

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA – LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO



MAESTRÍA EN TURISMO Y DESARROLLO

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FORMACIÓN DE UNA
COOPERATIVA DE GUÍAS TURÍSTICOS LOCALES DE LA CIUDAD DE LEÓN.**

AUTOR

Lic. Dania Teresa Hernández Pinell

TUTORA:

MSc. Rosa María Cisneros López

ASESOR:

MSc. Carlos Santovenia Pérez

LEÓN, ABRIL DEL 2010



Agradecimiento Y Dedicatoria

Agradezco y dedico la culminación de mi tesis y estudios de maestría:

A Dios, por ayudarme en los momentos en que más lo necesito, por ser mi guía y fiel amigo a lo largo de mi vida, gracias Señor por permitirme alcanzar esta meta.

A mi tutora Msc. Rosa María Cisneros y a mi asesor MSc. Carlos Santovenia, por su gentileza, paciencia e invaluable ayuda al compartir sus conocimientos y su valioso tiempo conmigo, sólo así pude lograr este estudio investigativo con éxito.

A mis padres, por su dedicación, sacrificios y amor a lo largo de mi vida. Gracias por enseñarme a perseguir mis sueños y luchar por ellos hasta el final.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión en todos los instantes difíciles que pase a lo largo de este estudio, este logro también es suyo.

A mi sobrino Elvicito, por todos los momentos de felicidad que me ha regalado en el poco tiempo que ha llegado a mi vida.

A mis hermanos por tenerlos a mi lado y estar pendiente de mí al no llegar temprano a casa por los menesteres que me ocasionó este trabajo de investigación

A mis amigas y compañeras Idania y Xochil, por los consejos, conocimientos, alegrías y dolores que hemos compartido a lo largo estos estudios.

Todos ocupan un lugar muy especial en mi corazón, les quiere

Dania Teresa Hernández Pinell



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Justificación	6
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
III. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL	11
4.1 Marco Conceptual	11
4.2 Marco Teórico	14
4.2.1 Tipos de cooperativas	14
4.2.2 Características de un Plan de Negocio	15
4.2.3 Modelos de Planes de Negocios:	15
4.3 Marco Referencial	32
4.3.1 Evolución de las cooperativas en el mundo	32
4.3.2 Cooperativismo en Nicaragua	35
4.3.3 Cooperativas de turismo en Nicaragua	40
4.3.4 Unión de Guías de Ometepe (UGO). Ejemplo de caso en Nicaragua ...	41
V. METODOLOGÍA	42
5.1 Método general de investigación	42
5.2 Método específico de investigación	42
5.3 Nivel de investigación	42
5.4 Diseño de investigación	43
5.5 Sujetos de estudio	43
5.6 Fuentes de información	43
5.7 Población y Muestreo	43
5.8 Técnicas de investigación	45
5.9 Presentación de resultados	45
5.10 Problemáticas o limitantes del estudio	45
VI. RESULTADOS	46
6.1 Naturaleza del Proyecto	47
6.2 Estudio de Mercado	59
6.3 Estudio Técnico	78
6.4 Organización	98
6.5 Estudio Económico	116
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	125
VIII. CONCLUSIÓN	128
IX. RECOMENDACIONES	131
X. REFERENCIAS	132
XI. ANEXOS	134



I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en Nicaragua la mayoría de las empresas del sector turístico son micro, pequeñas o medianas empresas, lo que indica que el desarrollo de los establecimientos de servicios para atender a los turistas, no tienen más de veinte empleados.

A su vez, muchos de estos negocios inician porque ven la oportunidad de entrar en el mercado a raíz de la necesidad de servicios que solicitan los turistas para satisfacer sus necesidades cuando se encuentran de viaje por este país. El problema con el que se enfrentan luego estas empresas, es que no saben el rumbo que llevará el establecimiento y al ser la actividad turística de carácter estacional en muchos de los casos les hace cerrar debido a la carencia de una planificación o una guía que le permita conocer su mercado, su competencia y crear sus estrategias para ser sostenible, asociando a esta situación muchos establecimientos no poseen un registro contable adecuado que garantice el orden de sus cuentas y la rentabilidad del negocio.

Es así que el presente trabajo pretende que con su implementación se logre crear una cooperativa de guías turísticos para la ciudad de León desde un enfoque empresarial.

El modelo retomado para este plan es del Dr. Rafael Alcaraz y la metodología empleada para el diseño de este plan está basada en el método de pensamiento deductivo pues se necesitó de la teoría de modelos de planes de negocios para realizar el de la cooperativa. Además se utilizó el método de trabajo clínico, siendo así el nivel de la investigación descriptivo. Los instrumentos de investigación usados fueron la encuesta de tipo cerrada, y entrevistas.

En el plan se trabajó la naturaleza del proyecto en el que se estableció el nombre que tendrá la empresa, la ubicación, misión, visión y objetivos de la misma. Luego



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.

se realizó un estudio de mercado en el que se determinó el segmento de mercado de la empresa, los productos a comercializar y los precios de estos, así como los canales de distribución, promoción y comercialización de los circuitos turísticos. Aunado a estos se hizo un análisis de la competencia.

Después de obtener los resultados del plan de negocio se procedió a diseñar y describir cada uno de los circuitos turísticos, se calculó los costos de estos. El siguiente procedimiento fue la parte organizativa de la empresa calculando los gastos administrativos y la administración del personal en este caso se elaboró el organigrama de la organización, se definió y describió los puestos.

En la última parte del plan se hizo un estudio financiero para ver si es rentable o no el negocio, y verificar si en realidad es congruente con lo que el estudio de mercado refleja. En este caso se determinó que es una iniciativa rentable y que de implementarse sería un éxito como empresa y un modelo emprendedor en la zona.



1.1 Justificación

La Ciudad de León cuenta con una localización apropiada para la actividad del turismo, debido a su cercanía con la costa del pacífico, su arquitectura de estilo colonial que la caracteriza y su ubicación en una zona volcánica, potenciando una oportunidad para desarrollar una fuente de ingreso a los habitantes de esta localidad, sin embargo, el carácter estacional del turismo (temporada baja como alta) podrían incidir notablemente en el desarrollo de esta actividad.

Lograr la consolidación de esta Cooperativa es crear una fuente de empleo directo que satisfaga tanto las necesidades de los estudiantes en proceso de formación y titulados en el área de turismo; de igual manera para terceros en la generación de empleos indirectos. El servicio de un guía turístico es una labor muy valorada en el sector, la cual se reconoce con remuneraciones de alta calidad, además del profundo agradecimiento del usuario que usualmente incentiva al guía con una extra, contactos, recomendaciones para que otros turistas contraten sus servicios.

Dada ciertas condiciones para crear una cooperativa de guías se ha realizado un perfil de proyecto para crear una Cooperativa de Guías Locales en la ciudad, con el fin de que los socios obtengan beneficios propios, para la comunidad receptora, pequeñas empresas que se encuentran en la zona, y así de igual manera para que las comunidades y empresas aledañas obtengan un mejor desarrollo económico pero en equilibrio con la naturaleza, ya que la conservación de sus recursos naturales es de vital importancia; destacando de esta manera la relevancia social de este estudio.

Es así que este estudio pretende aportar con el plan de negocios una herramienta de vital importancia para la empresa, pues será la guía práctica que oriente a los propietarios, en este caso a los miembros de la cooperativa.



Además proporcionará información valiosa para evaluar la factibilidad de la organización de guías turísticos del municipio de León, así como los lineamientos que serán necesarios para poner en marcha este negocio; lo que podría facilitar el proceso de búsqueda de financiamiento a través de organismos interesados en el desarrollo de la actividad turística, así de esta forma poder ejecutar esta idea de negocio. Además se plantea la utilidad práctica de orientar el manejo del turismo en la ciudad de León con parámetros propios del turismo sostenible, sirviendo así de modelo para el diseño de planes de negocios similares.

En el caso de este estudio se plantea la formación de este pequeño negocio a través de la formación de una cooperativa; esto es por las bondades que gozan este tipo de figura jurídica, tales como su origen gremial y su naturaleza democrática, lo que crea un vínculo de propiedad de la empresa, pues cada cooperado tendrá los mismos beneficios que el resto de los compañeros. Cada miembro tiene voz y voto en la toma de decisiones. Otros atributos de la formación de una cooperativa es que su trámite legal es más accesible y menos costoso, factor importante para jóvenes que quieren iniciar su propio negocio con pocos recursos económicos. Un beneficio muy importante que tienen las cooperativas es la exoneración de impuestos, sumado a ello están las capacitaciones brindadas por parte del estado a los cooperados y algunas facilidades para adquirir préstamos, esto por mencionar algunas de las razones porque trabajar este plan de negocio de una cooperativa y no bajo la figura de una fundación, pues estas últimas son sin fines de lucro, el trámite de su persona jurídica requiere de mayor tiempo y costo, entre otros aspectos relacionados para su formación. De igual forma no se trabaja como una sociedad porque estas deben pagar altos impuestos, los socios deben tener un capital para responder ante una posible quiebra de la empresa; es decir tanto para los estudiantes como a los egresados de la carrera de Gestión de Empresas Turísticas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León les será fácil constituir una cooperativa.



II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunidad estudiantil actual y egresada de la carrera Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN se enfrenta a problemas de empleo en la región y en el caso específico los egresados originarios de la ciudad de León, sin embargo, la localidad tiene una serie de atractivos turísticos muy visitados por los turistas, entre los que destacan las reservas naturales como la isla Juan Venado y la cadena volcánica activa del Pacífico de Nicaragua, las playas, sitios de gran atractivo con ambientes rurales de tradición, actividades artesanales y un gran legado histórico y cultural, ofreciendo así opciones variadas para diversos segmentos turísticos en busca de nuevas alternativas y experiencias de esparcimiento y contacto cultural. Dada esta razón se requiere una organización para guiar al visitante.

Asimismo ligados a los problemas económicos, están otros factores como la falta de organización, liderazgo y emprendedurismo tanto individual como grupal de la población mencionada al inicio.

Partiendo de estas necesidades, se ha identificado como una oportunidad, utilizar estos recursos con recurso humano local, con el objetivo de lograr el desarrollo de la comunidad. Con una idea de sostenibilidad, lo que sugiere la conformación de una cooperativa por los beneficios a que estas agrupaciones son sujetas tales como asesorías, financiamientos con intereses bajos, exoneraciones fiscales, entre otros y de esta manera emprender una micro empresa con servicios de guía para los visitantes que llegan a la ciudad de León.

Retomando esta idea se realizó una selección entre estudiantes y egresados que cumplieren con los siguientes requisitos: estudiante de la carrera de Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN –León; originario del municipio de León; dominio del idioma inglés, alemán o francés; acreditación como guía de turistas; currículo



vitae digital e impreso; fotocopia de la cédula; cualidades necesarias como responsabilidad, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente; contribución de capital social inicial de C\$250.00 por cada miembro. De esta acción quedó como resultado una nueva organización con diez y siete miembros con el objetivo de prestar servicios de guías de turistas en el municipio de León.

Del problema anteriormente planteado surgen algunas interrogantes que describen la situación a abordar en este estudio: ¿Cuáles serían los resultados de la apertura de una Cooperativa de Guías Turísticas Locales en el Municipio de León?, ¿Bajo qué modelo de plan de negocios se puede determinar la estrategia de crecimiento posible para asegurar la sostenibilidad de la empresa? ¿Cómo definir el marco estratégico para la organización de la empresa? ¿A qué tipo de mercado se debe enfocar la empresa y cuál sería su competencia? ¿Qué tipo de productos turísticos podría ofrecer la cooperativa? ¿Cuál es la estrategia de proyección y posicionamiento de la empresa en los segmentos objetivos de mercado? ¿Cuáles son los resultados financieros finales proyectados para la cooperativa?

Delimitación del estudio.

Antes de realizar este estudio se ha hecho una delimitación del mismo, a continuación se exponen los límites de la investigación:

- Delimitación espacial: Ciudad de León, Nicaragua
- Delimitación temporal: Enero a marzo del 2010.
- Delimitación Teórica: Modelo de plan de negocios del Dr. Rafael Alcaraz.



III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León, que procure la sostenibilidad de la empresa en los aspectos socio económico, ambiental y cultural.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los beneficios que generará la formación de la cooperativa de guías turísticos locales del municipio de León.
2. Definir el modelo de plan de negocios adecuado para la cooperativa, en la búsqueda de la diversificación de actividades socioeconómicas en el municipio de León.
3. Determinar el marco estratégico para la organización de la empresa, que permita el enfoque de su mercado meta y la competencia de la cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.



IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

4.1 Marco Conceptual

Para la comprensión adecuada de este estudio se proporcionan algunos conceptos básicos que se relacionan con la investigación, entre estos puedo mencionar:

- **Turismo**

Comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

(www.boletin-turistico.com/diccionario - 50k, Febrero 2010)

- **Turismo sostenible**

Toma en cuenta las necesidades de los turistas actuales y de las comunidades receptoras, mientras protege y promueve oportunidades para el futuro. Su propósito es liderar el manejo de todos los recursos de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas se puedan cumplir, mientras se mantiene la integridad cultural, los procesos esenciales ecológicos, la diversidad biológica y soporta los sistemas de vida.

(www.boletin-turistico.com/diccionario - 50k Febrero 2010)

- **Plan de negocio**

Un plan de negocio es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos.

(Alcaraz, Rafael. El emprendedor de éxito guía de planes de Negocios, 2001)



- **Cooperativa**

Según la LEY General de Cooperativas No.499, que fue aprobada el 29 de septiembre de 2004, y que en el capítulo I, artículo 5 de las definiciones y principios define el término cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

- **Guía de turistas**

Es un profesional responsable de la recepción y conducción a diferentes grupos en áreas estipuladas, tiene por función informar, dirigir y orientar a los turistas durante su estancia en una designada región. Sean éstos nacionales o extranjeros, haciendo que se sientan bienvenidos. Sin olvidar que el cliente paga por lo que le gusta a él, no por lo que le interesa al guía, de ahí que éste tiene la responsabilidad de adaptarse a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

www.region.com.ar/animacion/no-es-lo-mismo-animador-guia-turistico.html

Febrero 2010)

- **Recurso humano**

Es el conjunto de empleados o colaboradores de una organización, lo que hace referencia a todas las personas que aportan su esfuerzo físico y/o intelectual al proceso productivo de la empresa.

- **Empleo**

El código del trabajo de Nicaragua en su artículo 13, define el término empleo o cargo como la ocupación o profesión ejercida por un trabajador con subordinación a otra persona denominada empleador, para prestar sus servicios de acuerdo a las responsabilidades que deben ser cumplidas.



- **Gestión**

Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación.

- **Planificación turística**

Conjunto de acciones dirigidas a encauzar o modificar el proceso de desarrollo de un país, región o localidad, hacia unos fines determinados en consideración con la política turística nacional o regional en armonía con los planes nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social.

(www.boletin-turistico.com/diccionario - 50k Febrero 2010)

- **Producto Turístico**

Existen un sin número de definiciones de producto turístico, según la escuela y el contexto de los autores; sin embargo el concepto más acertado a este estudio es el elaborado por el Dr. Diego Barrado: “Producto turístico es el encadenamiento de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los turistas, que tienen un precio, que es vendible y comercializable.

- **Circuito Turístico**

Son recorridos completos caracterizados por: tener contenido e interés turístico, ser permanentes, tener itinerarios previamente establecidos, incluyendo horarios fijos de salida y llegada, así como también paradas en determinados lugares para comer, alojarse, diversiones, recreación en general y visitas a sitios o monumentos nacionales. El punto de origen es común al punto de llegada.

(Elaboración propia)



4.2 Marco Teórico

En este acápite se abordarán teorías tales como los tipos de cooperativas, los modelos de planes de negocios implementados en Nicaragua, entre otras que apoyan el desarrollo del estudio actual.

4.2.1 Tipos de cooperativas

En el reglamento de la LEY General de Cooperativas decreto No. 91 2007, aprobado el 10 de septiembre del 2007, en los artículos del 12 al 56, detalla de manera precisa y que se especializan en diferentes actividades económicas; de ello los tipos de cooperativas que existen y se rigen por las leyes de la república de Nicaragua, siendo estas:

- a. **Cooperativas de Consumo.**
- b. **Cooperativas de Ahorro y Crédito.**
- c. **Cooperativas Agrícolas y/o Agropecuarias.**
- d. **Cooperativas de Producción.**
- e. **Cooperativas de Viviendas.**
- f. **Cooperativas Pesqueras.**
- g. **Cooperativas de Servicios.**
- h. **Cooperativas de Cogestión.**
- i. **Cooperativas de Autogestión.**
- j. **Cooperativas Multisectoriales.**
- k. **Cooperativas Multifuncionales.**
- l. **Las Cooperativas de Servicios Múltiples.**

Para efectos de este trabajo sólo se definirá el tipo de cooperativa al que se ajusta la cooperativa de guías.

- m. **Cooperativas de Servicio Público:** son aquellas que tienen por objeto brindar un servicio a los ciudadanos, mediando por ello una contraprestación o



remuneración, a través de una tasa o tarifa, autorizada por los órganos competentes del Estado responsables de regular tales servicios. Las Cooperativas de Servicios, entre las que se incluyen las de Servicio Público, podrán ser entre otras, de los siguientes tipos: a) Transporte b) Profesionales c) Educación d) Provisiónamiento e) Comercialización No teniendo esta enumeración carácter restrictivo o limitativo.

Este capítulo del reglamento de la ley general de cooperativas decreto no. 91 2007, hace referencia a cada una de las cooperativas de servicio público, para efectos de esta investigación sólo se hará referencia a la cooperativa de Profesionales que es donde se ajusta la cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León, citando textualmente: **Cooperativas de Profesionales**, son las integradas por personas naturales que se dedican de una manera libre al ejercicio de sus profesiones y que tienen por objeto la prestación de servicios profesionales y técnicos.

En relación a los planes de negocios implementados en Nicaragua, se cita las características de estos enfoques y las experiencias de los mismos en el país.

4.2.2 Características de un Plan de Negocio:

- a. Claro/Entendible: Que cualquier persona lo pueda comprender y que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
- b. Conciso: Que contenga solo la información necesaria.
- c. Informativo: Que tenga una imagen clara del proyecto.

4.2.3 Modelos de Planes de Negocios:

En Nicaragua se han asesorado a un gran número de empresas de diversos sectores económicos sobre la creación y luego la implementación de planes de negocios con el fin de organizar y formalizar en su mayoría a las micro, pequeñas



y medianas empresas. Para tal fin se han aplicado diversos modelos de planes, a continuación se mencionan los más usados en el país:

Modelo Agora Partnerships

Esta guía de plan de negocio ha sido aplicada en Nicaragua desde el año 2005, apoyando a más de 1500 emprendedores de distintos gremios de la sociedad, ha aceptado más de 45 proyectos para consultoría. Cabe mencionar que en el sector turismo se han dado asesorías sobre planes de negocios, y financiamiento a empresa de transporte turístico, tour operadora con especialidad en turismo rural y empresa en el área de alimentos y bebidas.

A continuación se presenta la guía de trabajo bajo este modelo:

1. RESUMEN EJECUTIVO

- a. Mercado
- b. Negocio Propuesto
- c. Gerencia

2. MISIÓN Y ESTRATEGIA

- a. Resumen
- b. Metas Macro
- c. Estrategia
- d. Metas intermedias y por área

3. MERCADO Y MERCADEO

- a. Necesidad de Cliente que satisface
- b. Descripción del Producto o Servicio
- c. Mercado Meta
- d. Comprador Meta
- e. Competidores / Análisis Competitivo



f. Estrategia de Mercadeo

- Promoción
- Distribución
- Fuerza de Ventas

4. PRECIOS, RENTABILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO

- a. Precios del mercado, oferta y demanda, estrategias de maximización de utilidades
- b. Estrategia de Precios
- c. Margen de Ganancias
- d. Análisis del Punto de Equilibrio

5. OPERACIONES, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN

- a. Insumos
- b. Proveedores
- c. Costos fijos y variables
- d. Maquinaria y Equipos
- e. Gastos Administrativos (directos e indirectos)

6. GERENCIA Y ORGANIZACIÓN

- a. Organigrama
- b. Perfiles de los Fundadores y de la Alta Gerencia
- c. Empleados
- d. Costos de Salarios

7. ASPECTOS LEGALES

8. PLANES DE CONTINGENCIA

Principales Riesgos

- a. Planes si los supuestos terminan siendo demasiados optimistas.



- b. Análisis de Escenarios (resultados en el mejor caso, peor caso, caso más probable).

9. PROYECCIONES FINANCIERAS

- a. Detalles de la Forma de Proyectar los Resultados

- Métodos
- Supuestos

- b. Fondos Requeridos

- Usos
- Fuentes posibles
- Reembolso de fondos

- c. Costo de Capital

- d. Estados Financieros Proyectados (normalmente de 5 años con mayor detalle en el primer año)

- Proyección de Unidades Vendidas por producto o servicio por período.
- Flujo de Caja
- Estado de Resultados
- Balances
- Razones Financieras
- Resumen de Proyecciones Financieras

10. APÉNDICES

Ejemplos:

- a. Currículum Vitae y Referencias Personales
- b. Lista de Clientes Meta
- c. Resultados de Estudios de Mercado (ej. Encuestas)
- d. Necesidades de Equipos



Modelo utilizado por el Gobierno de Nicaragua (Manual de plan de negocio con prácticas de género a partir de 2009).

A través del Instituto de apoyo a la pequeña y mediana empresa (MIPYME), el actual gobierno de Nicaragua está implementando un modelo de plan de negocio con prácticas de género, en el que capacitan a las mujeres en la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas. La metodología de este plan de negocios está estructurada en seis etapas, que presento a continuación:

Etapa I: Contiene aspectos de género para reflexionar sobre la identidad de las mujeres ante la posibilidad de instalar su propia empresa. Punto de partida entre mujer y empresaria.

Etapa II: Descripción de la empresa.

- a. Razones
- b. La idea de la empresa.
- c. Nombre de la empresa.
- d. Misión (¿Qué necesidades satisface o resuelve? ¿A quiénes pretende llegar? ¿Cómo va a satisfacer esta necesidad?)
- e. Análisis FODA.

Etapa III: Plan de mercadeo

- a. El producto.
- b. La competencia.
- c. Ubicación de la empresa.
- d. Que zonas cubrirá con su empresa.
- e. Principales clientes.
- f. Cuánto va a vender en la zona que cubrirá el negocio.
- g. Estimación de ventas.
- h. Estrategias de mercado.



Etapa IV: Plan de Producción

- a. Proceso productivo y/o productivo.
- b. Activos fijos.
- c. Características de los equipos.
- d. Vida útil de los equipos.
- e. Mantenimiento y reparaciones.
- f. Planificación y volumen de ventas.
- g. Mercadería necesaria y costos
- h. Personal
- i. Gastos generales

Etapa V: Plan de organización y gestión.

- a. Legalidad de la empresa.
- b. Estructura de la empresa.
- c. Actividades antes de iniciar la empresa.
- d. Gastos antes de iniciar la empresa.

Etapa VI: Plan financiero

- a. Finanzas.
- b. Plan de inversión.
- c. Flujo de caja proyectado.
- d. Estado de Resultados (pérdidas y ganancias)

Modelo de Rafael de Alcaraz

Este modelo ha sido utilizado por diversas instituciones públicas como por empresas privadas de Nicaragua. En el caso concreto del municipio de León se puede citar a la alcaldía de León en el año 2006 ejecutó el proyecto de red de servicios turísticos donde once iniciativas de alojamiento familiares implementaron este formato hasta consolidarse como una cooperativa de servicios de hospedaje;



de igual manera la cooperativa de turismo rural comunitario Las Pilas –El Hoyo en el año 2004; por señalar dos ejemplos de éxito en la zona.

Así mismo para elaborar la propuesta de plan de negocios del presente documento, se tomará como referencia este mismo modelo del Sr. Alcaraz; motivo por el que se explica en qué consiste cada uno de los puntos de la guía.

Por otro lado, cabe aclarar que para este trabajo los términos plan de negocio y proyecto serán equivalentes.

Para el Sr. Alcaraz un plan de Negocios se compone de varios elementos:

1) NATURALEZA DEL PROYECTO.

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cual es la misión que persigue y porque se considera justificable desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto se establece y define cual es el negocio.

a. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es la carta de presentación, es el reflejo de la imagen, el sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. Este debe ser entre otras cosas descriptivo, original, atractivo, agradable, significativo, claro y simple.

b. Descripción de la empresa

- Tipo de empresa: El giro de una empresa es el objeto u ocupación principal. Puede ser comercial, industrial o de servicios.
- Ubicación y tamaño de la empresa: El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno.



c. Misión de la empresa.

La misión de una empresa es la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. Debe ser amplia, motivadora y congruente.

d. Objetivos de la empresa.

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión, es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos claros y ubicados en el tiempo. Los objetivos se establecen en forma general y se deben reflejar en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa.

e. Ventajas competitivas

- Son peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado.
- Distingos competitivos: son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos.

f. Análisis de la industria o sector

Se establecen las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que se haya presentado.

g. Productos y servicios de la empresa

Es muy importante establecer claramente los productos y servicios que la empresa ofrecerá en el mercado, hacer visibles las características generales más importantes que posee. La descripción es necesario que sea precisa, si se requiere, que proporcione una idea clara del producto o servicio.



h. Calificaciones para entrar al área

Es necesario que se cuente con la capacitación y experiencia necesaria para visualizar, de una manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar en la empresa.

i. Apoyos

Se debe localizar las fuentes de información, contactos claves y expertos que pudieran brindar su apoyo para desarrollar correctamente el plan de negocios y al mismo tiempo prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

2) EL MERCADO

a. *La mercadotecnia* se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, promoción, distribución y ventas de bienes y servicios que esta ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (empresa-consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

- **Objetivos de la mercadotecnia:** Es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta área y segmento del mercado, así como el tiempo en que piensa lograr los objetivos.
- **Investigación de mercado:** Se debe conocer las necesidades de los clientes y como se pueden satisfacer, la investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

b. *Tamaño del mercado:* Es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuantos clientes posibles puede tener la empresa,



donde están y quiénes son; es decir, se debe establecer el segmento de mercado en que la empresa desea operar.

- c. *Consumo aparente*: Se hace el análisis de la demanda, identificando el número de clientes potenciales, así como del consumo que se estima que hagan del producto o servicio que la empresa ofrece.
- d. *Demanda potencial*: Es fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, simplemente proyectando el crecimiento promedio del mercado a corto, mediano y largo plazo.
- e. *Participación de la competencia en el mercado*: Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a los principales competidores, área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado.
- f. *Estudio de mercado*: Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.
 - *Objetivo del estudio de mercado*: Es necesario conocer en forma directa al cliente especialmente relacionado con el producto o servicio para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado a través de encuesta o entrevista.
 - *Encuesta tipo*: Es muy importante que los datos que se quieren conocer sean preguntas claras, concretas, breves y realmente arrojen la información que se busca.
 - *Aplicación de la encuesta*: Se tiene que determinar cómo, dónde y cuándo se va aplicar, además de quién lo aplicará.
 - *Resultados obtenidos*: Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales, para lograr obtener conclusiones validas y confiables.



- Conclusiones de estudios realizados: Es la interpretación de los datos obtenidos para tener una imagen lo más clara posible de las ventas que la empresa logrará para el sistema de comercialización de plan de ventas adecuado.
 - a. *Distribución y puntos de ventas*: Luego de identificar las necesidades del cliente, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado, a través de un agente o distribuidor o directamente al cliente.
 - b. *Promoción del producto o servicio*: Es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación a través de la publicidad, promoción de ventas, las marcas.
 - c. *Publicidad*: Su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, utilizando los siguientes medios: periódicos, radio, volantes, etc.
 - d. *Promoción de ventas*: Debe llevarse a cabo para que el cliente ubique el producto o servicio de la empresa en el mercado.
 - e. *Marcas*: Sirve para que la venta de un producto se facilite cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre.
 - f. *Fijación y políticas de precios*: Es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Una empresa puede decidirse entrar al mercado con altos precios de introducción, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien no buscar a través del precio una diferenciación del producto y entrar con un precio similar al de la competencia.



g. *Plan de introducción al mercado:* Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado, es necesario especificar en el plan de introducción lo siguiente:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización
- Cómo se dará a conocer, a través de la campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del mismo.

h. *Riesgos y oportunidades del mercado:* Se debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades del mercado en que está incursionando, éste le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento que se llegara a presentar cualquier contingencia.

i. *Sistema y plan de ventas (administración):* Las ventas pueden traducirse en el resultado final y un adecuado sistema de producción acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia.

3) PRODUCCIÓN.

- a. *Objetivos del área de producción:* Es indispensable establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en el área de producción, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivo de la empresa.
- b. *Especificaciones del producto o servicio:* El diseño debe especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.



- c. *Descripción del proceso de producción:* Es un conjunto de actividades que se lleva a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. Debe tener establecida en forma clara de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con uso eficiente de los recursos necesarios.
- d. *Diagrama de flujo de proceso:* Es detallar y analizar el proceso de producción mediante el uso de un diagrama de flujo.
- e. *Características de las tecnologías:* Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, es necesario establecer la facilidad, las condiciones y los aspectos técnicos de las tecnologías.
- f. *Equipos e instalaciones:* Los equipos, herramientas e instalaciones requeridas que sirvan para llevar a cabo la elaboración del producto o prestación del servicio de la empresa.
- g. *Materia prima:* Es conveniente que cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuanto se requerirá de la misma por un volumen dado de producción en relación con cierto periodo.
- h. *Identificación de proveedores y cotizaciones:* Esto facilitará el inicio de actividades productivas, es indispensable establecer criterios tales como:
- Cumplimiento en fecha de entrega
 - Calidad
 - Precio



- Servicios que ofrecen
 - Créditos
 - Localización del proveedor
- i. *Compras:* Para realizar una compra se debe tener una guía, las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precios y la escasez de los materiales.
- Capacidad instalada: Se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinarias, equipos e instalaciones físicas.
 - Manejo de inventario: Su objetivo es mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento que ocupe la empresa.
 - Ubicación de la empresa: Cuatro elementos importantes a considerar:
 - a. Distancia al cliente
 - b. Distancia de los trabajadores
 - c. Distancia de los proveedores
 - d. Requerimiento legales
- j. *Diseño y distribución del plan de oficina:* Es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.
- k. *Mano de obra requerida:* Se refiere a las personas que forman parte del proceso productivo o prestan el servicio, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado.



- I. *Procedimiento de mejora continua:* El control de calidad es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño. Constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes y conduce una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa.

- m. *Programa de producción:* Es la planificación de la operaciones que deben realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área, el programa se divide en: actividades pre operativas (para iniciar las operaciones productivas) y actividades operativas (para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa).

4) **ORGANIZACIÓN.**

- a. *Objetivos del área de organización:* Se deben establecer los objetivos del área, de acuerdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que lo conforman.

- b. *Estructura organizacional:* Es necesario definir los procesos operativos de la empresa, descripción de puestos y definición del perfil del puesto.

- c. *Funciones específicas por puestos:* Se sugiere diseñar el manual operativo, tomando en cuenta lo siguiente:
 - Establecer el objetivo que se pretende lograr por cada función general.
 - Desarrollar las funciones específicas.
 - Describir los procesos de cada actividad.
 - Determinar los indicadores operativos.



d. Captación del personal:

- Reclutamiento: Se debe establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.
- Selección: Debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, es muy importante que las herramientas y técnicas que se utilicen sean claras.
- Contratación: Es muy importante conocer, antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva. Forma de contratación y cláusulas especiales del contrato, relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de ley.
- Inducción: Es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando este es contratado, es la presentación con la misión, valores y caracteres de la empresa y con el puesto que va a desempeñar.
- Desarrollo del personal: Involucra dos elementos sumamente parecidos pero con diferentes objetivos y con diversas formas de diseño y de ejecución, éstos son adiestramiento (entrenamiento básico) y capacitación (entrenamiento avanzado).
- Administración de sueldos y salarios: Cuando se cuenta con un perfil por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan solo implica jerarquizar los puestos de la empresa.
- Evaluación del desempeño: Se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad.

e. *Relaciones de trabajo:* Es importante para el desarrollo de la empresa e involucra una serie de aspectos, como son: motivación, comunicación, trabajo en equipo y la calidad del personal y de vida de todos los miembros de la organización.



- f. *Marco legal de la organización:* El emprendedor decidirá cuál es la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa y deberá estar asesorado preferentemente por un contador y un abogado. La constitución de la empresa puede ser: persona física, sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada. Así mismo la empresa deberá considerar aspectos laborales a los que las legislaciones las obliga, como es el contrato de trabajo, seguro social, licencia sanitaria, IR (impuesto sobre la renta).

5) **FINANZAS**

Objetivos del área contable: Sirve para definir el proceso para llevar el ordenamiento de las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento. Los objetivos deben ser claros y concretos.

Sistema contable de la empresa: Debe ser establecida antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y una vez diseñado poder registrar detalladamente cada operación.

- Catálogo de cuentas: Se compone de partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa en el libro diario.
- Software a utilizar: El proceso contable se puede llevar de manera automatizada con el propósito de manejarlo eficiente y fácilmente.
- Costos y gastos: Son de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio.
- Capital social: Es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa.



- **Créditos:** Es una aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no puede ser solventada con el capital de la misma.
- **Entradas:** Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.
- **Salidas:** Son todos los egresos que la empresa realiza.
- **Proyección del flujo de efectivo:** Permite proyectar de manera concreta y confiable la situación económica de la empresa en tiempo futuro.
- **Estados financieros proyectados:** Son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura.
- **Estados de resultados:** Es el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado.
- **Balance general:** Presenta la situación del negocio en un momento particular, es un instrumento que muestra a una fecha determinada cuales son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa.

4.3 Marco Referencial

En este apartado se hace alusión a lo que es hasta hoy el desarrollo de las cooperativas de manera general y de forma particular en Nicaragua; así mismo se aborda la manera en que se han implementado planes de negocio en el sector turístico del país y un ejemplo de éxito en lo que es el modelo de cooperativas de guías locales.

4.3.1 Evolución de las cooperativas en el mundo

El origen de los movimientos cooperativos data en el año 1884 y surgen a partir de la llamada Revolución Industrial cuando el orden mundial económico supone cambios para las sociedades productivas.



Bajo este contexto el sector textil sufre cambios que llevan consigo la organización de los trabajadores que de una manera u otra los obligan a proteger sus derechos de trabajadores.

Pero este proceso que se lleva a cabo en plena revolución industrial tiene sus antecedentes históricos en las ideas y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

El Cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo en programas socialistas. El Cooperativismo enseña a sumar esfuerzos en favor de beneficios comunes.

Dentro del movimiento cooperativo mundial se destaca el nombre de Robert Owen, a quien se considera como precursor del cooperativismo contemporáneo. Owen, propietario de una fábrica textil en Escocia, tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que asolaban a los trabajadores. Consciente de todo lo que implicaba la superproducción emprendió una serie de reformas.

La primera medida que adoptó fue la reducción de la jornada laboral. Además, prohibió que se emplearan en sus fábricas niños de menos de 10 años. Estos cambios, sin embargo, no fueron aceptados por el resto de los empresarios, por lo que se trasladó a Estados Unidos para impulsar allí su proyecto.

La Revolución Industrial, es una referencia histórica imprescindible ocurrida en Europa, en Gran Bretaña (Inglaterra) , en el siglo que va desde 1750 a 1850 (siglo XVIII), por los cambios ocurridos en la sociedad , ya que esta no fue solamente una revolución política sino tecnológica, influida por la utilización de algunos descubrimientos en la maquinaria y el de la lanzadera y la hiladora,



descubrimientos que transforman la industria textil y la vida en Inglaterra por las consecuencias de estos inventos.

La consecuencia de esta revolución industrial transformó a la sociedad, separándola en dos clases sociales: la Burguesía (dueños de las fábricas y los grandes comerciantes) y el proletariado (los obreros).

Los descubrimientos ocurridos produjeron un gran desempleo ya que los obreros fueron sustituidos por las maquinas. Esta situación generó un gran caos, en la clase trabajadora, que empezó una búsqueda de instrumentos legales que les favorecieran.

Bajo este escenario, los obreros pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, organizándose de esa manera la formación de cooperativas de producción y de consumo, que hoy se denominan trabajo asociado.

De esta forma se dieron origen las primeras cooperativas que se formaron, la de obreros textiles de Rochadle (Inglaterra), creada en el 21 de Octubre de 1844, 28 tejedores ingleses abrieron la primera cooperativa que tuvo éxito definido en la historia del cooperativismo. Se les llamó "Los Justos Pioneros de Rochadle" y heredaron un conjunto de normas conocidas como "Los Principios Cooperativos de Rochadle", los cuales sirven de base al actual sistema cooperativo mundial.

A partir de estos, las nuevas formas de cooperación aparecían casi simultáneamente en el campo económico y social, en todos los países de Europa Central y Oriental, las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente; llegando a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX.

Es importante destacar que las cooperativas, desde sus inicios y en su proceso de desarrollo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ASÍ), institución



formadora del Cooperativismo Internacional, que en 1937 se encargó de revisar las reglas de los Pioneros de Rochadle y darles una redacción, hasta llegar a los 7 principios cooperativos que se conocen.

ASÍ es una de las pocas organizaciones internacionales que han sobrevivido a la primera y a la segunda guerra mundial. Esta proeza fue explicada más tarde por el hecho de que la organización desplegó esfuerzos considerables para concentrarse sobre su objetivo principal, la promoción y la cohesión de las cooperativas, manteniéndose neutral en términos políticos.

El Cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo producción, entre otras. Sin embargo, actualmente, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo constituye un modelo de organización económico, social, político alternativo, un plan que forma parte importante en la vida socioeconómica de muchos países.

Basado en principios, las cooperativas contribuyen a la construcción de sociedades más justas e igualitarias oponiéndose a las políticas individualistas, es decir enseña a sumar esfuerzo a favor de beneficios comunes.

4.3.2 Cooperativismo en Nicaragua

Para hablar de Cooperativismo en Nicaragua, hay que remitirse a la historia de su legislación, referente a las primeras disposiciones y al desarrollo teórico y legal de estas, pues es dentro de este marco que se dan los primeros intentos de cooperativas en el país.

La promulgación del código de Comercio de 1914, donde muy tímidamente se hace alusión a sociedades cooperativas, pero esto no se ajustaba a la realidad económica de la Nicaragua de la época y por desvirtuar la concepción cooperativa



del no lucro, no podía considerarse como regulador del movimiento cooperativo. El capítulo VII de este código está dedicado a las sociedades cooperativas (del artículo 300 al 322) al referirse al capital variable y al número ilimitado de los socios, que convierte a las sociedades cooperativas en sociedades mercantiles al señalar como uno de los objetivos de las cooperativas la participación de utilidades entre capitalistas y operarios.

Posterior a la promulgación del código de comercio se dan algunos intentos de formar cooperativas bajo expresiones asistencialistas de ayuda mutua con el propósito de enfrentar situaciones de pobreza a partir de la creación de un fondo social. Estos se conocen como mutualismo, pero no tuvo gran arrastre y desapareció la iniciativa rápidamente.

No fue sino hasta los años 30 que se dan verdaderos intentos de un cooperativismo más consolidado. A partir de aquí se tienen algunas referencias más sólidas del movimiento cooperativo:

Años 30 Cooperativas formadas por Augusto Cesar Sandino

Los intentos de cooperativismo de Sandino surgieron a la luz de la firma de convenio de paz en febrero de 1933, con el Gobierno de Juan Bautista Sacase, donde se establecía que todos los hombres integrantes del ejército de Sandino ocuparan la cuenca del río Coco o nueva Segovia, con el fin de desarrollar la producción agropecuaria en beneficio de sus familias y para el desarrollo del municipio. Esta primera gran cooperativa es la de Wiwilli en la que se cultivó tabaco, granos básicos, se lavó oro y se aserró madera.

Este intento de cooperativismo fue destruido por las patrullas de la guardia Nacional de Somoza García en dos ataques perpetrados el 15 de enero y el 03 de marzo de 1934, fecha en que arrasada la cooperativa de Wiwilli y con ello el cooperativismo quedo en el olvido por más de una década.



Años 40 Cooperativismo de consumo

En el marco legal del código del trabajo el gobierno reconoció a las cooperativas como organizaciones legalmente constituidas, pero su amparo y así fueron organizadas cooperativas de consumo, en empresas que aglutinaban a muchos trabajadores, como la portuaria de Corinto y el ferrocarril. En estas cooperativas los trabajadores tuvieron que aportar dinero para su formación, ya que esta era una acción paliativa del gobierno para ayudar a los trabajadores.

Este fue un modelo de ayuda mutua asistencialista sin carácter empresarial. Cuando se terminó el apoyo del gobierno, desaparecieron.

Años 60 Cooperativas de ahorro y crédito

En esta época se da un auge del cooperativismo de ahorro y crédito, con el apoyo del organismo estadounidense conocido como alianza para el progreso (AID).

En toda la región centroamericana y del Caribe se dio apoyo para este movimiento de ahorro y crédito. En el año 1965 se crea en Nicaragua la primera federación y administración financiera contable.

Años 70 Cooperativas de Comerciantes

Posterior al terremoto de 1972, se da un nuevo auge del cooperativismo, pero esta vez en una forma diferente. Surge el comercio y como ente promotor del cooperativismo se encuentra FUNDE (fundación para el desarrollo) que organiza cooperativas de comerciantes en los mercados.

En estos intentos se desarrollaron mecanismos de integración al operar estas con directivas donde las reuniones eran presididas por presidentes y gerentes.

Como respuesta del gobierno de Somoza a las demandas de los trabajadores, presión del movimiento obrero se decreta el primer marco verdaderamente



regulatorio del cooperativismo: la ley de cooperativas de 1971 que en las disposiciones generales en el arto. 1 dice lo siguiente: “la presente ley establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas, así como su disolución y liquidación”.

Años 80 Cooperativismo agrario

El cooperativismo de estos años fue de carácter agrario y formo parte de una estrategia del gobierno revolucionario que asumió un rol protagónico, canalizando el proceso de reforma agraria en formas cooperativas.

Este movimiento cooperativo tuvo acceso al financiamiento bancario a la capacitación y la asistencia técnica pero no se les exigió nada a cambio de manera que las cooperativas no contaban con capital propio, nunca tuvieron aportaciones.

En esta etapa se dio un gran crecimiento social del cooperativismo y se crearon las condiciones para el despegue de un pujante movimiento cooperativo, pero fue truncado con el cambio de gobierno en 1990.

Años 90 El Cooperativismo y la globalización

Los años 90 significaron para el cooperativismo nicaragüense y regional un periodo de cambios radicales ante el nuevo orden económico internacional de los procesos de globalización y apertura comercial lo que creó incertidumbre en el movimiento.

En Nicaragua sumado a esta fase de cambios se da una etapa de transición de un gobierno revolucionario a un gobierno que truncó con sus políticas neoliberales las acciones de un movimiento cooperativo agropecuario en boga. Estos cambios acelerados, obligaron al cooperativismo a buscar mecanismos concretos para su sobrevivencia. En esta búsqueda se fundó la federación nacional de cooperativas agropecuarias y agroindustriales y se promulgó la LEY 84 de Cooperativas



agropecuarias y agroindustriales para proteger al movimiento cooperativo agropecuario, que quedó indefenso frente a estas políticas. Bajo este nuevo escenario se organizaron cooperativas conformadas por desmovilizados de la guerra tanto del ejército como de la ex contra y nace aquí un fuerte movimiento ligado al sector del transporte en las ciudades. Estas nuevas formas cooperativas tuvieron una carencia de identidad cooperativa: valores, principios y una falta de desarrollo gerencial.

Año 2000 el cooperativismo de cara al siglo XXI

Si la década de los 90 se caracterizó por cambios rápidos en el entorno que obligó a las cooperativas a modificar notablemente sus estructuras y sus ideas, los años 2000 y el advenimiento del siglo XXI obliga al movimiento cooperativo, a hacer de los principios humanistas y valores que lo sustentan poniendo énfasis en el desarrollo empresarial cooperativo con estrategias humanitarias.

El cooperativismo agropecuario que es el sector más representativo de acuerdo al inventario cooperativo de la DIGECOOP 4,124 cooperativas agropecuarias aproximadamente al 2005 ha ido reduciendo el valor de la intermediación en la producción, procesamiento, comercialización y exportación de los productos.

Las cooperativas de ahorro y crédito se han fortalecido. Otras formas cooperativas funcionando y en desarrollo son cooperativas de viviendas, transporte, agropecuarias, y de otros tipos que están trabajando mejor que nunca en la historia del cooperativismo en nuestro país. Estas siguiendo la filosofía del modelo de cooperativo, trabajando para reforzar una identidad cooperativa individual y de movimiento con una visión empresarial de desarrollo y sostenibilidad.

En Nicaragua el cooperativismo hoy por hoy lucha por tener empresas cooperativas autogestionarias, autosuficientes y de esta manera contribuir a la transformación social y productiva de Nicaragua a través de la promoción y defensa de valores, derechos, actitudes y conductas que faciliten los procesos de



formación de conciencia ciudadana, participación y a la vez aporten a la educación y transferencia de tecnología para los productores del campo nacional ser auto sostenible en beneficio de miles de familias nicaragüense.

4.3.3 Cooperativas de turismo en Nicaragua

En Nicaragua la formación de cooperativas que prestan servicios turísticos se han desarrollado en su mayoría en el área rural del país, teniendo la incorporación del turismo como una actividad complementaria a las actividades productivas tradicionales de las organizaciones campesinas, que obligado a las cooperativas a realizar adaptaciones en sus procesos organizacionales y a la introducción de mecanismos administrativos con los que no se encuentran familiarizados, provocando resistencia de parte de sus miembros para adoptar acciones de gerencia fundamentales para garantizar el éxito de un proyecto turístico. A pesar de ello las iniciativas han sido exitosas y en la actualidad se encuentran organizadas en lo que es La Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario, formada desde el año 2005, con 22 organizaciones fundadoras; al presente agrupa a 55 iniciativas a nivel nacional, conformadas por distintas estructuras organizativas como Cooperativas de campesinos agricultores, uniones de cooperativas, asociaciones comunitarias, comunidades indígenas, Asociaciones locales, Asociaciones de mujeres y asociaciones de artesanos.

El turismo rural comunitario, es un tipo de turismo que está tomando mucho auge, que responde a una demanda particular y que se dirige a un segmento específico de mercado. La labor de promover y desarrollar ésta actividad, requiere de gran persistencia, de un seguimiento prolongado, hasta alcanzar la etapa de auto sustentabilidad económica, por lo que se sugiere un programa de acompañamiento personalizado que permita la implementación de acciones propuestas en beneficio de cada iniciativa.



Es meritorio decir que de todas estas agrupaciones sólo quince cuentan con un plan de negocios y han sido beneficiadas con financiamiento a través de mesas de cooperación; sin embargo las restantes se encuentran en proceso de desarrollo.

4.3.4 Unión de Guías de Ometepe (UGO). Ejemplo de caso en Nicaragua

En septiembre del año 2006 se formó en la isla de Ometepe, Nicaragua un grupo de guías llamado Unión Guías de Ometepe (UGO) Con esta acción, UGO es el primer sindicato de turismo en la isla, que se centró en las visitas guiadas.

Tras la creación de UGO se hizo posible el desarrollo de una mejor calidad en el servicio de guías; al poner los conocimientos, allí juntos, los guías tienen ahora una mejor información que es interesante para los turistas. Habiendo un gran grupo de guías también hizo posible para llegar a la calidad de la formación y la educación relativa a la vulcanología, la fauna, la flora, la arqueología, inglés, primeros auxilios, rescate y más.

Hoy en día este grupo está conformado por 25 guías capacitados, nativos de la isla entre las edades de 19 a 35 años. La clave de su éxito se le atribuye al trabajo en equipo y solidario Por otra parte, han establecido contacto con los diferentes hoteles, hostales y empresas de transporte que se encuentran en la isla. UGO cuenta con un plan de negocios, consolidándose como una empresa de referencia en Ometepe, a la vez que es recomendada en las guías de viajes Footprint, Lonely Planet, también cuenta con su página Web.



V. METODOLOGÍA.

5.1 Método general de investigación

En esta investigación se utilizó *el método deductivo*, puesto que se ha aplicado la teoría ya existente sobre el desarrollo de planes de negocios, para alcanzar en el caso particular el de la cooperativa “Guides Pro” León.

5.2 Método específico de investigación

En la realización de este estudio fue necesario analizar con cierta profundidad varios aspectos que forman parte del mercado turístico del de León. Mediante un análisis de factores, se identificaron las características que en función del proyecto, sumado a ello se hizo un análisis un análisis de la industria, de la competencia, es decir los productos, precio, plaza, promoción, fortalezas y debilidades de cada una de estas empresas. De igual forma se estudio el segmento y demanda potencial que podría recibir la empresa.

Por otro lado, también realizó un plan de producción en base a recorridos temáticos e incentivadores con que cuenta el municipio de León para luego diseñar los circuitos turísticos que comercializará la cooperativa. Y finalmente, se elaboró la parte organizativa y financiera, permitiendo así diseñar el plan de negocios de la empresa. Por tanto, el método específico fue el *Método Clínico*.

5.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación de este estudio es *descriptivo*, puesto que Se describen las características más sobresalientes que conforman el plan de negocios de dicha cooperativa, al mismo tiempo el tipo de segmento al que estará dirigida la empresa, así como el plan organizacional, operacional, financiero de la misma.



5.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación de este trabajo es *no experimental*, dado que no se manipularon las variables en estudio, y al mismo tiempo de *corte o tipo transversal*, ya que el estudio se hizo en un único periodo de tiempo, puesto que la recopilación de datos fue en los meses de enero y febrero del año 2010.

5.5 Sujetos de estudio

Sujetos de la investigación: 149 turistas extranjeros que visitaron la ciudad de León en el período que se realizó el estudio y la totalidad de los propietarios o administradores de las empresas competidoras.

5.6 Fuentes de información

a. Fuentes primarias.

- Los turistas extranjeros y nicaragüenses residentes fuera del país a los que se les aplicó el instrumento de investigación.
- Gerentes de las tour operadoras ubicadas en el municipio de León.
- Gerente de oficina de Agora Partnerships.
- Directora del Vivero de Empresas de la alcaldía municipal de León.

b. Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias fueron:

- Bibliográficas. Libros, investigaciones y demás documentos relacionados al tema.
- Electrónicas. Artículos o estudios obtenidos de Internet.

5.7 Población y Muestreo

La investigación se realizó a nivel del municipio de León, pero dado que no se tienen datos exactos del número de turistas que llegan al municipio, se tomó como población el número de turistas que visitaron la oficina de información turística en el año 2009 equivalente a 15001 turistas, (véase anexo 1).



El muestreo empleado fue el probabilístico aleatorio, puesto que todos los visitantes que llegaron a León durante el período de estudio tenían la misma posibilidad de de ser encuestados.

El tamaño de la muestra fue 149 turistas que visitaron León, para determinar esta cantidad se aplicó la siguiente fórmula estadística de Fisher y Navarro:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Con valores de:

n= Número de muestra	¿?
Z= Nivel de confianza	1.96
p= Probabilidad de éxito	0.5
q= Probabilidad de fracaso	0.5
N= Población	15001
E= Error permisible	0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 15001}{15000 \times (0.08)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 15001}{15000 \times 0,0064 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 15001}{96+ 0.9604}$$

$$n = \frac{14406.9604}{96.9604}$$



n = 148.58

n = 149

Luego de se realizaron las encuestas en el sitio de la investigación ya que la información necesaria para el estudio de mercado sólo podía ser obtenida a través de turistas que hubiesen visitado la ciudad, y por ende tuviesen cierto grado de conocimiento sobre los atractivos de la misma, y las actividades que podrían realizarse estando en el lugar.

5.8 Técnicas de investigación

Se aplicaron encuestas en inglés y español, con preguntas cerradas (véase anexo 3). De igual manera, se llevaron a cabo entrevistas personales a los gerentes de las potenciales empresas competidoras de la empresa diseñada y se entrevistó al responsable del vivero de empresas de la alcaldía municipal de León y a administradora de Agora Partnerships (Véase anexo 4).

En estos casos el instrumento fue la guía de entrevista previamente elaborada según el interés de la investigación desde la posición que tenía cada una de las organizaciones consultadas.

5.9 Presentación de resultados

Para la tabulación de los resultados se utilizaron los programas Microsoft Office Excel, ambos 2007.

5.10 Problemáticas o limitantes del estudio

Para la aplicación de los instrumentos a turistas la mayor limitante fue que algunos de los turistas se negaban a llenar encuestas, porque en ese momento en que se aplicó esta herramienta se realizaban simultáneamente otras encuestas, causando malestar entre los visitantes al ser abordados; lo que llevó más tiempo para la aplicación del mismo.



VI. RESULTADOS

Siguiendo con el proceso formal de la investigación, en este acápite se presentan los resultados del trabajo actual, se realizó un plan de negocios, siguiendo el modelo del Dr. Rafael Alcaraz.

A continuación se presenta el desarrollo del plan de negocios para la creación de la cooperativa de guías locales de la ciudad de León, llamada “Guides Pro” León.

Este plan está presentado en cinco partes:

1. Naturaleza del proyecto.
2. Plan de mercado.
3. Estudio Técnico.
4. Organización.
5. Estudio Económico.

Al final del estudio se hace la relación entre cada uno de estos capítulos y se aborda la viabilidad de crear y mantener en el mercado la cooperativa.



6.1 Naturaleza del Proyecto

Introducción

El presente plan tiene como objetivo consolidar la cooperativa de guías locales de la ciudad de León, para lo que se tuvo que trabajar la naturaleza del proyecto que consiste en señalar el nombre que tendrá la empresa, la ubicación, misión, visión y objetivos de la misma. Luego se realizó un estudio de mercado en el que se determinó el segmento de mercado de la empresa, los productos a comercializar y los precios de estos, así como los canales de distribución, promoción y comercialización de los circuitos turísticos. Aunado a estos se hizo un análisis de la competencia.

Después de obtener los resultados del plan de negocio se procedió a diseñar y describir cada uno de los circuitos turísticos, se calculó los costos de estos. El siguiente procedimiento fue la parte organizativa de la empresa calculando los gastos administrativos y la administración del personal en este caso se elaboró el organigrama de la organización, se definió y describió los puestos.

En la última parte del plan se hizo un estudio financiero para ver si es rentable el negocio o no, y verificar si en realidad es congruente con lo que el estudio de mercado refleja. En este caso se determinó que es un estudio rentable y que de implementarse sería un éxito como empresa y un modelo emprendedor en la zona.



Características demográficas

Nicaragua Se encuentra ubicada en el corazón de América Central y es el país más extenso de la región centroamericana; mide aproximadamente 130.682 kms², con una población estimada de 6 millones de habitantes. Limita al norte, con la República de Honduras; al este, con el Océano Atlántico; al oeste, con el Océano Pacífico y al sur, con la República de Costa Rica.

Según la División Política Administrativa de Nicaragua, el territorio nacional se divide en 15 Departamentos y dos Regiones Autónomas. Ver tabla 1

Tabla 1: Departamentos de Nicaragua

Departamentos		Cabeceras departamentales
1	Boaco	Boaco
2	Carazo	Jinotepe
3	Chinandega	Chinandega
4	Chontales	Juigalpa
5	Estelí	Estelí
6	Granada	Granada
7	Jinotega	Jinotega
8	León	León
9	Madriz	Somoto
10	Managua	Managua
11	Masaya	Masaya
12	Matagalpa	Matagalpa
13	Nueva Segovia	Ocotal
14	Rivas	Rivas
15	Río San Juan	San Carlos
16	Región Autónoma Atlántico Norte	Bilwi
17	Región Autónoma Atlántico Sur	Bluefields

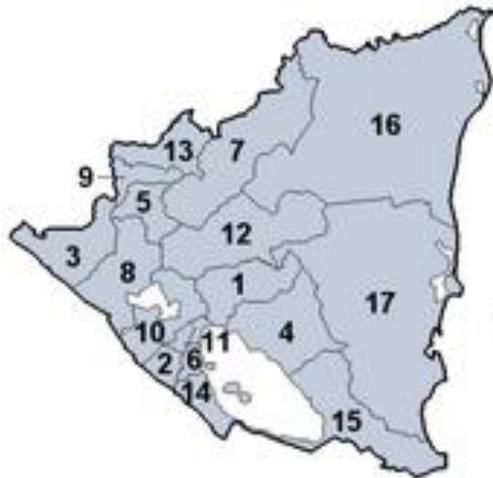


Figura 1: Mapa de Nicaragua.

El departamento de León se encuentra ubicado en el sector noroccidental del país, con una extensión aproximada de 5,234 kms² y una población aproximada de 473,289 habitantes. Los departamentos de León y Chinandega conforman la región occidental del país.

El territorio departamental limita al Norte, con el departamento de Estelí; al Este, con los departamentos de Matagalpa y Managua (ciudad capital del país); al Sur, con el Océano Pacífico; y al Oeste, con el departamento de Chinandega.

Antes de la llegada de los españoles los principales pueblos que habitaban la región eran los Chorotegas, de procedencia septentrional y los Sutiabas.

En las décadas pasadas la actividad económica del departamento de León dependía en gran medida del cultivo del algodón, hoy se siembran granos básicos, frutales, ajonjolí, sorgo. También se cría ganado en el norte del departamento.

Hoy en día la ciudad de León ha crecido mucho en el desarrollo turístico, llevando consigo a un mayor crecimiento económico y por ende la necesidad de servicios que satisfagan la demanda de los visitantes.

Asimismo, el departamento está dividido en cinco regiones, las cuales son:



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.

- a. Región I: Al Norte del departamento y que ocupan los municipios de Achuapa, el Sauce, Santa Rosa y el Jicaral; que colindan con la región montañosa del occidente de los departamento de Estelí y Matagalpa.
- b. Región II: Comprende la llanura del Municipio de Malpaisillo.
- c. Región III: Compuesta por la Cordillera de los Maribios o Marrabios.
- d. Región IV: Comprende la llanura del Departamento de León, donde están asentados los municipios de Nagarote, La Paz Centro, Telica y Quezalguaque.
- e. Región V: Comprende los llanos junto a las costas en el Océano Pacífico y el Lago de Managua o Lago Xolotlán.

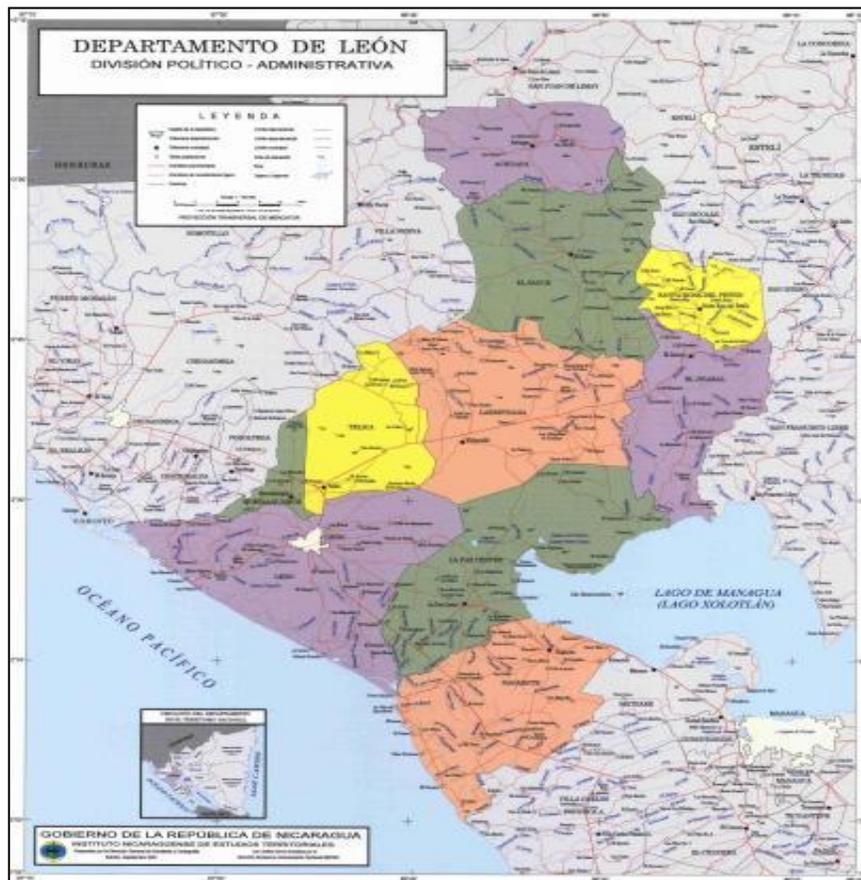


Figura 2: Mapa del departamento de León.



Descripción del proyecto

Este plan pretende la realización y apertura de una Cooperativa de Guías Turísticos Locales en el Municipio de León. Con la creación de ésta se estará generando una fuente de empleo que satisfaga las necesidades de los estudiantes actuales y egresados de la carrera Gestión de Empresas Turísticas de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León.

La Cooperativa se ha conformado por personas seleccionadas de acuerdo a criterios (ver anexo 2) elaborados por los interesados en el proyecto y revisados por autoridades de la carrera de Gestión de empresas Turísticas de la UNAN-León.

La Cooperativa es una empresa encargada de la organización y operación de viajes y paquetes en el interior del país.

La Cooperativa tendrá como actividad primordial crear y promover paquetes turísticos en los cuales se destaquen los atractivos del Municipio de León y en particular de Nicaragua. El radio de acción de esta organización será el occidente del país y se prevé trabajar con turistas que llegan por su cuenta a la ciudad para lo que se crearan enlaces con las empresas de alojamiento de la ciudad, otra canal para llegar a los clientes será creando alianzas con tour operadoras foráneas y atendiendo a turistas que vienen en cruceros e ingresan por Puerto Corinto, vía marítima, es decir, cruceros que desembarcan en el muelle por con el fin de que el turista conozca un poco de Nicaragua. La idea es trabajar directa e indirectamente con este segmento, para ello se hace necesario el contacto que en un principio resultará un poco difícil de realizar directamente con el cliente, pues la empresa apenas inicia y el capital social inicial no es tan grande como para cubrir gastos de esta índole. Por lo que lo más conveniente es trabajar por medio de intermediarios que ya acaparan esta demanda directamente en el Puerto pero que no tienen conocimiento alguno de los atractivos turísticos que ofrece la ciudad de



León. Por tanto se ha podido identificar como este turismo visita la zona sin tener tour guiados, por falta de oferta en la región.

La Cooperativa ofrecerá servicios de información turística con la finalidad de crear un deseo en el turista de conocer los diferentes pueblos y atractivos tanto culturales como naturales que posee el Municipio de León.

Algunos servicios adicionales que incluyen los paquetes son: transporte, agua, guía y entradas a los sitios de interés; esto con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los turistas, creando a la vez una ventaja competitiva en el Departamento de León.

El compromiso social de la cooperativa será capacitar en temas de gran relevancia en el turismo a la población que trabaja en turismo y buscar la participación de de la comunidad en general.

Ubicación y tamaño de la empresa

La cooperativa “Guides Pro” León estará ubicado de catedral 20 varas al norte, León.

Tabla 3. Tamaño de la empresa.

Sector	Tamaño de la empresa	Nº de colaboradores
Servicio	Micro	18

Horario de atención:

De lunes a viernes: 9:00 AM – 7:00 PM

Sábado a domingo: 10:00 AM - 5:00 PM



Misión

Somos una cooperativa de guías locales formada por jóvenes profesionales del turismo que ofrece a turistas nacionales y extranjeros, actividades de ocio en el departamento de León brindando un servicio de calidad, manifestado en nuestra excepcional hospitalidad, en la seguridad y el uso sostenible de los recursos naturales y culturales.

Visión

Posicionarnos como los líderes innovadores en los servicios de guías turísticos del Occidente Nicaragua, incorporando el aprendizaje y el respeto a las condiciones naturales y culturales de la región.

Objetivos del proyecto

General:

Crear una cooperativa de guías locales en la ciudad de León que procure la práctica de un turismo sostenible en la localidad.

Específicos:

1. Fortalecer la oferta de guías turísticos de la ciudad de León.
2. Introducir en el mercado local el servicio de guías de turistas profesionales para atender la demanda de los visitantes.
3. Brindar servicios de calidad con atención personalizada, precios accesibles y productos turísticos diferenciados.



Ventajas competitivas

- a. Única en el área debido a que no hay ningún registro de alguna otra.
- b. Estimación de precios accesibles comparados a los de la competencia (tour operadores locales).
- c. Personal joven, profesional y altamente capacitado.
- d. Variedad e innovación de productos.
- e. Recorridos turísticos elaborados a partir de una temática, tomando como insumos lugares que posean rasgos interpretativos y que aún no son aprovechados por la competencia.
- f. Ambiente agradable.
- g. Atención al cliente. Personal que atenderá directamente al cliente en la recepción y tours, portando el adecuado uniforme que los identifica.
- h. Decoración del local, con información relevante y concisa, además de mapas de la Ciudad y Nicaragua, una bebida hidratante y/o una toalla para el sudor como obsequio al cliente.
- i. Brindar información sobre aspectos no relacionados con la empresa pero si con el exterior de la misma es motivo de demostrarle al cliente que no sólo interesa sacarle provecho económico a los productos que se ofertan sino el bienestar social y económico de la región.

Análisis de la industria o sector

En Nicaragua la creciente actividad turística del 2009 fue del 12% en relación al año 2008; lo que provoca mayor demanda de servicios tales como alojamiento, de alimentos y bebidas, guías de turistas, transporte turísticos, entre otros, y por ende se hace necesario la creación de más y nuevas empresas prestadoras de servicios turísticos para satisfacer las necesidades de los visitantes.



El INTUR en sus Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo del Sector y en su Plan Estratégico 2002-2006, hace especial referencia al turismo alternativo, expresando lo siguiente; “En lo referente al turismo alternativo, se definirán los sitios más representativos del país para la práctica de actividades alternativas, de aventura, ecoturismo, agroturismo, turismo rural y turismo comunitario, buscando la sustentabilidad, mediante el respeto al medio natural y socioeconómico. Buscando multidestinos, se estructurarán circuitos temáticos que, articulados entre sí, ofrezcan diversos atractivos y actividades en una misma región. Dentro de los productos estarán consideradas las Ciudades Coloniales, las Fincas e Ingenios, la Ruta de los Volcanes y de los Pueblos Blancos, así como los lagos mayores del país.

En el caso particular de este trabajo se realizó un estudio de mercado con la aplicación de encuesta a turistas extranjeros, con el fin de recopilar las preferencias de recorridos turísticos que estarían dispuestos a realizar. Cabe mencionar que algunos de estos tours como el religioso, histórico, de sol y playa, aventura y de la revolución son ofrecidos por diferentes tour operadoras locales tales como Va pues tour, Tierra tour, Julio tour; sin embargo en su mayoría hace uso de los servicios de guías que se han formado empíricamente; cabe señalar que existen en la ciudad guías independientes, pero muchos de estos no han sido acreditados por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), por lo que no cumplen con los requisitos para realizar esta actividad. Así mismo no hay una cooperativa de guías en la ciudad que se caracterice por agrupar profesionales del turismo y vender servicios turísticos de calidad.

Productos y /o servicio de la empresa

La Cooperativa ofrecerá servicios de información turística con la finalidad de crear un deseo en el visitante de recorrer junto con guías de la organización los diferentes pueblos y atractivos tanto culturales como naturales que posee León.



Dentro de los servicios adicionales que incluyen los paquetes está: el transporte, agua, guía, entradas a los sitios de interés y un pequeño recuerdo del lugar visitado; esto con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los turistas, creando a la vez una ventaja competitiva en el Departamento.

Los paquetes se elaborarán en base a las temáticas y lugares turísticos que se mencionan en la tabla 4.

Temática	Insumos (lugares para elaborar diferentes recorridos)
De naturaleza	Centro de Iniciativas Medio Ambientales de la Ciudad (CIMAC) y Hervideros de San Jacinto, Finca San Carlos, Finca Los Alpes, Jardín Botánico Ambiental (JBA), Reserva Natural Isla Juan venado e Isla Santa Lucía.
Gastronomía Local	Mercado central, visita a casas (Sutiaba) donde elaboran dulces típicos y productos alimenticios a base de maíz.
De la revolución y arquitectura Militar	Antigua cárcel la XXI, Ex Comando de la Guardia Nacional, Antiguo palacio departamental, Avenida universitaria, Mausoleo de los Héroes y Mártires, edificio de Ciencias y Tecnología, edificio central de la UNAN – León, Galería de Héroes y Mártires, Casa de Cultura
Religioso	Catedral de León y entorno, Iglesia El Calvario, Iglesia La Recolección, Iglesia La Merced e Iglesia San Francisco y Hotel El Convento.
Históricos	Catedral y entorno, Museo de tradiciones y leyendas, Museo Rubén Darío, galerías de arte Ortiz Gurdíán y edificio central UNAN–



	León. Patrimonio histórico Ruinas de León Viejo, La Paz centro, fabricación de ranchos de palma y artesanías.
Sol y playa	Playas de Poneloya, las Peñitas, Salinas Grandes e Isla Juan Venado, Miramar y el transito.
Arquitectura civil y patios coloniales	Casa de la Sra. Martha Somarriba, Casa de Salud Debayle, edificio central de la UNAN-León, museo Rubén Darío, galerías de arte Ortiz Gurdíán, y casa de protocolo.
Sutiaba y patios indígenas	Estatua del indio, Galería la Ronda, Iglesia de Sutiaba y entorno, Museo Adiac, Ruinas de Veracruz, Casa del Sr. Adrián Pacheco, Patio de la Sra. Socorro Hernández, Patio de la Sra. Vilma Lezama, elaboración de cosa de horno y árbol tamarindón.
Patios coloniales e indígenas	Patio de la Sra. Martha Somarriba, Patio de Sra. Imelda Sandino, Casa de protocolo de la UNAN-León, Casa del Sr. Adrián Pacheco, Patio de la Sra. Socorro Hernández, Patio de la Sra. Vilma Lezama y Patio de Edwin Cáceres.

Tabla 4: Elaboración propia

Calificaciones para entrar al área

1. Personal profesional en turismo.
2. Conocimiento de atención al cliente.
3. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad.



4. Conciencia de la calidad en la prestación de servicios de guías.
5. Dominio del idioma inglés, alemán o francés.
6. Cualidades necesarias: responsabilidad, buenas relaciones humanas, trabajar en equipo, disposición y excelente atención al cliente.

6.2 Estudio de Mercado

Mercadotecnia

En este apartado se pondrán de manifiesto todo lo que concierne al mercado que tendrá la cooperativa, es decir el proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, promoción, distribución y ventas de bienes y servicios que esta ofrece, así como la definición del producto servicio con base en las preferencias del consumidor que satisfaga los objetivos de los clientes y la propia organización.

Objetivos

Objetivos a corto plazo

Competir en el mercado de tours guiados localizados en la ciudad de León alcanzando un nivel de ventas de al menos 3 tours por día/noche.

Objetivos a mediano plazo

Tener un crecimiento porcentualmente significativo en el mercado, situación que se piensa aprovechar al incrementar las fuerzas de ventas y la capacidad de producción pasando 3 a 5 tours diarios.

Objetivos a largo plazo

Permanecer en el mercado y lograr el esparcimiento de los productos y servicios a nivel nacional, (lograr un nivel de ventas de seis tours al día).



Investigación de mercado

El mercado.

Según los objetivos planteados en la mercadotecnia (ver inciso 2.1) el plan se enfoca inicialmente a corto plazo:

Establecerse en el mercado de los servicios de guías que ofrecen recorridos turísticos en la ciudad de León, ubicándose la cooperativa de la catedral 20 varas al norte en la oficina de información turística.

Por tal razón se harán las respectivas investigaciones de dicho mercado para buscar la satisfacción del cliente mediante el conocimiento de sus necesidades, gracias a este estudio se logrará identificar la dimensión y tamaño del mercado tomando en cuenta factores importantes tales como: edad, sexo, nivel de estudios, ingresos, y de esa manera establecer el perfil del segmento en el cual operara la empresa.

Tamaño del mercado

El tamaño del mercado esta soportado en los datos estadísticos de la llegada de turistas del año 2009 a la oficina de información turística de la ciudad de León, tomando estos como referencia por ser la fuente de información más completa que se tiene, puesto que la delegación departamental León del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) no maneja datos de la cantidad de turistas que llegan a León.

En las tablas 5 y 6. Se muestran los datos de llegadas de turistas por procedencia y por motivos de las visitas 2009.



Tabla 5. Procedencia de turistas

Procedencia	Cantidad de Turistas	Porcentaje
Centroamérica	4124	27.5
América del Sur	129	0.9
América del Norte	4898	32.7
Europa	5727	38.2
Asia y otros	123	0.8
Total	15001	100

Tabla 6. Motivación de los turistas

Motivación	Cantidad de Turistas	Porcentaje
Turismo	12800	85.33
Turismo y Trabajo	359	2.39
Turismo y estudio	601	4.01
Estudio	800	5.33
Trabajo	441	2.94
Total	15001	100

Consumo aparente

El número de clientes potenciales es de 15001.

Tabla 7: El consumo unitario aparente

Circuito	% consumo aparente con Precios económicos*	% consumo aparente con Precios moderados**	% consumo aparente con Precios altos***
De naturaleza	52.94	19.61	3.92
Gastronomía Local	38.24	10.78	0.98
De la revolución	70.59	18.63	0.00
Religioso	41.18	8.82	0.98
Históricos	41.18	11.76	0.98
Sol y playa	47.06	9.80	1.96
Patios coloniales e indígenas	35.29	17.65	1.96
Sutiaba y patios indígenas	36.27	17.65	1.96
Arquitectura civil y patios coloniales	33.33	14.71	1.96



*: Precio US\$40.00 (incluye guía, entradas, 1 botella 600ml de agua, transporte privado, y un tiempo de comida en comedor típico).

** : Precio US\$45.00 (incluye guía, entradas, 1 botella 1.5lt. de agua, transporte privado con aire acondicionado, y un tiempo de comida en restaurante 2 tenedores).

***: Precio US\$45.00 (incluye guía, entradas, 1 botella 1.5lt. de agua, transporte privado con aire acondicionado, y un tiempo de comida en restaurante 3 tenedores).

Demanda potencial

Cuantificación del mercado potencial.

a. Mercado primario.

Como se observa en las tablas 6 y 7, el mercado primario está enfocado en los turistas extranjeros, lo que corresponde a 11730 turistas que equivalen al 78.2% de las visitas a la ciudad de León, procedentes de: Estados Unidos, Francia, Centro América, España, y Alemania, estas personas vienen a Nicaragua principalmente con el fin de practicar turismo, y en otros casos mezclan actividades turísticas con otras como negocios, visitas familiares, cooperación, estudios.

b. Mercado secundario.

Por otra parte, el mercado secundario estará enmarcado en la cantidad de turistas nacionales de todos los demás departamentos del país, que visitan la ciudad de León ya sea por fines de lucro, negocios, familia, amigos o vacaciones.

Participación de la competencia en el mercado

Análisis de la competencia

Para ello, se identificará los principales competidores, con la ayuda de visitas ligeras a registros municipales sobre permisos de funcionamiento en el municipio y



verificación visual de los mismos. Y así de una u otra manera obtener información interna de cada uno de los competidores, aplicando técnicas de observación.

En la tabla 8. se mencionan las tour operadoras que existen en la zona hasta la fecha del estudio:

Tabla 8: Competencia presente en la zona

Nombre	Dirección	Teléfono	Oferta
Julio Tour	Parque de los poetas 20 varas al oeste	86254467/86688349	<ul style="list-style-type: none">• Cerro Negro• Ciudad de León• Ruinas de León Viejo• Vida de Sandino• Ciudad de Granada Ofrece al cliente únicamente el tour guiado y el transporte.
Ztour	Hotel Europa 2 cuadras al este	23113972	<ol style="list-style-type: none">a. Viajes expresos.b. Servicio de transporte.c. Guías turísticos.d. Excursiones
Va Pues Tour	Costado oeste de restaurante Cocinarte	2315-4099	<ol style="list-style-type: none">a. Ruinas de Leónb. Tour de ciudadc. Isla Juan Venado y Océano Pacíficod. Cerro Negroe. Campo Volcánico San Jacinto e iguanario Caminatas en los volcanes: Telica El Hoyo Cosigüina



Quetzaltrekkers	Iglesia la Recolección 1 1/2 cuadra al este	23116695	<ul style="list-style-type: none">• Visita a volcanes de 1 y 2 días:<ol style="list-style-type: none">1. Cerro Negro: sandboard diurno y nocturno (de luna llena)2. Telica: diurno y nocturno (de luna llena)<ul style="list-style-type: none">- Las Pilas - el Hoyo- Momotombo- San Cristóbal- Cosigüina• Tour a la laguna de Asososca.• Tour al cañón de Somoto.
Green pathways	Iglesia la Recolección 1 cuadra al este ½ al sur.	23150964	<ol style="list-style-type: none">a. Tour de Ciudadb. Isla Juan Venadoc. Cerro Negro.d. Tour cerro negro, laguna de Asososca y León Viejo. <p>Caminatas en los volcanes:</p> <ul style="list-style-type: none">TelicaCosigüinaSan Cristóbal
Tierra Tour	Iglesia La Merced 75 varas al norte	8148998/ 3110599/ 3154278	<ol style="list-style-type: none">a. Sand Boarding en Cerro Negro,b. Tour de Ciudadc. Pescad. Ruinas de León Viejoe. Visita a volcanes:<ul style="list-style-type: none">- Cerro Negro- Telica- Las Pilas- el Hoyo- Momotombo



			<ul style="list-style-type: none">- San Cristóbal <p>f. Tours de medio día y día entero en:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cultura- Naturaleza- Caminatas- Playas- Aventura <p>g. Paquetes</p> <ul style="list-style-type: none">- Ometepe- Río San Juan- Isla del maíz- Matagalpa
--	--	--	--



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.

Análisis de la cuatro p de la competencia

Tabla 9

Nombre del Competidor	Producto (recorridos)	Precios US\$ p/p basado en un mínimo de 2 pax	Plaza de distribución	Promoción y Publicidad	Fortaleza	Debilidades
Julio Tour	Cerro Negro	30	León	Pagina Web, mapa local	Especialidad en la vida de Sandino y recorridos históricos	Personal con formación empírica
	Ciudad de León	20				
	Ruinas de León Viejo	35				
	Vida de Sandino	30				
	Ciudad de Granada	80				
	Ofrece al cliente únicamente el tour guiado y el transporte.	30/150 (dependencia de la distancia)				
Vapues Tour	Ruinas de León	35	León y Granada, Nicaragua	1. Ferias nacionales e Internacionales: Central American Travel, ITB (Alemania), Vakantiebers (Holanda). 2. Mapas Turísticos. 3. Página Web. 4. Fams Trip.	Alianzas con otras empresas prestadoras de servicios turísticos. Oferta de tours especiales y diferentes a los de la competencia.	Ubicación de la empresa.
	Tour de Ciudad	20				
	Isla Juan Venado y Océano Pacífico/ Kayaking	60/55				
	Cerro Negro/Sandboarding	18/28				
	Laguna de Asososca	35				
	Campo Volcánico San Jacinto e iguanario	35				
	Caminatas en los volcanes:					
	Telica	40				
	El Hoyo	40				
	Finca los Alpes y cabalgata	28				
	Artesanías y tradiciones de León	35				
	Cosigüina	60				



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.

Nombre del Competidor	Producto (recorridos)	Precios US\$ p/p basado en un mínimo de 2 pax	Plaza de distribución	Promoción y Publicidad	Fortaleza	Debilidades
Quetzaltrékkers	Visita a volcanes de 1 y 2 días:		León, Nicaragua	pagina Web, Broshures	Programa de colaboración a proyectos sociales de la ciudad.	Servicios no profesionales. Los guías son voluntarios extranjeros q no conocen bien los sitios y/o no están capacitados
	Cerro Negro: sandboard diurno y nocturno (de luna llena)	30				
	Telica: diurno y nocturno (de luna llena)	35/60				
	Las Pilas - el Hoyo	60				
	Momotombo	60				
	San Cristóbal	60				
	Cosigüina	75				
	Tour a la Laguna de Asososca	30				
Cañón de Somoto	75					
Z tour	Servicio de transporte.	35/250 (dependencia de la distancia)	León, Nicaragua	Broshures, pagina Web	Vehículos propios con diferentes capacidades	No hay paquetes estructurados
	Guías turísticos.	20				
	Excursiones	40				
Green pathways	Tour de Ciudad	20	León, Nicaragua	Broshures, pagina Web	Ubicación, servicios diversificados. Actividades enmarcadas en la implementación del turismo sostenible	
	Isla Juan Venado	55				
	Cerro Negro.	25				
	Tour Cerro Negro, Laguna de Asososca y León Viejo.	45				
	Caminatas en los volcanes:					
	Telica	35				
	Cosigüina	50				
San Cristóbal	45					



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León.

Nombre del Competidor	Producto (recorridos)	Precios US\$ p/p basado en un mínimo de 2 pax	Plaza de distribución	Promoción y Publicidad	Fortaleza	Debilidades	
Tierra Tour	Sand Boarding en Cerro Negro	28	León y Granada, Nicaragua	1. Ferias nacionales e Internacionales: Central American Travel, Vakantiebers (Holanda). 2. Mapas Turísticos. 3. Página Web.	Ubicación, paquetes diferentes destinos turísticos de Nicaragua	Carencia de alianzas con otras empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad	
	Tour de Ciudad	20					
	Pesca	160					
	Ruinas de León Viejo	35					
	Visita a volcanes:						
	Cerro Negro	25					
	Telica	30					
	Las Pilas- el Hoyo	60					
	Momotombo	60					
	San Cristóbal	55					
	Tours de medio día y día entero en:						
	Cultura						
	Naturaleza	50					
	Caminatas	89					
	Playas	25					
	Aventura	30					
	Paquetes						
	Ometepe	129/459					
Río San Juan	635						
Isla del maíz	435						
Matagalpa	255						



Estudio del mercado.

En el estudio de mercado se analiza y registra los datos en relación al mercado específico al cual está dirigido, ofertando servicios de alimentos y bebidas para dar solución a la demanda insatisfecha.

Objetivos del Estudio de Mercado

1. Definir el perfil fisiográfico de los clientes potenciales de la cooperativa de guías turísticos del municipio de León.
2. Diseñar circuitos turísticos atractivos y novedosos, que marquen la diferencia de la competencia.
3. Determinar el precio de los recorridos turísticos y los medios de publicidad adecuados para la promoción de estos productos.

Encuesta.

La encuesta aplicada está estructurada por diez preguntas cerradas, en los idiomas de inglés y español (véase anexo 2), a su vez se encuestó en el sitio de la investigación ya que la información necesaria para el estudio de mercado sólo podía ser obtenida a través de turistas (los turistas extranjeros y nicaragüenses residentes fuera del país) que hubiesen visitado la ciudad, y por ende tuviesen cierto grado de conocimiento sobre los atractivos de la misma, y las actividades que podrían realizarse estando en el lugar.



Aplicación de encuestas

El instrumento se aplicó en diferentes puntos estratégicos de la ciudad como el parque central, Catedral, oficina de información turística, hostales. El número de encuestas aplicadas con un total de 149 encuestas. Considerándose para esto el 100% de número de clientes potenciales. Donde el 95% son turistas extranjeros y el 5% de turistas nacionales, las encuestas han sido aplicadas en forma aleatoria simple.

Plan del muestreo

Es aleatorio simple porque se determinó la cantidad de clientes para la empresa donde se ofrecerá un servicio de guías en el municipio de León. Se realizaron 149 encuestas en el ciudad de León, con un nivel de confianza de un 92% en un margen de error del 0.08%, la muestra fue determinada de la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:	Con valores de:
n= Número de muestra	¿?
Z= Nivel de confianza	1.96
p= Probabilidad de éxito	0.5
q= Probabilidad de fracaso	0.5
N= Población	15001
E= Error permisible	0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 15001}{15000 \times (0.08)^2 + (1,96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$



$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 15001}{15000 \times 0,0064 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 15001}{96 + 0.9604}$$

$$n = \frac{14406.96}{96.9604}$$

$$n = 148.59$$

$$n = 149$$

Resultados Obtenidos

Presentación de los resultados

En este trabajo se hizo una investigación de campo basadas en las encuestas a turistas y entrevistas a instituciones y empresas tour operadoras (ver anexo 3 y 4) lo cual demostró una serie de datos para consolidar el estudio de mercado. Para la presentación de los resultados se utilizó tablas y gráficos trabajadas en hojas de Excel (ver anexo 5).

De acuerdo a la encuesta realizada el perfil fisiográfico de la demanda se caracteriza por ser en su mayoría mujeres con un 55% del total de la muestra; provenientes en comúnmente de Estados Unidos (30.2%), Alemania (10.07%), Canadá (10.07%), y Francia (5.37%). Así mismo la edad de sobresaliente entre los visitantes que llegan a León oscila en el rango de 20 a 29 años y de 30 a 39 con un 56.4% respectivamente.

En cuanto a la ocupación de encuestados la mayor parte de estos son estudiantes con (36.91%), seguido un segmento de jubilados (6.71%); el restante 56.38% está disgregado en otras profesiones; a su vez la encuestas reflejan que el 51% tienen



un grado de escolaridad Universitario y un 27% técnicos, lo que hace saber que son personas que sus ingresos mensuales en dólares son de 3000 a más (34.9%) y de 500 a 1000 (29.53%); es decir son visitantes con una renta media alta y media respectivamente.

Por otro lado, los motivos principales por los que viajan los turistas que visitan León son turismo cultural (42.95%), turismo de aventura (32.21%) y por estudio y naturaleza (11.41%) cada uno de ellos.

La forma de viaje de los turistas consultados comúnmente es con amigos (39.60%); solos y en grupos organizados con 20.13% cada una. Otro dato interesante que refleja esta encuesta es la manera en que organizan sus viajes estos visitantes, obteniendo los siguientes datos: el 67.11% viaja por su cuenta, un 22.15% con guías turísticos y sólo un 10.07% con tour operadoras, lo que nos indica que muchos prefieren comprar servicios sueltos (alojamiento, alimentos, entradas a actividades y sitios de interés y en algunos casos contratar el servicio de guías) al llegar al destino y no que le organicen todo su desplazamiento.

El tiempo de estadía en León de estos visitantes usualmente es de 4 a más días (38.81%), seguido de dos a tres días (34.62%), lo que nos indica dos cosas que se debe diversificar la oferta del municipio creando nuevos productos turísticos y que por ser un la ciudad un lugar visitado por estudiantes las alternativas de los servicios deben estar enfocadas a esta demanda.

Para conocer que tanta demanda tendría la cooperativa se indagó a cerca de la disponibilidad de adquirir los servicios de guías de la misma y los resultados fueron los siguientes: un Si (68.46%), lo que nos sugiere la necesidad de los visitantes por recibir este tipo de servicios y la oportunidad que tiene la organización de ser exitosa.



De este 68.46% que estarían dispuestos a contratar los servicios de la cooperativa, el 56.86% le gustaría que le ofrecieran circuitos de naturaleza, otros circuitos con gran demanda serían el de sol y playa y el de la revolución con 45.10% cada uno, un cuarto recorrido solicitado sería el histórico (43.14%) otro sería el de patios coloniales e indígenas con 32.35%. Es notorio el hecho que de estas personas el 43.14% invertiría un día de su tiempo en estos circuitos y un 23.53% preferiría los recorridos de medio día.

Entre los precios que estarían dispuestos a pagar por circuitos están:

Por 40 dólares que le incluye entradas, 1 botella 1.5l de agua, transporte privado, y un tiempo de comida en comedor típico en circuitos como de la revolución (70.59%) y de naturaleza (52.94%), seguido por el circuito de sol y playa (47.06), en cuarto lugar comprarían por este precio recorridos con contenido históricos y religioso (41.18%). A su vez pagarían US\$45.00 por circuitos que incluyan guía, entradas, 1 botella 1.5lt. de agua, transporte privado con aire acondicionado, y un tiempo de comida en restaurante 2 tenedores, en circuitos de naturaleza (19.61%), de la revolución (18.63) y muy interesados en consumir recorridos como patios coloniales pero en menor porcentaje pagarían patios coloniales e indígenas y Sutiaba ambos con (17.65%) y por precios de US\$55.00 que incluyan guía, entradas, 1 botella 1.5lt. de agua, transporte privado con aire acondicionado, y un tiempo de comida en restaurante 3 tenedores pagarían por recorridos de naturaleza 3.95%.

En la búsqueda de determinar los medios por lo que se publicitaría la cooperativa se interrogó sobre los medios de comunicación por los que se informan los turistas para planificar sus viajes, obteniéndose las siguientes respuestas: Internet (69.13%), con amigos (53.69%), brochures (25.5%).



Conclusiones del Estudio Mercado Realizado

El estudio de mercado realizado para este proyecto refleja que hay una demanda insatisfecha según las encuestas realizadas lo que equivale a un 68.46%.

Con la creación de la cooperativa se generará empleo y se estará aportando a la conservación de los recursos naturales y culturales del municipio a través de la práctica de turismo sostenible.

Para la cooperativa “Guides Pro” León, hay una demanda prevista 15001 personas (anuales) clientes nacionales como internacionales, los que pueden ser jóvenes y de la tercera edad, se pretende que la promoción sea a través de Internet y boca oreja, para lo que se hará mucho énfasis en la calidad del servicio prestado para que los clientes se lo transmitan a sus amigos y familiares.

Entre los circuitos que tendrán más demanda serán los recorridos con temática de la revolución, de naturaleza, sol y playa e históricos. Los precios que están dispuestos a pagar por recorridos con precios económicos, por lo que la rentabilidad estará en el volumen de ventas y no en el margen de utilidad de estos.

2.3.5 Puntos de Ventas

La cooperativa “Guides Pro” León, tendrá como sede la oficina de información turística de León ubicada de catedral 25 varas al norte; adicional a este punto principal de ventas se establecerá alianzas para trabajar con hostales y hoteles de la ciudad y de los principales destinos del país en la comercialización de los circuitos ofrecidos por la cooperativa, por lo que estos establecimientos serán también puntos de ventas.



Promoción del Producto o Servicio

La cooperativa “Guides Pro” León, se atenderá a los clientes con esmerada atención, como carta de presentación para la acogida del turista, esto hará que el cliente se sienta en confianza y decida consumir los productos que elabora la cooperativa.

Para efectos de la promoción se ejecutaran estrategias de publicidad y de promoción de ventas. Ver tabla 10.

Publicidad

Tabla 10. Planificación de publicidad de la cooperativa “Guides Pro” León.

MEDIO	FRECUENCIA	HORARIO	OBJETIVO
Internet	Anual	Permanente	Publicitar el negocio y los distintos servicios, información de la cooperativa, de León y Nicaragua. Anunciar las ofertas y promociones, según la temporada. Permanecer en la mente del consumidor, y que estos se lo cuenten a sus amigos.
Lapiceros y calcomanías con el logotipo y contactos de la cooperativa. Serán entregados a las personas que contraten los servicios de la cooperativa.	Anual	Al finalizar los recorridos	
Broshures y mapas (le invitamos a conocer León con los expertos en turismo Cooperativa “Guides Pro” León. Contáctenos: Web: _____ guidesproleon@gmail.com Teléfono: 00 505 86474521 Dirección: constado norte de la catedral 25 vrs al norte). Distribución: oficinas de información turística y delegaciones de INTUR a nivel nacional, hoteles, hostales.	Cuatrimestral		



Promoción de ventas

Entre las promociones a aplicar en el negocio son:

- Descuentos: 10% a grupos de 4 a más personas.
15% en la compra de un segundo recorrido.

2.3.9 Marcas

Logotipo:



Figura 4: Logotipo de la cooperativa

Slogan: “Guide Pro” León, los expertos en turismo.

Fijación de precios

Los precios serán establecidos por el método de comparación de precios en relación a la competencia, marcando la diferencia en el servicio brindado, la calidad de materia prima o insumos necesarios para realizar los recorridos.

Políticas de precios

- Se otorgaran descuentos por volúmenes de compra en el consumo de circuitos turísticos.
- Se trabajara con empresas de alojamiento, otorgándoseles 10% sobre las ventas realizadas.



- Se adoptaran precios accesibles a los productos de la competencia.
- Se realizara promociones (según temporada).

Plan de Introducción al Mercado

La cooperativa “Guides Pro” León se dará a conocer en el Mercado de la siguiente manera:

- a. En cuanto a la publicidad, se utilizará medios impresos mapas locales que serán distribuidos en restaurantes, hoteles, tiendas de artesanías, oficinas de turismo del departamento de León, en el aeropuerto y los principales focos turísticos del país (san Juan del sur, Granada, Ometepe).
- b. Se Otorgaran descuentos.
- c. Localización estratégica y precios accesibles que propiciaran la captación de clientes en la compra de los servicios de la cooperativa.

Riesgos y Oportunidades del Mercado

De acuerdo a la investigación, este diagnóstico se basa en factores externos, y de esta manera se han determinado elementos importantes del entorno de la empresa, conociendo la situación actual del mercado. Ver tabla 11.

Tabla 11. Riesgos y Oportunidades del Mercado

RIESGOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
No captar la cantidad de demanda proyectada.	Diseñar estrategia de promoción y publicidad enfocada a captar el mercado de la empresa.
Descenso de venta debido al mal servicio al cliente.	Diseñar de venta personalizada para servicio al cliente, un personal capacitado en dicho servicio.
La competencia establezca precios menores al de la empresa, contando con el mismo servicio.	Mantener los precios priorizando la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad.
Inestabilidad socio política del país	Enfocar la publicidad y precios para atender un mercado secundario



6.3 Estudio Técnico

Objetivos del estudio técnico

- **Objetivos a corto plazo**

Alcanzar un nivel de producción al menos 3 tours por día/noche durante el primer año.

Nota: Basadas en el estudio de mercado mediante las encuestas que se aplicó.

Tabla: Recorridos diarios estimados durante el primer año de funciones.

CIRCUITO	DIARIO
De la revolución/ sol y playa	1
De Naturaleza	1
Histórico	1
TOTAL	3

Tabla: Estimación de ingresos durante el primer año de funciones.

Ingresos en el primer año de trabajo de la cooperativa Guides Pro León						
CIRCUITOS	Mensual	Meses por año	Recorridos primer año	Precio p/p	Mínimo de pax	Ingreso anual primer año
De la revolución/ sol y playa	30	12	360	\$40.00	2	\$28,800.00
De Naturaleza	30	12	360	\$40.00	2	\$28,800.00
Histórico	30	12	360	\$40.00	2	\$28,800.00
TOTAL	90	12	1080	\$40.00	2	\$86,400.00



Objetivos a mediano plazo

Aumentar las fuerzas de ventas y la capacidad de producción pasando 3 a 5 tours diarios durante periodo del segundo al quinto año.

Tabla: Recorridos diarios estimados durante el periodo del segundo al quinto año de funciones.

CIRCUITO	DIARIO
De Naturaleza	1
Históricos	1
Revolución	1
Sol y Playa	1
Patios coloniales e indígenas	1
TOTAL	5

Tabla: Estimación de ingresos anuales durante el segundo al quinto año de funciones

Ingresos anual durante el periodo de los años segundo al quinto de trabajo de la cooperativa Guide Pro León							
CIRCUITOS	recorridos anuales	precio p/p	Mínimo de pax	Ingreso 2do. Año	Ingreso 3ro. Año	Ingreso 4to. Año	Ingreso 5to. Año
De Naturaleza	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Históricos	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Revolución	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Sol y Playa	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Patios coloniales e indígenas	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
TOTAL	1800	\$40.00	2	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00
TOTAL DEL 2DO AL 5TO AÑO							\$576,000.00

Objetivos a largo plazo

Lograr un nivel de ventas de seis tours al día a partir del sexto año al décimo.



Tabla: Recorridos diarios estimados durante el periodo del sexto al décimo año de funciones.

CIRCUITO	DIARIO
De Naturaleza	2
Históricos	1
Revolución	1
Sol y Playa	1
Patios coloniales e indígenas/ Sutiaba	1
TOTAL	6

Tabla: Estimación de ingresos anuales del sexto al décimo año de funciones

Ingresos anual durante los años sexto al décimo de trabajo de la cooperativa "Guides Pro" León								
CIRCUITOS	Recorridos anuales	precio p/p	Mínimo de pax	Ingreso 6to. Año	Ingreso 7mo. Año	Ingreso 8vo. Año	Ingreso 9no. Año	Ingreso 10mo. Año
De Naturaleza	720	\$40.00	2	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00
Históricos	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Revolución	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Sol y Playa	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
Patios coloniales e indígenas/ Sutiaba	360	\$40.00	2	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
TOTAL	2160	\$40.00	2	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00
TOTAL DEL 6TO. AL 10MO AÑO								\$864,000.00

Especificación del producto o servicio

Se clasificó de acuerdo a las preferencias de los consumidores (encuestados) en la ciudad de León.



Tabla 18. Temática de los Circuitos Turísticos

CIRCUITOS
De la revolución
De naturaleza
Sol y playa
Históricos
Religioso
Gastronomía Local
Patios coloniales e indígenas
Sutiaba y patios indígenas
Arquitectura civil y patios coloniales

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

La presentación de los guías será una camisa formal con el logotipo de la cooperativa, pantalón jeans y zapatos adecuados según el tipo de recorrido a realizarse (bien presentable). El servicio que se brindara es de forma personalizada.

Se seleccionaran los proveedores de transporte tomando en cuenta el estado y tipo del vehículo, capacidad, amabilidad y educación tanto del conductor como del dueño de la unidad. En el caso de los prestadores de servicios de alimentos y bebidas se tomara en cuenta la ubicación, especialidad de la casa, higiene, calidad en el servicio.

El interés de la Cooperativa es ofrecer una rica variedad de productos en la que el cliente tenga la oportunidad de escoger a su gusto el paquete que más le place. Importante de mencionar es que se puede moldear un paquete de acuerdo a la preferencia del cliente en el momento y tomarlo



muy en cuenta para la creación de uno nuevo integrado o modificación del mismo. Dentro de la gran variedad de atractivos que ofrece León y sus alrededores se mencionan a continuación algunos de los paquetes que va a ofertar la empresa:

1. Circuito de la revolución

Este recorrido tiene como finalidad presentarle al visitante hechos históricos acontecidos durante la lucha y gesta heroica de la Revolución popular que marcó la historia de la ciudad de León, expresa a través de sus murales y edificios que jugaron un papel preponderante en la época.

Los sitios de interés como insumos para diseñar este recorrido son: Antigua cárcel la XXI, Ex Comando de la guardia Nacional, Antiguo palacio departamental, Avenida universitaria, casa de cultura, edificios de ciencias y central de la UNAN -León y Mausoleo de los héroes y mártires.

Tiempo del recorrido: 4 y 6 horas

Hora de inicio: 8:00 Am y 2:00 Pm

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

2. Circuito de Naturaleza

En este circuito el visitante tendrá la oportunidad de conocer la flora y fauna de la reserva natural y de estar en contacto con la naturaleza, disfrutar de la playa y los paisajes que ofrece el litoral del pacífico.

Los sitios de interés: Centro de Iniciativas Medio Ambientales de la Ciudad (CIMAC), hervideros de San Jacinto, isla Juan Venado, jardín botánico ambiental, complejo volcánico Pilas – El Hoyo.

Tiempo del recorrido: 5 a 8 horas

Hora de inicio: 6:30 a.m.



Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

3. Circuito de Sol y Playa

El visitante tendrá la oportunidad de conocer la flora y fauna de la reserva natural y de estar en contacto con la naturaleza, disfrutar de la playa y los paisajes que ofrece el litoral del pacífico.

Los sitios de interés para realizar estos circuitos son las playas de Poneloya, las Peñitas y Miramar, el transito, Salinas Grandes e Isla Juan Venado.

Tiempo del recorrido: 7 horas

Hora de inicio: 8 a.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

4. Circuito Histórico

Este recorrido le brindará al visitante la oportunidad de conocer a cincuenta km. la historia de la primera ciudad fundada por los españoles en Nicaragua y los sitios de mayor interés en la ciudad actual, podrá disfrutar de la arquitectura, historia, cultura, literatura y arte que posee León.

Los lugares de interés son la catedral y entorno, museo de tradiciones y leyendas, museo Rubén Darío, galerías de arte Ortiz Gurdián, edificio central UNAN – León, centro histórico de la ciudad. Patrimonio histórico Ruinas de León Viejo, poblado de La Paz centro, fabricación de ranchos de palma y artesanías.

Tiempo del recorrido: 4 a 7 horas

Hora de inicio: 8:00 a.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.



5. Circuito Religioso

Este recorrido tiene como finalidad mostrarle al visitante los monumentos religiosos más importantes de la ciudad, la historia y tradiciones religiosas que caracterizan a la identidad leonesa.

Los sitios de visitas para elaborar este recorrido son: Catedral de León y capilla de la asunción, Iglesia El Calvario, Iglesia La Recolectión, Iglesia La Merced, Zaragoza, San Juan Bautista, Sutiaba, san Pedro e Iglesia San Francisco y Hotel El Convento.

Tiempo del recorrido: 4 a 6 horas

Hora de inicio: 8:00 Am y 2:00 Pm

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

6. Circuito de la Gastronomía Leonesa

Este recorrido le brindará al visitante la oportunidad de conocer un poco sobre la gastronomía de León así como la propia elaboración de dulces típicos y productos alimenticios a base de maíz.

Entre los lugares que se visitaran están el mercado central, visita a casas donde elaboran dulces típicos y productos alimenticios hechos con maíz.

Tiempo del recorrido: 4 a 6 horas

Hora de inicio: 8 Am y 2:00 p.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

7. Circuito de los Patios coloniales e indígenas

En este recorrido el visitante tendrá la oportunidad de conocer el gran valor histórico, arquitectónico y biológico que tienen estos patios. En su conjunto ellos dan muestra de la identidad leonesa y de la flora y fauna



representativa de la región, lo cual facilita el reconocimiento de la idiosincrasia local y educación de la población y visitantes de una manera ambiental, a través del disfrute en un recorrido ameno e innovador hasta la fecha en toda la región Centroamericana. Al llegar a la última casa del recorrido se les obsequiará a los clientes un refresco natural elaborado con frutas de la temporada, servido por la propia dueña de la casa.

Los lugares de interés son: Patio de Sra. Imelda Sandino, Casa de protocolo de la UNAN–León, patio del colegio La asunción Casa del Sr. Adrián Pacheco, Patio de la Sra. Socorro Hernández, Patio de la Sra. Vilma Lezama y Patio de Edwin Cáceres.

Tiempo del recorrido: 4 a 7 horas

Hora de inicio: 8:00 Am y 2:00 p.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística

8. Circuito de Sutiaba y los patios indígenas

Con este recorrido el visitante tendrá la oportunidad de conocer la historia del pueblo indígena de Sutiaba, los monumentos históricos ubicados en este barrio, se mostrará labores cotidianas de sus habitantes y la importancia de los patios indígenas que forman parte de la arquitectura habitacional de los Sutiabas.

Los lugares a tomar como insumos para elaborar este circuito son estatua del indio, Galería la Ronda, Iglesia de Sutiaba y entorno, Museo Adiac, Ruinas de Veracruz, Casa del Sr. Adrián Pacheco, Patio de la Sra. Socorro Hernández, Patio de la Sra. Vilma Lezama, elaboración de cosa de horno y árbol tamarindón, casas donde producen alimentos típicos, talleres donde tallan madera y elaboran muebles. Al finalizar el tour se degustan alimentos en un restaurante localizado en este barrio.

Tiempo del recorrido: 4-7 horas



Hora de inicio: Am y 2:00 p.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

9. Arquitectura civil y patios coloniales

Este recorrido tiene como especial interés mostrarle al turista el patrimonio arquitectónico que poseen las distintas casas y edificios representativos de la ciudad y la belleza de los patios coloniales ubicados en el centro histórico de la misma, así mismo el visitante tendrá la oportunidad de conocer la forma de vida de los leoneses.

Tiempo del recorrido: 4 a 7 horas

Hora de inicio: 8 Am y 2:00 p.m.

Lugar de salida: Oficina de Información Turística.

Prestación del Servicio

Desde que el cliente llega a la oficina de información turística, como se dijo antes lugar donde estará ubicada la cooperativa, el socio el encargado de atención al cliente le da la bienvenida, le invita a sentarse en el lugar que el desee más cómodo y así inmediatamente le proporciona el catalogo de recorridos que ofrece la empresa. La prestación de este servicio se caracterizará por ser:

Un servicio rápido.

Precios accesibles.

Variación de recorridos.

Ambiente agradable y seguro.

Personal eficiente.

Amabilidad por parte de los socios.



Diagrama de flujo del proceso (Circuitos)

Figura 5: Flujograma del proceso de circuitos

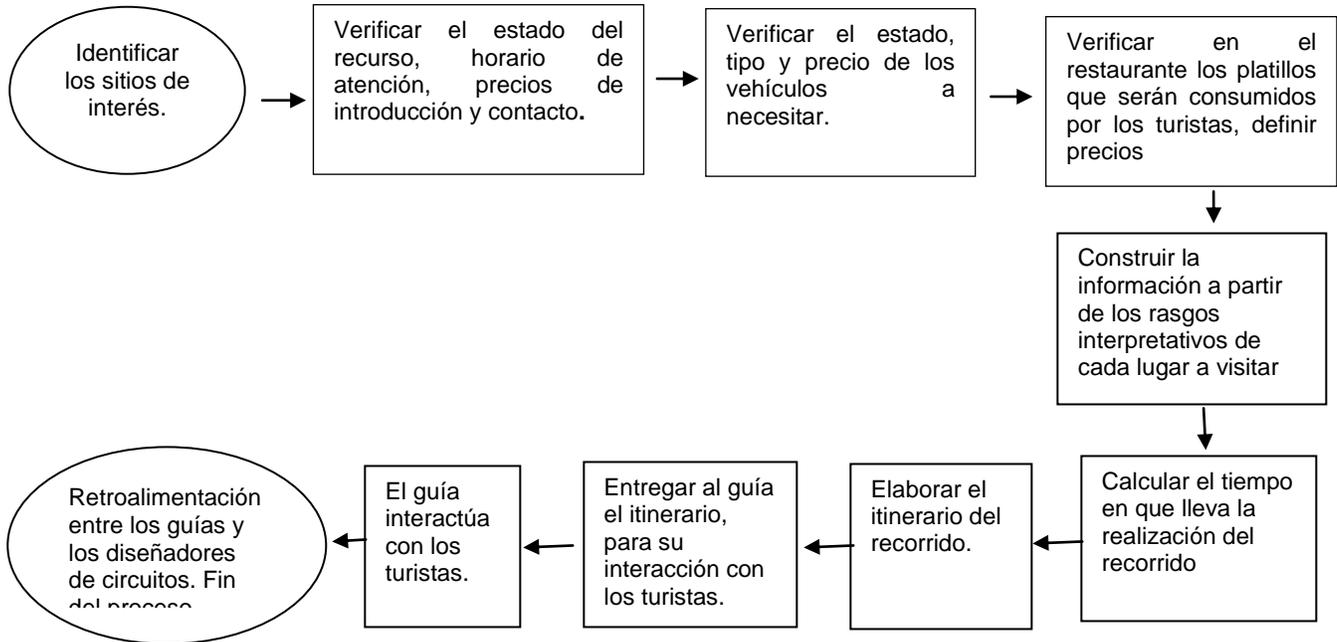
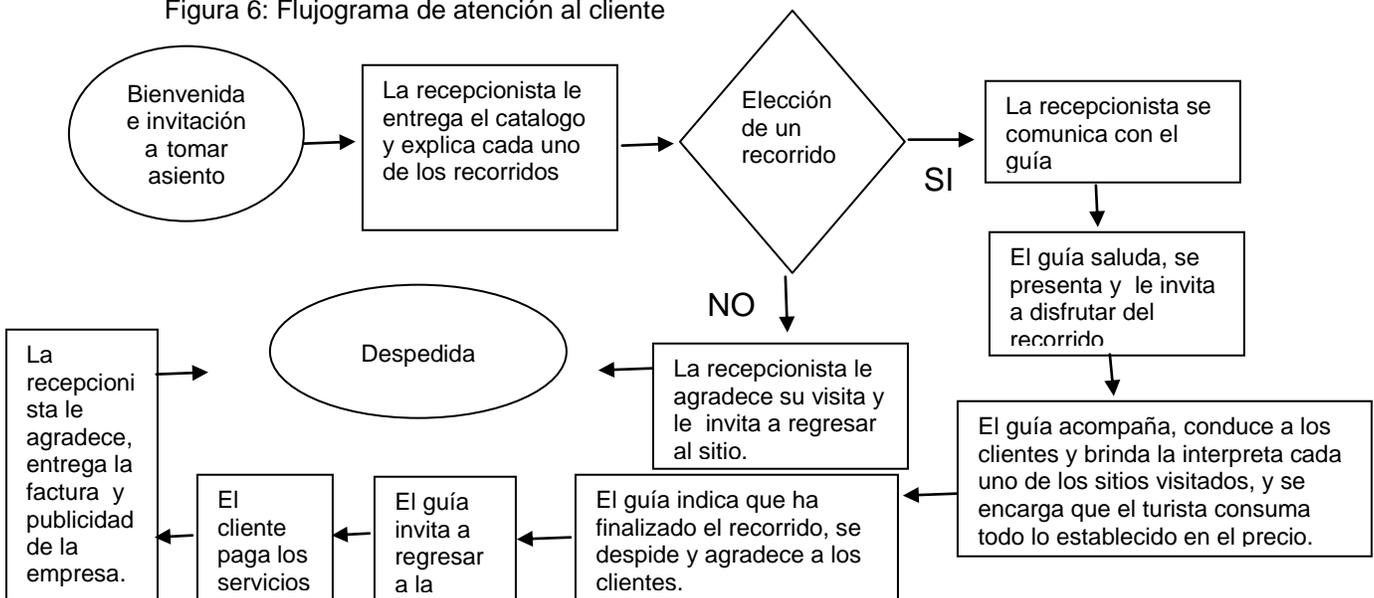


Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente

Figura 6: Flujograma de atención al cliente





Se atenderá de forma personalizada al cliente (repcionistas y guías), donde nuestra mayor prioridad será que el cliente se sienta seguro y satisfecho al recibir un servicio de calidad.

Equipos

La tecnología que utilizaremos es sencilla en cuanto a la producción de los circuitos turísticos, para la elaboración de los recorridos es necesario constar los equipos necesarios para la prestación de servicios. A continuación en la tabla 19 se presenta la inversión inicial de la cooperativa “Guides Pro” León. Véase Tabla19.



Tabla 19. Equipos y mobiliario

Equipos y mobiliario			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Escritorio Sencillo	1	\$95,24	\$95,24
Silla con brazo	1	\$40,48	\$40,48
Computadora	1	\$619,05	\$619,05
Calculadora	1	\$11,90	\$11,90
Porta toalla	1	\$4,76	\$4,76
Perforadora	1	\$3,33	\$3,33
Engrapadoras	1	\$3,33	\$3,33
Saca Grapas	1	\$1,00	\$1,00
Papeleras	2	\$2,00	\$4,00
Palo de Lampazo	1	\$1,50	\$1,50
Trapo de Lampazo	1	\$1,50	\$1,50
Pala	1	\$1,50	\$1,50
Desinfectante (Galón)	1	\$4,00	\$4,00
Jabón de manos	1	\$0,71	\$0,71
Escoba	1	\$1,50	\$1,50
Abanico	1	\$23,81	\$23,81
Teléfono	1	\$14,29	\$14,29
Lapiceros Bic Caja	1	\$3,43	\$3,43
Resma de papel Carta	1	\$4,76	\$4,76
Resma de papel Legal	1	\$5,50	\$5,50
Libros contables	3	\$7,38	\$22,14
Tijeras	1	\$2,00	\$2,00
Facturas	1	\$7,14	\$7,14
Cajas de Grapas estándar	1	\$1,50	\$1,50
Sub. Total			\$878,38
Decoración del local			
Maceteras con planta	2	\$4,76	\$9,52
Adornos	2	\$19,05	\$38,10
Reloj	1	\$3,81	\$3,81
Sub. Total			\$51,43
Total			\$929,81



Costos operativos de servicios

La materia prima básica para la elaboración de los circuitos son: transporte terrestre según el tipo de recorrido (vehículo pequeño y 4x4), entradas a los sitios de interés, servicios de alimentos y bebidas en comedor típico, agua purificada en botella de 1.5 lt.

Tabla 20: OPERATIVOS CIRCUITO HISTÓRICO.

COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO HISTÓRICO					
Actividad	Costo unitario US\$	No. de Pax	Total	Recorridos el primer año	Costos operativos primer año
Entradas	\$5,00	2	\$10,00	360	\$3.600,00
Agua	\$0,50	2	\$1,00	360	\$360,00
Transporte	\$5,00	2	\$10,00	360	\$3.600,00
Alimentos	\$6,00	2	\$12,00	360	\$4.320,00
total costos unitarios	\$16,50	2	\$33,00	360	\$11.880,00

Tabla 21: COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE LA REVOLUCIÓN.

COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE LA REVOLUCIÓN						
Actividad	Costo unitario US\$	No. de Pax	Total	Recorridos el primer año	Costos operativos primer año	
Entradas	\$ 3,00	2	\$6,00	360	\$ 2.160,00	
Agua	\$0,50	2	\$1,00	360	\$ 360,00	
Alimentación	\$6,00	2	\$12,00	360	\$4.320,00	
Total	\$20,00		\$19,00		\$6.840,00	

Tabla 22: COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE NATURALEZA.

COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE NATURALEZA.						
Actividad	Costo unitario US\$	No. de Pax	Total	Recorridos el primer año	Costos operativos primer año	
Entradas	\$2,00	2	\$4,00	360	\$1.440,00	
Transporte	\$12,50	2	\$25,00	360	\$9.000,00	
Agua	\$ 0,50	2	\$1,00	360	\$360,00	
Alimentación	\$ 6,00	2	\$12,00	360	\$ 4.320,00	
Total	\$21,00	2	\$42,00		\$15.120,00	



Tabla 23: COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE SOL Y PLAYA.

COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE SOL Y PLAYA					
Actividad	Costo unitario US\$	No. de Pax	Total	recorridos el primer año	costos operativos primer año
Entradas	\$2,00	3	\$6,00	360	\$ 2.160,00
Transporte terrestre	\$8,00	3	\$24,00	360	\$8.640,00
Transporte acuático	\$15,00	3	\$ 45,00	360	\$ 16.200,00
Agua	\$0,50	3	\$1,50	360	\$540,00
Alimentación	\$ 6,00	3	\$ 18,00	360	\$6.480,00
Total	\$31,50	3	\$88,50		\$34.020,00

Tabla 24: COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE PATIOS COLONIALES E INDÍGENAS

COSTOS OPERATIVOS CIRCUITO DE PATIOS COLONIALES E INDÍGENAS					
Actividad	Costo unitario US\$	No. de Pax	Total	Recorridos el primer año	Costos operativos primer año
Entradas	\$6,00	4	\$24,00	360	\$8.640,00
Transporte	\$4,00	4	\$16,00	360	\$5.760,00
Agua	\$0,50	4	\$2,00	360	\$720,00
Alimentación	\$6,00	4	\$24,00	360	\$8.640,00
Total	\$ 16,50		\$66,00		\$23.760,00

Identificación de proveedores y cotizaciones.

Se realizó a través de las entrevistas de persona a persona y a los diferentes establecimientos prestadores de servicios turísticos, realizando las cotizaciones respectivas. Ver tablas 25 y 26.



Tabla 25. Proveedores de transporte turístico en el municipio de León.

Empresas de Transporte Turístico del departamento de León

Nombre	Municipio	Dirección	Tipo de vehículo	Capacidad	Teléfono	E-mail	Estado del vehículo (Año, A/A)	Rango de precios
Gilberto Obando	León	Billares Darce, 2c al este, 25 vrs. al norte	1 Microbús	14 pax	8439-7117		2008 con A/A	
			1 Bus	30 pax	8439-7118		2009 con A/A	
Melvin Espinoza	León	Colonia Avellán, Barrio El Calvario	Microbús	14 pax	2315-5718		2008 con A/A	\$35-\$45
			Carro	4 pax	2315-5719		Yaris 2007, con A/A	\$25
Transporte Neskonzy	León	Rpto. Rubén Darío	Microbús	14 pax	8625-0507		2002, con A/A	
Transporte turístico Z Tours	León	Del hotel Europa 2 cuadras al esta	Carro	4 pax	2311-3972 / 8693-7487	ztour_nicaragua@yahoo.com		\$35
			Camioneta 4x4	7 pax	2311-3972 / 8693-7488	ztour_nicaragua@yahoo.com	Land Cruiser, 2004, con A/A	\$40-\$110
			Bus	24 pax	2311-3972 / 8693-7489	ztour_nicaragua@yahoo.com	Combi, con A/A	\$70-\$130
Julio Pineda	León	Parque de los poetas 1/2c al oeste	Carro	4 pax	8625-4467	info@juliotoursnicaragua.com.ni	Nissan, con A/A	
			Camioneta	7 pax	8625-4467	info@juliotoursnicaragua.com.ni	Land Cruiser, con A/A	
Mauricio Leonel Reyes	León	Cruz Roja, 75 vrs. abajo	Carro	4 pax	8460-1622		Kia	\$23-\$27
Flavio Parajón	León	Costado norte igl. Guadalupe, 1c al oeste y 1/2c. Al norte.	Jeep 4x4	7 pax	8880-8673	fparajon2003@yahoo.es	1998	
Orlando Gaitán	León	Texaco Guido, 2c al sur, 25 vrs. Al oeste	Microbús	14 pax	2315-4199 / 8439-9938	rosabar17@yahoo.es	Hiundai	\$35-\$75
			Microbús	8 pax	2315-4199 / 8439-9939	rosabar17@yahoo.es	Suzuky, 2008, con A/A	\$30-\$65
Víctor Martínez	León	Ermita de Dolores 1c abajo, 1/2c al sur	Carro	4 pax	8634-6451 / 8684-6822	ketmy2003@gmail.com	Sedan	\$23-\$24



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León

Mariano Rojas	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Carlos Pravia	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Máximo Ortiz	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Danilo Carmona	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Elvin Martínez	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Adolfo Figueroa	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Marvin Hernández	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Club de Jóvenes Las Peñitas	Las Peñitas	Casa comanejo Isla JV	Lancha Fibra de vidrio	14 personas	8910-3898 8336-1963		Motor 40 caballos de Fuerza	\$40-\$120
Grupo de Mujeres	Salinas Grandes		Lancha Fibra de vidrio	6 personas			Motor de 25 caballos de fuerza	\$40-\$120

Tabla 26: Proveedores del servicio de alimentos y bebidas del municipio de León

Oferta de Alimentos y Bebidas del departamento de León

Establecimiento	Mpio	Dirección	Categoría	No. De Sillas	Teléfono	E-mail	Pág. Web	Clasificación	Especialidad
EL SESTEO	León	Esquina norte de la Iglesia de Catedral	3 Tenedores	75	2311-5327	posadadr@ibw.com.ni	www.posadadeldoctor.com	Restaurante	A la Carta.
POLLOS TIP TOP	León	Plaza Siglo Nuevo León	3 Tenedores	102	2311-7086	plazasiqlonuevo@leon.com.ni	No	Restaurante	Pollo Rostizado
MONTEZERINO	León	Km, 91 carretera By Pass	2 Tenedores	160	2311-2638	No	No	Restaurante	A la Carta.
CORONA DE ORO	León	Supermercado Palí 1/2c al sur	2 Tenedores	60	2315-2196	jenin_tom@hotmail.com	No	Restaurante	A la Carta.(China)
CHARLIE'S BAR-B-Q	León	Carretera By Pass, frente al Pollo Estrella	2 Tenedores	100	2311-1090	info@hotelcharliebar-b-q.com	www.hotelcharliebares-b-q.com	Restaurante	A la Barbacoa.



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León

MEDITERRANEO	León	Parque Los Poetas 2 1/2 al Norte	2 Tenedores	56	88959392	No	www.leononline.net/mediterraneo	Restaurante	A la Carta.(pastas)
RIO DULCE	León	Km. 97 1/2 Carretera Poneloya	2 Tenedores	160	8864-2647	No	No	Restaurante	A la Carta
CAÑA BRAVA	León	Km. 90 carretera By Pass	2 Tenedores	144	2311-5666	No	No	Restaurante	A la Carta.
Venivé	León	Teatro Municipal 1c. Abajo	2 Tenedores	72	8419-1256	danielsalvadorhernandez@yahoo.es	No	Restaurante	A la Carta.
Bar Baro	León	Teatro González 1/2c. Abajo	2 Tenedores	96	88204000	masinnica@yahoo.com	No	Restaurante	A la Carta.
Pizza Hot	León	Cencicomp 10vrs. Al norte.	2 Tenedores	80	311-5283	No	No	Restaurante	Pizzas
ITALIAN PIZZA	León	De la Iglesia Catedral 1/2 c. al Norte	2 Tenedores	32	2311-0857	exaxli@hotmail.com	No	Restaurante	Pizzas
COCINARTE	León	Costado norte de la Iglesia El Laborio	1 Tenedor	44	2315-4049	No	No	Restaurante	A la Carta.(Vegetariana)
LOBITO	León	Texaco Guido 4 c. al Sur 1/2c. Arriba	1 Tenedor	80	2311-4146	No	No	Restaurante	A la Carta.
LOS PESCADITOS	León	Iglesia Sutiaba 1 c al Sur 1 c y 20 vrs al Este	1 Tenedor	80	2311-2684	No	No	Restaurante	A la Carta.(Mariscos)
El patio de Doña Elena	León	Texaco guido de Sutiaba 2c, al sur.	1 Tenedor	88	315-4193	No	No	Restaurante	A la Carta
Fiesta Paradise	León	Esquina noreste del puente Martínez.	1 Tenedor	160	2315-4841	No	No	Restaurante	A la Carta
SACUANJOCHE	León	Esquina de los UNAN-León, 75 vrs abajo	1 Tenedor	144	2311-1121	marrviz46@hotmail.com	No	Restaurante	A la Carta.(Vegetariana)
El Coctel	León	Billares Darce 2 c al este, 1c al sur	1 Tenedor	83	86437270	No	No	Restaurante	A la Carta.(Mariscos)
CACTUS	León	De la Iglesia La Merced 25 vrs al abajo	1 Tenedor	100	2311-3594	No	No	Restaurante	A la Carta
EL TÚNEL ACUÁTICO	León	Frente al Antiguo Hospital San Vicente	1 Tenedor	120	2311-4767	No	No	Restaurante	Comida Corriente
LACMIEL	León	Km 91, Carretera By Pass León Chinandega	1 Tenedor	120	2311-4992	No	No	Restaurante	A la Carta
SUTIABA	León	Texaco Guido, PC al sur, 1 1/2c al oeste	1 Tenedor	128	2311-1464	No	No	Restaurante	A la Carta
MAMA KECHA	León	Del Banco Central 600 mtrs al Norte Bay Pass	1 Tenedor	80	2311-4091	No	No	Restaurante	A la Carta (Carne de Monte)



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León

BENNY	León	Caña Brava 30 vrs al Norte León, carretera By Pass.	1 Tenedor	140	2311-3045	No	No	Restaurante	A la carta
El Buen Gusto	León	Fundeci 2da Etapa A-2P-8 Frente al Campo Victoria	1Tenedor	60	2315-5336	No	No	Restaurante	A la carta
HONG KONG	León	Frente a la cancha 23 de Julio	1Tenedor	80	84395196	No	No	Restaurante	A la Carta.(China)
EI BAILONGO.	León	Del Banco Central 100 mtrs al Norte	1 Tenedor	200	84797417	No	No	Restaurante	A la Carta
TIP TOP EXPRESS	León	Texaco Metropolitano (Star Mark)	1 Tenedor	16	2311-7031	No	No	Restaurante	Pollo Rostizado
El Buen Gusto	León	Fundeci II etapa frente al campo Victoria	1 Tenedor	64	315-5336	No	No	Restaurante	Pollo Rostizado
Center City	León	Frente al Parque de la Merced	1 Tenedor	75	2315-4612	No	No	Restaurante	Buffet
Hollywood Pizza# 1	León	Esquina de los Bancos 75 vrs arriba, Módulos de Plaza Siglo Nuevo	1 Tenedor	92	2311-0635	eugeniofr@hotmail.com	No	Restaurante	Pizzas
Hollywood Pizza# 2	León	Parque Rubén Darío 10 vrs. Abajo	1 Tenedor	48	2311-0636	No	No	Restaurante	Pizzas
Pizza ROMA	León	Costado norte de la UNAN León 80mts al norte	1 Tenedor	92	2311-3568	No	No	Restaurante	Pizzas
White House #1	León	Frente a la iglesia la recolección.	1Tenedor	80	2311-7010	No	No	Restaurante	Pizzas
Emanuel Pizza	León	Museo Archivo Rubén Darío 25 vrs Abajo.	1 Tenedor	80	2311-3965	No	No	Restaurante	Pizzas
CASA VIEJA	León	Iglesia San Francisco 11/2c al Norte.	1 Tenedor	60	2311-3701	No	No	Restaurante	Comida a la Carta



Mano de obra requerida

La mano de obra requerida para el funcionamiento de la cooperativa “Guides Pro” León, será:

- a. Tres recepcionistas y encargadas de reservación.
- b. Cinco Guías bilingües.
- c. Tres diseñadores de circuitos turísticos
- d. Cinco para el área de distribución y comercialización de los circuitos.

Procedimiento de mejora continúa

Se tendrá un buzón de sugerencias para saber la opinión de los clientes, sus necesidades, y tratar de captar las expectativas de estas, mejorar cada día para obtener una imagen y mantenernos en el mercado incluyendo así mismo:

- a. Control de calidad
- b. Selección adecuada de los proveedores
- c. Buena atención al cliente
- d. Servicio rápido
- e. Personal bilingüe
- f. Capacitaciones continuas a los socios.



Programas de producción

Tabla 27. Programa de producción de la cooperativa “Guides Pro” León

Actividades	Personal Encargado	Periodo de realización
Presidente/Gerente	Dania Teresa Hernández Pinell	Cada dos días
Tesorero/Contador	William Enrique Herrera	1 vez a la semana
Secretaria	Sugey de los Ángeles Pérez	Reuniones mensuales
Recepción	Doris Isaura Mendoza Acosta.	Cada dos días
	Brenda Carolina Cárcamo López.	Cada dos días
	Tania Tamara Torres Flores.	Cada dos días
Guias	Denis Josué Turcios Rojas.	Cada dos días
	Lewys Samuel Salgado Betancour	Cada dos días
	Jason Miguel Navarrete	Cada dos días
	Janigsia Elizabeth Roeda	Cada dos días
	Juan Carlos Hernández Candia.	Cada dos días
Produccion y diseño de circuitos	Evel Alí Osorio Cabrera.	Cada dos días
	Franklin Ramón Torres Mantilla.	Cada dos días
	Kerwin Josué Mejía Silva.	Cada dos días
Distribución y comercialización	Claudia María Cáceres Ortiz.	Cada dos días
	Oscar Felipe Martínez Salgado.	Cada dos días
	Eveling José Penado Rojas.	Cada dos días
	Leslia Cristhina Espinoza Pomares	Cada dos días



6.4 Organización

Objetivos de la organización

Controlar, plantear y organizar las actividades según las funciones de cada miembro de la cooperativa, de tal manera que la realicen con eficiencia y eficacia, lograr los propósitos esperados.

Estructura organizacional

Para el debido funcionamiento de la organización es necesario definir los procesos operativos de la cooperativa “Guides Pro” León, descripción de puestos y definición del perfil del puesto. Para ello se ha elaborado un organigrama de la empresa y seguido se presenta por medio de tablas la descripción de cada uno de los puestos.

Organigrama

Figura 7: Organigrama de la empresa





Funciones Específicas por puesto

Tablas 28 a la 34: Descripción de Puestos

Descripción del Puesto:	
Nombre del Puesto: Presidente/Gerente	Fecha de elaboración: _____ Fecha de revisión: ___/___/___
Código:	Número de Personas en el cargo: 1
Departamento: Junta Directiva	Unidad o Dependencia: Administración
Descripción general:	
<ul style="list-style-type: none"> • Es la representante de la Empresa • Se encarga de dirigir las operaciones con las atribuciones y dentro de los límites que le confiere el Estatuto. • Supervisa todas las áreas. • Llevar a cabo la gestión administrativa de la cooperativa. • Ejercer control prestando el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente las tareas. • Considera los errores propios y ajenos como una oportunidad de aprender y mejorar. • Representa a la cooperativa. • Recibe las quejas y das posibles soluciones que se presentan en la empresa. • Trabaja de la mano con los demás departamentos. 	
Descripción Detallada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Pro activo, armonizar en todas las decisiones y en todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. • Incentivar e innovar en la realización y ejecución de las actividades a los socios. • Controlar las políticas implementadas. • Proponer nuevas estrategias para atraer una mayor captación de clientes. 	
Requisitos:	Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.
Condiciones:	Buena presentación Ser responsable. Buenas relaciones humanas.



	<p>Dominar su área. Ser líder. Curso básico de computación. Curso de Inglés técnico.</p>
--	---

Tabla 29

Descripción del Puesto:		
Nombre del Puesto: Tesorero/Contabilidad	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 1	
Departamento: Junta Directiva	Unidad o Dependencia: Administración	
<p>Descripción general: Se ocupa de la elaboración de los presupuestos anuales de la empresa. Instrumenta las formas de crédito necesarias, realiza la compra del material, controla los expedientes, control de billeteaje y el departamento de personal (nomina, seguros, etc.) Arqueo de caja</p>		
<p>Descripción Detallada: Técnico en computación. Técnico en contabilidad. Poseer buenas relaciones humanas</p>		
Requisitos:	<p>Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.</p>	
Condiciones:	<p>Ser puntual y responsable. Organizado y disciplinado.</p>	



Tabla 30

Descripción del Puesto:		
Nombre del Puesto: Secretaria	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 1	
Departamento: Secretaria	Unidad o Dependencia: Administración.	
<p>Descripción general:</p> <p>Coordinar las actividades junto al presidente. Registro de documentos con otras empresas, antecedentes de toda índole y representante de la empresa en casos referentes a convenios, contratos y otros.</p>		
<p>Descripción Detallada:</p> <p>Estar pendiente de las cosas que hacen falta en la cooperativa. Asistir a citas o reuniones en representación de la cooperativa. Es la encargada de llevar en actas los acuerdos que se toman en reuniones de la empresa.</p>		
Requisitos:	<p>Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.</p>	
Condiciones:	<p>Ser puntual y responsable. Organizado y disciplinado.</p>	



Tabla 31

Descripción del Puesto		
Nombre del Puesto: Diseñador de circuitos	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 3	
Departamento: Producción	Unidad o Dependencia: Producción	
<p>Descripción general: Es la que se encarga de la producción, elaboración y organización de los distintos paquetes turísticos. Se encarga que todo esté bien organizado en su área de trabajo, de acuerdo a las necesidades del producto.</p>		
<p>Descripción Detallada: Realiza una requisita para la entrada y salida del producto. Visitar y evaluar a los proveedores de servicios de transporte, alimentos y bebidas. Verificar el estado de los atractivos turísticos. Identificar nuevos recursos para la elaboración de circuitos innovadores</p>		
Requisitos:	<p>Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser estudiante, egresado o licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.</p>	
Condiciones	<p>Ser puntual y responsable. Organizado y disciplinado.</p>	



Tabla 32

Descripción del Puesto:		
Nombre del Puesto: Ejecutivo de Ventas	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 5	
Dpto. Comercialización	Unidad o Dependencia: Comercialización	
<p>Descripción general:</p> <p>Es el encargado de vender el producto a los consumidores potenciales (mediante la generación de curiosidad y atención en el cliente). También se responsabiliza del control de calidad de los productos comerciales (los cuales en turismo es de tipo expost, es decir se lleva a cabo después que el viaje se haya realizado).</p>		
<p>Descripción Detallada:</p> <p>Realiza la promoción de ventas de los circuitos turísticos que ofrece la cooperativa. Crea alianzas con otras empresas del sector turístico. Diseña la publicidad de la cooperativa.</p>		
Requisitos:	<p>Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser estudiante, egresado o licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.</p>	
Condiciones:	<p>Buena presentación. Ser amable Tener buenas relaciones humanas. Disciplinado, organizado y responsable.</p>	



Tabla 33

Descripción del Puesto:		
Nombre del Puesto: Recepción	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 3	
Departamento: Recepción y reservas	Unidad o Dependencia:	
Descripción general: Es la que se encarga de la atención directa al cliente.		
Descripción Detallada: Atender a los clientes y ofrecerles los servicios de la empresa. Brindar información de los servicios que ofrece la cooperativa, a través de llamadas telefónicas y correo electrónico. Realizar las reservaciones de los clientes. Contactar y reservar con los proveedores Que todo esté limpio e impecable. Ambientar el lugar.		
Requisitos:	Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser estudiante, egresado o licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente	
Condiciones:	Buena presentación Portar uniforme adecuado. Usar zapatos cerrados.	



Tabla 34

Descripción del Puesto:		
Nombre del Puesto: Guía Interprete	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:	Número de Personas en el cargo: 5	
Departamento: Operaciones	Unidad o Dependencia: Operaciones	
<p>Descripción general:</p> <p>Son los encargados del contacto directo con el cliente en el circuito adquirido. Garantizar la buena reputación de la empresa. Tienen a su cargo el suministrar información de la zona y su debida recomendación.</p>		
<p>Descripción Detallada:</p> <p>Dirige y orientar al grupo que está a su cargo. Hace los pagos pertinentes de las entradas a los sitios de interés.</p>		
Requisitos:	<p>Presentar currículum VITAE Copia de la cedula. Record de policía. Certificado de salud Foto tamaño carnet (2) Bilingüe Ser estudiante, egresado o licenciado de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN-León. Originario del municipio de León. Dominio del idioma inglés, alemán o francés. Acreditación como guía turístico por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) o haber llevado el curso de guía turístico en la Universidad. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente</p>	
Condiciones:	<p>Buena presentación Portar uniforme adecuado. Usar zapato cerrado. No usar perfumes fuertes Uñas cortas Pelo agarrado. Buenas relaciones humanas. Disciplinado, organizado y responsable.</p>	



Captación del personal

El medio de captación que realizará la cooperativa “Guides Pro” León es mediante el siguiente procedimiento: a través de aviso en la carrera de Gestión de empresas turísticas y en coordinación con el responsable de prácticas profesionales, quien tiene archivos de contactos de los estudiantes, egresados y licenciados de la carrera, se hará el reclutamiento de los nuevos socios miembros según las exigencias que requiere la organización.

El medio de selección se realiza a través de una entrevista personal respaldada por su respectiva documentación, una vez seleccionado la persona se les toma en cuenta los detalles que implican compromisos, horarios y capacidad para desempeñar el cargo asignado.

Solicitud de ingreso

Por favor proporcionen los datos que se solicitan, a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible.

Datos personales:

1. Nombres y apellidos completo: _____
2. Dirección completa: _____
3. N° de Teléfono: _____ N° celular: _____
4. Lugar y fecha de nacimiento: _____
5. Estado civil: _____

Puesto solicitado:

6. Puesto específico que solicita: _____



7. Usted está dispuesto a trabajar:_____

- Como colaborador de tiempo completo:_____
- Como colaborador de tiempo parcial: _____
- Como colaborador temporal:_____

8. ¿En qué fecha estaría disponible para empezar a trabajar?

9. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?:_____

10. ¿Qué nivel aproximado de compensación mensual considera usted apropiado?_____

Formación Académica:

11. Señale el grado que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y número de años cursados:

- Cursos recibidos:_____
- Idiomas que domina:_____

12. ¿Qué opinión tiene de la actividad turística de nuestro País?_____

Recomendaciones:

13. Añada cualquier dato o información que considere de importancia para solicitar su solicitud de empleo:

Firma del solicitante

Fecha



Formato de ingreso de nuevo socio

Como parte de los archivos de cada socio, se le entregará al inicio de su afiliación un formato con los datos generales. Véase tabla 35.

Tabla 35. Formato de Ingreso

Formato de ingreso de nuevo socio		
Cooperativa “Guides Pro” León		
Nombres y apellidos: _____		
En concepto de: _____		
Nombre del puesto: _____		
Área: _____		
_____ Fecha de ingreso	_____ Firma del socio	_____ firma del gerente



Políticas y normas a seguir

Toda Cooperativa debe cumplir una serie de normas que regula el INPYME de acuerdo a la ley 499, además en la capacitación de cooperativismo se definen algunas otras que los socios consideren pertinentes para el buen funcionamiento de la empresa.

1. A continuación se mencionan las normas que de acuerdo a la ley el incumplimiento de alguna de ella podría ser motivo para la suspensión o expulsión de un socio:
2. Son motivo de suspensión, las siguientes:
3. Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fue efecto y a desempeñar comisiones que le encomienden los órganos directivos. La suspensión durara todo el tiempo que debiera desempeñarse el cargo rehusado.
4. No concurrir sin causa justificada a dos Asambleas Generales Ordinarias o a tres Extraordinarias en forma consecutiva.
5. Promover asuntos políticos-partidistas, religiosos, o raciales en el seno de la Cooperativa.
6. Cuando exista incumplimiento reiterado de sus obligaciones para con la Cooperativa y,
7. Las demás que señale el Estatuto.

Son motivo de expulsión, las siguientes:

1. Causar grave perjuicio a la Cooperativa.
2. Reincidencia en las causales de suspensión.
3. Las demás que señale es Estatuto.



Aspectos laborales a considerar:

1. Contar con un equipo que evite accidente durante el trabajo.
2. Que tengan acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
3. Promover la coordinación para mejorar el proceso y producción, así como el trato laboral.
4. Promover la asociación de la empresa a instituciones: INTUR, CANATUR, etc.

Inducción

Los socios se reúnen con todo los nuevos miembros para asignar las labores o actividades de cada colaborador según el cargo asignado con el propósito de que el personal este claro de sus funciones, también le hacen ver la forma de trabajo, las políticas y reglas que tendrán que cumplir.

Desarrollo del Personal

Con respecto a la capacitación, se otorgara dependiendo al interés que tenga cada socio según el puesto que este asignado o la capacidad que tenga en la realización de sus actividades de trabajo dando así una mayor motivación. Los recursos que se piensan asignar consistirán en calidad, interés, eficiencia y eficacia.



4.8 Administración de sueldos y salarios

Tabla 36. Pagos administrativos proyectados a diez años

GASTO ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Presidente/Gerente	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$20.052,00
Tesorero/Contador	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$20.052,00
Encargada de recepción y reservas.	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$60.156,00
Guía bilingüe.	\$12.907,50	\$12.907,50	\$12.907,50	\$12.657,50	\$12.657,50	\$12.657,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$125.325,00
Diseñador de circuitos turísticos	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$60.156,00
Distribución y comercialización de los circuitos.	\$10.326,00	\$10.326,00	\$10.326,00	\$10.126,00	\$10.126,00	\$10.126,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$100.260,00
SUBTOTAL	\$39.755,10	\$39.755,10	\$39.755,10	\$38.985,10	\$38.985,10	\$38.985,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$386.001,00



Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones específicas o capacidad de realizar un trabajo con eficiencia de cada trabajador en la actividad o tareas que se le fue asignada, trascendiendo así a los objetivos esperados por la empresa, dando seguimiento amplio de sus funciones siempre y cuando tomando en cuenta la capacidad en la realización de las tareas a las que se les asignaron teniendo un seguimiento por parte de sus superiores.

Relaciones de trabajo

Es importante que dentro de la empresa exista una buena relación de trabajo y comunicación para lograr de manera efectiva el buen funcionamiento de la organización. Que exista una buena comunicación, que esta sea de manera ascendente y lateral para el lograr entre todos, la armonía necesaria y que el negocio sea de éxito, estableciendo entre los socios miembros una relación de respeto y motivación así mismo reconociendo el desempeño de cada uno.

Marco legal de la organización

El marco legal de la cooperativa "Guides Pro" León está regido por lo la ley 499 de IMPYME, a continuación los requisitos legales con que debe contar la Cooperativa para poder iniciar en el mercado:



- Presentar solicitud de aprobación del Acta Constitutiva dirigida al Director del Registro Nacional de Cooperativas, firmada por la presidenta y la secretaria.
- Presentar el certificado de capacitación de 40 horas sobre Legislación Cooperativa y los siguientes libros:
 - Actas para Asamblea General.
 - Consejo de Administración.
 - Junta de Vigilancia.
 - Registro de asociados.
 - Inscripción de Certificados de Aportaciones.
 - Diario.
 - Mayor.
- El Acta de Constitución de la Cooperativa deberá contener los siguientes requisitos para su debida inscripción y obtención de la Personalidad Jurídica:
 1. Lugar, fecha y hora de la celebración de la Asamblea General de Constitución.
 2. Nombre completo, estado civil, edad, profesión u oficio y domicilio de cada uno de los asociados fundadores y relación de la Cédula de Identidad.
 3. Indicación del objeto de la reunión.
 4. El número, valor nominal, monto y naturaleza de las aportaciones que conforman el capital social.
 5. Los Órganos de Dirección electos.
 6. Forma de suscripción y pago de los aportes de cada uno de los asociados fundadores, con los que se deberá constituir el capital inicial de la Cooperativa.



7. Constancia de que se ha pagado por lo menos el 25% del capital suscrito por cada asociado, pudiendo hacerse dicho pago en una cooperativa de ahorro y crédito o en cualquier otra entidad financiera legalmente constituida.
8. Las firmas de los asociados y su autenticación notarial.
9. Aprobación del Estatuto y la incorporación del mismo en el Acta de Constitución.
 - La Cooperativa tendrá personalidad jurídica a partir de la fecha en que fuera inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas de la Autoridad de Aplicación de la Ley, el cual entregará la Certificación correspondiente al representante de la Cooperativa.
 - Publicar la certificación de la personalidad jurídica otorgada por el Registro Nacional de Cooperativas en la Gaceta Diario Oficial.

Nota: Según CAMIPYME: no puede ser socio de una Cooperativa un individuo que no haya recibido la capacitación completa sobre cooperativismo.

De acuerdo a la ley 499 de INPYME debe ser parte de la formalidad de una Cooperativa lo siguiente:

- No podrá extender sus actividades a objetivos y propósitos que no correspondan con los declarados en el Acta Constitutiva y el Estatuto legalmente vigente, excepto que el estatuto haya sido reformado conforme a la ley y obtenido la autorización de la Autoridad de Aplicación de ley.
- Se entenderá como pre-socio, todo aquel que aplica en la cooperativa para solicitar afiliación, cuyo ingreso no haya sido



aprobado por la asamblea general de asociados. Esta calidad no deberá exceder más de un año.

CAMIPYME es una institución del Estado que vela por el beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa, con los cuales trabaja de la mano en la capacitación y ayuda a la introducción en el mercado. Es esta misma institución la que capacita al empresario en la tramitación legal de la empresa.

Fuente: Centro de Ayuda a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME).

Prohibiciones

Sin perjuicio de las prohibiciones establecidas según las leyes de trabajo se les prohíbe a los trabajadores:

- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del empleador.
- Abandonar, interrumpir o suspender el trabajo sin la debida autorización.
- Utilizar horas de trabajo para realizar diligencias personales.
- Presentarse al trabajo para realizar diligencias personales.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o bajo el efecto de cualquier droga o sustancias prohibidas.
- Maltratar física o verbalmente a los compañeros de trabajo y público en general.
- Sustraer de las demás áreas documentos, materiales o equipos relacionado con su trabajo
- Ejecutar cualquier acto de peligro para su propia seguridad a la de los otros.
- Presentarse vestidos inadecuadamente.



6.5 Estudio Económico

Objetivos generales

Llevar ordenadamente las cuentas e información de la situación financiera de la empresa.

Buscar alternativas que permitan ahorrar en costos o gastos para aumentar las expectativas del rendimiento por cada año.

Objetivos Específicos

Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción.

Determinar costos y gastos variables, fijos, así como el capital necesario a aportar.

Establecer las entradas y salidas de efectivo de la empresa

Realizar proyecciones de flujo de efectivo así como estado financieros (Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Balance General).

Evaluar las operaciones con los indicadores financieros VAN y TIR.



Para el presente estudio económico se trabajó el catalogo de cuentas necesarias para elaborar los estados financieros de la cooperativa “Guides Pro” León.

El software utilizado fue hojas de Excel, apoyado en las formulas para calcular los ingresos y egresos de la empresa. Asimismo el capital social, el flujo de efectivos y el balance general de misma; todo ello para determinar la viabilidad de este negocio. Por otra parte se calculó indicadores financieros como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

A través de tablas se presentan los resultados de este estudio. Véase las tablas 37 a la 46.

Inversión Inicial

Para empezar operaciones en la cooperativa se ha estimado la inversión inicial necesaria, la que fue calculada en base a los equipos y mobiliarios precisos para el despegue de la empresa, de igual forma se ha previsto un capital social inicial, que sería el aporte de los socios este estimó tomando como referencia los gastos administrativos de los primeros tres meses de operaciones de la organización.



Tabla 37. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR \$	TOTAL\$
Mobiliario y equipo			
Escritorio Sencillo	1	\$95.24	\$95.24
Silla con brazo	1	\$40.48	\$40.48
Computadora	1	\$619.05	\$619.05
Calculadora	1	\$11.90	\$11.90
Porta toalla	1	\$4.76	\$4.76
Perforadora	1	\$3.33	\$3.33
Engrapadoras	1	\$3.33	\$3.33
Saca Grapas	1	\$1.00	\$1.00
Papeleras	2	\$2.00	\$4.00
Palo de Lampazo	1	\$1.50	\$1.50
Trapo de Lampazo	1	\$1.50	\$1.50
Pala	1	\$1.50	\$1.50
Desinfectante (Galón)	1	\$4.00	\$4.00
Jabón de manos	1	\$0.71	\$0.71
Escoba	1	\$1.50	\$1.50
Abanico	1	\$23.81	\$23.81
Teléfono	1	\$14.29	\$14.29
Lapiceros Bic Caja	1	\$3.43	\$3.43
Resma de papel Carta	1	\$4.76	\$4.76
Resma de papel Legal	1	\$5.50	\$5.50
Libros contables	3	\$7.38	\$22.14
Tijeras	1	\$2.00	\$2.00
Facturas	1	\$7.14	\$7.14
Cajas de Grapas estándar	1	\$1.50	\$1.50
Sub. total			\$878.38
Decoración del local			
Maceteras con planta	2	\$4.76	\$9.52
Adornos	2	\$19.05	\$38.10
Reloj	1	\$3.81	\$3.81
Sub. total			\$51.43
Otros			
Constitución legal		\$142.86	\$142.86
Imprevistos		\$142.86	\$142.86
CAPITAL DE TRABAJO			\$13,536.00
Sub. total			\$13,821.71
Total			\$14,751.52



Entradas

Aquí se muestra una proyección a diez años de todos los ingresos de dinero que la empresa.

Tabla 38. Estado de resultados proyectados a diez años

Estado de resultados proyectados a diez años											
INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
De Naturaleza	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$432.000,00
Históricos	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$288.000,00
Revolución	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$288.000,00
Sol y Playa	\$0,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$388.800,00
Patios coloniales e Indígenas/ Sutiaba	\$0,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$57.600,00	\$518.400,00
TOTAL	\$86.400,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$1.915.200,00



Diseño de un plan de negocios para la formación de una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León

Salidas: En esta parte se señalan todos los egresos que la empresa realizaría en un periodo de diez años.

Tabla 39. Costos operativos proyectados a diez años

COSTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
De Naturaleza	\$15.120,00	\$15.120,00	\$15.120,00	\$15.120,00	\$15.120,00	\$30.240,00	30.240,00	\$30.240,00	\$30.240,00	\$30.240,00	\$226.800,00
Históricos	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$11.880,00	\$118.800,00
Revolución	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$6.840,00	\$68.400,00
Sol y Playa	0	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	\$34.020,00	34.020,00	306180
Patios coloniales e indígenas/Sutiaba	0	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	\$23.760,00	213840
TOTAL	\$33.840,00	\$91.620,00	\$91.620,00	\$91.620,00	\$91.620,00	106.740,00	106.740,00	106.740,00	106.740,00	\$106.740,00	\$934.020,00

Tabla 40. Gastos de sueldos

GASTO ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Presidente/Gerente	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$20.052,00
Tesorero/Contador	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.065,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$2.025,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$1.945,20	\$20.052,00
Encargada de recepción y reservas.	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$60.156,00
Guía bilingüe.	\$12.907,50	\$12.907,50	\$12.907,50	\$12.657,50	\$12.657,50	\$12.657,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$12.157,50	\$125.325,00
Diseñador de circuitos turísticos	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.195,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$6.075,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$5.835,60	\$60.156,00
Distribución y comercialización de los circuitos.	\$10.326,00	\$10.326,00	\$10.326,00	\$10.126,00	\$10.126,00	\$10.126,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$9.726,00	\$100.260,00
SUBTOTAL	\$39.755,10	\$39.755,10	\$39.755,10	\$38.985,10	\$38.985,10	\$38.985,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$37.445,10	\$386.001,00



Tabla 41. Gastos administrativos

RUBRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
PAPELERÍA	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$12.000,00
INTERNET	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$276,00	\$2.760,00
PUBLICIDAD	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$5.400,00
ENERGÍA	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$6.000,00
TELÉFONO	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.000,00
AGUA	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$1.200,00
TOTAL	\$3.036,00	\$30.360,00										

Utilidades

Tabla 42: Utilidad estimada en diez años

Esta es estimada a partir de restar todos los gastos a los ingresos por año.

UTILIDAD ESTIMADA EN DIEZ AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	\$9.768,90	\$52.788,90	\$52.788,90	\$53.558,90	\$53.558,90	\$67.238,90	\$68.778,90	\$68.778,90	\$68.778,90	\$68.778,90	\$564.819,00



Proyección del flujo de efectivo

En esta tabla se proyecta de manera concreta y confiable la situación económica de la empresa a un plazo de diez años, lo que demuestra la liquidez de la cooperativa.

Tabla 43: Flujo de efectivos

FLUJO DE EFECTIVOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	\$86.400,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$187.200,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00
EGRESOS	\$76.631,10	\$134.411,10	\$134.411,10	\$133.641,10	\$133.641,10	\$148.761,10	\$147.221,10	\$147.221,10	\$147.221,10	\$147.221,10
SALDO INICIAL	\$14.751,52	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPONIBILIDAD	\$9.768,90	\$52.788,90	\$52.788,90	\$53.558,90	\$53.558,90	\$67.238,90	\$68.778,90	\$68.778,90	\$68.778,90	\$68.778,90
ACUMULADO	\$24.520,42	\$77.309,32	\$130.098,22	\$183.657,12	\$237.216,02	\$304.454,92	\$373.233,82	\$442.012,72	\$510.791,62	\$579.570,52



Balance general

Aquí se presenta la situación de la cooperativa “Guides Pro” León en un período de diez años de sus activos, pasivos, el capital contable y las utilidades de la empresa.

Tabla 44: Flujo de efectivos

BALANCE GENERAL PROYECTADO A DIEZ AÑOS										
Cuentas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO	\$24.520,42	\$92.060,85	\$144.849,75	\$198.408,65	\$251.967,55	\$319.206,45	\$387.985,35	\$456.764,25	\$525.543,15	\$594.322,05
PASIVO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
CAPITAL	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52	\$14.751,52
UTILIDADES	\$9.768,90	\$77.309,32	\$130.098,22	\$183.657,12	\$237.216,02	\$304.454,92	\$373.233,82	\$442.012,72	\$510.791,62	\$579.570,52
CAPITAL CONTABLE	\$24.520,42	\$92.060,85	\$144.849,75	\$198.408,65	\$251.967,55	\$319.206,45	\$387.985,35	\$456.764,25	\$525.543,15	\$594.322,05



Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

Se ha calculado indicadores financieros de la TIR y el VAN, esto con el propósito de medir la rentabilidad de del negocio, y determinar que si es un plan económicamente viable.

Tabla 45: Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	205%	Nota: la TIR a una tasa estimada del 15% da como resultado una tasa de retorno del 205%
TASA	15%	
AÑO	FLUJO	
0	-\$14.751,52	
1	\$14.388,90	
2	\$62.448,90	
3	\$62.448,90	
4	\$63.218,90	
5	\$63.218,90	
6	\$78.338,90	
7	\$79.878,90	
8	\$79.878,90	
9	\$79.878,90	
10	\$79.878,90	

Tabla 46: Valor Actual Neto (VAN)

VAN	\$ 79.726,47	Nota: con una inversión de 14,751.52 el ultimo flujo a pagar a 10 años con una tasa del 13.10%, equivale al monto del último flujo (año 10)
TASA	13,10%	
PERIODOS	10 años	

\$ 152,43(Diferencia)



VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

De acuerdo a lo indagado a lo largo de esta investigación y con la elaboración de este plan de negocios para formar la cooperativa de guías turísticos de la ciudad de León, se expone lo siguiente:

Es necesario en la ciudad de León una empresa que brinde servicios profesionales de guías, puesto que hasta el momento la mayoría de los guías tienen formación empírica y en el mejor de los casos solamente han recibido un curso de guías por parte del INTUR; por ende hay que aprovechar los recursos humanos formados en esta área que aporten al desarrollo de la localidad, por otro lado la crítica situación económica de Nicaragua, nos empuja a la creación del auto empleo, aspecto positivo para desarrollar el emprendedurismo en la juventud profesional y alcanzar un crecimiento económico.

En la actualidad se estima que uno de los puntos clave para el crecimiento económico del país está en la creación de micro empresas y asociaciones que fomenten el desarrollo como es la coyuntura de las cooperativas. En algunos casos se identifica la necesidad de un negocio, pero este no permanece en el mercado por mucho tiempo debido a la carencia de un estudio para identificar si es rentable o no. Debido a este problema se han implementado diversos modelos de planes de negocios que ayuden o faciliten la consolidación de una empresa que sea sostenible a largo plazo, tal y como lo expresaron en sus entrevistas los funcionarios de la alcaldía municipal de León y del programa Agora Partnerships.

Como se mencionó antes para emprender un negocio se requiere del proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos (plan de negocio), en consecuencia hubo que realizar un estudio de mercado en el que se estableciera la demanda que tendría la empresa, la fijación de los precios y circuitos que estarían dispuestos a comprar los turistas, así como la determinación de los medios a través de los que se realizaría la distribución y comercialización de los servicios que ofrecería la organización.



También se hizo visitas a las empresas que comercializan y operan tours en la ciudad (tour operadoras locales), ya que son la principal competencia de la cooperativa, lo relevante de la información obtenida en estos establecimientos es que no hay variedad en los recorridos que ofrecen; y que si bien es cierto hay temáticas en relación a los incentivos que tiene el municipio de León, estos no difieren; encontrando una ventaja competitiva para la Guides Pro León, que aunque se utilicen los mismos tópicos y temáticas, el diseño de los circuitos debe ser innovador.

Para el caso de la cooperativa es relevante decir que el segmento de mercado se caracteriza por ser en su mayoría extranjeros, con una renta de media a media alta, con edades entre los 20 a los 29 años y un gran porcentaje de personas de la tercera edad, comúnmente estudiantes y jubilados, indicando que los recorridos que más consumirían son históricos, de naturaleza, con temática de la revolución y de sol y playa; lo que implica una oportunidad puesto que el municipio de León posee una vasta cantidad de atractivos turísticos en los que se puede desarrollar estos tipos de circuitos y que según lo señalado por la demanda potencial de la cooperativa estarían dispuestos a pagar hasta cuarenta dólares por un circuito integrado en el que se incluyan alimentos, transporte, entradas, recuerdos y no sólo comprar los servicios de guías; tomando estas recomendaciones para la elaboración de los tours que a su vez, son una ventaja competitiva ante las demás empresas existentes en la ciudad.

Por otra parte, en este estudio también se estableció que es de vital importancia la divulgación por Internet y que los amigos tienen una gran influencia en la toma de decisiones a la hora de planificar los viajes; por lo que estima elaborar pequeños recuerdos con publicidad de la cooperativa, además de divulgar la existencia de la misma a través de mapas de la ciudad.

El estudio de mercado a su vez, permitió la realización de un plan de producción en el que se diseñaron nueve diferentes circuitos, de los que se seleccionaron cinco por ser los que más serían demandados por los clientes (naturaleza, de la revolución, históricos, de sol y playa y patios coloniales e indígenas junto a Sutiaba).



La organización de la empresa es clave en la realización del plan, puesto que todo lo que implica estructura del capital más valioso que tendría la cooperativa como es el recurso humano; y el hecho de agruparse en una cooperativa traería consigo muchos beneficios a sus miembros, tanto en los nuevos ingresos económicos, en la formación y crecimiento personal y profesional de cada uno de los socios, así como en materia fiscal para toda cooperativa.

Un factor muy importante en la realización de este plan, como la teoría lo indica en relación a los planes de negocios y en su carácter particular el modelo retomado para elaborar el presente trabajo es la parte del estudio económico, para garantizar la factibilidad del negocio y fijar la rentabilidad del mismo; de tal manera que es necesario realizar los aspectos abordados anteriormente y retomarlos como base para manejar la situación financiera de la cooperativa.

Asimismo, se expresa que en los resultados del plan existe una clara congruencia entre la parte de mercado, de producción, organización y financiera, demostrado que de ponerse en práctica esta guía sería un modelo de éxito en la localidad, ya que se garantiza la rentabilidad de la empresa obteniendo utilidades de más de 9700 dólares en su primer año, según estimaciones financieras realizadas y de \$564,819.00 en el décimo año.

Ciertamente se determina la solidez que tendría la cooperativa al contar con un capital humano de 18 socios, y con una inversión inicial que asciende a US\$ 14751.52; además se proyectan ventas de los productos tomamos en cuenta las referencias del mercado mundial, las de Nicaragua y las del León en particular, alcanzando unas ventas de \$86,400.00 en el primer año de operaciones ascendiendo a \$1, 080,000.00 en el décimo año.

Cabe mencionar que un factor clave es el empoderamiento de parte de los socios que tengan hacia la empresa y del buen uso de los fondos, para la reinversión y el crecimiento de la empresa.



VIII. CONCLUSIÓN

Con la finalización de este estudio se puede afirmar satisfactoriamente que se han cumplido los objetivos establecidos al inicio de la investigación, pues de manera general se planteaba el diseño de un plan de negocios para formar la primera cooperativa de guías en León, tomando en cuenta las necesidades de una potencial demanda, vinculada siempre a la conservación de los recursos turísticos con que cuenta León y la integración de servicios sueltos, para crear circuitos turísticos diferenciados de los que ya se comercializan en la ciudad.

El enfoque de esta guía de negocios es sostenible en lo económico, social, cultural y ambiental, puesto que todos estos aspectos se entrelazan para diseñar los nuevos recorridos turísticos. Efectivamente las proyecciones de ventas son atractivas y confiables para iniciar el negocio.

Al conformarse la Cooperativa como tal, la intención de más prodigio es la de velar porque ésta genere en su mayoría beneficios que, a su vez con la implementación de éste plan para la creación de la cooperativa de guías locales de León (“Guides Pro” León), se pueden mencionar:

- a) Ambientalmente se propone un cambio, trabajando directamente con los administradores de atractivos, propietarios de empresas, fincas y locales para que se desarrollen practicas limpias en la obtención de sus productos, en el caso de los circuitos de naturaleza.
- b) Implementación en los circuitos a vender la idea de conservar, educar y concienciar tanto a clientes como comunidad en general.
- c) Mejora de la imagen de la ciudad, al ofrecer otro concepto de recorridos que sean amigables con el ambiente y que procuren a través de capacitaciones brindadas por los socios a la comunidad a mantener la zona limpia y en buen aspecto paisajístico; además de campañas ambientales de mejoramiento como puestos de basureros.



- d) Socialmente, tanto los socios de la Cooperativa como la comunidad realicen un trabajo participativo en el que estos últimos obtengan beneficios económicos directa o indirectamente, esto se hará con la práctica de los circuitos Sutiaba junto a los patios indígenas y coloniales.
- e) El entorno social, al ver el ejemplo de las actividades que se practican por lograr un ambiente sostenible podrá tener una guía a seguir e interesarse en repetir las diferentes acciones, así de esta manera se logrará una mayor concientización ambiental con un efecto expansivo y duradero en el tiempo, dándole también apoyo a las iniciativas ya existentes en este tema.
- f) En la parte económica, se puede afirmar que muchas familias y negocios se van a ver beneficiados con la generación de empleos, tanto las personas que viven en el Municipio de León como las personas de las comarcas cercanas al Municipio, se generarán empleos directos (socios) e indirectos, dando oportunidad de mejorar los ingresos percibidos y una mejor distribución de los mismos.
- g) Al crear la cooperativa se incrementa la oferta de León como destino turístico y por ende se dinamiza la economía local.
- h) En la parte cultural e histórica se trabajará a favor de conservar las tradiciones, la gastronomía, la artesanía, el arte, la arquitectura o los elementos materiales de la historia, las celebraciones festivas y la música; esta idea conservacionista se fomentará desde los circuitos históricos, de la revolución, Sutiaba y patios indígenas y coloniales.

Es meritorio decir, que con la exposición de los puntos anteriores se ha dado respuesta al primer objetivo principal del estudio.

Para dar respuesta al objetivo segundo de esta investigación se seleccionó el modelo de plan de negocios del Dr. Rafael Alcaraz, porque es uno de los más



utilizados en Nicaragua, por medio de este se pudo determinar que el plan es viable y podría ser tomado como base para el despegue de la cooperativa.

Asimismo en el desarrollo del plan se ha determinado el marco estratégico para la organización de la cooperativa desde su nombre “Guides Pro” León, teniendo como mercado meta turistas jóvenes y personas de la tercera edad extranjeros, provenientes principalmente de Alemania, Estados Unidos, Canadá y Francia. Se puede aseverar la competencia de la cooperativa en su mayoría son empresas que tienen entre dos y siete años de estar en el sector, pero que a pesar de ello no diseñan paquetes diferenciados.



IX. RECOMENDACIONES

- Que las identidades gubernamentales apoyen proyectos o ideas de negocios nuevos a través de financiamiento para mejorar la oferta turística de Nicaragua.
- Que los trámites correspondientes para brindar los cursos de cooperativismo y constituir legalmente una cooperativa, se realicen en un corto tiempo, evitando la burocracia institucional, de tal manera que se pueda dar pronta respuesta a los solicitantes.
- Que los socios de la cooperativa “Guides Pro” León, tomen en cuenta éste plan de negocio para que lo pongan en práctica y así obtener una inserción laboral en su campo profesional e ingresos económicos.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que aseguren un servicio de calidad para la Cooperativa.
- Que en la UNAN-León se fomente en los estudiantes el espíritu emprendedor, para que no sólo queden como requisitos de alguna materia, sino para que sean implementados y crear su propio empleo o en el mejor de los casos generar otras plazas.



X. REFERENCIAS

Bibliográficas

- Alcaraz, Rafael, El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios 2da. Edición. Editorial Mc graw Hill, México. 2001
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª. Edición, México. 1988.
- Hernández, Dania. Oficina de Información Turística. Estadísticas de visita de turistas a la ciudad de León. Año 2009.
- Gobierno de Nicaragua, Ministerio del trabajo. Código laboral de Nicaragua. Managua, Nicaragua.2009.
- Gobierno de Nicaragua, Instituto nicaragüense de apoyo a la pequeña y mediana empresa. Manual de planes de negocios con prácticas de género, “Una empresa con mirada de mujer” 1ra. Edición. Managua, Nicaragua.2009.

Electrónicas

www.boletin-turistico.com/diccionario/50k

- Artículo utilizado: Concepto de Turismo, turismo sostenible, planificación turística
- Fecha de consulta: 28 de febrero, 2010.

www.eumed.net/cursecon/dic/index.htm

- Artículo utilizado: Concepto de gestión.
- Fecha de consulta: 19 de febrero, 2010



www.infocoop.gob.ni

- Artículos utilizados:
 - Ley 409, ley de cooperativas.
 - Historia del cooperativismo en Nicaragua.
- Autor: Instituto de fomento a las cooperativas.
- Fecha de consulta: 17 de febrero, 2010

www.redsocialturismorural.com/profiles/blogs/analisis-situacional-del

- Artículo utilizado: Análisis situacional del turismo rural comunitario en Nicaragua
- Autor: Red Nicaragüense de turismo rural. RENITURAL.
- Fecha de consulta: 18 de febrero, 2010.

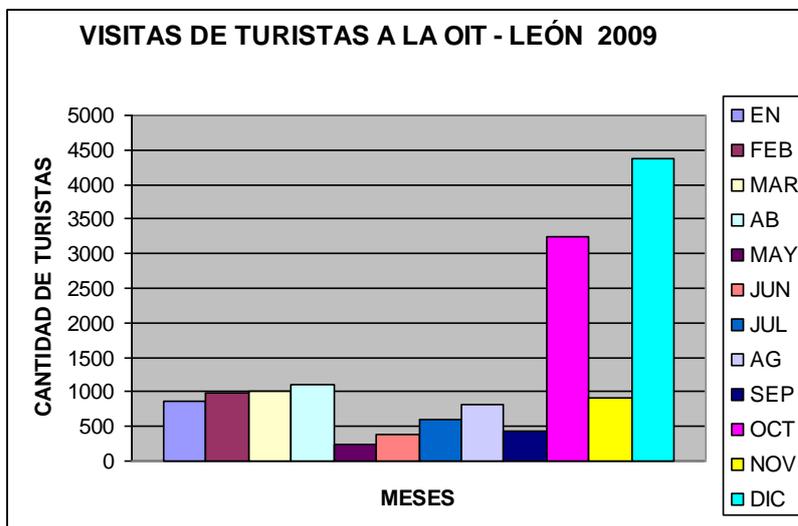


XI. ANEXOS

Anexo 1.

Estadísticas de visitas a la oficina de información turística en el año 2009.

MES	No. DE VISITAS	%
EN	873	5.82
FEB	980	6.53
MAR	1018	6.79
AB	1114	7.43
MAY	241	1.61
JUN	375	2.50
JUL	607	4.05
AG	819	5.46
SEP	442	2.95
OCT	3237	21.58
NOV	920	6.13
DIC	4375	29.16
TOTAL	15001	100.00
PROMEDIO DE TURISTAS POR MES	1250.08333	



Anexo 2.

Criterios de selección para el ingreso de los socios a la cooperativa

“Guides Pro” León.

1. Estudiante de la carrera: Gestión de Empresas Turísticas de la UNAN.
2. Originario del municipio de León.
3. Dominio del idioma inglés, alemán o francés.
4. Acreditación como guía de turistas.
5. Currículo vitae digital e impreso.
6. Fotocopia de la cédula.
7. Cualidades necesarias: responsabilidad, relaciones humanas, trabajo en equipo, disposición y excelente atención al cliente.
8. Contribución de capital social inicial: C\$250.00 por persona. En caso de ser elegido como socio de la Cooperativa.



Anexo 3

ENCUESTA.

Estimados turistas se está realizando un estudio de mercado para determinar la factibilidad de establecer una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León, con el objetivo de ampliar la oferta turística de este municipio y promover el autoempleo. Agradecemos de antemano su colaboración.

Sexo: M__F__ Nacionalidad_____ Edad _____ Ocupación_____

Escolaridad: Bachiller_____ Técnico_____ Universitario_____

1. Ingresos mensuales

- a. \$ 500---1000_____ b. \$ 1001--- 2000_____
- c. \$ 2001--- 3000_____ d. \$ 3001--- a más _____

2. ¿Cuál es el motivo de su visita al municipio de León?

- a. Turismo cultural_____ b. Turismo de aventura_____
- c. Turismo de naturaleza_____ d. Estudios_____
- e. Trabajo_____ f. Familia_____
- g. Todos_____ h. Otros_____

3. ¿Con quien viaja usted?

- a. Solo_____ d. En pareja_____
- b. Con amigos_____ e. En familia_____
- c. Grupo organizado_____ f. Otro ¿Cual?_____

4. ¿Cuál es su tiempo de estadía en la ciudad de León?

- a. 1/2 día _____ b. 1 día_____
- c. 2-3 días_____ d. 4días a más_____

5. ¿Cómo prefiere usted realizar sus visitas a los sitios turísticos?

- a. Por su cuenta _____ c. Tour Operadoras_____
- b. Con guías turísticos_____ d. Otros ¿Cuáles?_____

6. De acuerdo a la respuesta anterior ¿le gustaría adquirir los servicios de guías en una cooperativa formada por jóvenes profesionales del turismo?

SI_____ NO_____



7. Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de circuitos turístico le gustaría que le ofrecieran para realizar en el municipio de León?

- a. De naturaleza _____
- b. Gastronomía Local _____
- c. De la revolución _____
- d. Religioso _____
- e. Históricos _____
- f. Sol y playa _____
- g. Arquitectura civil y patios coloniales _____
- h. Sutiaba y patios indígenas _____
- i. Patios coloniales e indígenas _____

8. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a invertir en un circuito de estos?

- a. ½ día _____
- b. Un día _____
- c. Dos días _____
- d. Tres a más días _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por uno de estos circuitos turísticos?

Circuito	Precios (incluye guía, agua transporte y un tiempo de comida US\$)		
	económico: 40	moderado: 45	De lujo: 55
De naturaleza			
Gastronomía Local			
Arquitectura Militar			
Religioso			
Históricos			
Sol y playa			
De la revolución.			
Patios coloniales e indígenas			
Sutiaba y patios indígenas			
Arquitectura civil y patios coloniales			

10. ¿A través de que medio, principalmente usted se informa para planificar sus viajes?

- a. Periódicos (prensa escrita) _____
- b. Reportajes televisivos _____
- c. Brochures, Volantes _____
- d. Revistas _____
- e. Internet _____
- f. Oficinas de información turística _____
- g. Ferias internacionales _____
- h. Agencias de viajes _____
- i. Con amigos _____

GRACIAS



SURVEY

Dear questioned, we are making a marketing investigation to establish the factibility to create a cooperative of local guides in Leon city, with the subject to improve the tourist offer of this city and create the own job. Thanks for your collaboration.

Sex: M__F__ Nationality_____ Age _____ Occupation_____

Scholarly: Undergraduate_____ Graduate_____ Trade student_____

1. Household Income:

- a. \$ 500---1000_____ b. \$ 1001--- 2000_____
- c. \$ 2001--- 3000_____ d. \$ 3001--- to more _____

2. Which is the motive that you visit Leon?

- a. Cultural Tourism _____ b. Adventure _____ c. Nature_____
- d. Studies_____ e. Job_____ f. Family_____
- g. All_____ h. Others. Which one? _____

3. Who would you travel with?

- a. Alone_____ c. Organized group_____ e. Family_____
- b. Friends_____ d. Couple_____ f. Other. Who? _____

4. How many days are you en Leon?

- a. 1/2 day _____ b. 1 day_____
- c. 2-3 days_____ d. 4days or more_____

5. How you like to travel to turist places?

- a. By your own _____ c. Tour Operator_____
- b. With a tour guide_____ d. Other. How? _____

6. Acording to the previous answer, would you like to get the guides services in a cooperative created by professional youngs of the tourism?

Yes_____ NO_____



7. If your answer was positiv, What kind of tour would you like we offer you to do in Leon city?

- a. Nature _____
- b. Local Gastronomy _____
- c. Revolution Tour _____
- d. Religious Tour _____
- e. History Tour _____
- f. Sun and beach _____
- g. Architecture civil and colonial courtyards _____
- h. Sutiaba and indigenous courtyards _____
- i. Colonial and indigenous courtyards _____

8. How long would you spend in the before tours?

- a. ½ day _____
- b. One day _____
- c. Two days _____
- d. Three or more days _____

9. How much would you like to spend for each one of the following tour?

Tours	Prices (includes guide, water, transportation and a meal US\$)		
	economic: 40	Medium: 45	Luxurious: 55
Nature			
Local Gastronomy			
Military Architecture			
Religious			
History			
Sun and beach			
Revolution.			
Colonial and indigenous courtyards			
Sutiaba and indigenous courtyards			
Architecture civil and colonial courtyards			

10. Which kind of advertising you realized to plan your travel by?

- a. Newspaper _____
- b. Videos or T.V _____
- c. Brochures _____
- d. Turistic magazine _____
- d. Internet _____
- e. Tourist office information _____
- f. Internationals Fairs _____
- g. Travel Agency _____
- h. With friends _____

THANK YOU!



Anexo 4.

ENTREVISTA

Estimado funcionario se está realizando un estudio de mercado para determinar la factibilidad de establecer una cooperativa de guías turísticos locales de la ciudad de León, con el objetivo de ampliar la oferta turística de este municipio y promover el autoempleo. Agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre de la institución _____

Nombre del entrevistado _____ Profesión _____.

Cargo _____

1. ¿Cuál es el propósito de la organización?
2. ¿Cuál ha sido el interés por parte de la organización a la que representa por apoyar a la microempresa en Nicaragua?
3. ¿En qué consiste el apoyo que brindan a los microempresarios?
4. ¿En qué consisten las asesorías que se les brinda a la población/ microempresas?
5. ¿Cuál es el modelo de plan de negocios con el que trabaja la organización?
6. ¿Cuántas empresas han trabajado con ustedes en la creación de su plan de negocios?
7. ¿Cuántas de estas empresas son prestadoras de servicios turísticos?
8. ¿Cuál ha sido el grado de éxito que han tenido las empresas que aplicaron el plan de negocios con asesoría de su organización?
9. ¿Podría brindarme otros comentarios sobre la implementación de planes de negocios en León/ Nicaragua?

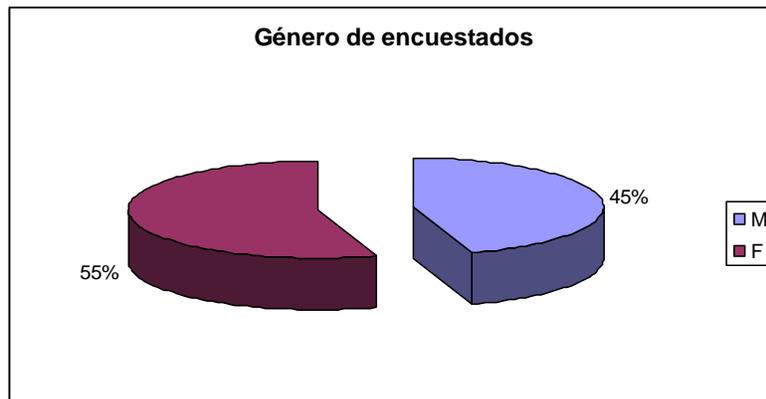
Muchas gracias por su atención



Anexo 5. Tablas y Gráficos del estudio

a. Género

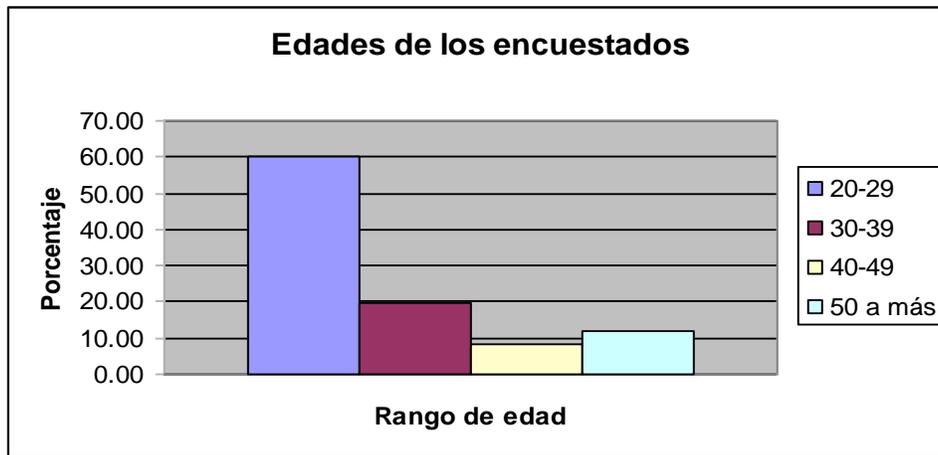
Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	67	44.966443
Femenino	82	55.033557
Total	149	100





b. Edad

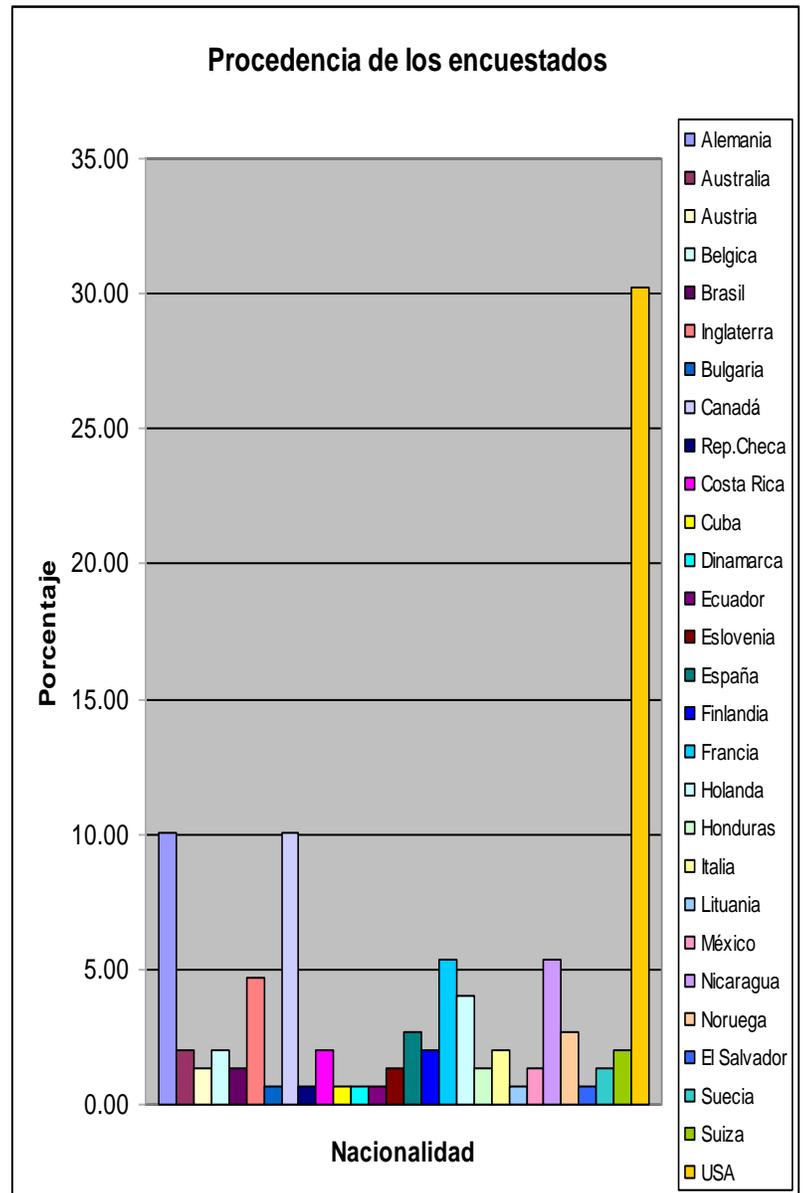
Rango de edad	Cantidad	Porcentaje
20-29	90	60.40
30-39	29	19.46
40-49	12	8.05
50 a más	18	12.08
Total	149	100.00





c. Procedencia

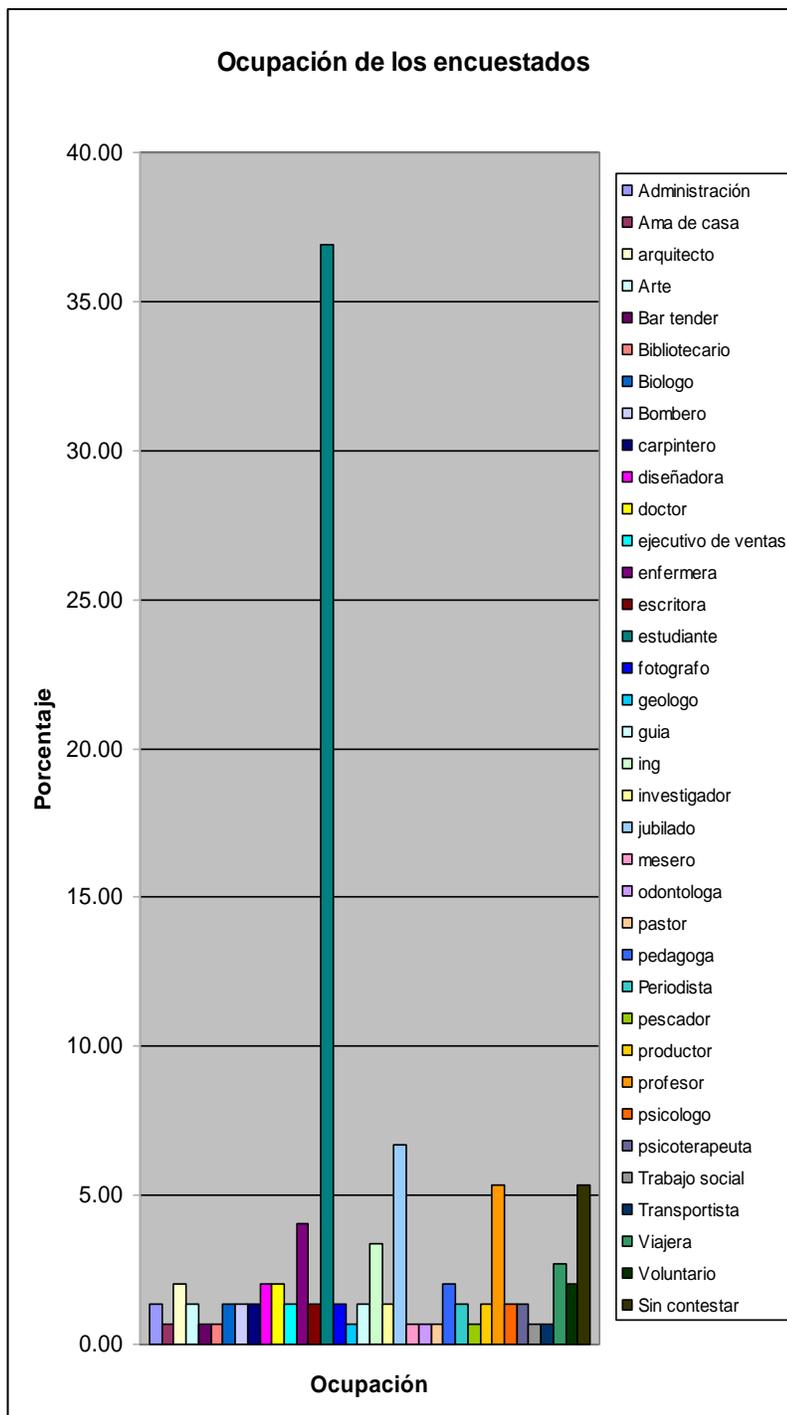
Nacionalidad	Cantidad	Porcentaje
Alemania	15	10.07
Australia	3	2.01
Austria	2	1.34
Bélgica	3	2.01
Brasil	2	1.34
Inglaterra	7	4.70
Bulgaria	1	0.67
Canadá	15	10.07
Rep. Checa	1	0.67
Costa Rica	3	2.01
Cuba	1	0.67
Dinamarca	1	0.67
Ecuador	1	0.67
Eslovenia	2	1.34
España	4	2.68
Finlandia	3	2.01
Francia	8	5.37
Holanda	6	4.03
Honduras	2	1.34
Italia	3	2.01
Lituania	1	0.67
México	2	1.34
Nicaragua	8	5.37
Noruega	4	2.68
El Salvador	1	0.67
Suecia	2	1.34
Suiza	3	2.01
USA	45	30.20
TOTAL	149	100.00





e. Ocupación

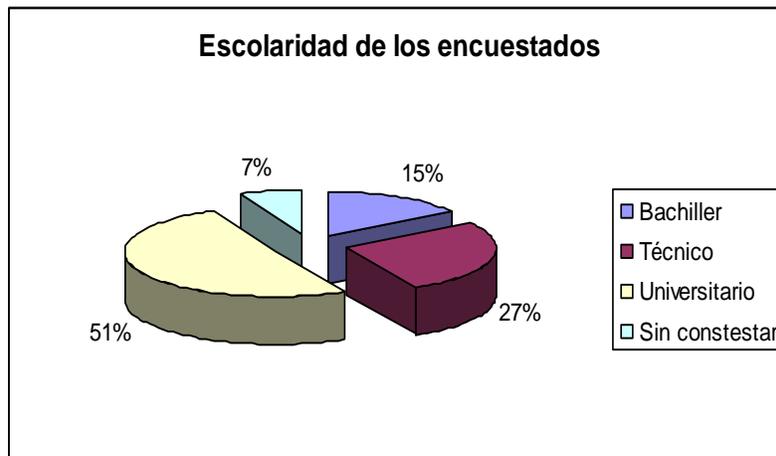
Ocupación	Cantidad	Porcentaje
Administración	2	1.34
Ama de casa	1	0.67
Arquitecto	3	2.01
Arte	2	1.34
Bar tender	1	0.67
Bibliotecario	1	0.67
Biólogo	2	1.34
Bombero	2	1.34
Carpintero	2	1.34
Diseñadora	3	2.01
Doctor	3	2.01
ejecutivo de ventas	2	1.34
Enfermera	6	4.03
Escritora	2	1.34
Estudiante	55	36.91
Fotógrafo	2	1.34
Geólogo	1	0.67
Guía	2	1.34
Ingeniero	5	3.36
Investigador	2	1.34
Jubilado	10	6.71
Mesero	1	0.67
Odontóloga	1	0.67
Pastor	1	0.67
Pedagoga	3	2.01
Periodista	2	1.34
Pescador	1	0.67
Productor	2	1.34
Profesor	8	5.37
Psicólogo	2	1.34
Psicoterapeuta	2	1.34
Trabajo social	1	0.67
Transportista	1	0.67
Viajera	4	2.68
Voluntario	3	2.01
Sin contestar	8	5.37
Total	149	100.00





e. Grado de escolaridad

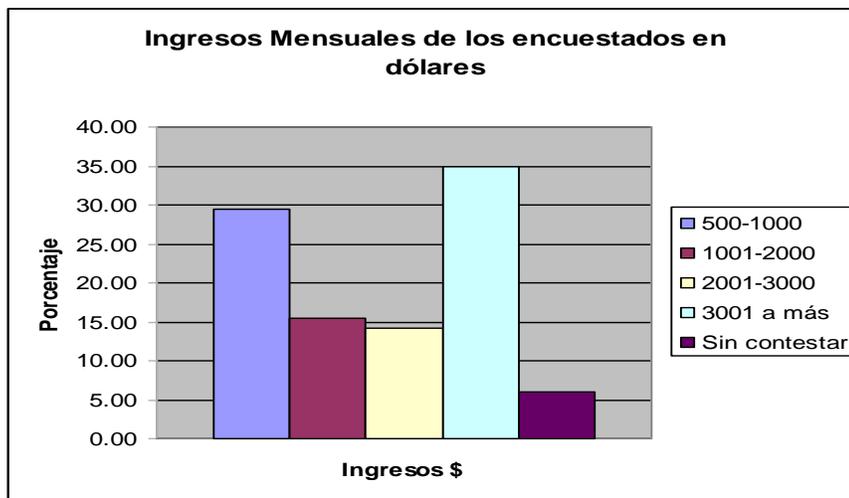
Escolaridad	Cantidad	Porcentaje
Bachiller	23	15.44
Técnico	40	26.85
Universitario	76	51.01
Sin contestar	10	6.71
Total	149	100





f. Ingresos mensuales

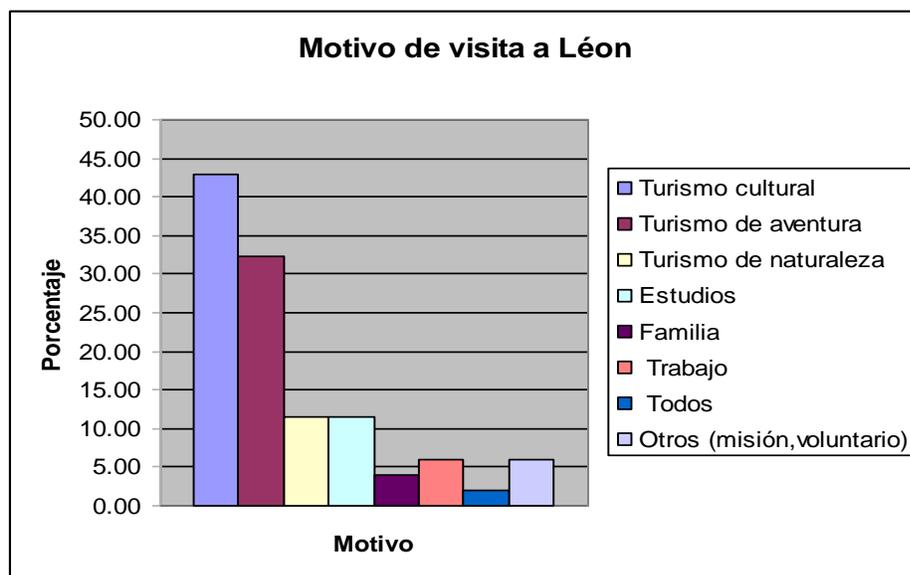
Ingresos Mensuales \$	Cantidad	Porcentaje
500-1000	44	29.53
1001-2000	23	15.44
2001-3000	21	14.09
3001 a más	52	34.90
Sin contestar	9	6.04
Total	149	100.00





g. Motivación

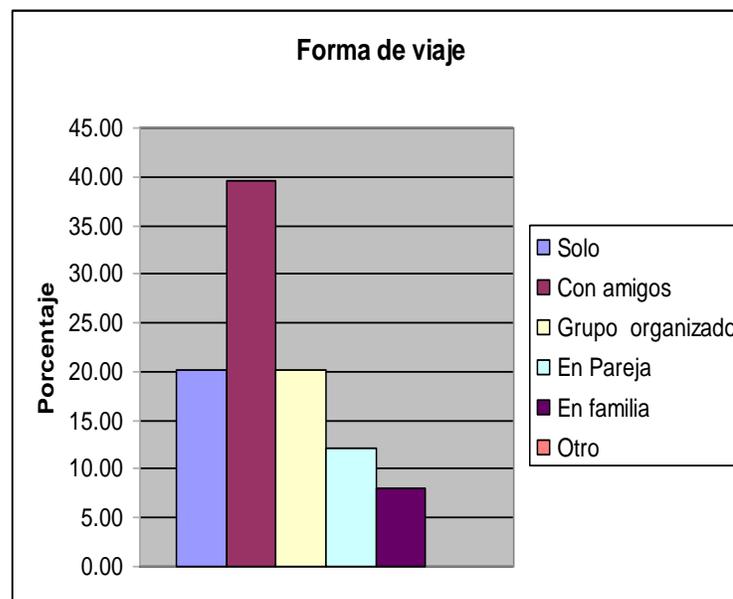
Motivo de visita a la ciudad de León	Cantidad	Porcentaje
Turismo cultural	64	42.95
Turismo de aventura	48	32.21
Turismo de naturaleza	17	11.41
Estudios	17	11.41
Familia	6	4.03
Trabajo	9	6.04
Todos	3	2.01
Otros (misión, voluntario)	9	6.04





h. Forma de Viaje

Forma de viaje	Cantidad	Porcentaje
Solo	30	20.13
Con amigos	59	39.60
Grupo organizado	30	20.13
En Pareja	18	12.08
En familia	12	8.05
Otro	0	0.00
Total	149	100.00





i. Tiempo de estadía en León

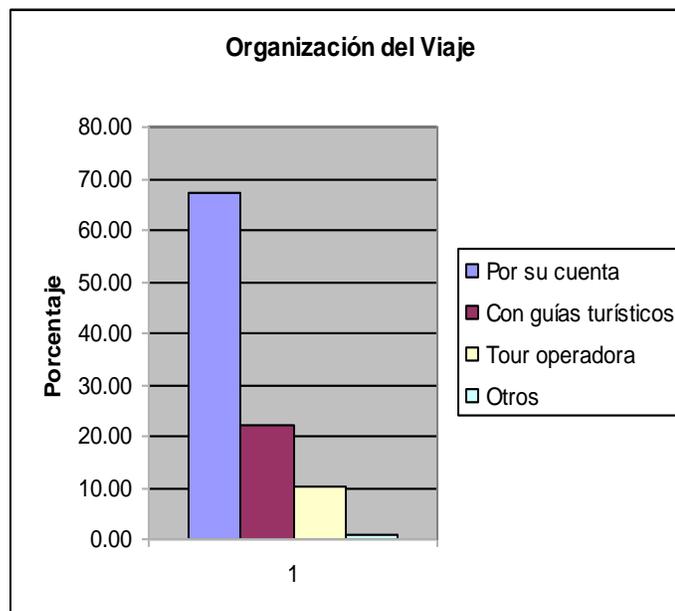
Tiempo de estadía	Cantidad	Porcentaje
1/2 día	10	6.71
1 día	25	16.03
2-3 días	54	34.62
4 días a más	60	38.46
Total	149	95.81





j. Forma de organización del viaje

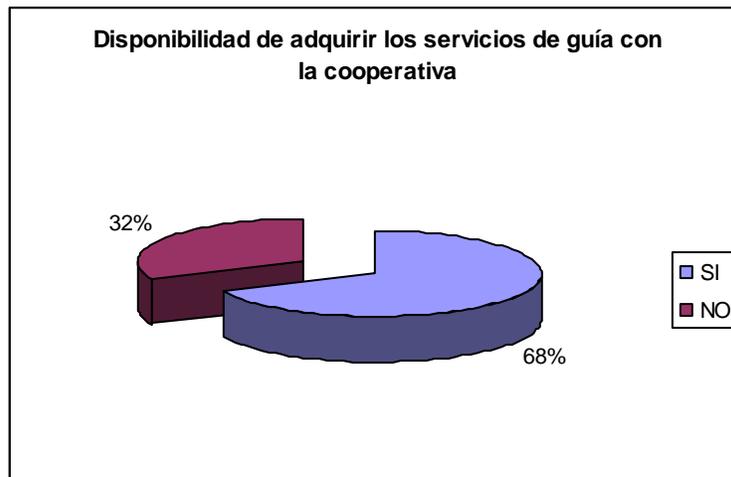
Organización del Viaje	Cantidad	Porcentaje
Por su cuenta	100	67.11
Con guías turísticos	33	22.15
Tour operadora	15	10.07
Otros	1	0.67
Total	149	100.00





k. Disponibilidad de adquirir los servicios de guías con la cooperativa

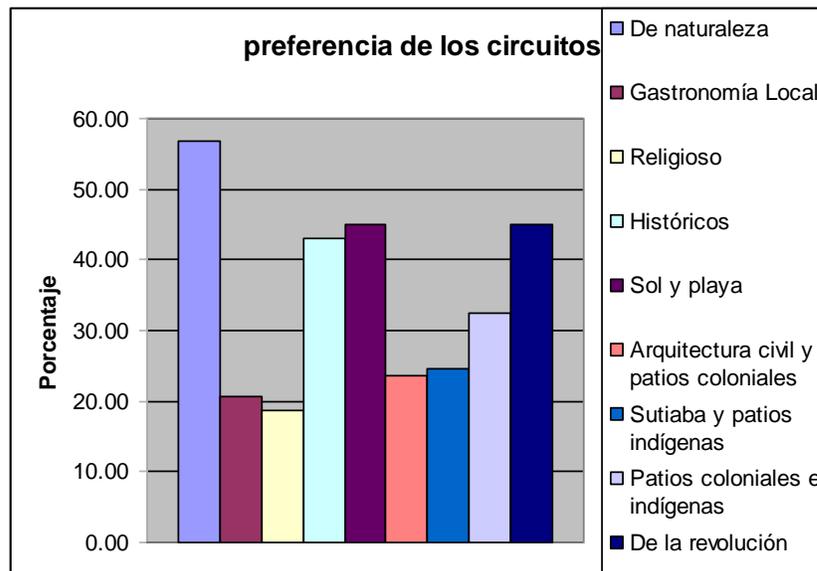
Disponibilidad de adquirir los servicios de guías con la cooperativa	Cantidad	Porcentaje
SI	102	68.46
NO	47	31.54
Total	149	100.00





I. Preferencia de los circuitos

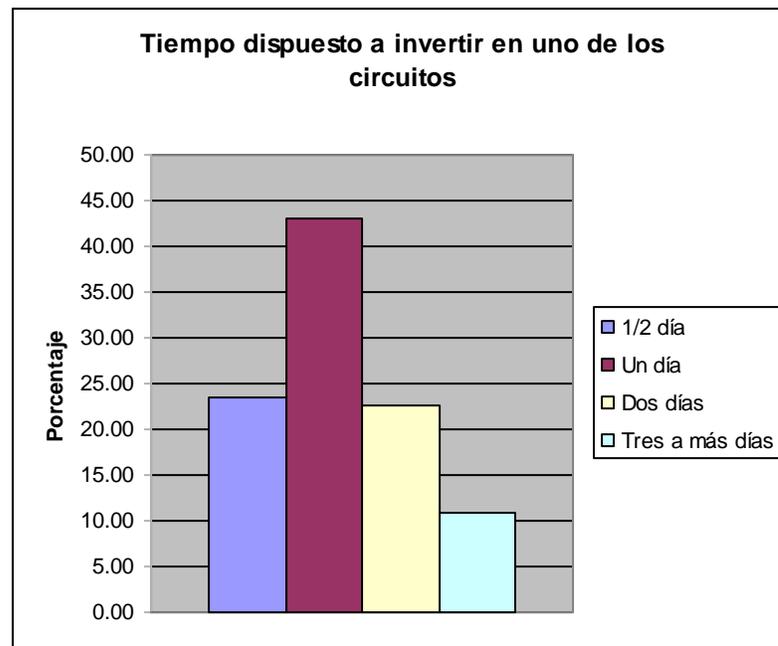
Preferencia de los circuitos	Cantidad	Porcentaje
De naturaleza	58	56.86
Gastronomía Local	21	20.59
Religioso	19	18.63
Históricos	44	43.14
Sol y playa	46	45.10
Arquitectura civil y patios coloniales	24	23.53
Sutiaba y patios indígenas	25	24.51
Patios coloniales e indígenas	33	32.35
De la revolución	46	45.10





m. Disposición de tiempo a invertir en uno de estos circuitos

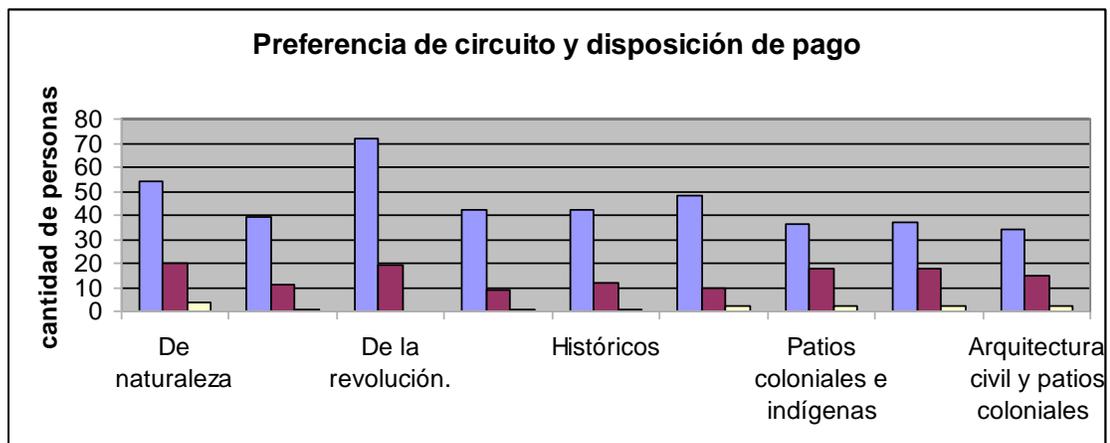
Tiempo dispuesto a invertir en uno de estos circuitos	Cantidad	Porcentaje
1/2 día	24	23.53
Un día	44	43.14
Dos días	23	22.55
Tres a más días	11	10.78
Total	102	100.00





n. Disposición de pago por cada uno de los circuitos.

Circuito	Precios (incluye guía, agua, transporte y un tiempo de comida US\$)				
	económico: 40	Porcentaje	moderado: 45	Porcentaje	De lujo: 55
De naturaleza	54	52.94	20	19.61	4
Gastronomía Local	39	38.24	11	10.78	1
De la revolución.	72	70.59	19	18.63	
Religioso	42	41.18	9	8.82	1
Históricos	42	41.18	12	11.76	1
Sol y playa	48	47.06	10	9.80	2
Patios coloniales e indígenas	36	35.29	18	17.65	2
Sutiaba y patios indígenas	37	36.27	18	17.65	2
Arquitectura civil y patios coloniales	34	33.33	15	14.71	2





6. Lista de socios

Lista de socios actuales de la Cooperativa		
Nombre	Teléfono (s)	E-mail
1. Kerwin Josué Mejía Silva	23115583-88237383	kerwinmejia@yahoo.com
2. Eveling José Penado Rojas	23113771-86919307	evelinarojas89@hotmail.com
3. Evel Ali Osorio Cabrera	86282146	evelosorio@yahoo.com
4. Doris Isaura Mendoza Acosta	83315095-84756219	dorisisaura@hotmail.com
5. Franklin Ramón Torres Mantilla	23110562-84357966	franklintorresmantilla@yahoo.com
6. Denis Josué Turcios Rojas	88374200-86996046	denisturcios@hotmail.com
7. William Enrique Herrera Castellón	84951098	quique_1906hotmail.com
8. Tania Tamara Torres Flores	23182318-83509868	ttorresflores@yahoo.es
9. Jason Miguel Navarrete Carvajal	23124570-88256048	jasonbsboy@gmail.com
10. Brenda Carolina Cárcamo López	88593498-89636162	carito_83@hotmail.com
11. Claudia María Cáceres Ortiz	89517518	claudia_caceres2@hotmail.com
12. Leslie Cristhina Espinoza Pomares	84689149	lespomares@hotmail.com
13. Ana Silvia Prado Miranda	23413303-88181939	ana_prado_23@hotmail.com
14. Janigsia Elizabeth Rueda Izaguirre	23150723-88255386	jani130287@hotmail.com
15. Sughey de los Ángeles Pérez Delgado	23115254-88366320	superezdel@yahoo.com
16. Dania Teresa Hernández Pinell	86474521	Hdezдания1@yahoo.es
17. Levys Samuel Salgado Betancour		levys88@yahoo.es
18. Oscar Felipe Martínez Salgado	86474521	osfms@yahoo.es