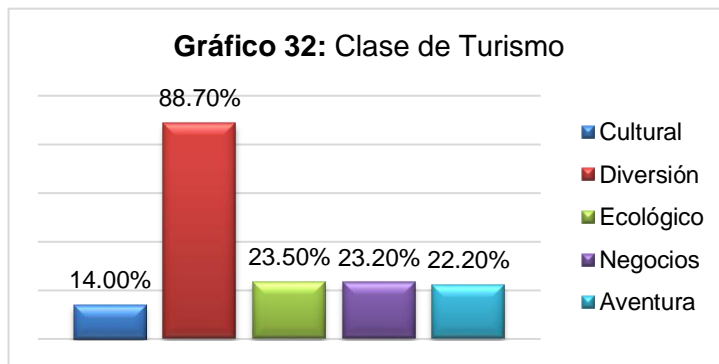
El rango de edad que se presenta con mayor frecuencia es de 26 a 32 años con un 22.6%.

Fuente: Elaboración propia



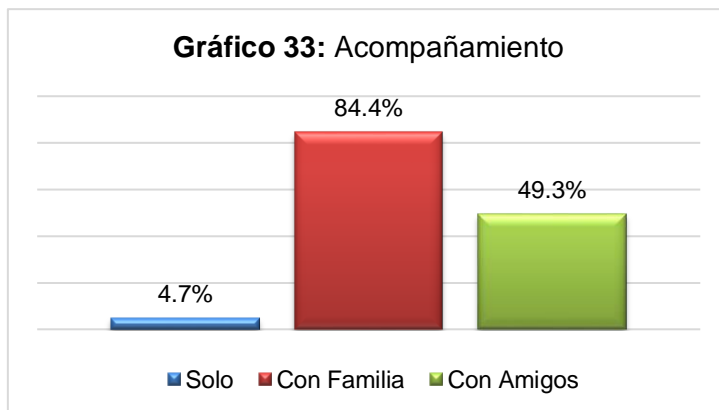
Fuente: Elaboración propia

El rango de ingreso mensual que se presenta con mayor frecuencia es de C\$6,001.00 a 10,000.00 con un 45.3%. De las 393 personas encuestadas el rango de ingreso mensual que se presenta con mayor frecuencia es de C\$6,001.00 a 10,000.00 con un 45.3%.



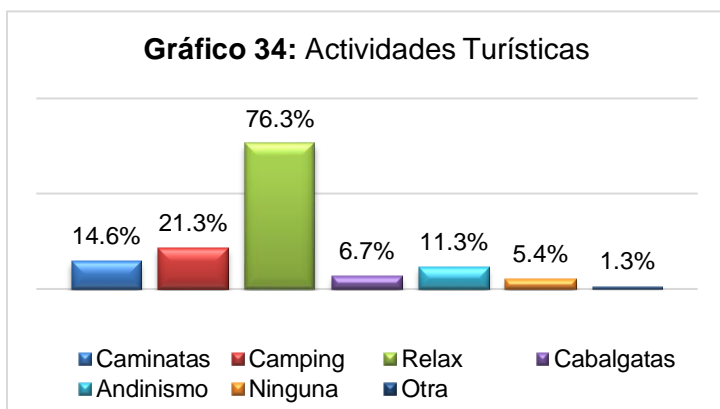
Fuente: Elaboración propia

El 88.70% sostienen que la clase de turismo que les gusta realizar es por diversión.



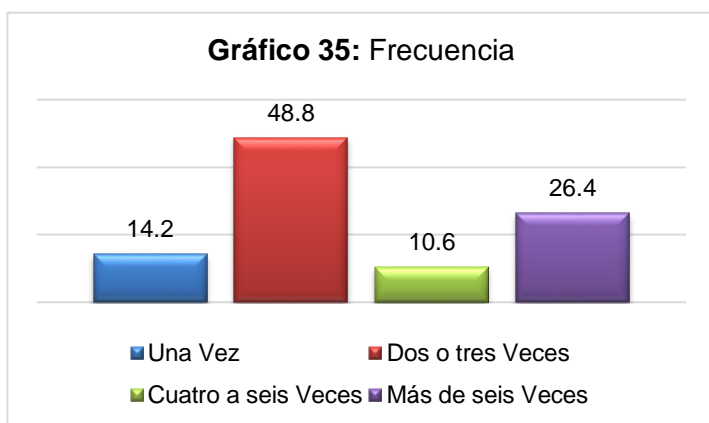
Fuente: Elaboración propia

Un cliente por lo general realiza turismo en familia (84.4%) y amigos (49.3%).



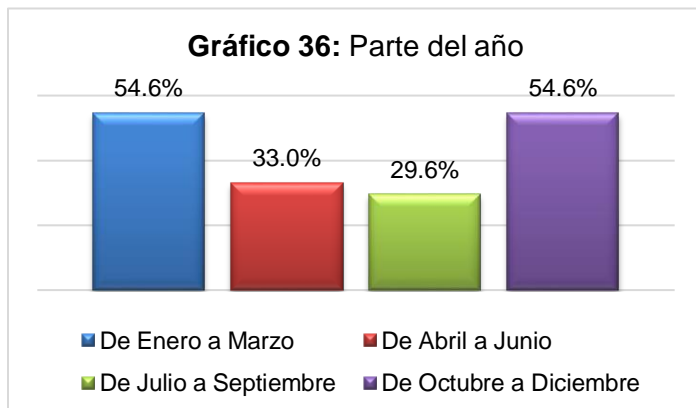
El mayor número de los encuestados sostiene que cuando realizan turismo la actividad turística que le gustaría realizar es relax con un 76.3%.

Fuente: Elaboración propia



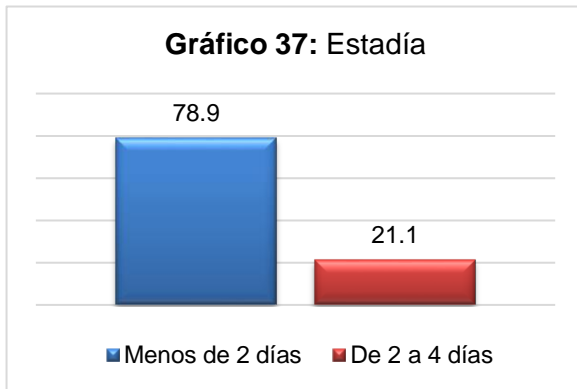
De las personas que contestaron estas preguntas el 48.8% sostiene que la frecuencia de realizar turismo es de dos o tres veces al año.

Fuente: Elaboración propia



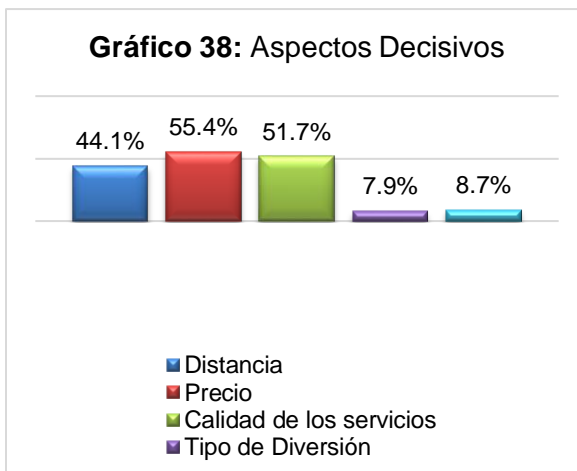
Un 54.6% sostiene que la parte del año que prefieren realizar turismo es de enero a marzo y de octubre a diciembre.

Fuente: Elaboración propia



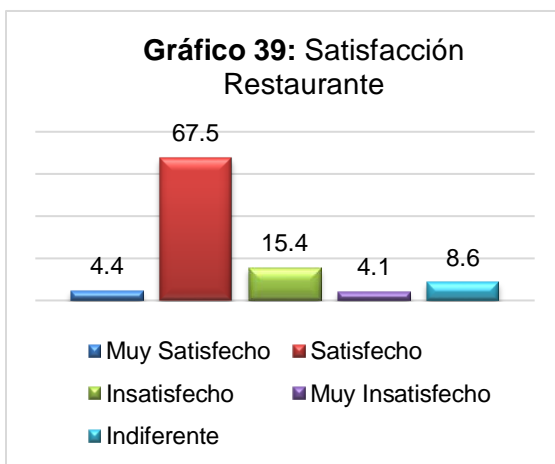
Fuente: Elaboración propia

El mayor número de encuestados (78.9%) sostienen que dedican menos de dos días para realizar actividades turísticas.



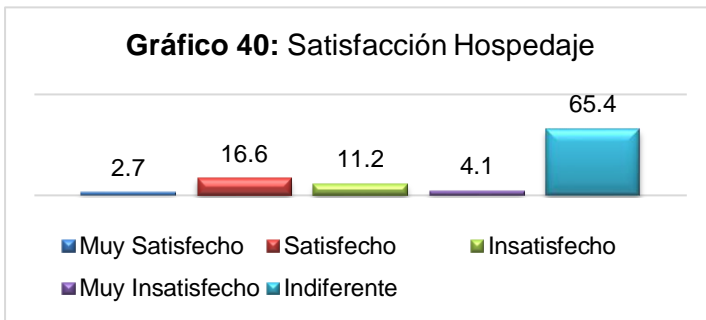
Fuente: Elaboración propia

Un 55.4% afirman que lo que pesa más en su decisión es el precio y seguidamente la calidad de los servicios (51.7%).



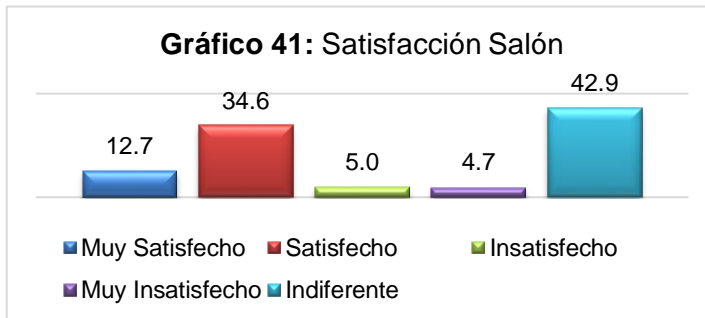
Fuente: Elaboración propia

De las personas que se les realizó esta pregunta sobre el servicio de restaurante un 67.5% afirman que están satisfecho con el servicio.



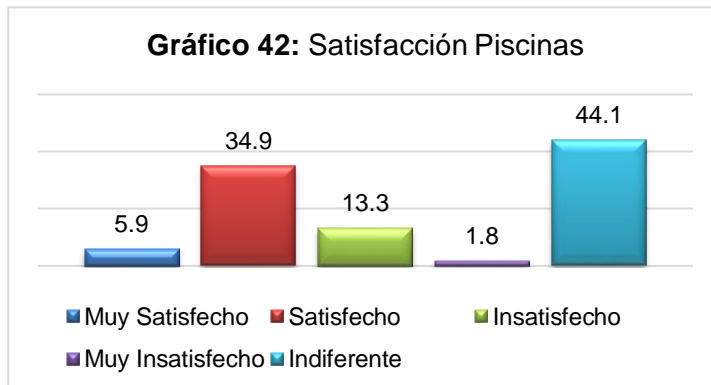
De las personas que se les realizó esta pregunta sobre el servicio de hospedaje un 65.4% se muestra indiferente con el servicio.

Fuente: Elaboración propia



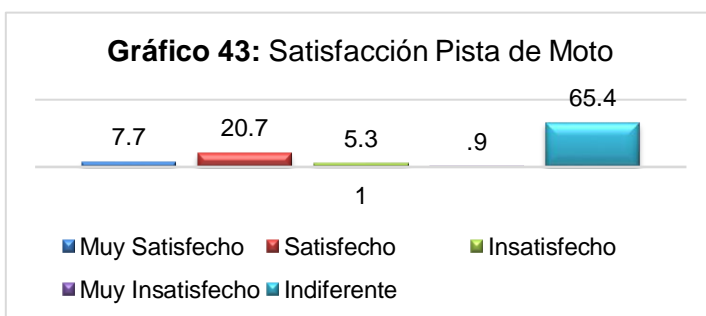
Un 42.9% se muestra indiferente con el servicio de salón de eventos, aunque también un 34.6% se siente satisfecho con este servicio,

Fuente: Elaboración propia



Un 44.1% se muestra indiferente con el servicio de piscinas y otra gran parte considerable (34.9%) afirma sentirse satisfecho con este servicio.

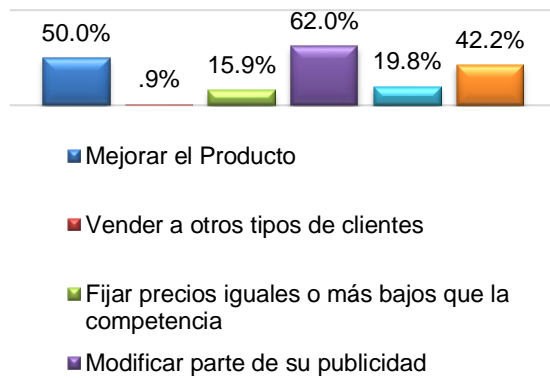
Fuente: Elaboración propia



La mayor parte de las a personas (65.4%) se muestra

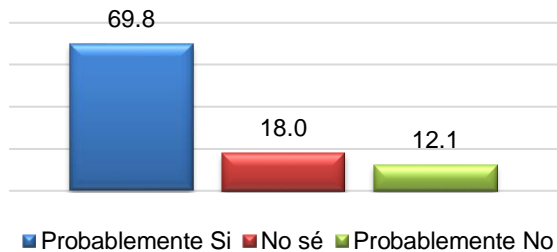
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44: Estrategias de Marketing



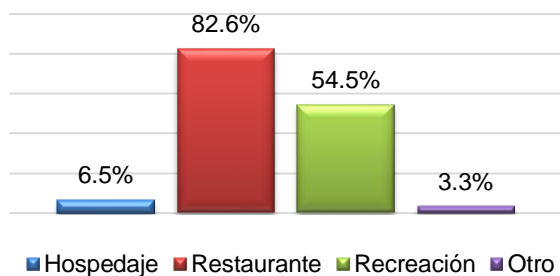
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45: Recomendación del Centro



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46: Servicios



Fuente: Elaboración propia

indiferente con el servicio de pista de motocross.

La mayor parte de las personas (62%) considera que las estrategias que debería desarrollar la empresa para aumentar la afluencia de turistas está en modificar parte de la publicidad del centro para lograr aumentar la afluencia de turistas y también la mitad de estas personas afirman que mejorar el producto sería una buena estrategia.

De estas 338 personas el 69.8% señalan que probablemente sí recomendarían el centro.

La mayoría de encuestados, un 82.6% (303 personas) señalaron que el tipo de servicio que accede con mayor con mayor frecuencia es Restaurante, seguidamente la actividad de recreación con un 54.5%.

Anexo 7: CUESTIONARIO (Expectativas de Centros Turísticos)

Instrucciones: Basándose experiencias usuario servicios que ofrecen los Centros Turísticos piense, por favor, en el tipo de Centro que ofrecería, según usted, **servicios de excelente calidad**. Por favor, indíquenos en qué medida piensa usted que un Centro Turísticos de excelente Calidad **debería tener** las características descritas en cada declaración. Si usted cree que la característica descrita **no es esencial** para que los Centros Turísticos sean de excelente calidad, marque con una cruz el número 1. Si por el contrario usted cree que la característica es **absolutamente esencial** para considerar a ese Centro Turístico como excelente, marque con una cruz el número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con cruz los números más intermedios. **No hay respuestas correctas o incorrectas**; lo que nos interesa es que usted refleje con precisión las características que según usted debería de tener un Centro Turístico de excelente calidad.

CUESTIONES SOBRE LOS CENTROS TURÍSTICOS	Nada esencial			Muy esencial			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Las instalaciones de Centros Turísticos excelentes son cómodas y visualmente atractivas							
2. El personal de atención de Centros Turísticos excelentes tienen buena presentación							
3. La publicidad sobre Centros Turísticos excelentes es atractiva							
4. El personal de atención Centros Turísticos excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes							
5. El personal de Centros Turísticos excelentes que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado							
6. La prestación de los servicios de Centro Turísticos excelentes es personalizada							
7. El comportamiento del personal de Centros Turísticos excelentes transmite confianza a sus clientes							
8. El personal de Centros turísticos excelentes posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas al cliente							

Plan Estratégico de Marketing período 2019-2021 para el Centro Turístico Santa Clara

9. Los clientes se sienten seguros en sus relaciones con Centros Turístico excelentes	1	2	3	4	5	6	7
10. El personal de atención al cliente de Centros Turísticos excelentes responden eficazmente ante un determinado imprevisto	1	2	3	4	5	6	7
11. El tiempo de espera de Centros Turísticos excelentes en la entrega del servicio es corto	1	2	3	4	5	6	7
12. Los servicios percibidos por Centros Turísticos excelentes cumplen con todas las expectativas del cliente	1	2	3	4	5	6	7
13. Cuándo el personal de atención de Centros Turísticos excelentes promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
14. Cuándo un cliente tiene un problema, el personal de Centros Turísticos excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
15. El personal de Centros Turísticos excelentes realizan bien el servicio a primera	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 8: CUESTIONARIO (Percepciones de Santa Clara)

Instrucciones: El cuestionario que le presentamos contiene una serie de cuestiones relativas a lo que usted piensa sobre este Centro Turístico. Para cada cuestión indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que Santa Clara, posee las características descritas en cada cuestión. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está **totalmente en desacuerdo** con que este Centro Turístico tenga esa característica y rodear el número 7 significa que está **totalmente de acuerdo** con la cuestión. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de este Centro Turístico.

CUESTIONES SOBRE ESTE CENTRO TURÍSTICO	Totalmente de en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Considera usted que las instalaciones de Santa Clara son cómodas y visualmente atractivas?	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿El personal de atención de Santa Clara tiene buena presentación?	1	2	3	4	5	6	7
3. ¿La publicidad sobre Santa Clara es atractiva?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿El personal de Santa Clara comprenden las necesidades específicas de sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
5. ¿Cree que el personal de Santa Clara que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?	1	2	3	4	5	6	7
6. ¿La prestación de los servicios que brinda Santa Clara es personalizada?	1	2	3	4	5	6	7
7. ¿El comportamiento del personal de Santa Clara transmite confianza a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿El personal de Santa Clara posee conocimientos suficientes para responder a las preguntas a los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
9. ¿Se sienten seguros en sus relaciones (transacciones, ...) con Santa Clara?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿El personal de atención al cliente de Santa Clara responde eficazmente ante un determinado imprevisto?	1	2	3	4	5	6	7

Plan Estratégico de Marketing período 2019-2021 para el Centro Turístico Santa Clara

11. ¿El tiempo de espera en Santa Clara en la entrega del servicio es corto?	1	2	3	4	5	6	7
12. ¿Los servicios percibidos de Santa Clara cumple con sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
13. ¿Cuándo el personal de Santa Clara promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?	1	2	3	4	5	6	7
14. ¿Cuándo un cliente tiene un problema, el personal de Santa Clara muestran un sincero interés en solucionarlo?	1	2	3	4	5	6	7
15. ¿El personal de Santa Clara realiza bien el servicio a primera?	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 9: Matriz PEEA

Tabla 15: Datos de la Matriz PEEA

FORTALEZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN
El rendimiento sobre la inversión del Centro Turístico es de un 15% al compararlo con el ROI de años anteriores	2
El grado de apalancamiento total del Centro es de 1.2 por lo que existe apalancamiento.	3
La liquidez corriente del Centro en el 2017 es de 2 por lo que tiene suficiente liquidez para las operaciones diarias	4
El capital de trabajo neto del centro es negativo ya que sus pasivos corrientes exceden a sus activos corrientes	1
El ingreso neto del centro del 2017 a disminuido alrededor del 15 % con relacion al año 2016.	1
Existe un incremento en las ventas a través del mejoramiento o modificación de los servicios actuales, y existe poca rivalidad para el centro.	6
El Centro posee pocos proveedores y gran cantidad de clientes por lo que no influyen tanto en el precio.	3
FORTALEZA INDUSTRIAL	
Se recibieron 1.59 millones de visitantes en Nicaragua durante el 2016, según el informe Nicaragua en cifras que publica el Banco Central de Nicaragua. La cifra es superior en 139,725 personas con respecto a los 1.45 millones visitantes que llegaron en el 2015.	5
El Banco Central de Nicaragua informo que el valor agregado turístico (VAT) aportó 4,1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de 2015; es decir, 12,533 millones de córdobas, reflejado en su publicación de los resultados de Cuenta Satélite de Turismo de Nicaragua 2015.	4
Según el Banco Central de Nicaragua al cierre del primer semestre de 2014 el desempeño del Sistema Financiero Nacional (SFN) se mostró favorable y conservador, con una expansión moderada del crédito y persistiendo la normalización en los niveles de liquidez al periodo pre-crisis.	5
El rezago tecnológico que tiene Nicaragua no obedece solo a la falta de preparación académica, sino a la falta de cultura de los empresarios de invertir en tecnología	2
La mayoría de las empresas turísticas poseen recursos que estan siendo desaprovechados debido a la falta de conocimiento por parte de la actuación directiva.	3
Las industrias turísticas utiliza una gran cantidad de capital para funcionar de manera adecuada, por lo que no funcionan eficientemente en el mercado.	2
Los productos turísticos de ofrecen las industrias turísticas encaja en el mercado local, pero se requiere suficiente inversion de capital para ser mas competitivos.	3
Las industrias turísticas del país no utiliza el 100% de su capacidad instalada, por lo que son ineficientes en la realizacion de sus operaciones.	4
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
La tasa de crecimiento del valor agregado real del sector de comunicaciones ha crecido muy por encima de la tasa de crecimiento de la economía total.	-2
Entre enero y octubre de este año 2017 los principales bienes de consumo de los hogares en Nicaragua han subido 3.26 por ciento,	-5
La demanda de los servicios turísticos dependen en gran medida de la temporada del año.	-5
En el establecimiento de los precios de los servicios la mayoría de las industrias turísticas del país utiliza un porcentaje de utilidad del 30%.	-3
La falta de especializacion y la alta inversion son las barreras en el sector de servicio.	-6
La presión competitiva en el sector de servicios es cada vez mayor y se traduce en cambios continuos en los servicios, en los modos de funcionamiento.	-5
El Índice de Precio al Consumidor (IPC) repuntó 0.61 por ciento, informó el Banco Central de Nicaragua (BCN), los mayores incrementos se registraron en algunos bienes y servicios de las divisiones de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (3.76 por ciento), alimentos y bebidas no alcohólicas (0.77 por ciento)	-4
VENTAJA COMPETITIVA	
El Centro posee una gran participacion en el mercado de la industria turística en el departamento de Chontales (El mas visitado en el departamento)	-1
La calidad de los productos turístico del centro es similar a la competencia.	-3
Cada vez se trata de introducir nuevos productos turísticos en el mercado.	-1
El centro cuenta con una amplia cartera de clientes potenciales que asisten desde que el centro inicio sus operaciones	-1
La competencia desaprovecha su capacidad instalada.	-2
El Centro carece de infraestructura tecnológica necesaria para mercadear sus productos turísticos.	-5
El Centro posee proveedores específicos que proporcionan calidad en la materia prima, pero a altos costos.	-4

Fuente: Elaboración propia

