

# EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA: UNA NUEVA PERSPECTIVA DE EXPLOTACIÓN EN LA ECONOMÍA DE NICARAGUA

*Marcello Cosa*  
*Università di Bari (Italia)*

## RESUMEN

El turismo es un fenómeno social de estructura compleja, y por eso hay que interpretarlo con una visión sistémica. Es necesario que haya una acción sinérgica de los actores económicos, cada uno en su papel específico. En este artículo se hace referencia a la empresa privada y al rol que ella desempeña en la actividad económica y en el sector turístico de Nicaragua en particular, y a cómo ella pueda acrecentar su propio nivel de beneficio a través de una gestión enfocada sobre los principios inspiradores de la teoría económico-empresarial y, específicamente, de su más reciente evolución conceptual, es decir, el “desarrollo integral”.

Sólo por medio de la aplicación de este enfoque cultural, la empresa vuelve a cumplir su natural tarea que consiste, además de la producción de riqueza y la consiguiente satisfacción de los intereses de los sujetos directamente involucrados de la acción empresarial, también de la distribución de esta riqueza a lo interno del ambiente económico y social en el que está implantada.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo integral; Ética empresarial; Turismo; Responsabilidad Social Corporativa; Nicaragua.

## ABSTRACT

Tourism is a social phenomenon with a complex structure, therefore it must be interpreted with a systemic vision. There must be a synergic action by economics actors, everyone of them with his specific role. In this article we make reference to the private firm's role in the economic activity and in the tourist sector of Nicaragua particularly, and how it can to increase its own level of profit by a management focused on inspired principles of the business administration theory and specifically of its most recent conceptual evolution, better said, the “Integral Development”.

Only through this mean based on the application of this cultural focus, the company carries out again its natural mission, that consists, besides the production of wealth and the consequent satisfaction about the interests subjects directly involved in the company action, also of the distribution of this wealth to the inner of the economic and social environment where it is settled.

**KEY WORDS:** Integral Development; Business ethics; Tourism; Corporate Social Responsibility; Nicaragua.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos desastrosos ocurridos en el sistema industrial y financiero mundial en los últimos años, han despertado la atención de estudiosos y profesionales hacia nuevos modelos empresariales directamente inspirados en la lógica de la teoría organicista de la empresa. Afloran, por tanto, enfoques culturales que ponen el acento sobre la capacidad de esta entidad económica de asumir

en modo responsable un papel constructivo en la sociedad que está planteada, sobre todo en sectores económicos con alto potencial de desarrollo, como el turismo, que representan formidables vectores de progreso económico y social, particularmente para las así llamadas “economías emergentes”, como es el caso de Nicaragua.

En realidad, esta visión no es nueva para los estudiosos de empresa que desde hace tiempo afirman la oportunidad de una concreta aplicación de la teoría de empresa como sistema a problemáticas gerenciales. Por ejemplo, el Coda ve la conducta empresarial como una triangulación de valores, o sea la dimensión económica, competitiva y social sin que una de las tres dimensiones identificadas pueda prevalecer sobre las demás convirtiéndose en un último objetivo de las cumbres empresariales.

Lo mismo se puede decir del pensamiento de Juan Antonio Pérez López<sup>1</sup> que aspira a una concepción empresarial totalmente dedicada a la satisfacción de las ambiciones y motivaciones personales de los sujetos involucrados en la acción cooperativa de la compañía. Resulta evidente que tal cultura empresarial, una vez implementada en el sistema de valores de la organización, tiene la capacidad de amplificar su mensaje y transmitirlo hacia el exterior.

En otras palabras, partiendo de la premisa que la empresa es un sistema socio-económico, dinámico y abierto a las relaciones con el ambiente externo, es claro que la misma, dirigida por un *management* juicioso y previsor, capaz de infundir un clima colaborador, estará en condiciones de propagar las ventajas logradas en términos de rentabilidad hacia el exterior y, por tanto, mejorando, en algunos casos notoriamente, la economía del sistema local en la que está plantada. Así que, de un lado habrá una influencia positiva hacia los competidores que tratarán de emular la empresa en cuestión, y de otro lado, será la comunidad entera que aprovecha estas conductas socialmente responsables.

La idea principal de este trabajo es que a menudo los países que se convierten en importantes atractivos turísticos, así como sucede respecto a Nicaragua, sufren la afirmación de modelos empresariales exclusivamente orientados a la maximización del beneficio en el corto plazo que, además de ser contrarios a los principios económico-empresariales, son socialmente inaceptables, ya que no contribuyen en modo real y sostenible al desarrollo socio-económico de los países receptores.

En nuestra opinión, por tanto, una nueva concepción empresarial fundamentada en los valores de justicia y equidad, capaz de identificar un armonioso equilibrio entre las exigencias económicas y sociales, representa hoy la vía de beneficio más duradera para la clase emprendedora y, al mismo tiempo, una provechosa perspectiva de desarrollo para la economía nicaragüense.

## **2. LA TEORÍA DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LA EMPRESA**

Es abundante la literatura que concierne al turismo sostenible y a los códigos de comportamiento socialmente responsables que los actores económicos deberían adoptar, sin embargo, en este momento nos interesa detenernos sobre los aspectos meramente económico-empresariales y comprobar las consecuencias bajo el perfil gerencial de una conducta empresarial inspirada en los principios éticos conforme a las exigencias económicas, es decir, sin mortificar la iniciativa emprendedora y la razón de ser de la empresa.

Por estos motivos, hemos elegido el profundizar un filón de investigación emergente en el debate académico y profesional, o sea, la natural tendencia que la empresa debería poseer en el curso de su ciclo de vida hacia las lógicas del desarrollo integral.

---

<sup>1</sup> El autor en cuestión ha provisto importantes contribuciones relativas a la concepción antropológica de la empresa, sosteniendo que la cohesión entre los hombres y el sentido de pertenencia y participación a la actividad empresarial hacia el alcance de un fin común (principio de consistencia), representan una real perspectiva de desarrollo que las cumbres empresariales deberían tomar en cuenta.

Desde esta perspectiva, es interesante investigar cómo el fenómeno turístico nicaragüense pueda mezclarse en este debate y, además, demostrar cómo la economía de un país en vía de desarrollo, como Nicaragua, pueda ser levantada y, contemporáneamente, salvaguardada de peligrosas incursiones de grupos de poder exclusivamente intencionados a la explotación amoral del inmenso patrimonio natural, cultural y humano de este país centroamericano.

Para procurar comprender correctamente la teoría del desarrollo integral de la empresa, se hace necesario partir desde las raíces de la Economía de Empresas, es decir, cuando la empresa encontró su natural colocación en la sociedad como institución económica. En realidad, el concepto de institución es bastante original en la doctrina económico-empresarial y nace gracias a la preciosa contribución del gran economista italiano Gino Zappa, el cual considera la empresa como un sistema socio-económico destinado a perdurar en el tiempo y que sobrevive sólo si desarrolla económicamente la capacidad de satisfacer las necesidades del hombre. En síntesis, la empresa como instrumento para la satisfacción de las necesidades humanas, la economía al servicio del hombre.

El concepto de institución después se difunde entre los alumnos de Zappa hasta llegar a la iluminante elaboración propuesta por Carlo Masini, para quien la institución es una comunidad de personas que persigue el fin último del bien común, mientras que la empresa es considerada como la abstracción y/o dimensión económica de la institución misma. De esta manera, se pasa de una visión demasiado reducida de la actividad económica, considerada como conjunto de operaciones concentradas para la satisfacción de necesidades individuales, a complejo de procesos que forma comunidades, grupos, sociedades e instituciones. En esta nueva perspectiva cultural, la empresa es vista como el orden estrictamente económico de una institución; a ella deben ser necesariamente vinculadas las demás características propias de la institución, es decir los principios éticos, sociales, religiosos, políticos y así sucesivamente.

La compañía institución, entonces, para sobrevivir y perdurar en el tiempo tendrá que perseguir conjuntamente fines estrictamente económicos y fines no económicos, como la realización de la persona humana al interior y exterior de ella, y como la participación activa en el desarrollo económico y social del país o países en los que actúa, concordemente a los diferentes requerimientos de los interlocutores sociales. Si la persecución de fines puramente económicos permite a la empresa garantizar su propia continuidad (*going concern*), la satisfacción de los *stakeholders* genera aquel consenso social necesario para su éxito a largo plazo.

Esta orientación cultural hace referencia directa a la teoría organicista de la empresa que en algunos aspectos se superpone y, a veces, se sustituye a aquella sistémica<sup>2</sup>. La compañía pues, viene considerada a manera de organismo viviente que entreteje múltiples relaciones con los otros sujetos en el ambiente de referencia, que domina y se adapta dinámicamente a las condiciones ambientales activando procesos de homeostasis<sup>3</sup> y que es capaz de transmitir en el medio externo una serie de

---

<sup>2</sup> Algunos autores, sin embargo, sostienen que la teoría sistémica es la más adecuada para explicar la responsabilidad social de las empresas puesto que consiente el valorar mejor el papel de cada persona. Por el contrario, la teoría organicista viene considerada contraria a una responsabilización empresarial porque, según este enfoque de derivación esencialmente católica y conocida como Economía de la Comunión, concentra la atención sobre la entidad empresarial como organismo viviente, subestimando así la aportación de las personas al funcionamiento global del sistema. Se trata en realidad, de una sutil diferencia filosófica, puesto que, en la opinión de quien escribe, ambas teorías, siendo fundadas sobre una visión humanista de la actividad económica, responden plenamente a la exigencia de abandonar las lógicas, hasta hace poco tiempo predominantes, de un frío “tecnicismo” empresarial.

<sup>3</sup> Se habla de homeostasis dinámica ya que en los sistemas abiertos, como la empresa, hay un flujo ininterrumpido de *inputs* proveniente del medio externo y de *outputs* en dirección a lo mismo, sin embargo, en este aparente frenesí gestional la empresa tiende a dominar eventuales efectos perturbadores de la estimulación externa, memorizando los eventos que la afectan y acumulando experiencia a través de una constante revitalización de los circuitos de auto-aprendizaje. Así la acción gerencial tenderá a mantener la empresa en una situación de adaptación dinámica a la evolución ambiental.

mensajes que informan sobre sus propias características distintivas, es decir el modo de ser de la empresa, su DNA.

Se propone, por tanto, una especie de nuevo humanismo empresarial que pone al hombre al centro de la historia; se pasa de una visión parcial de la empresa concentrada sobre la administración del patrimonio y sobre las solas dinámicas económicas y financieras como objetivo final, a una visión antropocéntrica o centrífuga que exalta la persona humana y promueve su desarrollo a lo interno y externo de la misma.

Se comprende inmediatamente la fundamental importancia económica y social de esta teoría, sobre todo si es aplicada en las estructuras empresariales operantes en los países emergentes como Nicaragua. El concepto base de tal teoría es que el éxito de la empresa, en contraste con el hombre, es imposible o efímero, por lo cual, la absorción de esta cultura emprendedora en los sistemas empresariales nicaragüenses, representa una fuente de desarrollo económico y social de enorme alcance.

De estas reflexiones surge la idea de la teoría del “desarrollo integral” de la empresa, que toma en consideración el desarrollo empresarial en todas sus dimensiones. En particular, podemos afirmar que no siempre el desarrollo conduce a una mejor posición, o sea, no cada movimiento es desarrollo, por lo cual, por cada movimiento será necesario establecer objetivos, indicar un preciso rumbo e identificar pues, una premisa de valor. El desarrollo integral del hombre no es unidimensional, él es dotado de racionalidad y de libre albedrío, donde la primera le consiente identificar su bien propio y aquél comunitario y, la segunda, le permite llevar a cabo unos actos que le pueden dirigir hacia lo que lo puede mejorar. Se pueden identificar al menos cuatro dimensiones del acto que el hombre puede llevar a cabo para su desarrollo:

1. La dimensión del acto en sí, llevado a cabo para el alcance de un fin inmediato;
2. La dimensión intencional del acto, que se relaciona con las consecuencias mejorativas o peyorativas del mismo sobre la persona que lo lleva a cabo;
3. La dimensión relacional que, a diferencia del anterior, se refiere a la persona que recibe el acto;
4. La dimensión trascendente, exterior, que explica los efectos del acto sobre la sociedad y sobre el medio ambiente externo, o interno, es decir, la relación de la criatura con el creador.

A fin de que el hombre alcance el más alto nivel de desarrollo integral, él deberá moverse a lo largo de todas las cuatro dimensiones indicadas y el grado de desarrollo alcanzado dependerá de la calidad de los actos llevados a cabo. Individualizando una precisa premisa de valor, el hombre será estimulado a moverse trasladándose de un estado inicial, también llamado “potencia”, a otro a través de la acción que a su vez representará la potencia para una acción sucesiva. Es bastante evidente que este enfoque teórico no entiende el desarrollo de una manera exclusivamente económica, más bien en sentido integralmente humano.

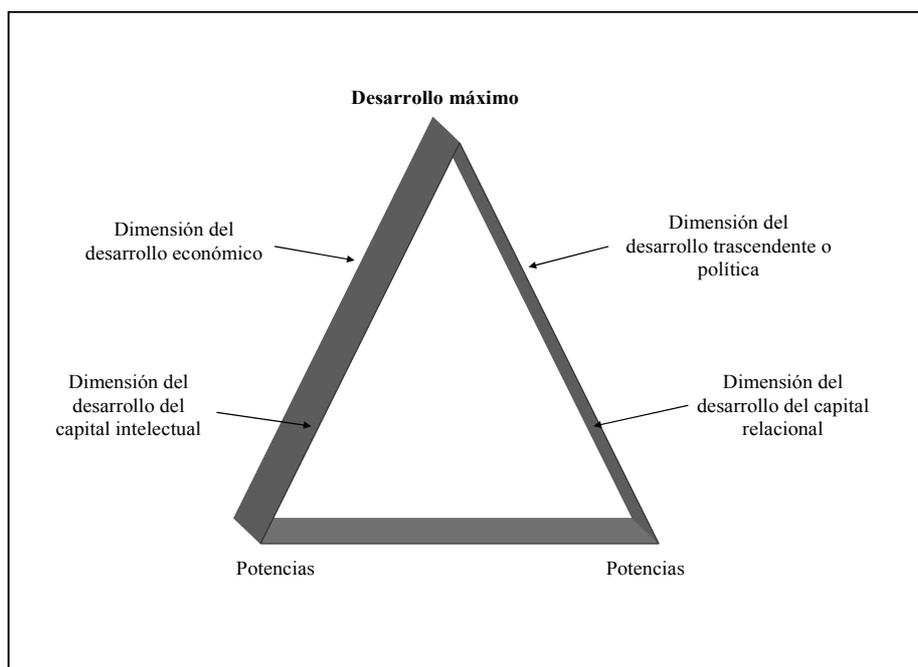
Por extensión, es posible aplicar tal teoría a la economía empresarial, y siendo las compañías instituciones compuestas por hombres, ellas también presentan un desarrollo integral pluridimensional por lo cual cada acción podrá ser realizada para:

1. El alcance de un resultado económico;
2. Aumentar el valor de la empresa en términos de crecimiento profesional, individual y grupal, de cohesión y sentido de pertenencia; en otras palabras, para el crecimiento de capital humano (sociabilidad interna);
3. La creación de valor para sus propios clientes, mejorando continuamente el nivel cualitativo del producto/servicio, tratando de satisfacer sus exigencias y, de ser posible, anticipar sus necesidades; en otros términos, para el crecimiento del capital relacional (capital clientes);

4. Contribuir al desarrollo económico y social del ambiente en el cual la empresa se encuentra operando (sociabilidad externa o dimensión política).

A continuación se propone la pirámide del desarrollo integral de la empresa (ver Gráfico 1) la cual, así como ocurre con el hombre, deberá moverse a lo largo de las cuatro dimensiones para alcanzar el máximo desarrollo posible. Así, el inversionista que quiera instalar su propia empresa turística en el territorio nicaragüense, deberá estar consciente que sólo a través de un estilo de dirección inclusivo de todas las dimensiones del desarrollo integral garantizará un seguro y, sobre todo, un duradero retorno económico de los capitales invertidos. Sólo por medio de la aplicación del desarrollo integral la empresa resulta ligada al progreso de la colectividad, en el respeto de la persona humana y del medio ambiente.

Gráfico 1  
LA PIRÁMIDE DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LA EMPRESA



Fuente: Adaptada de SORCI C. (2005), "Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende", *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, no. 2, p. 113.

El inversionista interesado en las potencialidades del sector turístico nicaragüense, no podrá grabar en el enfoque estratégico de fondo de su propia compañía, solamente la prerrogativa de la acumulación de beneficio, sino que también una dimensión política o trascendente y deberá operar para crear valor para la empresa misma, a fin de garantizar las condiciones necesarias de funcionalidad empresarial para sus propios clientes, activando procesos de fidelización y también para la colectividad entendida sea como personal dependiente o como sociedad en general, garantizando, al primero, unas reglas acordes con el respeto de la persona humana, evitando pues, políticas de especulación sobre el trabajo a bajo costo (sociabilidad interna) y, a la segunda, la activación de una política empresarial que responda a los principios de un desarrollo sostenible, por tanto, en el respeto de los recursos naturales, culturales y humanos del país sin perder nunca de vista el originario y fundamental rol que la empresa tiene como promotora de desarrollo integral en beneficio de toda la colectividad (sociabilidad externa).

Para tal fin, será preciso una constante monitorización de modo que no se descuide ninguna de las cuatro dimensiones del desarrollo integral y para asegurarse sobre cuál de ellas hay que empujar ulteriormente para acercarse al máximo desarrollo posible. Así, por ejemplo, una empresa turística operante en Nicaragua, en el caso de que esté prioritariamente interesada en el alcance de un resultado económico positivo en el corto plazo y a la creación de valor para sus propios clientes, será sin

embargo destinada, tarde o temprano, a afrontar las dificultades derivantes de las otras dos dimensiones entonces subestimadas.

En otras palabras, se ha dicho que la consecución de un beneficio asegura la funcionalidad empresarial; sin ésta, la empresa resultaría vaciada también de su papel de distribución social de la riqueza producida; del mismo modo, la valorización del capital relacional, realizada por medio de estrategias de fidelización de la clientela, garantiza un beneficio duradero en el tiempo. No obstante, conseguir estos objetivos en detrimento de la persona humana y sin ningún principio moral y ético en su propia conducta empresarial y, por tanto, explotando la mano de obra a bajo costo para ser más competitivos frente a sus competidores o para impedir a nuevos potenciales competidores la entrada en aquel mercado, o más aún, estropeando el paisaje artístico y natural de extraordinaria belleza en Nicaragua, significaría conducir a la compañía, al menos en el largo plazo, hacia un proceso involutivo difícilmente reversible (sólo a través de una rápida retractación de los gerentes) y, lo que más importa, destruyendo el valor para la sociedad nicaragüense ilusionada inicialmente por un desarrollo rápido más fugaz.

A propósito de las cuatro dimensiones del desarrollo integral, se ha elegido en este trabajo el profundizar la función de sociabilidad externa de la empresa y las políticas de valorización y acumulación de capital relacional. Estas dos dimensiones caracterizan más el objetivo principal de esta investigación, es decir, indagar la economía nicaragüense y analizar sus virtudes y defectos en conexión con la filosofía gestional propuesta.

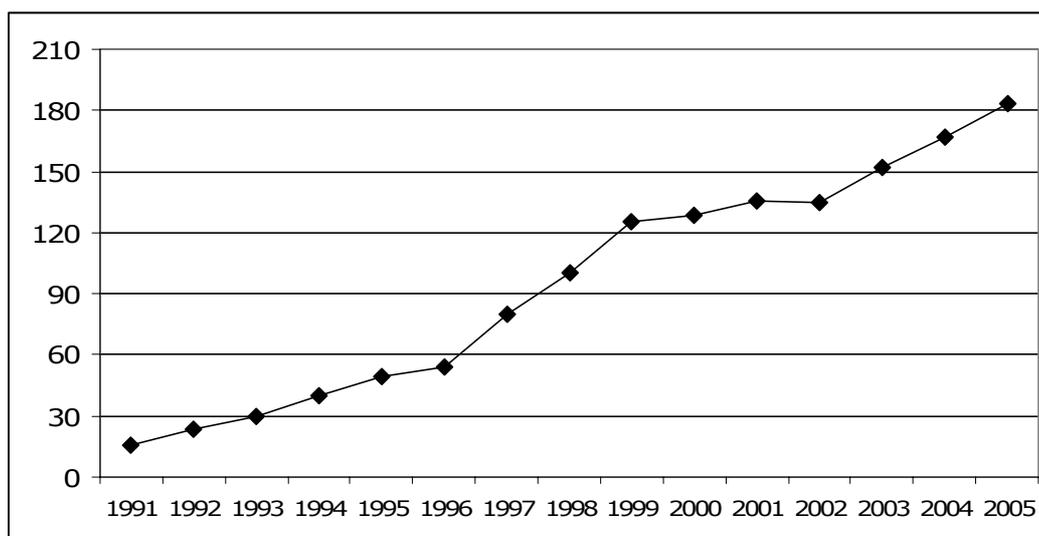
## **2.1. La dimensión relacional del desarrollo integral: el turismo ético en Nicaragua**

El código ético elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), después de haber reconocido la importancia del papel socio-económico de las empresas multinacionales operantes en el sector turístico, afirma que las mismas, no deberán abusar de su posición dominante. En otros términos, los beneficios que tales compañías consiguen de las operaciones de inversión en países con alto potencial turístico, como Nicaragua, deben ser equilibrados por una política gerencial fundada en los principios éticos, es decir, comprometiéndose en particular a contribuir para el desarrollo del sistema turístico local evitando, de un lado, una repatriación excesiva de sus capitales invertidos y, por tanto, estimulando ulteriores inversiones y, de otro lado, las importaciones que puedan, en alguna medida, reducir la contribución que estas empresas aporten a las economías en las que estén implantadas.

Sin embargo, el turismo ético, aunque representando un primer paso fundamental hacia una conducta empresarial socialmente responsable y, por tanto, que responda al verdadero papel de la empresa en la economía moderna, puede esconder un lado poco visible, mas latente en la cultura autóctona nicaragüense poco habituada a las estrategias de marketing y a la cultura de empresa más en general. Es correcto utilizar el instrumento del turismo ético porque conlleva beneficios en un modo bidireccional, es decir, permite un turismo sostenible y compatible con los recursos naturales de un lado, y evita la implantación de un turismo masivo que tiende a conformar las sociedades involucradas en modelos sociales y culturales prevalentes a nivel mundial, ya sean los inversionistas extranjeros o los emprendedores nicaragüenses quienes deban cambiar su perspectiva estratégica o por decirlo con las palabras de Coda, es necesario que las nuevas empresas turísticas incorporen en su propia orientación estratégica una visión de largo plazo, desprendiéndose definitivamente de la tentación de lo fácil pero lábil beneficio en el corto plazo.

Esto ocurre seguramente en el interior de los sistemas turísticos locales de este país, que desde hace poco tiempo conoce los reales beneficios económicos derivados del desarrollo turístico. El Gráfico 2 muestra la tendencia de los flujos turísticos en Nicaragua y es evidente cómo en los primeros años 90's hay un constante, pero lento aumento, y sólo alrededor de la segunda mitad de este decenio es cuando hay un verdadero y propio impulso del turismo en dicho país.

Gráfico 2  
FLUJOS TURÍSTICOS 1991-2005 (MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: Consejo Monetario Centroamericano - Secretaría Ejecutiva; Instituto Nicaragüense de Turismo

La juventud relativa de la industria turística, unida a un tipo de política empresarial orientada a una visión “oportunistas”, muestran un resultado bastante visible en la siguiente tabla que interrelaciona los flujos de turistas internacionales (excluyendo los visitantes del día) de los siete países centroamericanos.

En el Gráfico 3 se destaca claramente que la cuota de mercado de Nicaragua es sustancialmente estable, no obstante, los flujos turísticos internacionales están en constante aumento y en el 2005 gana una posición, superando a Panamá. Una de las causas, a nuestro parecer, está representada, no solamente por variables macroeconómicas, sino también por el estilo de dirección empresarial adoptado por las nacientes realidades empresariales nicaragüenses operantes en el sector turístico. A pesar de la sensible reducción de las cuotas de mercado de países como Guatemala, Honduras y Panamá, Nicaragua se mantiene en una situación de estancamiento, lo que significa, un cierto grado de satisfacción de los operadores turísticos del nivel de beneficio alcanzado. Ésta es una conducción empresarial caracterizada por un *management* miope y débil a las tentaciones de la rápida ganancia.

Gráfico 3  
FLUJOS DE TURISTAS INTERNACIONALES Y CUOTA DE MERCADO POR PAÍS DE DESTINO

	2002		2003		2004		2005*	
Costa Rica	1,113	23.7%	1,239	25.3%	1,453	25.2%	1,685	25.7%
El Salvador	951	20.2%	880	18.0%	1,182	20.5%	1,412	21.6%
Guatemala	884	18.8%	857	17.5%	966	16.7%	1,072	16.4%
Honduras	550	11.7%	611	12.5%	672	11.6%	749	11.4%
Panamá	534	11.4%	566	11.6%	652	11.3%	694	10.6%
<b>Nicaragua</b>	<b>472</b>	<b>10.0%</b>	<b>526</b>	<b>10.7%</b>	<b>615</b>	<b>10.7%</b>	<b>700</b>	<b>10.7%</b>
Belice	200	4.3%	221	4.5%	231	4.0%	238	3.6%
	4,704	100.0%	4,900	100.0%	5,771	100.0%	6,552	100.0%

\*Los datos de 2005 concernientes a Belice y Panamá son preliminares

Fuente: Elaboración propia según los datos de la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, *Barómetro OMT*, enero de 2004, 2005 y 2006.

Parece evidente que un comportamiento similar es contrario a los principios fundamentales de la Economía de Empresas, como por ejemplo el principio de la economicidad, o sea, la capacidad y la actitud de la empresa para perdurar en el tiempo para la satisfacción de las necesidades humanas. Ahora bien, puesto que la necesidad prevalente de la comunidad nicaragüense es el desarrollo económico y la lucha contra la pobreza, estos objetivos no podrán nunca ser logrados llevando a cabo una política indiscriminada de los precios, poca atención al cliente y a la calidad del servicio prestado y el escaso respeto del propio patrimonio artístico, cultural y natural.

La misma OMT afirma que hay una creciente tendencia en el comportamiento de los consumidores para organizar viajes independientes que continúan aumentando con mayor velocidad con respecto a los paquetes turísticos tradicionales. Como explica el responsable de los Estudios de Mercado de la OMT, Augusto Huéscar, en la entrevista brindada a la revista “OMT noticias” en el 2004, las tendencias muestran que los turistas están siempre más atentos a los precios, prefieren vacaciones de breve duración y, además, existe una demanda de mayor calidad y que cada vez más se recurre a las nuevas tecnologías para obtener información y realizar reservas. Esto significa que el turista moderno, también gracias a una mayor facilidad en el acceso a la información, es más prudente en el gasto y está más atento a la relación calidad/precio, así que sus necesidades están en continua evolución y la empresa debe conformarse a tales exigencias y activar estrategias anticipativas si quiere sobrevivir activamente y no abandonarse al determinismo ambiental.

Como es evidente, es indudablemente necesario aplicar un código ético internacional que regule el comportamiento del turista hacia los recursos del país anfitrión y de las grandes compañías multinacionales hacia un concreto desarrollo económico del país elegido para la inversión, pero también de las pequeñas y medianas empresas locales, sean éstas de propiedad extranjera o nicaragüenses y que adopten precios coherentes con el valor del producto ofertado. En estos últimos casos se habla a menudo de ética del precio que debería caracterizar todos los procesos de intercambio entre los operadores económicos. Y ésto es aún más válido en un contexto económico como el de Nicaragua, en el cual, la falta de diversas alternativas debido a la carencia de infraestructuras, permite realizar políticas de precios discriminatorios, impulsadas, en algunos casos hacia comportamientos predadores con respecto a los consumidores.

De aquí nace la exigencia de acumulación de capital relacional que, como ya se ha dicho anteriormente, representa una de las cuatro dimensiones del desarrollo integral de la empresa. En este capítulo, sin embargo, hacemos referencia específica a las relaciones con la demanda de mercado, es decir, el “capital clientes” que ha sido recientemente considerado como una de las principales fuentes de riqueza de la empresa, por lo que, aunque utilizando la expresión genérica capital relacional, hacemos siempre referencia a las relaciones que la empresa entreteje con sus propios clientes.

Para entender exactamente la importancia de los mecanismos de enriquecimiento de capital relacional es preciso, de antemano, introducir el concepto de circuito de retroacción positivo, propio de la teoría sistémica aplicada a los procesos gerenciales. La empresa, siendo un sistema dinámico y, por ello, en continua evolución, puede ser representada como un conjunto de relaciones causa-efecto que enlazan en orden secuencial todas las decisiones que comandan las acciones y las relativas informaciones sobre la condición del sistema que luego regresan al punto de partida, es decir, el punto en el que está tomada originalmente la decisión.

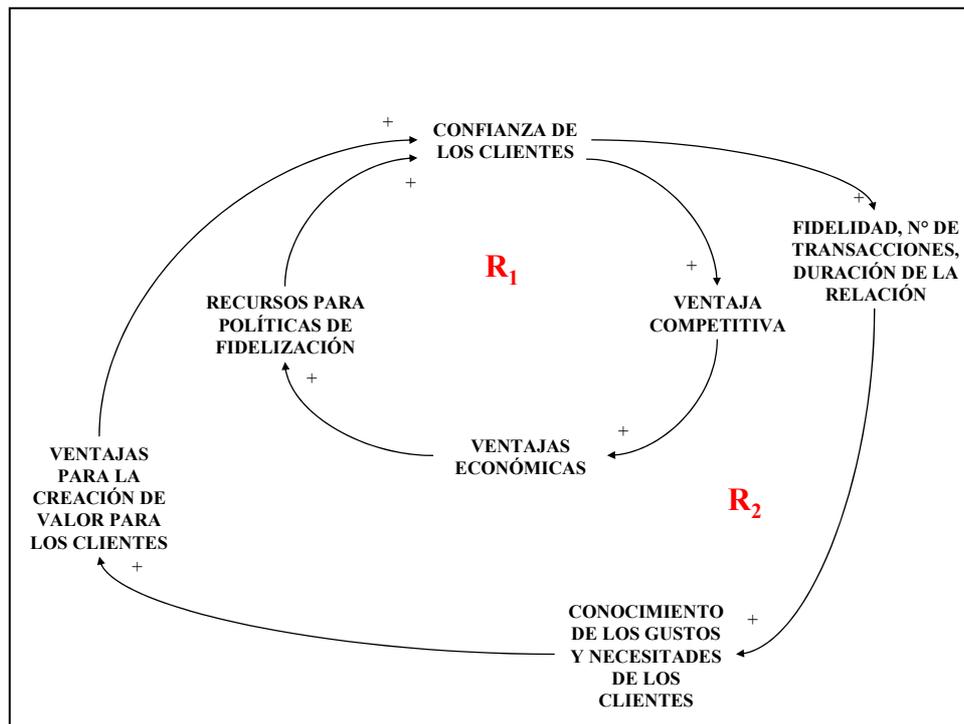
No es ésta la ocasión oportuna para profundizar en la Dinámica de Sistemas aplicada a los estudios de *management*, por lo cual nos limitaremos a definir el circuito de retroacción positivo como el mecanismo que provoca el proceso de cambio en el interior del sistema-empresa: Dada una variable insertada en un circuito de retroacción (variable “flujo”), si al movimiento de esta variable corresponde una reacción del sistema (variable “nivel” o “*stock*”) que amplifica tal movimiento, entonces se está en presencia de un *feedback* positivo. En otras palabras, el circuito de retroacción positivo está caracterizado por un flujo que da lugar a un incremento o a un decremento del correspondiente nivel,

el cual a su vez, genera un ulterior incremento o decremento a través de otro flujo, y así sucesivamente.

El proceso de acumulación de capital relacional puede ser entendido, desde esta óptica, como un circuito de retroacción positivo bidireccional. La variable que provoca el proceso, es el *stock* de confianza del cual la compañía goza de sus propios clientes. La perspectiva sistémica, en este caso, es útil para entender cómo el nivel de satisfacción de los clientes consiente el crear dos circuitos de retroacción que actúen positivamente en la condición del sistema-empresa (ver Gráfico 4).

Gráfico 4

CUSTOMER SATISFACTION, RELACIONES Y PATRIMONIO COGNITIVO DE LA EMPRESA



Fuente: Adaptado de MOLLONA E. (2002), *Decisioni organizzative/7*, Università degli Studi di Bologna, Scienze di Internet.

En particular, el desarrollo de las relaciones da origen a la satisfacción de los clientes, acumulada en el tiempo, es decir, la confianza; tal elemento inmaterial, si se maneja con sabiduría sobre todo en lo que se refiere al mercado turístico, representa una inagotable fuente apta para conquistar y defender una considerable ventaja competitiva que, a su vez, mejora con el tiempo las condiciones de economicidad de la empresa y que, en tal modo, será capaz de financiar ulteriores políticas de inversión dirigidas a potenciar la fidelización de la clientela; ésto sería el primer circuito de retroacción positivo (R<sub>1</sub>) generado por medio del desarrollo del capital relacional.

El segundo circuito, muestra que el aumento de la *customer satisfaction* constituye un componente fundamental de la imagen empresarial, determinante para fortalecer la fidelidad y, además, para el desarrollo de la *customer loyalty* (duración de las relaciones), pero también para la activación de nuevas relaciones (efecto *reputation*). De las relaciones duraderas y constructivas con sus propios clientes, surge a menudo un origen de procesos de auto-aprendizaje y de crecimiento del patrimonio cognitivo de la empresa. Un mejor conocimiento de lo que es el ambiente externo y, en particular, los gustos y las exigencias particulares de los propios clientes, permite crear valor para los mismos en un circuito virtuoso (R<sub>2</sub>) sin fin que tiene el *stock* de capital relacional como punto inicial y terminar.

Sintéticamente, al crecer el nivel de confianza, aumenta la tendencia a readquirir y, en el caso de empresas turísticas que son prevalentemente empresas de servicios, esta perspectiva es de vital importancia para poner en marcha ese fundamental trayecto evolutivo que permite a las mismas perdurar en el tiempo en condiciones de equilibrio económico y financiero a largo plazo. En efecto, la confianza de la clientela contribuye a elevar las prestaciones de beneficio de la compañía, puesto que actúa sobre la percepción que los clientes tienen de los llamados “costos de transición”, es decir, aumentando aquellos costos que el cliente debe sostener en el momento en el cual evalúa la ruta de escape de la relación. Para los fines específicos de esta investigación, asume relevancia una particular categoría de costos de transición, o sea los “costos emotivos”. Tales costos son directamente ligados al grado de involucramiento psicológico del cliente hacia la empresa y a la “*percepción de riesgo e incertidumbre, y que por lo general, la confianza contribuye a reducirlas en medida considerable*” (Costabile, 2001: 121).

Obviamente, a mayor atención por la valorización de las relaciones con los propios clientes, mayor será la percepción de los mismos sobre los costos que deberán soportar en el momento en el que quisieran interrumpir la relación. Por tal motivo, los costos emotivos se definen emergentes, es decir, están conectados al surgimiento de emociones negativas, como miedo, incertidumbre, etc., derivados del riesgo que la nueva alternativa de consumo no esté al nivel del valor esperado acerca de las prestaciones de una empresa. En particular, para las empresas turísticas y de servicios en general, hay una determinada categoría de costos emotivos cuando las relaciones interpersonales son así de intensas, que generan contextos de *comfort* caracterizados por sentimientos de familiaridad, amistad, afecto, conocimiento de los gustos personales, que vienen vividos como verdaderas y propias barreras de escape de parte de los clientes (*social bonds*).

El cliente-turista conoce la empresa, se siente seguro del valor de la prestación ofertada, es mimado y viciado. Estos sentimientos generan elevados costos emotivos para el cliente en el momento en el cual decida interrumpir la relación, y para la compañía, una fuente de beneficio estable y segura. El capital relacional es la riqueza que permite a la empresa operante en el sector turístico, sobre todo el de tipo receptivo como albergues, hospedajes, complejos turísticos y estructuras similares, de activar verdaderas y propias formas de colaboración<sup>4</sup> con los propios clientes que estarán dispuestos a pagar un precio más alto y/o a no experimentar la oferta turística de un competidor por la calidad y la atención esmerada en los servicios prestados por la empresa de confianza. Los resultados de esta actitud empresarial se traducen inmediatamente en un aumento del propio margen, de la propia cuota de mercado y de la propia seguridad.

De lo anterior se desprende rápidamente la extraordinaria importancia de tal estrategia, a fin de identificar un real cambio de ruta en el mar tumultuoso de la industria turística nicaragüense, de parte de aquellas compañías favorables al cambio, capaces de reconocer su rol social y económico y, de integrar la dimensión relacional en su dinámica evolutiva.

## **2.2. La dimensión trascendente del desarrollo integral**

El objetivo principal de este capítulo es ilustrar cómo la teoría empresarial puede contribuir en la planificación de estructuras de empresas capaces de conjugar el principio de la sociabilidad con lo de la compatibilidad económica de las acciones sociales que las mismas eligen emprender.

La teoría empresarial presenta un modelo cultural en el cual la compañía continúa desarrollando su principal función de producción de riqueza que representa, y a su vez, una condición

---

<sup>4</sup> En este punto se habla a menudo de *partnership* entre comprador y vendedor porque los dos pueden colaborar juntos para conseguir una ventaja. El comprador podrá lograr más calidad o bien un ahorro sobre los costos, por otro lado el vendedor conseguirá un incremento de productividad y un margen de beneficio más alto. Por tanto, en vez de disputarse un *surplus* (exceso) que han creado juntos, es más conveniente estrechar una forma de colaboración provechosa para los dos.

necesaria para la misma sobrevivencia de la institución empresarial, pero al mismo tiempo, afirma que una filosofía gestional prevalentemente orientada al logro de los fines económicos inmediatos o, al revés, a la prioritaria satisfacción de las presiones ambientales y sociales, conduce inevitablemente a un menosprecio de la iniciativa empresarial.

La satisfacción de las exigencias éticas no debe ser vivida como vínculo mortificante para la iniciativa de empresa y para las elecciones económicas y productivas, sino que va integrada en la función “objetivo” de la compañía, es decir, debe ser funcional al éxito de una determinada idea empresarial.

La visión humanista o antropocéntrica de la economía tiende a hacer emerger una suerte de ciudadanía social de la empresa. Obviamente, como ya se ha dicho, el alcance del así llamado bien común constituye un objetivo subordinado a la misión de la empresa: sólo a través de la producción de riqueza ella estará en condiciones de dotarse de su propio estatuto de ciudadanía social, aportando reales beneficios a la colectividad, por ejemplo, por políticas ocupacionales no especulativas, desarrollo y difusión de conocimiento, el respeto de las leyes, valoración de las costumbres sociales y de la cultura local, dedicación a la vida cultural y política, la salvaguarda y respeto del medio ambiente.

Bien se entiende, entonces, que estas argumentaciones propuestas por la literatura económico-empresarial pueden hallar concreta aplicación en las realidades emprendedoras, y resultan ser aún más válidas con respecto al sector turístico, el cual más que otros porta consigo riesgos latentes que encuentran síntesis en una carrera desenfrenada hacia el beneficio a corto plazo, generando elevados costos sociales y ambientales. Así que, la naciente industria turística en la economía nicaragüense puede representar una irreplicable ocasión para la clase gerencial de llevar a cabo un modelo de empresa precursor de los tiempos, un ideal empresarial al cual cada emprendedor debería tender.

Por lo que concierne a la concreta posibilidad de aplicar la teoría del desarrollo integral en los países en vías de desarrollo, se ha expresado Masini, quien auspicia para la empresa una “*participación activa al desarrollo económico y social del país o de los países en los que la empresa opera*” (Masini, 1978: 16-17). La teoría de este autor, exclusivamente para los fines de esta investigación, puede dividirse en dos partes, donde la primera está relacionada con las elecciones de localización de las empresas y la segunda con las varias soluciones del gobierno económico de las mismas.

Con respecto a las elecciones de localización de aquellas compañías que quieran internacionalizar su propio negocio, fenómeno bastante frecuente en el campo turístico, ellas no deberían guiarse por políticas de tipo especulativo. Es decir, la elección del país en el cual implanten su propia actividad no debería estar orientada a la identificación de economías primitivas desde un punto de vista legislativo y que por tanto, en la óptica de las cumbres gerenciales, proveen mayores garantías, es decir, mayor libertad y espacio de acción.

En otros términos, la selección de las diferentes oportunidades de localización no debe estar concentrada en la búsqueda de contextos socio-económicos que consienten realizar políticas hegemónicas con respecto a la comunidad, de no respetar las leyes de aquel país y de aprovechar en modo antiético, y por tanto antieconómico, los recursos naturales del mismo. También la empresa multinacional que quiera ampliar ulteriormente su propio *business* en países de economía emergente, debe actuar en el respeto de los principios de equidad y, para usar una expresión del autor, de ciencia económica progresada. Esto podría significar que el mismo *management* deba, de alguna forma, interactuar con la comunidad local favoreciendo la aplicación de las normas sociales más restrictivas del país de origen de la empresa, la implantación de un diálogo abierto y constructivo con las partes sociales, fomentando las reformas del derecho laboral y del derecho de sociedades, todo esto con un

precisa intención estratégica a largo plazo que representa la más duradera fuente de beneficio para la compañía.

La segunda parte de la teoría masiniana, que es la otra cara de la misma moneda, propone el concepto de gobierno económico de la empresa, o en términos más actuales de *corporate governance*. La idea de Masini es que en la compañía convergen múltiples intereses y que, por tanto, su gobierno no debe dejarse a la iniciativa de pocos, sino que todos los sujetos portadores de un interés tienen que encontrar representación adecuada. Se propone así el concepto de contemperamiento de intereses contrapuestos.

Según la dimensión estructural y operativa de la compañía, el ejercicio de un gobierno económico ecuánime de la misma puede incitar fuertes implicaciones internacionales. De hecho, es innegable que en los países no desarrollados o en fase de desarrollo, resulta más difícil configurar estructuras de empresa e inversiones de capital que sean una clara expresión de los principios de justicia y equidad. En efecto, en tales países a menudo ocurre que el paso desde un estado al siguiente, no siempre se traduce en un movimiento de desarrollo. Como ilustramos anteriormente acerca de las cuatro dimensiones del desarrollo integral, no todos los movimientos implican desarrollo, más bien es necesario que haya la intención, la voluntad y la racionalidad que empujen al hombre a emprender acciones, no solamente como fines en sí mismas, sino que se extiendan a lo largo de las demás dimensiones, relacional, trascendente e intencional, hasta alcanzar el máximo grado de evolución posible. En los países en vías de desarrollo, sin embargo, es muy frecuente encontrar estructuras de empresas de producción, empresas públicas y formas de gobiernos nacionales no pluralistas, inicuas y contrarias a los principios de justicia y sociabilidad.

La teoría sobre el gobierno económico ofrece preciados puntos de reflexión sobre el sistema económico nicaragüense. Tal teoría, claramente no provee recetas resolutivas de las problemáticas de naturaleza social que un asentamiento turístico de una empresa multinacional puede causar en el país seleccionado para la inversión, más bien se limita a reafirmar hasta qué punto sería inaceptable cualquier forma de compromiso entre el desarrollo económico y desarrollo social.

El debate entre asociaciones empresariales y mundo académico ha sugerido diferentes formas de *corporate governance* hasta llegar, en algunos casos, a resultados más que satisfactorios. Por ejemplo, es ya una práctica ampliamente difundida entre los emprendedores de conformarse a una visión socialmente responsable de las conductas de empresa, con particular referencia a comportamientos que favorezcan las reformas del derecho laboral en los países en vías de desarrollo o de reciente industrialización y que, a la vez, contrasten el llamado *dumping* social<sup>5</sup> de parte de estas economías emergentes para fomentar, ilusoriamente, el desarrollo económico del país, o de parte de las compañías multinacionales que entreven la posibilidad de considerables, mas precarias ganancias. Sin embargo, mucho menos difundidas son las propuestas de reforma del derecho de sociedades en el sentido propuesto por la doctrina empresarial; esto es debido a la escasa previsión de las élites gerenciales que prefieren unas formas de gobierno económico no pluralistas en cuanto consideradas menos peligrosas para sus negocios.

Este tema merece profundizarse. La doctrina económico-empresarial ha provisto varios esquemas de interpretación para resolver el problema del gobierno económico de la compañía y colocar al mismo en sus apropiadas dimensiones, de modo que sea el sujeto económico quien pueda hallar la adecuada representación para las decisiones relacionadas al destino de la empresa y que la satisfacción de los intereses externos (económicos y no económicos) pueda ser garantizada por una sana conducta empresarial.

---

<sup>5</sup> Se trata de un comportamiento contrario a los principios éticos y morales, que tiende a aprovechar injustamente la posibilidad de utilizar factores productivos a bajo costo, entre los cuales asume mayor relevancia el trabajo, generando de un lado graves cuestiones sociales y de otro, desequilibrios en la competitividad de las empresas.

En particular, se ha rechazado la resolución colectivista de este problema ya que tal sistema oprime a la persona humana, la devalúa y la pone en total subordinación al bien común. De la misma manera se excluye el punto de vista del individualismo, puesto que incita fenómenos de egoísmo difundido y de “desolidarización colectiva” que, entre otros, nos parece caracterizante del momento histórico que estamos viviendo. Se propone entonces una visión institucional de la propiedad privada, un sujeto económico plural y no de individuos particulares o grupos de poder, es decir, una estructura de institución capaz de expresar una acción colectiva apta para satisfacer los intereses en ella convergentes.

En otros términos, se rechaza cualquier forma de poder dominante en el gobierno de la empresa y se auspicia a una representatividad proporcionada de todos los miembros del sujeto económico. En particular, el derecho puede prever constitución de asambleas específicas de los miembros representantes, los conferientes de capital y los trabajadores, a los cuales puede añadirse excepcionalmente la asamblea de los financieros. Probablemente, el modelo de *corporate governance* que más se acerca al ideal propuesto por la teoría, es aquel de derivación alemana, ya que “*no obliga a convertir a los trabajadores en conferientes de capital a través del así llamado accionariado popular, ni a constituir cooperativas de trabajo*” (Colombo, 2005: 42).

Con respecto a Nicaragua, es posible afirmar que los reflejos económicos y sociales derivantes de la transferencia parcial de la propiedad de las empresas son bien conocidos para este país. Nos referimos en particular al período de los primeros años 90’s en los cuales el gobierno de Violeta Chamorro empezó un proceso de privatización de 351 empresas estatales, coherentemente con su política neoliberal. No es ésta la ocasión apropiada para analizar las consecuencias políticas y sociales del plan de privatización puesto en marcha en aquellos años, por lo cual queremos solamente subrayar que la lucha para la conquista de la participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas no garantiza automáticamente una adecuada representación de sus intereses.

En otras palabras, la constitución de la llamada “área de propiedad de los trabajadores”, con todas las consecuencias sociales que llevaba consigo, no garantizó en efecto una concreta representación de la clase obrera en las decisiones estratégicas de las empresas objeto de disputa. En estas circunstancias, se abre camino a lo que la literatura económico-empresarial define “sujeto económico impropio” que se manifiesta cuando existen circunstancias políticas, sociales o de ley que impiden al sujeto económico ejercer concretamente sus propios derechos y, por tanto, satisfacer sus propias esperas. A este punto, intervienen otros grupos de poder que se apropian de tales derechos mediante acciones ilícitas o acciones elusivas al ordenamiento vigente, pero sin embargo, contrarias a los principios de ética y del buen gobierno.

Para activar un proceso de democratización y de socialización de la economía, por tanto, es preciso que el derecho intervenga para establecer reglas claras que permitan a todos los componentes del sujeto económico, hallar una adecuada representatividad. Tal pluralismo, sin embargo, va buscado a través de formas de representación que no puede ser indirecta, es decir, encomendadas a profesionales cualificados dada la complejidad que la gestión de la empresa implica. Hay que evitar, en definitiva, soluciones corporativistas como la ocupación de las fábricas ocurridas en Nicaragua en aquel período histórico, hay que evitar la sovietización del gobierno económico.

La naturaleza humana es compleja y variada, a eso se agrega que los sistemas económicos emergentes no tienen un elevado nivel de cultura empresarial capilarmente difundida. En estas condiciones, resulta difícil aplicar los principios económico-empresariales y los países como Nicaragua representan terreno fértil para aquellas *lobbies* que no aceptan la introducción de mecanismos que aseguren la transparencia de las modalidades de representación y la concreta participación de la empresa al progreso económico y social del país que la hospeda.

Desde un punto de vista sumamente organizativo, por tanto, crear una empresa de acción colectiva es más que todo aplicable a aquellas realidades empresariales que ya han alcanzado dimensiones y prestaciones considerables y que por tales razones pueden (o deben) dedicarse concretamente también a la satisfacción de exigencias éticas y sociales emergentes del sistema socio-económico en el que están implantadas. Pero hay que preguntarse con qué modalidades satisfacer las instancias de los interlocutores sociales involucrados en el actuar empresarial. Esto es factible sólo mediante la constitución de una empresa *ad hoc*, una empresa con el mismo sujeto económico del grupo empresarial que la comprende, pero con una misión enfocada a la satisfacción de los intereses externos a la institución empresarial. En síntesis, se trata del principio de la llamada economicidad super-empresarial que se logra cuando una compañía operante en un grupo empresarial contribuye a garantizar la existencia en el largo plazo de la entera estructura, y que sola no conseguiría satisfacer las condiciones de desarrollo de su propia economía.

### **3. REFLEXIONES FINALES: UNA EMPRESA MODELO OPERANTE EN NICARAGUA**

En este trabajo se ha tratado de presentar el fenómeno turístico nicaragüense, poniendo énfasis sobre nuevas perspectivas de desarrollo de la empresa en la economía moderna, sin embargo, estos nuevos modelos culturales son extendibles a todos los sectores económicos auspiciando así una rápida difusión de las lógicas subyacentes para iniciar un concreto proceso de desarrollo económico y civil para el pueblo nicaragüense.

En este último capítulo se tratará de entender si determinadas realidades empresariales ya operantes en Nicaragua, y no necesariamente en el sector turístico, puedan de alguna forma considerarse como modelos de empresa para seguir y emular.

Parecería un forzamiento conceptual, pero con honestidad intelectual podemos afirmar que esta catedral en el desierto existe en la realidad, y precisamente en la realidad económica y social nicaragüense. Se trata del Grupo Pellas, uno de los conglomerados industriales más importantes de Centro América y operante en varias arenas competitivas. Este grupo, con la constitución del Centro Empresarial, fundamentalmente dedicado a la prestación de servicios no financieros a las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses, constituye una solución organizativa excelente y que más se acerca al modelo propuesto por la doctrina económico-empresarial.

En una reciente entrevista otorgada al Observador Económico de mayo de 2006, el Director del Centro Empresarial del Grupo Pellas, el Ingeniero Antonio Lacayo Oyanguren, afirma que desde hace tiempo el grupo se inspira en los principios de la Responsabilidad Social llevando como ejemplo una de las empresas consolidadas en el mismo grupo, el Ingenio San Antonio. Se trata de una compañía líder en la producción de bebidas alcohólicas, en cuanto a productora de toda la línea Flor de Caña, es decir, el ron más consumido y apreciado en Nicaragua y fuera de ella.

De todas formas, esta empresa es famosa también por otras características estrictamente sociales, políticas y religiosas, así que encaja perfectamente en la definición de institución. Se ha dicho de hecho que la empresa es solamente la abstracción económica de la institución y que la misma cumple plenamente su función originaria, o sea, la satisfacción de las necesidades humanas, sólo cuando es firmemente anclada a los valores éticos y morales, es decir, cuando logra individuar un adecuado temperamiento de los múltiples intereses de los sujetos involucrados en la acción empresarial. En síntesis, la institución empresarial es tal cuando resulta privada de políticas maximizantes, unas veces de los principios de economicidad y otras de los principios de sociabilidad y encuentra su natural colocación social como cuerpo intermedio entre el hombre y la colectividad.

El Centro Empresarial en particular, nace con la intención precisa de identificar aquellas pequeñas y medianas empresas que presentan el más elevado potencial de crecimiento. Esta compañía, dejando al sistema bancario el servicio de financiamiento, ofrecerá su contribución y la propia

experiencia para asesoramientos de varios géneros, como la búsqueda de mercado, de nuevas soluciones tecnológicas y gestionales. Así, los gerentes del Grupo Pellas contribuirán con su tiempo y competencias a la capacitación de las empresas identificadas. Quizá este nuevo método de manejar la empresa, pueda, de alguna forma, contribuir a abatir aquel fenómeno bastante común en Nicaragua que va bajo el nombre de “desconfianza”: uno de los retos más importantes para este país es de hecho buscar las oportunidades que el mercado ofrece a través de alianzas estratégicas, asociaciones empresariales y trabajo de equipo.

Interesante es también la estrategia adoptada por la empresa en cuestión para neutralizar los posibles riesgos de desequilibrio financiero del grupo, derivados de la actividad del centro. En detalle, por medio de una política gestional a la vanguardia en este sector, se ha activado un sistema de gestión reticular de las relaciones mediante un *network* empresarial, gracias al cual han sido establecidos contactos con organizaciones internacionales, en particular con la *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC) de Estados Unidos, la cual prevee programas de compartir los riesgos en caso de no pago.

Una observación nace espontánea reflexionando sobre la iniciativa tomada por este grupo empresarial. Queremos hacer referencia de nuevo al concepto de economicidad super-empresarial, considerando lo declarado por el Director del Centro Empresarial a propósito de las garantías de equilibrio financiero seleccionadas por la compañía. Al respecto, Onida afirma que “*las gestiones deficitarias, aunque sí admisibles en ciertas condiciones y dentro de ciertos límites, son consideradas como excepciones en la tendencia normal a la consecución de la economicidad empresarial; tendencia que, sin embargo, debe estar siempre viva en las gestiones deficitarias tenidas excepcionalmente en vida por motivos de economicidad super-empresarial*” (Onida, 1971: 68-69).

Por lo cual, también en este caso, el Grupo Pellas demuestra ser una empresa con un nivel de cultura empresarial seguramente por encima del promedio, puesto que ha entendido la importancia de la colaboración factiva al progreso económico y civil de Nicaragua.

Sin embargo, no se trata de una comunidad religiosa o de una organización *no profit*, sino, de una empresa orientada al beneficio y como tal debe salvaguardar la propia existencia, mediante una sana conducta empresarial capaz de contemperar armoniosamente los intereses del sujeto económico y los de la comunidad en referencia.

Así, esta bella realidad industrial nicaragüense indica la vía maestra para un concreto y sostenible mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de este país centroamericano con enormes potencialidades de desarrollo turístico: Nicaragua.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AA.VV. [2006]: *Aprovechamiento turístico del patrimonio natural y cultural para el desarrollo local como un reto del milenio*, Seminario Internacional, Escuela de Turismo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, 14 y 15 de Agosto.
- AIELLO, G. [1996]: *Economia e tecnica dell'azienda turistica* (Milano, Italia: Hoepli).
- BALDARELLI, M. G. [2006]: “Responsabilità sociale e Dottrina sociale della Chiesa: il ruolo dell'accountability etica, ambientale e sociale”, *Economia Aziendale 2000 web*, nº 1: 1-43. Disponible en <http://www.ea2000.it/numero1-2006.htm> [Consulta: 01/08/2006].
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA [2004]: *Indicadores Económicos. Septiembre 2004* (Managua, Nicaragua: Banco Central de Nicaragua).
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA [2006]: *Informe Anual 2005* (Managua, Nicaragua: Banco Central de Nicaragua).
- BARRERA, O. [1998]: “Turismo y globalización: un reto para Nicaragua”, *Encuentro*, vol. XXX, nº 47: 46-53.

- CAFFERATA, R. [2004]: *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard* (Torino, Italia: Giappichelli).
- CANDELA, G., FIGINI, P. [2005]: *Economia dei sistemi turistici* (Milano, Italia: McGraw-Hill).
- CATTURI, G. [2005]: “Dato contabile, sistema di scritture del valore aggiunto e dimensione politica dell’azienda”, *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, n° 2: 34-66.
- CODA, V. [1988]: *L’orientamento strategico dell’impresa* (Torino, Italia: Utet).
- COLOMBO, G. [2005]: “Soggetto economico, governo e responsabilità sociale dell’impresa alla luce del pensiero di Carlo Masini”, *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, n° 1: 23-59.
- CONSEJO MONETARIO CENTROAMERICANO – SECRETARÍA EJECUTIVA [2004]: *Países Centroamericanos: Ingresos Mensuales Netos por Turismo (Cuadro 20)*. Disponibile en <http://www.secmcc.org/> [Consulta: 11/08/2006]
- COSA, M. [2006]: “Gestione etica delle risorse umane: rischi e potenzialità di una condotta aziendale socialmente responsabile”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n° 3/4, marzo-abril: 227-239.
- COSTABILE, M. [2001]: *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty* (Milano, Italia: McGraw-Hill).
- CRAVERA, A., MAGLIONE, M., RUGGERI, R. [2001]: *La valutazione del capitale intellettuale* (Milano, Italia: Il Sole 24 Ore).
- FORRESTER, J. W. [1968]: *Principles of System* (Cambridge: Wright-Allen Press).
- GAZZOLA, P. [2006]: “CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile”, *Economia Aziendale 2000 web*, n° 2: 27-45. Disponibile en <http://www.ea2000.it/numero2-2006.htm> [Consulta: 24/7/2006].
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO [2004]: *Boletín de Estadísticas de turismo 2004*. Disponibile en <http://www.intur.gob.ni/> [Consulta: 21/08/2006].
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO [2005]: *Estadísticas de turismo. Datos preliminares del Año 2005* (León, Nicaragua: Instituto Nicaragüense de Turismo).
- LIZZA, P. [2005]: *Il capitale intellettuale. Profili di gestione e di valutazione* Milano, Italia: Giuffrè).
- MASINI, C. [1978]: *Lavoro e risparmio. Economia d’azienda* (Torino, Italia: Utet).
- MELÉNDEZ, M. I. [2006]: “Entrevista con el Director Ejecutivo del INPYME, Harold Roche”, *El Observador Económico*, n° 168, mayo: 18-20.
- ONIDA, P. [1971]: *Economia d’Azienda*, (Torino, Italia: Utet).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2001]: *Código Ético Mundial para el turismo*. Disponibile en [http://www.world-tourism.org/code\\_ethics/pdf/languages/Codigo\\_Etico\\_Espl.pdf](http://www.world-tourism.org/code_ethics/pdf/languages/Codigo_Etico_Espl.pdf) [Consulta: 08/08/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2004]: *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 2, n° 1, enero. Disponibile en <http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/enero2004.pdf> [Consulta: 13/07/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2004]: *OMT noticias*, tercer trimestre, n° 3. Disponibile en [http://www.world-tourism.org/espanol/newsroom/magazine/archives/WTO\\_NEWS\\_ESPAÑOL\\_3-2004.pdf](http://www.world-tourism.org/espanol/newsroom/magazine/archives/WTO_NEWS_ESPAÑOL_3-2004.pdf) [Consulta: 08/08/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2005]: *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 3, n° 1, enero. Disponibile en <http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/enero2005.pdf> [Consulta: 13/07/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2005]: *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 3, n° 2, junio. Disponibile en [http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/WTO\\_Barom5\\_2\\_excp\\_sp.pdf](http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/WTO_Barom5_2_excp_sp.pdf) [Consulta: 13/07/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2006], *Presentación de la edición 2005 de las “Tendencias de los mercados turísticos en las Américas”*, 45ª Reunión de la comisión de la OMT para las Américas, Montevideo (Uruguay), 3-5 de mayo. Disponibile en [http://www.world-tourism.org/regional/americas/esp/od\\_04.pdf](http://www.world-tourism.org/regional/americas/esp/od_04.pdf) [Consulta: 23/08/2006].
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [2006]: *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 4, n° 1, enero. Disponibile en

[http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom06\\_1\\_sp.pdf](http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom06_1_sp.pdf) [Consulta: 13/07/2006].

- PÉREZ, J. A. [1991]: *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones* (Madrid: Editorial Rialp).
- PÉREZ, J. A. [2002]: *Fundamentos de la Dirección de Empresa* (Madrid: Editorial Rialp).
- PULIC, A. [1998]: *Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy*. Disponible en <http://www.vaic-on.net> [Consulta: 09/05/2006].
- PULIC, A. [2002]: *Do We Know if We Create or Destroy Value?* Disponible en <http://www.vaic-on.net> [Consulta: 10/06/2006].
- ROQUE, J. R. [2006]: “Entrevista exclusiva con el Ing. Antonio Lacayo Oyanguren”, *El Observador Económico*, nº 168, mayo: 15-17.
- SORCI, C. [2002]: “Il principio di consistenza e il governo delle aziende”, *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. II, nº 2: 145-149.
- SORCI, C. [2005]: “Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende”, *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, nº 2: 109-117.
- STAHLER-SHOLK, R. [1994]: “El ajuste neoliberal y sus opciones: la respuesta del movimiento sindical nicaragüense”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LVI, nº 3: 59-88.
- STEWART, T. A [2001]: *The Wealth of Knowledge* (New York: Doubleday).
- STEWART, T. A. [1997]: *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations* (New York: Doubleday).
- TORRES, F. R. [1990]: *Los delitos económicos en los negocios* (Managua, Nicaragua: Talleres de Don Bosco).



### **Marcello Cosa**

Licenciado en “Economia Aziendale” por la Universidad de Parma (Italia) y Master en “Consulenza d’Impresa” por la Universidad Roma Tre (Italia). Colabora con las Cátedras de “Organizzazione Aziendale” y “Programmazione e Controllo” en la Universidad de Bari, en la cual realiza la Tesis doctoral sobre la Network Governance en los sistemas turísticos locales. Ha escrito varios artículos publicados entre las más prestigiosas revistas italianas de contabilidad. Sus líneas de investigación se centran en la Responsabilidad Social Corporativa, el Capital Intelectual y evaluación de los intangibles, Historia de la Contabilidad.