

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**



**Memoria de Prácticas para Optar al Título de  
Máster en Economía y Desarrollo Territorial**

**Título:**

**Plan de Negocio para la Finca “El Diamante”, ubicada en  
Matagalpa, periodo 2019-2024**

**Autor:**

**Lic. Ana Sorayda Córdoba Morales**

**Tutor:**

**MSc. Denmarth José Maltez Cisneros**

**Noviembre, 2019**

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA  
FINCA "EL DIAMANTE", SAN RAMÓN, MATAGALPA

Maestranda:

Lic. Ana Sorayda Córdoba Morales

Tutor:

MSc. Denmarth José Maltez Cisneros

Managua, noviembre del 2019

## TABLA DE CONTENIDO

i. Dedicatoria .....	i
ii. Agradecimientos .....	ii
iii. Carta Aval .....	iii
Resumen .....	iv
Capítulo I .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de Entorno .....	2
1.2.1. Ubicación .....	2
1.2.2. Geografía.....	2
1.2.3. Población .....	3
1.2.4. Características físicas, naturaleza y clima .....	4
1.2.6. División territorial municipal .....	7
1.2.7. División Urbana.....	8
1.2.8. Economía.....	9
1.2.9. Historia.....	9
1.2.10. Cultura .....	9
1.3. Nombre de la Empresa .....	9
1.4. Tipo de organización .....	10
1.5. Giro a actividad principal de la empresa .....	10
1.6. Tipo de Propiedad.....	10
Capítulo II .....	11
2.1. Detalle de las actividades realizadas en las prácticas .....	11
2.2. Resultados obtenidos .....	12

2.3. Relación entre el contenido del Máster y las prácticas .....	13
2.4. Opinión personal justificada de lo realizado en las prácticas y su relación con el Desarrollo Local .....	15
Capítulo III.....	18
3.1 Propuesta de Plan de Negocio.....	18
3.1.1. Introducción .....	18
3.1.2. Antecedentes .....	20
3.1.3. Análisis Organizativo .....	22
3.1.4. Asamblea General .....	22
3.1.5. Funciones de la Asamblea General .....	23
3.1.6. Sesiones de la Asamblea General:.....	24
3.1.7. Quórum Legal .....	25
3.1.8. Consejo de administración.....	26
3.1.9. Junta de Vigilancia.....	28
3.1.10. Comisión de Educación y Promoción Cooperativa .....	28
Capitulo IV.....	29
4.1. Análisis Estratégico .....	29
4.1.1. Misión .....	29
4.1.2. Visión .....	29
4.1.3. Valores.....	29
4.1.4. Principios .....	30
4.1.5. Política de Calidad .....	30
4.2. Análisis Competitivo .....	31
4.2.1. Nivel Internacional .....	31
4.2.2. Nivel Nacional .....	34

4.2.3. Nivel Local .....	37
4.3. Análisis FODA.....	38
4.4. Análisis de Mercado .....	42
4.4.1. Producto Turístico de la Cooperativa.....	42
4.4.2. Inventario de Atractivos Turísticos .....	43
4.4.3. Oferta de Servicios Turísticos de la Cooperativa .....	46
4.4.4. Demanda del Servicio Agro turístico.....	49
4.4.5. Histórico de la Demanda.....	50
4.4.6. Proyección Futura de la Demanda.....	52
4.4.7. Costos.....	54
4.4.8. Punto de Equilibrio .....	55
4.4.9. Promoción y Comercialización.....	57
4.4.10. Plan de Mercadeo .....	58
4.4.11. Matriz de mercadeo .....	58
4.4.12. Canales de comercialización .....	60
4.4.13. Promoción.....	61
4.4.14. Seguimiento y control del plan .....	62
4.4.15. Plan de Contingencia.....	62
4.4.16. Plan de Recursos Humanos .....	63
4.5. Análisis Financiero .....	66
4.6. Matriz de Ruta Crítica .....	67
Capítulo V.....	68
5.1. Conclusiones y Recomendaciones .....	68
5.1.1. Conclusiones .....	68
5.1.2. Recomendaciones .....	70

5.2. Anexos .....	71
5.3. Bibliografía .....	83

### **Índice de Tablas**

Tabla No. 1. Uso actual del Suelo .....	21
Tabla No. 2. Matriz FODA .....	38
Tabla No. 3. Matriz FODA Cooperativa Denis G .....	41
Tabla No. 4. Atractivos Turísticos de la Cooperativa.....	45
Tabla No. 5. Equipamiento de la Habitaciones.....	48
Tabla No. 6. Histórico de la Demanda, 2014 – 2018* . .....	50
Tabla No. 7. Comportamiento de la demanda por sexo, 2014-2018 .....	51
Tabla No. 8. Proyección de la demanda 2020-2024 .....	52
Tabla No. 9. Precios por servicios ofrecidos, año 2017 .....	53
Tabla No. 10. Precios por paquete, año 2017 .....	54
Tabla No. 11. Precios y Costos por tipo de Servicios, año 2017.....	54
Tabla No. 12. Ingresos Generados por Servicios Turísticos 2017 .....	55
Tabla No. 13. Visitantes extranjeros en la Cooperativa según tipo de contacto, Nacionales y Extranjeros.....	57

### **Índice de Gráficos**

Gráfico No.1. Evolución de la Población en San Ramón 2005-2019 .....	3
Gráfico No. 1. Estructura Organizativa de la Cooperativa .....	23
Gráfico No. 2. Directivos del Consejo de Administración .....	27
Gráfico No. 3. Actividades Agroturísticas que se realizan en la Cooperativa .....	46
Gráfico No. 4. Evolución de la demanda 2014-2017 .....	51

## **i. Dedicatoria**

Dedico este proyecto de investigación en primer lugar a Dios por guiarme, bendecirme, darme sabiduría y poder culminar con una etapa más de mis estudios. A mis padres por mostrarme el camino hacia la superación, a mi hermana Rosa Córdoba que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente y que en gran parte ha sido un pilar fundamental en mi vida y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

A mis dos bellas hijas María Fernanda y Ana Sofía que son la mayor fuerza de inspiración para seguir adelante y las que amo eternamente.

A mis maestros y amigos por motivarme mis sueños y esperanzas, por su apoyo ofrecido para terminar con este trabajo.

## **ii. Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a Dios por haberme iluminado, por permitirme enfrentar exitosamente esta nueva etapa de formación académica y poder culminar con mi proyecto investigativo. De igual manera, agradezco a mis padres, hijas y hermanas por el apoyo incondicional que cariñosamente me han brindado.

Agradezco a todos los profesores y en especial al MSc. Alfredo Canales que ha sido un apoyo incondicional y de gran ayuda para la elaboración y culminación del presente trabajo.

### iii. Carta Aval

Managua, 18 de octubre del 2019

MSc. Alfredo Canales  
Coordinador Posgrado  
Dpto. Economía Agrícola

Estimado MSc. Canales.

Reciba un atento saludo de mi parte.

Por este medio me dirijo a usted para informarle que la Licenciada Ana Sorayda Córdoba Morales, quien se identifica con cédula número 081-100373-0014T y como estudiante pertenece a la II Cohorte del Programa de Maestría en Economía y Desarrollo Territorial (MEDT), la cual se imparte en el Departamento de Economía Agrícola; ha logrado satisfactoriamente culminar la elaboración de la “Memoria de Prácticas”.

Cabe destacar que la elaboración y entrega de este documento es requisito para la aprobación del III módulo del Plan de Estudio de la MEDT mediante el cual se sirven 300 horas prácticas y con ello tener derecho a graduarse del programa. En este caso, la estudiante sistematizó sus prácticas mediante la elaboración del documento “Plan de Negocio para la Finca El Diamante, ubicada en Matagalpa, periodo 2019-2024”.

Por tanto, sirva este medio para solicitar la continuidad del proceso administrativo y académico que prosigue con el fin de que la maestranda pueda desarrollar la defensa pública ante el tribunal correspondiente.

No omito manifestar que el documento cumple con todos los requisitos técnicos, académicos y metodológicos que se contemplan en la modalidad de graduación para este programa.

Sin más a que referir, me despido no sin antes reiterar mis saludos.

Cordialmente de usted,



---

MSc. Denmarth J. Maltez C.  
Tutor

cc: archivo.

## Resumen

La presente investigación es resultado de un proceso de sistematización de 300 horas prácticas realizadas en la finca El Diamante, ubicada a 13 kilómetros de la ciudad de Matagalpa y a 3.5 kilómetros de la ciudad San Ramón. El documento se divide estructuralmente en dos partes, siendo la primera parte producto del análisis y de la reflexión comparativa entre lo desarrollado durante todo el programa de maestría y lo experimentado durante el *prácticum*. La segunda parte se compone esencialmente de la propuesta con la que se pretende mejorar la estrategia comercial, financiera y de mercado que tiene la unidad sujeta de análisis, siendo esta propuesta un Plan de Negocio que reúne los elementos necesarios para aplicar a un crédito a plazo de 10 años para llevar a cabo mejoras y consolidar la proyección futura de la organización.

Asimismo, la propuesta pretende fortalecer las relaciones y hermanamientos de la unidad productiva con las distintas organizaciones locales, nacionales e internacionales. Al inicio, el proceso estuvo caracterizado por un proceso de consulta directa con los responsables de la cooperativa y la realización de una serie de reuniones que derivaron en un estado situacional de la organización.

Durante las reuniones con los distintos actores se utilizó la dinámica de storm brain para puntualizar sobre las necesidades de corto, mediano y largo plazo que tiene la organización y las dinámicas estuvieron acompañadas por la elaboración de una lista de chequeo (check list) que permitió la jerarquización de necesidades. Esto permitió una mejor organización, planificación, control y definición de la estrategia a seguir durante los próximos años para que la finca pueda diversificar sus opciones de ingresos, más allá de la producción agrícola y pecuaria que pudiera tener.

## Capítulo I

### 1.1. Introducción

La presente investigación deriva de un esfuerzo realizado durante 330 horas prácticas en la Finca Agroturística “El Diamante”, ubicada a 13 kilómetros noroeste del casco urbano de Matagalpa, jurisdicción del municipio San Ramón. En primera instancia, se presentan los elementos relacionados al desarrollo del *prácticum* de conformidad a lo establecido como parte del desarrollo y evaluación del tercer módulo del programa de Maestría en Economía y Desarrollo Territorial.

El acompañamiento se llevó a cabo en el marco del desarrollo de una estrategia comercial que permitiera a la unidad productiva, reunir los elementos necesarios para aplicar a un crédito a plazo de 10 años en la banca nacional que permitirá la realización de mejoras y fortalecer la proyección futura de la organización. Se trata una finca que produce en gran medida café y en menor proporción granos básicos, pero que durante los últimos años ha realizado los cambios necesarios para transitar también hacia el agroturismo. De esta forma, se desarrolla en el primer capítulo el análisis de entorno en donde opera la organización y se caracterizan las principales actividades de la misma.

El segundo capítulo detalla las actividades realizadas y aborda someramente los principales resultados del trabajo realizado. Asimismo, el capítulo tres aborda justificadamente la opinión personal de la investigadora, discute y relaciona los principales aspectos abordados durante el desarrollo del máster y el *prácticum*.

El capítulo cuatro expone las conclusiones y recomendaciones derivadas de las prácticas para finalmente presentar en el capítulo 5, la propuesta de Plan de Negocio desarrollada que permita el impulso y consolidación en el mercado nacional e internacional por parte de la finca.

## 1.2. Análisis de Entorno

### 1.2.1. Ubicación

La Finca “El Diamante” forma parte de la Cooperativa Francisco Úbeda y se ubica a 3 kilómetros de la localidad de San Ramón, el cual es una ciudad y municipio del departamento de Matagalpa, en la República de Nicaragua; la cabecera municipal está ubicada a 145 km de la ciudad de Managua. La finca se ubica en los 12°56'43.9"N 85°49'21.0"W, ver imagen No.1.

**Imagen No. 1.** Ubicación Geográfica de la Finca “El Diamante”.



Fuente: Adaptado de Google Earth (2019).

### 1.2.2. Geografía

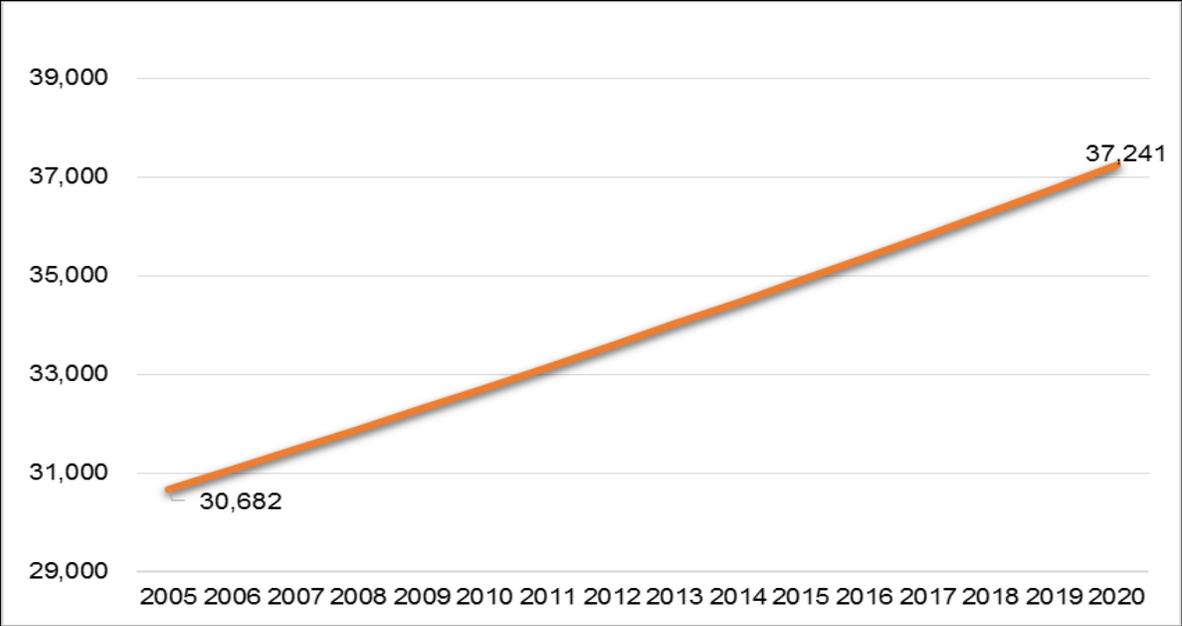
Limita al norte con el municipio de El Tuma - La Dalia, al sur con los municipios de Muy Muy y Matagalpa, al este con el de Matiguás y al oeste con el municipio de Matagalpa. Las elevaciones montañosas más importantes que se observan son: El

Cuyús: 1.210 m, Cerro El Chompipe: 1.280 m, Cerro El Gorrión: 1.264 m. El resto de la topografía es igualmente quebrada, pero con elevaciones menores. Los ríos de mayor caudal son: el río Wabule, el río Upá y el río Grande de Matagalpa.

### 1.2.3. Población

Según datos del Censo (2005), la población del municipio de San Ramón se alcanzaba los 30,682 habitantes, con una densidad poblacional de 72,36 hab/km<sup>2</sup>, sobre un territorio de 424 Km<sup>2</sup> y una población urbana de 2,744 habitantes (9% del total). En tanto, el documento San Ramón en Cifras publicado por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE) en el año 2008, estima que en la comunidad El Diamante en donde ubica la unidad productiva en cuestión, radican aproximadamente unas 600 personas. De acuerdo con estimaciones propias basadas en el CENSO (2005), al día de hoy, la población del municipio de San Ramón asciende a los 37,241 pobladores, siendo su población urbana de aproximadamente 3,352. Ver gráfico No.1.

**Gráfico No.1.** Evolución de la Población en San Ramón 2005-2019



Fuente: Elaboración propia con base en Censo (2005).

En cuanto a la comunidad “El Diamante”, basado en las mismas estimaciones, el total de la población ha mostrado la misma dinámica y asciende hasta los 500 habitantes. Cabe destacar que, por la cercanía con la cabecera municipal y departamental, los índices de migración interna son muy bajos.

#### **1.2.4. Características físicas, naturaleza y clima**

##### ***1.2.4.1. Precipitación***

El período seco en el municipio comprende los meses de febrero a abril y un período lluvioso en los meses de mayo a enero, con una duración de nueve meses, con precipitaciones que varían de los 1,200 mm a los 1,600 mm y de los 1600 mm a 2000 mm anuales.

##### ***1.2.4.2. Temperatura***

Las temperaturas del municipio oscilan entre los 20° C - 25° C, con un promedio de 21.5°C. Los meses más fríos son los meses de diciembre y enero, donde la temperatura desciende a 20.4 – 20.2°C respectivamente. En cambio, los meses más calientes son los de abril y mayo. El municipio está caracterizado por ser cálido con una temperatura máxima de 26.9 °C.

Si el régimen de precipitaciones varía o las temperaturas varían su promedio, esto puede generar que el municipio presente una vulnerabilidad mayor ante los efectos del Cambio Climático provocando cambios en el comportamiento de las cosechas con afectaciones de estrés térmico, mayor incidencia de plagas y enfermedades, bajos rendimientos en el sector ganadero, causar enfermedades respiratorias en la población, déficit de agua para consumo humano, uso agropecuario e industrial.

### **1.2.4.3. Topografía y relieve**

El 60,26% (255,87 Km<sup>2</sup>) del área del municipio de San Ramón presenta pendientes moderadas de 15-45%, un 23,88% (101,32 Km<sup>2</sup>) presenta pendientes de 6 a 15 %, los rangos mayores a 45 % solo se presentan en un bajo porcentaje en el municipio.

En el municipio se pueden definir cuatro tipos principales de relieve: llanuras, mesetas, colinas y montañas, este último es el que predomina, por el sub paisaje de laderas y cadenas montañosas. El territorio se compone de montañas las cubiertas mayormente de vegetación baja, arbustiva, matorrales y bosques ubicados en los cerros de la Suana, Yucul, Chompipe y de la Laguna. Las montañas más altas e importantes son el Chompipe con 1.280 msnm, el Gorrión con 1.254 msnm y el Cuyús con 1.210 msnm.

Las altitudes varían entre 260 msnm, en la confluencia de los ríos Upá y Grande de Matagalpa al sureste del área, y más de 1.000 msnm, hacia el este en el Cerro Mil bosques. El relieve es irregular, distinguiéndose geoformas de tipo montañas, valles y terrazas,

### **1.2.5. Suelo**

#### **a. Tipo de suelos**

El municipio de San Ramón, presenta suelos del orden Molisol (195,61 Km<sup>2</sup>), seguidos por suelos del orden Alfisoles, (132,66 Km<sup>2</sup>), que son suelos maduros o desarrollados con fertilidad media (saturación de bases mayor de 35%), que mantienen reservas considerables de minerales primarios, contando con un horizonte argílico (Bt) o kándico rico en arcillas de carácter iluvial. Se encuentran en una buena proporción los suelos del orden Ultisol (86,94 Km<sup>2</sup>) y en menor proporción los suelos Vertisoles con 9,05 Km<sup>2</sup>.

## b. Uso actual del suelo

El municipio presenta 10 categorías de uso: bosque (9,96 % del área total) que se divide en: bosque latifoliado cerrado (3,88%), bosque latifoliado abierto (5,76%) y bosque de pino (0,32%). También encontramos café con sombra (12,71%), café sin sombra (2,40%), tacotales (23,99%), matorrales/malezas (2,34%), cultivos anuales (2,42%), pastizales (45,03%), agua (0,36%), suelos sin vegetación (0,37%) y cascos urbanos (0,35%).

Los pastizales como uso predominante de San Ramón (45.03%), corresponden a potreros de ganadería extensiva, pastos mejorados, pastos con árboles y pastos con manejo.

La mayor parte de estos potreros son con pastos naturales de bajo nivel de proteínas que obliga al ganado a trasladarse por todo el potrero buscando el mejor alimento y sin árboles con sombra en donde el ganado pueda reposar.

Debido a que la mayoría de los potreros están ocupando tierras de vocación forestal, es evidente que hay una fuerte degradación de los suelos que se expresa con la erosión hídrica y el empobrecimiento acelerado de su fertilidad, consecuencia de la sobreutilización a la que están siendo sometidos, principalmente las tierras de laderas con pendientes mayores de 15 %.

Otro uso de importancia económica es el cultivo del café (12.71%) de zonas altas con sombra conformada por árboles de porte mediano y alto, de copas de buena cobertura, donde el factor climático y los suelos juegan un papel muy importante en lo que se refiere a bajas temperaturas y suelos profundos. También hay pequeñas áreas de café sin sombra.

En las áreas de cultivos anuales predominan los granos básicos principalmente de maíz de siembra de primera, y frijol de postrera. Los matorrales son campos de cultivos anuales y pastizales abandonados, que se dejan en barbecho para recuperar esos suelos, debido a que han perdido su productividad.

El remanente de bosque latifoliado presenta muy poca extensión ya que ha sido altamente intervenido. Actualmente, el bosque latifoliado cerrado (3.88%) se encuentra en las zonas de mayor pendiente (mayores a 30%), el bosque latifoliado abierto (5.76%) es un bosque fuertemente intervenido que se encuentra disperso en todo el municipio conformado por árboles latifoliados que tienen entre 5 y 10 metros de altura y cobertura de copas de árboles entre 50 y 70%.

Pertenece a este grupo también algunos potreros abandonados que por regeneración natural se han venido poblando nuevamente de árboles y es común encontrar una sucesión vegetal con un tipo de vegetación de arbustos y árboles deciduos con fisonomía arbustiva un poco abierta. Solamente el 0.32 % pertenecen al bosque de coníferas (*Pino Oocarpa* y pinos de la especie *Pátula* sub especie *Tecunumanni*) y se remiten al área protegida de Yúcul y parte de Wabule. Es importante señalar que estas áreas se encuentran bajo presión, debido a la incidencia de plagas e incendios forestales y el avance de la frontera agrícola.

#### **1.2.6. División territorial municipal**

El estudio de análisis de riesgo elaborado por MARENA-UNA 2013, indica que San Ramón está conformado por 84 comunidades según los datos obtenidos de la base de SIASAR, donde se incluyen comarcas y pequeños caseríos, sin embargo, según la Asociación de Municipios Productivos del Norte-AMUPNOR, (datos oficiales de la Alcaldía Municipal). San Ramón se divide en seis micro-regiones conformadas por 61 comunidades y 9 barrios, que son mencionados a continuación:

Micro Región (MR) San Ramón: La Laguna, Trentino Obrero, cooperativa Trentino, Siales, El Plomo, La Suana, Las Marías, La Garita, La Pita y La Reyna.

Micro Región (MR) La Corona: La Corona, El Paraíso, La Grecia, San Antonio, Los Pinos, Hilapo #1, La Chispa, El Carmen, La Ceiba, La Lima, Santa Martha, Ma. Jesús Olivas, La Amancia, La Flor, La Yoza.

Micro Región (MR) La Pacayona: El Escondido, Las Delicias, Hilapo #2, Monte Cristo, La Pacayona, El Roblar, La Chocolate 1, Chocolate 2, Santa Ana y Río Negro.

Micro Región (MR) El Jícaro: El Jinete, El Jobo, El Esquirín, Wabule, El Jicaro #1, El Jicaro #2, El Diamante, Babilonia, Azancor y Buena Vista.

Micro Región (MR) El Horno: Horno #1, Horno #2, Horno #3 conocido como "Mil Bosque", Horno#4 conocido como "Santa Lucía", El Bosque, Sabana Grande, Tapasle, San Juan, El Carrizo y San Roque.

Micro Región (MR) Yúcul: El Naranjo, San Pablo, Bailadora #1, Bailadora #2, El Cantón y Yúcul.

### **1.2.7. División Urbana**

Está distribuido en tres distritos, que integran nueve barrios de la zona urbana de San Ramón: Dámaso Blandón, 11 de mayo, Carmelo Arauz, Álvaro Castillo, Silvano García, El Centenario, Gracias a Dios, Carlos Núñez y La Cruz. El municipio de San Ramón también está administrado territorialmente, por las comunidades indígenas de Matagalpa, descendientes del grupo étnico Ulúa y mestizas, que ostentan un título extendido por el rey español, el que constitucionalmente tiene validez jurídica y legal (existen mojones delimitadores).

### **1.2.8. Economía**

La principal actividad económica del municipio la constituye el sector agrícola, destacándose por los cultivos de café, frijol y maíz y a pequeña escala hortalizas y productos no tradicionales, también constituye una actividad significativa, La Ganadería se practica a una escala mínima.

### **1.2.9. Historia**

La población urbana fue fundada a inicios del siglo XIX por misioneros; el municipio fue creado por Decreto Presidencial durante el gobierno liberal de José Santos Zelaya el 31 de agosto de 1905 y elevada a ciudad en el año 2004 por Resolución de la Asamblea Nacional Numero 011-2004 donde San Ramón se convirtió en capital de Nicaragua por un día, donde la Asamblea Nacional sesiono y declaro Ciudad la Actual Cabecera del Municipio San Ramón. La formación del municipio se debió a la explotación minera en lugares como La Reina, La Leonesa y la Pita.

### **1.2.10. Cultura**

La principal fiesta tradicional del municipio se realiza en honor a San Ramón Nonato con actividades religiosas y populares como corrida de toros, carreras de cinta, palo lucio, bailes y música de mazurca. Entre las creencias del municipio se destacan las leyendas de la La Cegua, La Mocuana, La Chancha Bruja y El Sisimique.

## **1.3. Nombre de la Empresa**

Finca Agroturística “El Diamante” pertenece a la cooperativa Francisco Úbeda y es una unidad productiva dedicada a la producción de café, granos básicos y en menor medida ganado vacuno. Corresponde a una pequeña empresa de origen familiar que se ubica a 13 kilómetros de Matagalpa, municipio de San Ramón.

#### **1.4. Tipo de organización**

Unidad productiva de carácter familiar que pertenece a la Cooperativa Francisco Úbeda, la que a su vez pertenece a la Unión de Cooperativas Agropecuaria de San Ramón.

#### **1.5. Giro a actividad principal de la empresa**

Producción de café, granos básicos, ganadería y agroturismo.

#### **1.6. Tipo de Propiedad**

Como unidad económica conformada en cooperativa surge en el año 1987, siendo beneficiada por la reforma agraria con una propiedad de 292 manzanas de tierra, aglutinando en su inicio a 30 familias campesinas. Después de recibida la propiedad la cual se encontraba en abandono, los socios beneficiados se dieron a la tarea de restablecerla, logrando con el tiempo, renovar los plantíos de café, construir la casa principal y beneficio, así como legalizar dicha propiedad.

Desde su inicio, la cooperativa se caracteriza por depender fundamentalmente de la actividad agrícola siendo el café y granos básicos los rubros principales, ocupando 121 manzanas del total de tierra disponible, el resto correspondiente a 172 manzanas corresponde a bosque.

## Capítulo II

### 2.1. Detalle de las actividades realizadas en las prácticas

El cumplimiento de las prácticas dio inicio mediante una carta solicitud hacia la unidad de análisis en la cual se desarrolló el *prácticum*, las cuales sumaron un total de 330 horas y que estuvieron enmarcadas en el desarrollo del tercer módulo del programa de maestría en economía y desarrollo territorial en su segunda edición.

Se llevaron a cabo durante dos momentos, siendo estos: noviembre y diciembre del 2017 y febrero, marzo y agosto del 2018. Al inicio, el proceso estuvo caracterizado por un proceso de consulta directa con los responsables de la cooperativa y la realización de una serie de reuniones que derivaron en un estado situacional de la organización. Durante las reuniones con los distintos actores se utilizó la dinámica de lluvia de ideas (*storm brain*) para puntualizar sobre las necesidades de corto, mediano y largo plazo que tiene la organización.

De igual forma, las dinámicas estuvieron acompañadas por la elaboración de una lista de chequeo (*check list*) que permitió la jerarquización de necesidades, a partir de lo cual se optó por el diseño y elaboración de un Plan de Negocios para la Unidad Productiva objeto de análisis. Esto permitió una mejor organización, planificación, control y definición de la estrategia a seguir durante los próximos años para que la finca pueda diversificar sus opciones de ingresos, más allá de la producción agrícola y pecuaria que pudiera tener. Cabe destacar que los acontecimientos ocurridos durante el año 2018, condicionó en gran medida la dinámica de visitas y el desarrollo en pleno del documento, además hubo que reconsiderar una serie elementos para una nueva realidad en la que cual tendrá que desenvolverse la unidad productiva; máxime aun cuando la apuesta por la diversificación de ingresos para la finca gira en torno al sector turístico, precisamente uno de los sectores más afectados durante el último año.

## 2.2. Resultados obtenidos

Como principal resultado se obtuvo una propuesta para el diseño de un plan de negocio que contribuya en la reorientación del tipo de negocio, básicamente lo relacionado a la apertura de un abanico de posibilidades para el aprovechamiento de las características naturales (propias de la zona) y del desarrollo de las distintas actividades agrícolas y pecuarias que lleva a cabo la unidad productiva.

Asimismo, el desarrollo del estudio también significó la elaboración de una serie de tablas vinculadas con las distintas estimaciones requeridas por el estudio, entre las cuales se encuentran la tabla de desglose de ingreso por visita, ingresos por servicios turísticos al 2017, proyección de gastos administrativos (2020-2029), proyección de gastos de promoción (2020-2029), proyección de ingresos por servicios turísticos (2020-2029), tabla de amortización (2020-2029) para un préstamo de USD20,000, la tabla de condicionante y el flujo de caja (2020-2029). Las tablas se muestran en los anexos de la propuesta en el capítulo V.

Las bitácoras de anotación y resultados borrador de las dinámicas fueron compartidas con los responsables de la unidad productiva, cooperativa y se muestran en anexo de la propuesta.

La propuesta corresponde presenta una estructura genérica respecto a un Plan de Negocio, que, si bien es cierto, no existe una forma establecida que sea aceptada unánimemente por la comunidad científica, sí existen elementos comunes que caracterizan este tipo de propuestas. De modo que el presente Plan se desarrolla y presenta distintos análisis basados en las particularidades de la unidad sujeto de estudio, destacan el análisis estratégico, análisis competitivo, análisis FODA, análisis de mercado, análisis financiero y finalmente se expone la matriz de ruta crítica que deberá seguir el plan con el fin de cumplir en tiempo y espacio las distintas estrategias de desarrollo elaboradas.

### **2.3. Relación entre el contenido del Máster y las prácticas**

Esta sección expone someramente el contenido abordado en las asignaturas de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial, su vinculación y uso para elaboración de esta memoria. Cabe destacar que todas sin excepción desempeñaron un rol importantísimo al momento de elegir y desarrollar el tema en cuestión.

#### Economía Social y Desarrollo Territorial

En un contexto como el que caracteriza estos últimos meses a la dinámica económica y social del país, el abordaje de esta asignatura toma mayor relevancia en la medida que ubica en el centro de la discusión el papel total que desempeñan las economías familiares y el individuo social en la economía social, con especial mención a los micros, pequeños y medianos negocios que tranzan tanto bienes como servicios en los mercados nicaragüenses. En adición, la apropiación de la responsabilidad intergeneracional como principio rector de las dinámicas locales, tanto económicas como sociales, institucionales y ambientales.

#### Fundamentos teóricos de Economía Regional y Local

Esta asignatura fue crucial para el reconocimiento y comprensión a nivel territorial en términos espaciales de las actividades que desarrolla la unidad productiva y como esta se relaciona con la cooperativa, así como las formas de relaciones sociales entre esta última y los demás actores locales. Del mismo modo, se pudieron conocer aspectos relevantes en la organización de los protagonistas, vinculación con los distintos ministerios, otras formas de organización tanto a nivel local como internacional, así como su vinculación con las políticas utilizadas para el desarrollo regional del país a partir del PNDH.

## De lo Global a lo local

Los temas desarrollados en esta asignatura brindaron una mejor comprensión teórico-práctica del peso e importancia de las economías sin importar su escala o sector; de hecho, brindó los elementos necesarios para reaprender sobre las formas de incubación, nacimiento, desarrollo, evolución y reconfiguración de los distintos agentes que interactúan en los procesos de desarrollo local, nacional, regional y mundial; al tiempo que resaltan las técnicas adecuadas de búsqueda de datos, sistematización y evaluación de estos.

## Economías específicas en el desarrollo local

Este curso logró mejorar la noción que se tenía respecto al rol que desempeñan las economías de las localidades, lo que fue toral para patentar la necesidad de realizar estudios permanentes que contribuyan a la adecuada comprensión de los patrones cambiantes en la conducta de los actores económicos. Los espacios agrarios, las industrias, el turismo y los pequeños negocios entre otros; poseen capacidad de adaptación a los mercados locales e internacionales lo que exige que, a su vez, un importante esfuerzo institucional para impulsar una estrategia de desarrollo conjunta que sea efectiva en el mediano y largo plazo. Los debates desarrollados en el saló a partir del abordaje de los temas sobre economía del turismo, fue detonante para desarrollar y llevar a cabo la idea de esta propuesta.

## Formulación y Evaluación de políticas Públicas territoriales

El desarrollo de esta asignatura fue un interesante complemento para madurar la idea de esta propuesta, puesto que el curso brindó los elementos claves para la vinculación entre las iniciativas locales y el desarrollo de públicas territoriales basadas en la mejora del nivel del bienestar de los protagonistas desde y en las localidades.

Asimismo, se resaltó la importancia del adecuado acceso y uso de información actualizada procedente de los territorios y de aquellos que afecta directamente la formulación de políticas públicas.

#### **2.4. Opinión personal justificada de lo realizado en las prácticas y su relación con el Desarrollo Local**

El desarrollo de las prácticas estuvo asociado desde el inicio al cumplimiento del tercer módulo del programa en economía y desarrollo territorial, sin embargo, también confluyen una serie de elementos que se explican a continuación:

El plan es resultado del diagnóstico situacional de la organización, mediante el cual se pudieron identificar las distintas problemáticas que acaece y en esa medida, se procedió con la jerarquización de la misma, por tanto, este documento se convierte en una potencial alternativa para solucionar sinérgicamente distintos problemas de la finca. Asimismo, el desarrollo de esta propuesta de plan de negocio pretende contribuir a la generación de empleo en la zona mediante la dinamización económica generada a partir del desarrollo e implementación de iniciativas locales de agroturismo como alternativa para la unidad productiva en cuestión.

En vista de que el turismo es una actividad que involucra muchos aspectos sociales, económicos y ambientales, los cuales a su vez benefician a las personas que se incluyen en ella, también significa una gran oportunidad para la conservación y preservación tanto de los recursos ambientales como de la herencia cultural en la zona. La actividad relacionada al agroturismo es relativamente nueva, desarrollándose vertiginosamente durante las últimas dos décadas, lo cual irrumpe en las tradicionales formas de hacer turismo y aprovechar los distintos recursos disponibles en la unidad productiva y en su entorno.

Por tanto, contribuye en la apertura y aprovechamientos de nuevos espacios en el mercado local, nacional e internacional, máxime aun cuando la finca El Diamante tiene importantes vínculos hacia afuera, en términos de hermandades y relaciones canalizadas por medio de la cooperativa. En síntesis, este plan potenciará la estrategia de desarrollo de la unidad productiva, pero también contribuye en el fortalecimiento de la estrategia de desarrollo territorial.



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA  
FINCA “EL DIAMANTE”, MATAGALPA**

**Maestranda:**

**Lic. Ana Sorayda Córdoba Morales**

**Tutor:**

**MSc. Denmarth José Maltez Cisneros**

**Septiembre, 2019**

## **Capítulo III**

### **3.1 Propuesta de Plan de Negocio**

#### **3.1.1. Introducción**

En las últimas décadas, la crisis del sector agrícola ha obligado a la pequeña y mediana producción y sector cooperativo de nuestro país, a implementar acciones estratégicas que le permitan disminuir la variabilidad de los ingresos como resultado del riesgo que ha implicado la toma de decisiones, con el fin de garantizar la sobrevivencia de la familia y de la unidad productiva misma.

En forma particular, en los últimos años se ha venido desarrollando el fenómeno turístico que tiene como marco de realización el medio rural y que está dirigido a segmentos de demanda muy específicos y bien definidos. Este tipo de turismo viene impulsado por la valoración de los modos de vida tradicionales, la cada vez mayor conciencia ecológica y el contacto con la naturaleza, permitiendo dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizando las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo a jóvenes, con lo que se logra disminuir el éxodo rural.

Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que existe un amplio consenso sobre el potencial económico que hay detrás de las actividades rurales no agrícolas, particularmente aquellas orientadas a los servicios. De esta forma, actividades turísticas en el espacio rural surgen como una oportunidad innovadora y una apuesta al crecimiento de los ingresos en este medio, contribuyendo a fijar la familia rural en el campo y a valorizar las actividades tradicionales desempeñadas por esta. El desarrollo exitoso y responsable de estas iniciativas está fuertemente ligado a la participación y empoderamiento de los campesinos en el proceso de diseño, implementación y gestión de las mismas.

Del mismo modo, en el proceso de desarrollo del turismo en el medio rural se trata de generar una actividad adecuada a la realidad del campo, que se convierta en una alternativa económica, no en una solución. Iniciativas de esta naturaleza, tales como el agroturismo, pueden caracterizarse por el bajo valor de la inversión, ya que es aconsejable que la actividad surja de lo que es genuino en la localidad. Esto refleja el carácter democrático que posee este tipo de iniciativa, donde ser grande no es una condición para ser lucrativo y exitoso.

Durante los últimos años, la cooperativa Francisco Úbeda ha apostado al agroturismo como una actividad económica potencial para contribuir con la diversificación económica de la unidad productiva. Este potencial es fundamentado por la existencia y experiencia de años de la práctica agrícola, por la presencia de rasgos naturales y culturales de gran relevancia en la finca y su entorno. A la luz de esta realidad, la cooperativa ha visualizado una oportunidad de variar sus actividades productivas y aumentar los ingresos de la propiedad mediante su aprovechamiento turístico.

Sin embargo, las tendencias actuales de las actividades turísticas, los viajes y las actividades de anfitrearse exigen un reto superior para el establecimiento del agroturismo, en este sentido, es preciso establecer un enfoque o mecanismo de gestión que asegure, de manera consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de esta actividad en correspondencia con los valores y principios que conforman su propia cultura organizacional. La rapidez de los cambios y la necesidad para adaptarse a estas nuevas transformaciones que trae consigo la actividad agro turística en las unidades productivas, provoca que se requieran cada vez más, nuevas herramientas para mejorar los procesos de gerencia.

Aspectos como entender su servicio o producto, determinar su objetivo, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de donde vendrán sus recursos financieros, contar con indicadores para medir el crecimiento de la actividad agro-turística y la

existencia de estrategias técnicamente fundamentada, exigen una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

De aquí surge la necesidad conceptual, metodológica y gerencial de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, y financieros.

Por ello esta propuesta de elaboración de un plan de negocio que permita la identificación de riesgos, oportunidades y necesidades financieras coadyuvará a proyectar la gestión de la actividad agroturística, su organización y el establecimiento de estrategias, políticas, objetivos y acciones que la misma necesita.

### **3.1.2. Antecedentes**

La Cooperativa se localiza en la comunidad El Diamante, a 13 Km. Matagalpa, en las coordenadas N12 56.283 latitud norte y W85 49.296 de longitud oeste, a 741 metros sobre el nivel del mar (UNI, 2011).

Como unidad económica conformada en cooperativa surge en el año 1987, siendo beneficiada por la reforma agraria con una propiedad de 292 manzanas de tierra, aglutinando en su inicio a 30 familias campesinas.

Después de recibida la propiedad la cual se encontraba en abandono, los socios beneficiados se dieron a la tarea de restablecerla, logrando con el tiempo, renovar los plantíos de café, construir la casa principal y beneficio, así como legalizar dicha propiedad. Desde su inicio, la cooperativa se caracteriza por depender fundamentalmente de la actividad agrícola siendo el café, y granos básicos los rubros principales, ocupando 121, manzanas del total de tierra disponible, el resto correspondiente a 172 manzanas es bosque (ver tabla No.1).

*Tabla No. 1. Uso actual del Suelo*  
Cooperativa Francisco Úbeda

<b>Uso de Suelo</b>	<b>Área en Mz.</b>
Café	83
Granos Básicos	38
Bosques	172

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la cooperativa.

A partir de 1992, pasa a formar parte de una Unión de Cooperativa Agropecuaria en la zona norte y cuyo propósito era el impulso del desarrollo socioeconómico de las familias campesinas promoviendo la agricultura bajo una perspectiva de sostenibilidad y respecto a la biodiversidad.

En el año 2004, la cooperativa se integra a un proyecto que surge como estrategia productiva para diversificar la actividad productiva alrededor de las unidades productivas agrícolas y poder hacer frente a la baja de los precios del café que, a finales de los años, los cuales caen estrepitosamente desestimulando la producción cafetalera.

A partir de este año, la cooperativa sigue teniendo en la producción agrícola su actividad fundamental, siendo el café el rubro líder en su dinámica económica, pero integrándola en una oferta agro turística, que trata de aprovechar y valorizar los atractivos naturales y culturales con que cuenta tanto a lo interno de la cooperativa como en su entorno.

La iniciativa turística es considerada como de prioridad de la cooperativa, a través de la cual se maneja la gestión en términos de promoción, comercialización, asistencia técnica, capacitación especializada en turismo, así como de contactos para la llegada de voluntarios y cooperantes extranjeros.

Actualmente la cooperativa cuenta con 20 socios, de los cuales 14 son hombre y 6 mujeres, todos integrados y beneficiados mutuamente de la actividad agro turística, donde cada quien de manera coordinada ocupa un rol dentro de la actividad procurando alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### **3.1.3. Análisis Organizativo**

La cooperativa actualmente cuenta con personería jurídica. Está conformada por 20 socios, de los cuales 14 son hombres y 6 mujeres. Si bien es cierto que como cooperativa ya cuentan con muchos años de haberse conformado, hasta el año pasado no contaban con estructura organizacional plasmada de forma escrita.

Es a partir de inicio del 2017, que se abocaron a un proceso de estructuración formal de la gestión de la unidad económica, cuya estructura está regida de conformidad a la Ley General de Cooperativa (Ley 499), siendo esta la siguiente:

### **3.1.4. Asamblea General**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa, de ella dependen las demás unidades estructurales. Los socios forman Asamblea General cuando han sido citados para ejercer las funciones que los Estatutos señalan. Las decisiones que se tomen en Asamblea General son obligatorias para todos los socios.

- Asamblea General de Socios: Compuesto por 20 socios.
- Consejo de Administración: Compuesto por cinco socios
- La junta de vigilancia: Compuesta por tres socios
- Comisión educativa: Compuesta por tres socios
- Los comités de trabajo: Compuesta por tres socios.

Gráfico No. 2. Estructura Organizativa de la Cooperativa



**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.1.5. Funciones de la Asamblea General

Son funciones de Asamblea General las siguientes:

- Revisar, aprobar o desaprobar las cuentas.
- Revisar, modificar, aprobar o desaprobar los estados financieros.
- Revisar, modificar aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes cooperativos.
- Examinar y modificar los Estatutos.
- Estos informes deberán ser presentados por el Consejo de Administración con el visto bueno de la Junta de Vigilancia.
- Atender las quejas que se presenten contra los administradores o empleados a fin de exigirles el cumplimiento de la responsabilidad adquirida.
- Recibir y examinar los informes presentados por las diferentes órganos y cargos de la Cooperativa referentes al desarrollo de sus funciones.

Elegir entre los socios:

- El Consejo de Administración.
- La Junta de Vigilancia.
- El Comité de Educación.
- El Comité de Trabajo y otros.

Resolver:

- -La disolución de la cooperativa. La fusión o incorporación a otras organizaciones cooperativas.
- Establecer para fines determinados, cuotas especiales representadas o no en certificados de aportación.

**3.1.6. Sesiones de la Asamblea General:**

Las sesiones de la Asamblea General, son de dos tipos:

Ordinarias:

Son las que se realizan como mínimo una vez al año, dentro de los 3 meses siguientes al corte del ejercicio económico anterior.

La sesión ordinaria, puede ser convocada por las siguientes instancias:

- Consejo de Administración.
- La Junta de Vigilancia la puede hacer de oficio, cuando el Consejo de Administración no haga la convocatoria, para realizar Asamblea Ordinaria, durante los tres meses siguientes al corte económico.
- El 20% de los asociados como mínimo, si la Junta de Vigilancia no lo hace dentro de los diez días siguientes al término señalado para la convocatoria por el Consejo de Administración.
- En última instancia la Autoridad de Aplicación puede convocarla de oficio

### Extraordinarias:

Son las que se realizan cuando se presente algún asunto urgente o necesario. Estas pueden ser convocadas por las siguientes instancias:

- El Consejo de Administración.
- La Junta de vigilancia
- Por la solicitud al Consejo de Administración de al menos el 20% de sus asociados activos.
- En última instancia la Autoridad de Aplicación puede convocarla de oficio.

Se consideran como socios activos, aquellos que, en el momento de la convocatoria, se hallan en pleno goce de los derechos cooperativos, según las normas internas de la Cooperativa.

La Asamblea General Extraordinaria, se celebra cuantas veces sea necesario y en ésta, únicamente se conocen, discuten y resuelven los puntos contenidos en la agenda correspondiente. La convocatoria para celebrar sesión de Asamblea General de Asociados, Ordinaria o Extraordinaria, son realizadas de conformidad con la ley, con un mínimo de quince días de anticipación a la celebración de la asamblea, señalando fecha, lugar, hora y objeto determinado.

La convocatoria se hace personalmente, por nota escrita o por otro medio, siempre que se deje constancia de que se hizo esta, debiendo contener la agenda propuesta.

#### **3.1.7. Quórum Legal**

La asistencia de la mitad (50%) más uno (1) de los socios hábiles, constituye quórum legal para deliberar y tomar decisiones válidas en el caso de la asamblea general ordinaria y la extraordinaria el 60%.

Si por falta de quórum no se hubiera celebrado la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, esta podrá celebrarse en segunda convocatoria, la cual será de acatamiento obligatorio. Transcurrida una hora después de señalada para comenzar la sesión, en segunda convocatoria, no se constituye el quórum legal, la Asamblea puede celebrarse estando presentes por lo menos el 40% de los socios, siempre que dicha proporción no se menor al mínimo legal

Si por la falta de quórum no se hubiera celebrado la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, ésta podrá celebrarse en segunda convocatoria, la cual será de acatamiento obligatorio. Si una hora después de señalada para comenzar la sesión de Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, en segunda convocatoria, no se constituyera el quórum legal, la Asamblea podrá celebrarse estando presentes por lo menos el 40% de los socios.

### **3.1.8. Consejo de administración**

Es el órgano de dirección conformado por cinco socios (Este no puede ser inferior a tres socios ni superior a nueve) cuyos cargos se presentan en la figura No.2.

El consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la cooperativa. Además, le corresponde la aprobación del reglamento de los estatutos de la cooperativa.

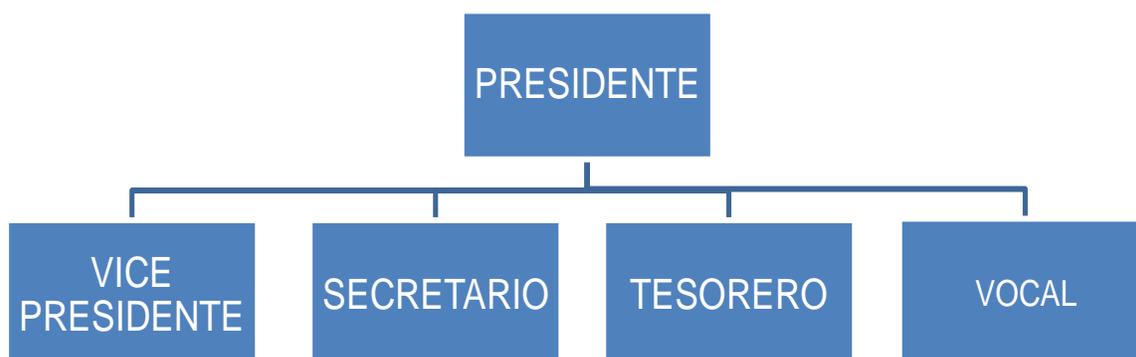
El presidente es el representante legal de la cooperativa, así como el responsable del buen funcionamiento de su gestión en todos los aspectos, tanto administrativo-Financiero como de las actividades productivas.

En caso de renuncia, abandono o cualquier otro motivo de fuerza mayor que interrumpa el ejercicio de uno del cargo de dirección por el período que fue electo o reelecto un miembro de los órganos de dirección, el que sustituya su cargo únicamente completará el tiempo que hiciera falta para completar su período.

En caso de que a los miembros se le haya concluido el período para el que fueron electos, estos pueden continuar en el desempeño de sus funciones, por las siguientes causas:

- Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros.
- Cuando habiendo sido electos los nuevos miembros no hubieran tomado posesión de sus cargos.
- Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección.

Gráfico No. 3. Directivos del Consejo de Administración



### **3.1.9. Junta de Vigilancia**

Está conformada por tres miembros socios (esta no puede ser menor de tres ni mayor de cinco socios) siendo estos: Coordinador, Secretario y Vocal. Son electos por la Asamblea General de los asociados por períodos no menor de un año ni mayor de tres, pudiendo sus miembros ser reelectos, lo que dependerá de la voluntad de los asociados.

La junta de vigilancia, es el órgano que tiene entre sus funciones las siguientes:

- La supervisión de todas las actividades económicas y sociales de la cooperativa.
- La fiscalización de los actos del Consejo de Administración y de los demás órganos y servidores.
- Fiscalización del cumplimiento de los Estatuto y Reglamento interno y las resoluciones de la Asamblea General de los asociados.
- Asimismo, las responsabilidades, retribuciones y reglas de funcionamiento establecido, para el Consejo de Administración, son aplicables a la Junta de Vigilancia.

### **3.1.10. Comisión de Educación y Promoción Cooperativa**

Esta comisión está conformada por tres miembros socios (Esta no puede ser menor de tres ni mayor de cinco socios), siendo estos: Coordinador, Secretario y Vocal. Son electos por la Asamblea General, por un período no menor de un año ni menor de tres, pudiendo sus socios ser reelectos de acuerdo a la voluntad de los asociados.

Son funciones de esta comisión las siguientes:

- Planificar y ejecutar mediante el Fondo de Educación, políticas, planes de educación y promoción del movimiento cooperativo.
- Elaborar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación y ejecución, un plan anual de capacitación, con su correspondiente presupuesto, de acuerdo a las necesidades e interés de la cooperativa.

## **Capitulo IV**

### **4.1. Análisis Estratégico**

#### **4.1.1. Misión**

Brindar un producto agro turístico a los visitantes tanto nacionales como extranjeros a través de acciones integrales de calidad en todos los servicios que ofrece la cooperativa, diferenciándonos en el territorio por las particularidades naturales y atractivos, así como por la calidad humana y confianza que brinda nuestro personal.

#### **4.1.2. Visión**

Posesionarnos en el futuro dentro del mercado nacional e internacional, como una organización que goce del reconocimiento en la prestación de servicios agros turísticos bajo una perspectiva de sostenibilidad ambiental, económica y social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los socios y la comunidad

#### **4.1.3. Valores**

- Promover la solidaridad y respeto entre los socios y la comunidad en general. acilitar la interacción multicultural sin descuidar la identidad local.
- Brindar una calidad excelente en nuestra atención y servicios.

- Fomentar actividades encaminadas a la investigación y desarrollo de la localidad.
- Desarrollar acciones basadas en la responsabilidad intrageneracional que permita la protección y conservación de los recursos hídricos, flora y fauna de la zona.
- Garantizar la sostenibilidad socioeconómica y ambiental de la cooperativa.
- Promover los procesos de decisión basados en la democracia comunitaria.
- Impulsar el cooperativismo como uno de los ejes fundamentales en la idiosincrasia de la comunidad.

#### **4.1.4. Principios**

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de las asociadas
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

#### **4.1.5. Política de Calidad**

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores.
- Crear un ambiente de trabajo y cooperativismo acorde a la promoción de la calidad mediante la formación y motivación de los socios de la cooperativa.
- Cumplir con las normativas de producción y legislación aplicable a la actividad turística.
- Promover entre los socios las buenas prácticas agrícolas
- Impulsar de manera permanente la capacitación del recurso humano

- Mantener el compromiso de mejora continua en la unidad económica

## **4.2. Análisis Competitivo**

### **4.2.1. Nivel Internacional**

De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas la principal motivación de los turistas es la observación y apreciación de la naturaleza, teniendo muy presente el respeto hacia las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales.

En las últimas décadas, el desarrollo turístico en el orden mundial y nacional presenta evolución desde las líneas tradicionales de sol y playa, hasta una amplia gama de modalidades turísticas que dan oportunidad a la innovación para la creación del producto turístico. Las tipologías turísticas relacionadas con la naturaleza, de reciente desarrollo en el país, han adquirido un sitio relevante dentro de las preferencias del consumidor y es así como se encuentra en el mercado una variada oferta de productos.

De acuerdo con el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,4 % en 2017 hasta alcanzar un total de 1080 millones, habiéndose caracterizado la dinámica por la recuperación económica de la última década.

Según el Secretario General de la OMT, el turismo internacional batió nuevos récords en 2017 a pesar de las condiciones adversas en algunas regiones del planeta y las agresivas políticas comerciales entre E.E.U.U. y China. Este sector es el responsable directo del 5% del PIB mundial, del 6 % de las exportaciones totales y del empleo de dos de cada 12 personas tanto en las economías avanzadas como en las emergentes, por lo que la estimulación del sector es crucial para el crecimiento y la creación de empleo.

A pesar de la incertidumbre económica que genera a nivel mundial la dinámica geopolítica, según datos publicados en 2019 por EUROSTAT, el número de turistas que llegaron a Europa en 2017 llegó a los 800 millones en 2017, quedándose con 28 de los 41 millones de llegadas internacionales adicionales registradas en el mundo.

Los destinos de la Europa Central y del Este y los del Mediterráneo (+8 % en cada caso) registraron los mejores resultados. Aunque parte del crecimiento en la Europa Meridional se debió al desplazamiento del turismo que hubiera llegado en otras circunstancias a Oriente Medio y el Norte de África, los destinos del Mediterráneo se beneficiaron también de un mayor flujo procedente de mercados emisores tales como Escandinavia, Alemania y la Federación de Rusia.

La región de Asia y el Pacífico (+6 %) recibió 11 millones más de llegadas en 2017, alcanzando un total de 416 millones de turistas internacionales. Asia Meridional y el Sureste Asiático (+9 % en ambos casos) se beneficiaron de una fuerte demanda intrarregional, aunque el crecimiento fue comparativamente inferior en el Noreste Asiático (+4 %) y Oceanía (+0,3 %), debido, en parte, al declive temporal del mercado emisor japonés.

En las Américas (+4 %) las llegadas aumentaron en 10 millones, alcanzándose los 186 millones en total. América del Sur, con un incremento del 10 % por segundo año consecutivo, siguió encabezando el crecimiento. América Central y el Caribe (+4 % en ambos casos) mantuvieron las tasas de crecimiento de 2016. América del Norte, con un incremento del 5 %, alcanzó la cota de los 130 millones de turistas en 2017.

África mantuvo las llegadas internacionales en 75 millones, ya que el incremento de dos millones registrado por los destinos subsaharianos (+7 %) se vio contrarrestado por las pérdidas del Norte de África (-12 %). Oriente Medio (-8 %) perdió, según los

cálculos, 8 millones de llegadas de turistas internacionales, quedándose en 78 millones. No obstante, algunos destinos, tales como Arabia Saudita, Omán y los Emiratos Árabes Unidos, mantuvieron un crecimiento sostenido. Los datos disponibles sobre ingresos y gasto por turismo internacional para 2017 están en sintonía con la tendencia positiva de las llegadas.

Entre los diez primeros destinos turísticos, los ingresos crecieron significativamente en los Estados Unidos (+12 %), España (+9 %), Hong Kong (China) (+25 %) y el Reino Unido (+7 %). A la cabeza de los diez países con mayor gasto turístico se situaron los mercados emisores emergentes –China (+38 %), Rusia (+21 %), Brasil (+32 %) e India (+32 %)– seguidos de mercados tradicionales, aunque el aumento del gasto de los viajeros procedentes de Alemania (+4 %) y los Estados Unidos (+5 %) superó los niveles de años anteriores.

La OMT prevé que el turismo internacional seguirá creciendo en 2018-2020, aunque a un ritmo más lento. Las llegadas aumentarán entre un 3 % y un 4 %, alcanzándose el hito histórico de los más de mil millones para del periodo. Las perspectivas se ven confirmadas por el Índice de Confianza de la OMT. El Grupo de Expertos de la OMT, integrado por 400 especialistas de todo el mundo, prevé que el sector turístico tendrá resultados positivos en 2019.

Mientras los destinos del mundo entero buscan la forma de estimular la demanda viajera en condiciones económicas distintas, la OMT insta a los Gobiernos a que consideren la posibilidad de impulsar la facilitación de los viajes, un área en la que, a pesar de los grandes pasos que se han dado, queda mucho todavía por hacer.

La OMT aconseja a los países que aprovechen al máximo las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la solicitud y tramitación de los visados, agilizar los plazos de emisión y analizar la posible repercusión de la facilitación de los viajes en la prosperidad de sus sectores turísticos.

#### **4.2.2. Nivel Nacional**

Desde el punto de vista de la reducción de la pobreza, el desarrollo turístico de Nicaragua reviste una importancia estratégica. La importancia del turismo receptor a nivel local está directamente relacionada con el empleo e ingreso de las familias que trabajan en la provisión de los servicios turísticos, y a nivel nacional en la generación de divisas e ingresos fiscales para el gobierno. (BCN, 2018).

La importancia del turismo receptor se refleja en el gasto per cápita y la permanencia promedio de los visitantes y excursionistas en el país. Estos ingresos se registran en la cuenta de viajes de la balanza de pagos, cuyo monto de acuerdo a cifras preliminares de INTUR al cierre del 2016, alcanzó US\$489 millones de dólares.

De acuerdo con la misma fuente se estima que el país cerró el 2016, con la llegada de 1.200 millones de turistas, siendo los destinos más visitados por los turistas internacionales fueron Granada, León y Rivas, en el Pacífico, Corn Island en el Caribe y Río San Juan.

Por otro lado, en los últimos 7 años, 4.6 millones de turistas visitaron Nicaragua y en ese mismo periodo el sector generó alrededor de 140.000 empleos.

El papel del sector agropecuario ha sido de vital importancia en la economía nicaragüense; desde tiempos de la colonia y debido a una serie de factores relacionados con la estructura social que se impulsó durante muchos años, el sector agropecuario ha estado ligado al sector socioeconómico y político del país, junto al sector agropecuario, hoy en día el turismo se ha convertido en uno de los ejes principales de ingresos de divisas del país.

Como punto de intersección entre los componentes productivos de actividades agropecuarias y turismo surge el agroturismo. Este tipo de turismo se reconoce como una de las modalidades del turismo rural.

De acuerdo con Riveros y Blanco (2003), el concepto de turismo rural tiene sus raíces en Europa y describe la modalidad de alquilar una o más habitaciones de la casa del propietario a precios módicos, para propiciar la convivencia con las familias, dando a conocer sus costumbres (comida, forma de vivir, etc.), sin enfocar específicamente las prácticas agrícolas.

Diversos incentivos públicos favorecieron en Europa el desarrollo y la diversificación de la actividad; se crearon normativas que permitieron mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, se implementaron sistemas para proteger las marcas creadas, se desarrollaron estrategias promocionales, se publicaron catálogos y se elaboraron productos dirigidos a nuevas clientelas. De esta manera gradualmente se conquistó una parte significativa del mercado turístico, si se tiene en cuenta que actualmente esta modalidad representa un 25% de la población europea que pasa sus vacaciones en el medio rural.

Francia, es posiblemente el país en el cual existe la mayor diversidad de ofertas y que tiene la noción más amplia de turismo rural. Esto se debe a que el sector público comprendiendo que se trataba de algo más que una nueva moda urbana, favoreció su crecimiento creando estímulos concretos tanto para los agricultores en forma de subsidios, como para los turistas mediante los bonos de vacaciones.

En España el desarrollo del turismo rural es más reciente y está siendo impulsado desde las comunidades autónomas, con un interés muy definido por complementar el producto tradicional sol, mar y playa, que ya tiene un mercado establecido, también paralelamente promocionan su cultura a través de productos y platos tradicionales con calidad conocida y certificada.

En América Latina, son Argentina, Chile, Uruguay y Colombia los países en donde se tiene mayor desarrollo del turismo rural y bajo un concepto similar al de los países europeos. Según Santana (1998), ese demandante potencial se ha venido diferenciando en dos tipos de turistas rurales: “unos interesados por el entorno físico y las actividades deportivo-recreacionales y otros atraídos por la cultura local propiamente dicha.

Mientras que para los primeros la experiencia connota aventura y sensaciones de libertad, para los últimos entremezcla los estereotipos de estilo de vida y uso de la cultura material de los sitios visitados; en ambos casos se materializa el anhelo de consumir - compartir y apropiar simbólicamente la cotidianidad y el paisaje supuestamente distintos a los propios”

El turismo rural comunitario en Nicaragua se ha desarrollado fundamentalmente desde las organizaciones de base comunitarias, con el apoyo financiero y técnico de organismos de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales. La oferta turística, es gestionada en gran parte por cooperativas, asociaciones de productores, asociaciones conservacionistas, fundaciones, grupos de mujeres, micro y pequeños empresarios rurales.

Este tipo de inversiones surgió a partir de la necesidad de generar alternativas económicas en respuesta al agotamiento del modelo agroexportador y, por parte de los organismos de cooperación, se vio como una oportunidad de desarrollar medios de vida sostenibles y reducir la presión directa sobre los recursos naturales.

Según PyMerural, la distribución geográfica-territorial de la oferta de turismo rural en Nicaragua se concentra en zonas de pobreza alta y severa, como la zona Norte del país (Estelí, Jinotega, Matagalpa, Nueva Segovia), así como la zona de occidente (León y Chinandega).

No obstante, lo anterior, se puede afirmar que, tanto a nivel de nuestro país como regional, el Turismo Rural se encuentra en proceso de consolidación, teniendo como principales retos en el corto y mediano plazo, el mejoramiento de la gestión empresarial, las políticas de apoyo para el desarrollo del sub-sector, acceso a servicios no financieros y crédito.

#### **4.2.3. Nivel Local**

La cooperativa se localiza en el departamento de Matagalpa. Este territorio se destaca por ser montañoso y predominantemente rural, posee como atractivos principales sus montañas boscosas, una interesante cascada, actividades de turismo rural comunitario en varias de sus antiguas minas, y los productos artesanales de la comunidad indígena del Chile.

El poblado de San Ramón es el casco urbano principal y hay varias opciones de hospedaje tanto en la zona urbana como en las rurales. Por otro lado, dada su ubicación, la cooperativa ha estado vinculada con la Ruta del Café, lo que también le convierte en un atractivo importante.

Bajo una visión estratégica de aprovechamiento de sus ventajas naturales, en las dos últimas décadas, el municipio se ha destacado por su desarrollo dinámico en la actividad turística rural, concretamente en su modalidad agro-turística, convirtiéndose para muchos el que más ha desarrollado este concepto.

Dentro de esta perspectiva de poner en valor turístico los recursos del territorio, se destaca el trabajo a nivel de organizaciones y MYPIMES turísticas, agrupadas con el fin de lograr que los turistas tanto nacionales como extranjeros permanezcan durante más tiempo que el planeado. Sin duda este nivel de desarrollo alcanzado en el municipio, ha permitido la ampliación de la oferta turística, dinamizando una importante competencia en este mercado.

En este sentido, la cooperativa tiene en su entorno, a otras cooperativas de base con quienes compite y al mismo tiempo, se complementa.

### 4.3. Análisis FODA

El Análisis FODA consiste en el estudio de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayudan a determinar si la organización (Cooperativa) está capacitada para desempeñarse en su medio. El análisis FODA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Está diseñado para ayudar estratégicamente a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La realización de la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias a saber (ver tabla No. 2):

Tabla No. 2. Matriz FODA

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		Oportunidades de la Organización	Amenazas de la Organización
		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS (F)	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Usar fortalezas para combatir las amenazas
	DEBILIDADES (D)	ESRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	Debilidades de la Organización	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir a un mínimo las debilidades combatir las amenazas

La estrategia **FO**: se basa en el uso de fortalezas internas de la Unidad Económica (Cooperativa) con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia **FA**: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

Esto no implica, que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, dado que a veces puede resultar más problemático para la organización.

La estrategia **DO**: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad que se presenta.

La estrategia **DA**: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades.

Aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso, al cierre de la unidad económica o a un cambio estructural y de misión.

En este sentido, el desarrollo de una estrategia empresarial para la comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo, es encontrar un “nicho” en el medio, un nicho es la posición de la cooperativa en un segmento del mercado compatible con la visión empresarial. Un nicho efectivo es aquel que da a la cooperativa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar estratégicamente a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la Organización.

Dicho análisis permitirá a la cooperativa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Basado en lo anterior, una vez identificado el nivel de impacto de los factores, tanto internos como externos, que influyen sobre los usuarios, la percepción que tienen con respecto a la oferta de servicio agro turístico de la Cooperativa, se procedió a elaborar una hoja de trabajo, donde se contemplan sólo aquellos elementos con un nivel de incidencia alto, dichos elementos son confrontados en la matriz FODA (ver tabla N° 3) que se presenta a continuación:

Tabla No. 3. Matriz FODA Cooperativa Francisco Úbeda

		AMBIENTE EXTERNO		
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)	
		<p>a) Necesidad de generar nuevas alternativas de empleo en el territorio.</p> <p>b) Mercado alternativo para la producción local.</p> <p>c) Demanda potencial interesada en el agroturismo.</p> <p>d) Potencial productivo del café dadas las condiciones agroecológicas favorables de la zona.</p> <p>e) Políticas de apoyo a las PyMerural turísticas.</p> <p>f) Implementación del Proyecto Agroturístico de Nicaragua por parte de INTUR.</p> <p>g) Acompañamiento a iniciativas turísticas rurales de organizaciones como FENIAGRO, RENTURAL Y FENACOOOP.</p>	<p>a) Falta de planificación y objetivos concretos en la gestión de las actividades de la cooperativa.</p> <p>b) Costo de servicios elevados.</p> <p>c) Aumento de la competencia local con servicios de mejor calidad.</p> <p>d) La autenticidad cultural puede verse alterada por querer imitar un servicio turístico convencional.</p> <p>e) Malas condiciones de la vía de acceso y puente principal hacia la cooperativa.</p>	
		FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
A M I E N T E I N T E R N O		<p>a) La experiencia acumulada por los socios de la cooperativa en la actividad agrícola y turística.</p> <p>c) La diversidad de recursos naturales y culturales tanto a lo interno como en el entorno de la cooperativa.</p> <p>d) Afiliación como socio con la UCA San Ramón y CECOCAFEN.</p> <p>e) La producción de café principal rubro económico de la cooperativa comercializado en mercados justos.</p> <p>f) Desarrollo del servicio de alojamiento</p> <p>g) Cercanía al casco urbano de la ciudad de San Ramón y de la cabecera departamental Matagalpa.</p> <p>h) Disponibilidad de servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, telecomunicación.</p> <p>i) Establecimiento de vínculos con instituciones públicas y organismos no gubernamentales.</p>	<p>a) A través de una publicidad agresiva dar a conocer la iniciativa agroturística y los recursos naturales existentes en la finca.</p> <p>b) Convenir planes con empresas públicas, privadas, universidades y colegios; de interés para sus empleados y estudiantes.</p> <p>c) Formular y gestionar iniciativas de inversión orientadas hacia una mayor agregación de valor del café, que permita en el futuro diversificar el atractivo productivo dentro de la oferta agroturística.</p> <p>d) Impulsar acciones tendientes a fortalecer la actividad agrícola, mediante el mejoramiento tecnológico, diversificación productiva y de atractivos productivos, debiendo todo ello dinamizar más la oferta agroturística de la cooperativa.</p> <p>e) Elaborar un portafolio de proyectos de inversión orientado al fortalecimiento de la iniciativa agroturística y poder gestionar su apoyo aprovechando los vínculos y oportunidades que pueden ofrecer las instituciones públicas, FENIAGRO, PyMerural, entre otras.</p>	<p>b) Promover entre los socios una estrategia de liderazgo en costos frente a la competencia, la cual se debe basar en la productividad y en una estricta vigilancia de los costos.</p> <p>c) Promover que las inversiones sean compartidas entre las distintas actividades productivas de la finca.</p> <p>d) Promover que las inversiones a realizarse en la finca no impliquen la pérdida de autenticidad de la misma.</p> <p>d) Elaborar paquetes turísticos dentro de la oferta, donde la actividad productiva agrícola de la finca se destaque dentro del producto ofrecido.</p>
		<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>a) Débil gestión empresarial de la cooperativa y más aun centralizada en la UCA, San Ramón.</p> <p>b) Bajo nivel educativo de los socios y de capacitación en la actividad turística.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>a) Fortalecer la gestión empresarial de la cooperativa, en sus aspectos administrativo, organizativo, tecnológico, de recursos humanos y financiero, mediante la participación directa de los socios.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>a) Elaborar de manera escrita y formal instrumentos de planificación que guíen de manera estructurada, ordenada, y organizada el quehacer de la cooperativa.</p>

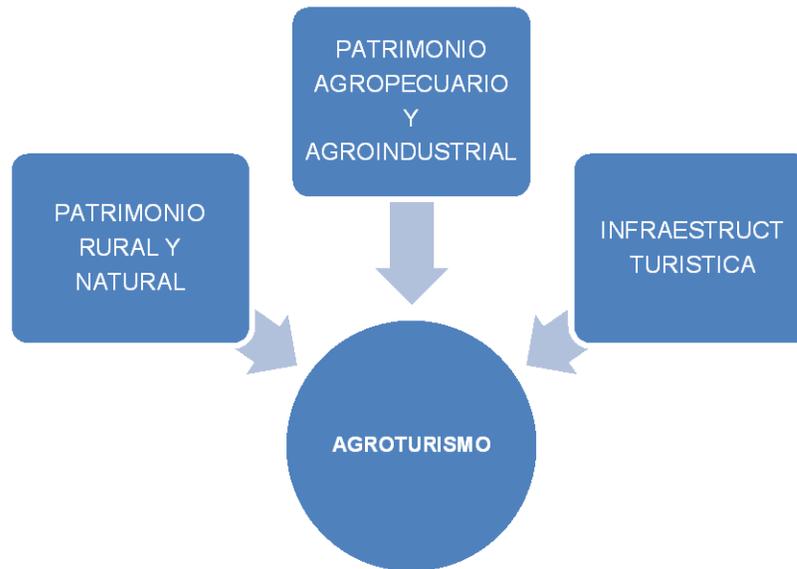
<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Ausencia de una estructura organizativa sobre una base escrita, así como de la misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos.</li> <li>d) Débil Empoderamiento de los socios de la cooperativa de la iniciativa agroturística.</li> <li>e) Bajo nivel de acondicionamiento de infraestructura.</li> <li>f) Promoción del producto agroturístico es insuficiente.</li> <li>g) Falta de estudio de la demanda real y potencial del producto agroturístico.</li> <li>h) Falta de acceso a Internet.</li> <li>i) Débil registro estadístico y no automatizado relacionado con la actividad turística y agrícola.</li> <li>j) Débil alianzas estratégicas con el resto de la cadena de valor del producto agroturístico.</li> <li>k) Falta de internet y de una página Web de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Incidir en generar una mayor motivación en los socios de la cooperativa con la iniciativa agroturística.</li> <li>c) Establecer redes y alianzas estratégicas con el resto de la cadena de valor del producto agroturístico.</li> <li>d) Fomentar agresivamente entre los socios, la implementación de cambios en los procesos productivos que permita transitar paulatinamente hacia las BPA.</li> <li>e) Establecer convenios de colaboración con universidades, donde los estudiantes puedan realizar sus prácticas productivas, pasantías, estudios monográficos e investigaciones académicas.</li> <li>g) Elaborar un portafolio de proyectos de inversión orientado al fortalecimiento de la iniciativa agroturística y poder gestionar su apoyo aprovechando los vínculos y oportunidades que pueden ofrecer las instituciones públicas, FENIAGRO, PyMerural, entre otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Elaborar de manera escrita la estructura organizacional de la cooperativa, así como su visión, misión, valores, principios y objetivos de la cooperativa.</li> <li>c) Profundizar las gestiones con las autoridades competentes para el mejoramiento de la vía de acceso y reparación del puente.</li> <li>d) Elaborar una estrategia promocional que permita una mayor difusión de la iniciativa agroturística de la cooperativa.</li> </ul>
--	--	---

#### 4.4. Análisis de Mercado

##### 4.4.1. Producto Turístico de la Cooperativa

De acuerdo con los elementos que integran el producto turístico que actualmente ofrece la cooperativa, se puede decir que este coincide con lo que diversos autores han debatido y conceptualizado ampliamente como Agroturismo. En este sentido, la mayoría de los autores coinciden en que el agroturismo es la actividad que se realiza en las explotaciones agrarias, donde los actores complementan sus ingresos con alguna forma de turismo, en la que, por lo general, facilitan alojamiento, alimentación y oportunidad de familiarizarse con las actividades agropecuarias, siendo esta última el eje de la oferta. Estas se complementan con otras de carácter recreativa (senderismo, avistamiento de aves, de flora y fauna, cabalgata, pesca etc.).

Figura No.3  
Conformación del Producto Agroturístico



Fuente: Adaptado de Blanco, Marvin y Riveros, Hernando 2010

Partiendo de lo anterior, a través de la observación directa y la información suministrada por la cooperativa, el *Producto Agro turístico* de la cooperativa está conformado por los elementos tal a como se presentan en la figura No.3.

El producto agro turístico tiene su principal insumo en el atractivo, en torno del cual giran una serie de elementos que permiten que se desarrolle la actividad agro turística en la finca en un espacio determinado. En un sentido amplio, el producto agroturístico aprovecha el patrimonio rural y natural, patrimonio agropecuario y agroindustrial y la infraestructura existente en la finca.

#### **4.4.2. Inventario de Atractivos Turísticos**

En la tabla No.4, se presenta el inventario de atractivos turísticos que posee la cooperativa tanto a lo interno de la finca como en su entorno. Dentro de los atractivos turísticos internos se deben mencionar: La actividad agrícola del café,

granos básicos, bosques naturales, secundarios, flora y fauna y piscina. En el entorno cercano a la finca se cuenta con recursos naturales como a) Río: Quebrada Monte Grande; b) Cerro: Cerro La Peña; c) Cavernas: Cuevas Las Minas y Cueva La Chimenea y d) Reserva de Recursos Genéticos Yucul.

Como destinos turísticos cercanos se deben mencionar: Minas de Oro la Reina y Reserva de Recursos Genéticos Yucul.

Por otro lado, también cuentan con recursos culturales cercanos o en la finca, los cuales son: a) Festividades: Fiestas patronales (agosto), La Patrona Reyna (15 de octubre), Santa Teresa; b) Mercado de productos: Mercado Municipal Guanuca; c) Artesanías y arte: Canastas de Carrizo, barro, Artesanía Semillas; d) Actividades Religiosas: Fiesta de Santa Teresa (15 octubre) y e) Actividades Deportivas: Fútbol y Béisbol (todo el año).

Atendiendo a la clave utilizada por CICATUR/OEA desde de de vista de la planificación del producto turístico, los atractivos turísticos se pueden clasificar en cinco categorías, siendo estos: a) Sitios Naturales, b) Museos y Manifestaciones culturales, c) Folklore, d) Realizaciones técnicas y científicas y d) Acontecimientos programados.

Basado en esta clasificación, la cooperativa cuenta en su mayoría con atractivos turísticos clasificados como sitios naturales (8), dos atractivos Folklores y tres clasificados como realizaciones técnicas.

Desde el punto de vista de la jerarquización de dichos atractivos, CICATUR propone cuatro niveles: jerarquía 3 o J3 para los atractivos de jerarquía internacional, J2 para aquellos de nivel nacional; J1 para los de nivel regional; y J0 para los atractivos cuyo interés es solo local.

En la práctica una tarea difícil de abordar es precisamente jerarquizar los atractivos. En primer lugar, porque en turismo dicha jerarquía depende, primordialmente del conocimiento que el mercado tenga de cada atractivo. Si un atractivo es conocido mundialmente, puede deberse a múltiples factores.

Incluso puede que el equipamiento turístico y de servicios y aún la infraestructura, no influyen en ese nivel de conocimiento. Y segundo lugar, porque es muy difícil saber anticipadamente si es que no existen planes de desarrollo de largo plazo, donde se van a establecer y cómo van a evolucionar los atractivos culturales (Valenzuela, Juan; 1979).

Dada las dificultades anteriores, se ha preferido el camino de jerarquizar los atractivos con el nivel de conocimiento público que actualmente se tiene de ellos, prescindiendo de considerar si están o no equipados turísticamente y de si cuentan o no con servicios de salud, comunicaciones postales, telefónicas y telegráficas y otros.

*Tabla No. 4. Atractivos Turísticos de la Cooperativa*  
Clasificados por Categoría y Jerarquía

<b>Rios y Cascadas</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Cerro (La Peña)</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Mirador</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Bosque Primario</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Bosque Secundario</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Flora y Fauna</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Reserva de Recursos Genéticos Yucul</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>2</b>
<b>Cavernas (Cueva Mina La Reina y Cueva La Chiminea)</b>	<b>Sitio Natural</b>	<b>1</b>
<b>Fiesta Patronales*, mercados, artesanías y arte, actividades religiosas etc</b>	<b>Folklore</b>	<b>1</b>
<b>Demstración de comida típica y bebidas</b>	<b>Folklore</b>	<b>1</b>
<b>Cultivo de café</b>	<b>Realización Técnica</b>	<b>2</b>
<b>Cultivo de Granos Básicos</b>	<b>Realización Técnica</b>	<b>1</b>
<b>Piscina</b>	<b>Realización Técnica</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tratando de adaptar el criterio de jerarquización anterior al inventario de atractivos turísticos de la cooperativa y presentados en la misma tabla No.4, se evidencia que la cooperativa no cuenta con atractivos de jerarquía internacional.

De los 13 atractivos que de manera general se presentan, la mayoría de ellos (10) se pueden considerar de jerarquía uno o de jerarquía regional, dos de jerarquía nacional (J2) y uno de jerarquía local (J0).

#### 4.4.3. Oferta de Servicios Turísticos de la Cooperativa

En el gráfico No.3, se observan las distintas actividades de agroturismo que dentro de la oferta recreativa se ofrecen dentro de la cooperativa

Gráfico No. 4. Actividades Agroturísticas que se realizan en la Cooperativa



### **1) Servicio de Alojamiento:**

La cooperativa brinda servicio de alojamiento, a través de dos modalidades: a) Eco albergue y 2) En casas semi-privadas de las familias. El Eco albergue de la cooperativa fue construido con el Apoyo de ECOTUR-Francia y cuenta con cuatro habitaciones doble con capacidad para 8 personas con precios de U\$ 15.00 por persona/día incluyendo el desayuno.

En el caso del alojamiento en casas de las familias, existe una capacidad para alojar a unas 36 personas, con precio por día de U\$ 9.00 por persona.

### **2) Alimentación**

En las casas de los familiares de los socios, se brinda también servicios de alimentación a precio de U\$ 4.50 el plato. Esto les permite entrar en contacto directo con las familias y conocer de su rutina e idiosincrasia. La alimentación ofrecida es típica de las familias rurales.

### **3) Recorridos Tour**

Recorrido Tour de Montaña

Recorrido Tour a antiguas Minas y otros atractivos naturales

### **4) Guías Turísticos**

Este servicio es brindado para el acompañamiento en la realización de los recorridos por los senderos y tour. Actualmente la cooperativa cuenta con 3 guía debidamente capacitados que hablan inglés, los cuales se rotan la atención.

## 5) Acceso a Piscina

Otra de los servicios, que se ofrece es el acceso a la piscina, cuya afluencia aumenta en semana santa, para ello se cobra U\$ 2.00 por persona, de estos U\$ 1.00 corresponde al pago por entrada a la finca.

## 6) Infraestructura Turística

La iniciativa turística de la cooperativa se ha desarrollado sin mayores cambios en la estructura de la propiedad, lo que ha significado adaptarse por completo a la realidad de la misma. Dentro de la poca inversión efectuada se destaca la construcción de un Eco-Albergue. En total se cuenta con una capacidad instalada de 12 habitaciones, de estas 4 son habitaciones simples, 4 triples y 4 habitaciones comunales con un total de 16 camas, las que cuentan con las condiciones de equipamiento que se presentan en la tabla No.5.

Además del área de infraestructura, se cuenta con un área de recepción, oficina de administración, piscina y áreas verdes. Desde el punto de vista de los servicios básicos, se cuenta con energía eléctrica (dos medidores), agua potable, cuya fuente es un manantial, la cual se almacena en dos tanques de concreto, los cuales tienen 8 años de existencia.

Tabla No. 5. Equipamiento de la Habitaciones

CONDICIONES DE EQUIPAMIENTO HABITACIONALES			
Camas	Si	Closet	No
Sillas	Si	Perchero	Si
Mesa de Noche	Si	Amenities	No
Lampara de noche	Si	Edredón	Si
Teléfono	No	Toallas	Si
TV con cable	No	Agua potable	Si
Baño Privado	Si	Basurero	Si
Espejo	Si	Ropa de cama	Si
Energía electrica	Si	Inodoro	Si
Papel higiénico	Si	Lavamanos	Si
Toma corriente	Si		

Fuente: Elaboración propia

## **Infraestructura vial de acceso al destino agro turístico**

La cooperativa, se localiza en la comunidad El Diamante ubicada a 13 kilómetros de la ciudad de Matagalpa y a tres del pueblo de San Ramón. El transporte público no llega hasta dicho territorio, por lo que sólo es accesible en vehículos privados de 4x4 o a pie.

Para realizar una visita a esta comunidad se debe contactar con al menos 24 horas de antelación. Una de las dificultades que actualmente afronta la cooperativa son las malas condiciones del camino de acceso y el puente, cuya gestión para la reparación de este último, la ha venido haciendo desde hace años atrás pero aún no se concreta.

### **4.4.4. Demanda del Servicio Agro turístico**

Los resultados logrados en la iniciativa agroturística de la cooperativa hasta el momento derivan mayormente de los esfuerzos pioneros de sus promotores y de los socios que gracias a su actividad comunitaria han logrado atraer una demanda para sus servicios.

No obstante, a pesar del crecimiento vivenciado dentro de la iniciativa agro turística, la demanda actual se caracteriza por ser inestable, lo que hace que la nueva actividad económica aún tenga poco peso en los ingresos totales generados por la finca.

Los ingresos provienen de lo que se cobra por realizar el tour, alojamiento, almuerzo. Varios factores contribuyen a esta situación, entre ellos, la falta de una planificación adecuada de la actividad, lo cual repercute en dificultades a la hora de gestionarla. Además, la poca inversión hasta ahora realizada no permite mejorar el producto actual

Al nacer la iniciativa turística de la cooperativa, su plan de mercadeo es elaborado y centralizado y desde sus inicios se ha caracterizado por trabajar con voluntarios extranjeros, cooperantes y personas vinculadas a la comercialización del café. Sin embargo, en los últimos años se ha apuntado a ampliar la cobertura de sus usuarios, mediante la diversificación de la oferta, mediante la incorporación de otras actividades agroturisticas y de servicios.

#### 4.4.5. Histórico de la Demanda

De conformidad con los datos estadísticos registrados por las fuentes consultadas y expresadas en la tabla No.6, se observa que la evolución de la demanda durante los años 2011 al 2017, presenta un comportamiento errático, aunque es evidente que esta aumenta vertiginosamente durante el año 2016 en con respecto al año 2015.

Desde el punto de vista del tipo de consumidor, la cooperativa capta tanto nacional como extranjero, aunque el mercado extranjero es el más importante., vinculado con grupos de voluntarios y estudiantes, que permanecen de uno a tres meses.

Los visitantes locales tienen un carácter más temporal y se concentran en periodo de semana santa, cuyo consumo se vincula más con el uso de la piscina.

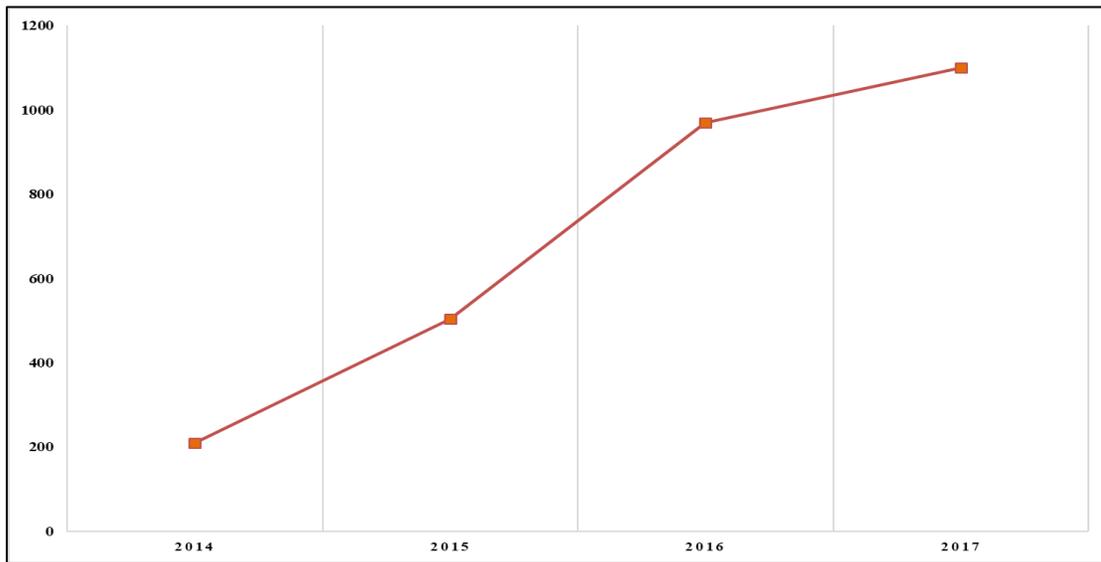
Tabla No. 6. Histórico de la Demanda, 2014 – 2018\*.

VISITANTES		TOTAL			
Nacional	Extranjero	TOTAL VISITANTES	% Visitantes Nacional	% Vistiatnte Extranjero	% Variación
100	100	200	50	50	
80	400	480	17.0	83	140
300	168	468	64	36	-2
200	153	382	52	48	-18
0	113				

\* Más del 75% de las visitas registradas se dieron antes de los sucesos de abril.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 5. Evolución de la demanda 2014-2017



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla No.5, se observa que, desde el punto de vista del género del visitante, los hombres son los que más visitan la iniciativa agro turística de la cooperativa, con excepción del año 2008 donde se da un flujo en la misma proporción.

Tabla No. 7. Comportamiento de la demanda por sexo, 2014-2018

Total	% según sexo	
	M	H
382	36%	64%
468	38%	62%
480	30%	70%
200	41%	39%

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a su lugar de origen, en el caso de los visitantes extranjeros, en la tabla No.7, se evidencia, que estos proceden de diferentes países fundamentalmente de Europa, América Norte y C.A.

Otra característica destacable de la función de demanda es su estacionalidad, pues de acuerdo a los registros estadísticos de comportamiento histórico y según la cooperativa, se presenta una temporada alta que se vincula con los meses de febrero, marzo, abril, septiembre y octubre, en cambio la temporada baja, se presenta en los meses de enero, mayo, junio y julio.

#### 4.4.6. Proyección Futura de la Demanda

Basado en las estadísticas de comportamiento histórico de la demanda, la proyección futura para los próximos 5 años, utilizando un modelo de regresión lineal de la forma:

$Y = a + bx$ , basado en los datos registrados, tenemos que:  $y=313.52x-631194$ .

$R^2 = 0.962$ . sería la que se presenta en la tabla No.8.

Tabla No. 8. Proyección de la demanda 2020-2024

Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Demanda</b>	2,116	2,430	2,743	3,057	3,370

Fuente: Elaboración propia

#### Precios, Costos y Punto de equilibrio

El precio constituye una de las cuatro variables controlables del mercado (4P) y es quizás un punto crítico de la cooperativa. Este aspecto se acentúa si se toma en cuenta que la iniciativa agro turística se encuentra inmersa en un ambiente económico donde los precios de los factores productivos varían constantemente. En este sentido, el precio es clave en la competitividad de la cooperativa, de ahí que la estrategia que elija la empresa es fundamental para el posicionamiento de su mercado meta, obviamente que la variable precio no está sola, sino que está relacionada con el producto, la plaza y la promoción.

Tabla No. 9. Precios por servicios ofrecidos, año 2017

SERVICIO	PRECIO en U\$
<b>Desayuno</b>	<b>3.5</b>
<b>Almuerzo</b>	<b>5</b>
<b>Cena</b>	<b>4</b>
<b>Refrigerio</b>	<b>1.5</b>
<b>Charla</b>	<b>2</b>
<b>Entrada a Finca</b>	<b>2</b>
<b>Uso de piscina</b>	<b>2</b>
<b>Alojamiento familiar por noche con desayuno incluido</b>	<b>12</b>
<b>Alojamiento en Eco-Albergue</b>	<b>15</b>
<b>Taller de cocina</b>	<b>40</b>
<b>Taller de medicina natural</b>	<b>40</b>
<b>Talle de tarde cultural</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia.

De tal forma que la gerencia de la cooperativa debe considerar una estrategia apropiada para fijar el precio de los servicios agroturístico, la cual debe ser coherente con sus objetivos, lo que exige que el enfoque que se use debe ser sistemático, preciso y lógico. No obstante, la cooperativa no cuenta con un sistema de precio y punto de equilibrio que obedezca a un análisis técnico riguroso.

Los precios de los diferentes servicios son fijados por la UCA San Ramón y estos se basan en los precios de la competencia, y aunque aluden cubrir los costos con los menos sin tomar en cuenta una estructura de costos para la fijación de los mismos. En la tabla No.7, se presentan los precios fijados que actualmente prevalece para los diferentes servicios que se brindan en la unidad productiva.

De igual forma la cooperativa ofrece precios por paquete para el caso del voluntariado y estudiantes extranjeros que visitan la finca. En la tabla No.8, se presentan los precios para tres tipos de paquetes, los cuales varían en función del tipo de servicio consumido y tiempo de estadía.

Tabla No. 10. Precios por paquete, año 2017

SERVICIO POR PAQUETE	PRECIO EN U\$
<b>Paquete 1: (Para 2 meses)</b>	<b>1050</b>
Incluye tres comidas por día, alojamiento, charla sobre el café, acceso a internet, papel, uso de bicileta .	
<b>Paquete 2: (Para 3 meses)</b>	<b>1200</b>
Incluye tres comidas por. día, alojamiento, transporte desde el aeropuerto o de otra índole a la comunidad y viceversa, charla sobre el café, etc., acceso a Internet, papel, uso gratuito de una bicileta.	
<b>Paquete 3: (Para 2 meses)</b>	<b>1600</b>
Incluye Tres comidas por día, alojamiento, transporte desde el aeropuerto o de otra índole a la comunidad y viceversa, charlas educativas con organizaciones como CECOCAFEN, Solcafe, UCA, eaccesso a Internet, papel, uso gratuito de una bicicleta y uso de las guías turísticas.	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.7. Costos

En la tabla No.11, se presentan los costos de los diferentes tipos de servicios, los cuales han sido estimados en base a información de la cooperativa y en la práctica no se suele llevar un registro sistemático de costos por cada uno de los servicios.

Tabla No. 11. Precios y Costos por tipo de Servicios, año 2017

SERVICIO	PRECIO en U\$	COSTO U\$
Desayuno	3.5	2
Almuerzo	5	2.5
Cena	4	1.68
Refrigerio	1.5	0.83
Charla	2	1.24
Entrada a Finca	2	0.88
Uso de piscina	2	0.66
Alojamiento familiar por noche con desayuno incluido	15	6.5
Alojamiento en Eco-Albergue	15	10
Taller de cocina	40	20
Taller de medicina natural	40	20
Talle de tarde cultural	40	20

Fuente: Elaboración propia.

Al calcular los Ingresos Brutos totales por los servicios turísticos ofertados para el año 2011, estos equivalen **U\$10,812.00** con un margen de costo final del 23%, siendo los costos variables anuales de **U\$2,516.55** y los costos fijo anuales de **U\$2,352.69**, distribuido en U\$1,838.04 de gastos administrativos (78%) y U\$514.65 en gastos promocionales (22%). Ver tabla No.12.

Tabla No. 12. Ingresos Generados por Servicios Turísticos 2017

CONCEPTO	Precio	Costo	Margen de Costo	Cantidad potencial de Turistas	Cantidad efectiva de Turistas	% Turistas a demandar Servicio	INGRESOS	EGRESOS	Utilidades
Entrada a Cooperativa	2.00	0.60	30%	382.00	382.00	100%	764.00	229.20	534.80
Tour de café, minas ó m	15.00	7.00	47%	382.00	104.00	27%	1,560.00	728.00	832.00
Participación en actividad	3.00	1.00	33%	382.00	7.00	2%	21.00	7.00	14.00
Visita SOLCAFÉ y/o CE	4.00	1.50	38%	382.00	25.00	7%	100.00	37.50	62.50
Uso de Piscina*	4.00	0.95	24%	200.00	123.00	62%	492.00	116.85	375.15
Alojamiento en familia**	15.00	6.00	40%	382.00	111.00	29%	1,665.00	666.00	999.00
Alojamiento en Albergue	90.00	22.00	24%	382.00	6.00	2%	540.00	132.00	408.00
Voluntariado****	1,890.00	200.00	11%	382.00	3.00	1%	5,670.00	600.00	5,070.00
<b>Total</b>							<b>10,812.00</b>	<b>2,516.55</b>	<b>8,295.45</b>

\*Incluye entrada al sitio y uso de piscina

\*\*El costo desagregado equivale a U\$ por hospedaje y U\$ 2 por comida

\*\*\*Equivale a un promedio de U\$ 15 por persona y 2 U\$ por comida

\*\*\*\*Incluye el hospedaje y alimentación por tres meses por tres voluntarias

#### 4.4.8. Punto de Equilibrio

Para estimar el punto de equilibrio, se procedió a calcular los siguientes elementos:

##### Estimación de Costos Promedios Mensuales:

- Gasto Fijo Anual U\$10,812.00 /12 meses = **U\$196.06**
- Costo Variable Anual U\$2,516.55 /12meses = **U\$209.71**
- Total, Costo Promedio Mensual (U\$196.06+ U\$209.71) = **U\$405.77**

Estimación del Costo unitario por turista:

Costo Promedio Mensual entre el número de turista que visitan la cooperativa.  
 $U\$10,812.00 / (382 \text{ turistas} / 12 \text{ meses}) = \mathbf{U\$12.75}$

Estimación del Costo Variable Unitario:

Se obtiene de la división del Costo Variable Mensual entre el Total de Costos Promedio Mensual ( $U\$209.71/10,812.00$ ) = **0.52**; esto significa que por cada córdoba de Costo Total 52 centavos son de Costos Variables (52%).

Estimación del Costo Fijo Unitario:

Se obtiene de la división del Costo Fijo Mensual entre el Total de Costos Promedio Mensual ( $U\$196.06/10,812.00$ ) = **0.48**; esto significa que por cada Córdoba de Costo Total 48 centavos son de Costos Fijos (48%).

Estimación de costos Unitarios Mensual por turista:

Equivale a ( $U\$12.75 * 0.52$ ) = US6.16 de Costos Variables y ( $U\$12.75 * 0.48$ ) = **U\$6.59** de Costos Fijos.

Estimación del Margen de Contribución Unitario (MCU):

Se estima por medio del siguiente procedimiento: Promedio de Ingresos por turista menos la proporción de Costo Variable Unitario, ( $U\$28.30 - U\$6.16$ ) = **U\$21.72**.

Con los cálculos anteriores, es posible determinar el Punto de Equilibrio (PE) de la siguiente forma → PE: Costo Fijo Promedio / MCU =  $U\$196.06 / U\$21.72 = \mathbf{9 \text{ turistas}}$

#### 4.4.9. Promoción y Comercialización

La promoción de la iniciativa agro turística de la cooperativa Francisco Úbeda, es centralizada por la UCA San Ramón, la que de manera conjunta promociona a todas las cooperativas que la integran y que forman parte del proyecto Agroecoturístico Rural Comunitario. A través de la UCA, se emplean diferentes tipos de materiales publicitarios entre ellos brochure, material digital, rótulos vallas, plegables y tarjetas, utilizan la boca a boca como un medio de hacer publicidad y a través de medios de comunicación. La procedencia de turistas que visitan la zona es calculada en 70% norteamericanos, 3% centroamericanos, y 27% europeos

Los mecanismos para la promoción turística de la finca lo hacen a través de tour operadores, ferias de turismo nacional, visitas directas a hoteles y a través de guías turísticas. Para el año 2011, la UCA utilizó los contactos que se presentan en la tabla No.13.

Tabla No. 13. Visitantes extranjeros en la Cooperativa según tipo de contacto, Nacionales y Extranjeros

	NACIONALES	EXTRANJEROS							
	Matagalpa	USA	Costa Rica	España	Suiza	Holanda	Francia Dinamarca Inglaterra	Canadá	México
Contacto	Matagalpa Tours	Chirs Bacon	Terramosa ICADS- Costa Rica	CETEN (España)	Mochileros	ODFL, SEED OR LEARNING(NO UCA)	Voluntariado-UCA	CAN (Daniel Fuentes)	Universidad de Monterrey
	Brochures	Ecotours							
	Individual	Universidad Grand Valley							
	Sueño de la campana (San Ramón)	Foro de Green Mountain-CAN- UCA San Ramon.							
	Comunidades Hermanas de San ramon Esperanza Verde	Universidad de Portland							
	Intur	Iglesia Lutherana							
	Vapues Tours	Universidad Nuevo Mexico EEUU							
	Museo del café	Green Mountain							
				Hermanamiento Leon Zaragoza					

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.10. Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo de la cooperativa, debe orientarse a posesionar a la Cooperativa Francisco Úbeda como la iniciativa agro turística líder de la zona, capaz de ser reconocida tanto en el mercado nacional como internacional, destacándose por la calidad de sus servicios. En este sentido, la toma de decisiones dentro del plan se base en cuatro variables controlables del mercado, como son el precio, producto, plaza y promoción (4P). La combinación adecuada de estas cuatro variables (mezcla de mercadotecnia) debe llevar a la cooperativa al logro del objetivo de dicho plan.

#### **4.4.11. Matriz de mercadeo**

##### Producto

Tiene como objetivo proporcionar productos y servicios turísticos de calidad, cumpliendo con las expectativas de los visitantes. Así como crear las facilidades tanto como para una estadía agradable, como para brindar servicios para reuniones, capacitaciones y conferencias en un ambiente natural.

Para ello se deben implementar estrategias con la meta de crear una imagen campestre agradable, familiar, entretenida y amena; situada en un entorno natural. Así como también conservar y proteger la reserva natural.

La cooperativa Francisco Úbeda, dada su localización y sus condiciones naturales y ambientales, le posibilita contar con muchos atractivos de esta índole e incorporarlos dentro de su oferta agro turística, no obstante, necesita diversificar sus atractivos ligados a la actividad agrícola que aún son muy débiles.

En este sentido, por el lado de la oferta es importante fortalecer el producto agro turístico en los siguientes aspectos:

- Implementación de las buenas prácticas agrícolas.
- Charlas interpretativas de los procesos agropecuarios que realizan los socios de la cooperativa.
- Creación de huertos familiares.
- Elaboración de compostera a lo interno de la finca.
- Instalación de biodigestor en la cooperativa.
- Venta de souvenir con características propias de la cooperativa.

Por el lado de la demanda, en la búsqueda de consolidación de la misma, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Fortalecer las alianzas estratégicas con el resto de la cadena de valor. En el caso de los tours operadoras es necesario llevar material promocional en formato electrónico para que estas pueden incluirlas en sus catálogos.
- Se debe de llevar un registro de los visitantes que llegan de manera independiente, se les debe pedir información que permita saber cómo contactarlos, tales como la nacionalidad, correo electrónico u otros datos, esto permite poder colocar información a través de correos electrónicos en sus idiomas.
- Es importante implementar con los visitantes las encuestas de satisfacción del cliente, esto para recibir su percepción del grado de satisfacción de los servicios brindados por la cooperativa y que esto permita mejorar.
- Encuestas para los turistas que llegan a la iniciativa, que permita obtener información para saber cómo descubrieron la iniciativa o que los motivó a visitarla, esto es importante, su implementación puede ser al momento de registrarlo o bien haciendo encuestas aleatorias una vez por mes.

## Precio

Se pretende crear y mantener el liderazgo en precios dentro del sector agro turístico de la zona. Esto se pretende alcanzar a través de medidas y estrategias como mantener un nivel de precios relativamente bajos siempre y cuando estos cubran los costos y que dichos precios sean más bajos en relación con los productos y/o servicios ofrecidos por los competidores de la zona.

Dado que el precio es una variable clave en la competitividad de la cooperativa para el posicionamiento en el mercado, se hace fundamental las siguientes acciones:

- Se debe llevar un registro sistemático de la estructura de costos de los diferentes servicios agros turísticos que se brindan en la cooperativa.
- Se debe considerar una estrategia apropiada para fijar el precio de los diferentes servicios, la cual debe ser consecuente con los objetivos del negocio.
- Se recomienda utilizar el criterio de fijación de precio en función del costo y el precio de la competencia.

### **4.4.12. Canales de comercialización**

Los actuales canales de comercialización de la cooperativa han sido definidos por las necesidades inmediatas de acuerdo a las tendencias del mercado actual, así como a la definición de los proyectos de las organizaciones que les han apoyado.

En este sentido, se propone fortalecer este aspecto para lo cual se propone lo siguiente: Instalación de un centro interpretativo de los recursos y atractivos turísticos de la cooperativa y la zona, lo que permite que el cliente tenga una visión clara y además pueda transmitir un mensaje.

- Diversificar las alianzas con empresas intermediarias movilizadoras de turistas como las tour operadoras y las agencias de viaje.

#### **4.4.13. Promoción**

Si bien es cierto, que la UCA San Ramón ha venido logrando una importante promoción estableciendo contactos tanto nacionales como extranjeros, también es cierto que la cooperativa debe fortalecer el aspecto promocional de la iniciativa agro turística debiendo tener una participación directa. Para ello se propone la realización de las siguientes acciones:

- Creación de página en Facebook, esta es de gran importancia para la publicidad dado a su facilidad de acceso y el hecho de ser un medio atractivo y dinámico. Se debe crear con la información correcta para el turista tales como fotos, servicios brindados, precios, mapas de la zona, información de cómo llegar etc.
- La Cooperativa Francisco Úbeda debe de elaborar su propio material promocional impreso, y digital en la medida de lo posible.
- Se recomienda colocar un letrero visible con el nombre de la finca (promocionándose como agro turística), construido con madera y diseño rústico, y sembrar una cerca viva en ambos lados del portal.
- Se recomienda contar con letreros que tenga doble lectura en el anverso como en el reverso con indicadores de dirección desde la Finca y hacia esta.
- Todas las instalaciones dentro de la finca deberán contar con su respectivo rótulo. También se debe de ampliar la colocación de rótulos en las especies arbóreas relevantes existentes en la finca.

- Elaborar un mapa turístico de la cooperativa y se debe de fortalecer el equipamiento de los guías con: binoculares, material distintivo como gorras, camisas, tarjeta de presentación, entre otros.
- Se debe de emprender una campaña agresiva de distribución de volantes a nivel del departamento en el departamento, que entregue información sobre los servicios agros turísticos que ofrece la cooperativa, para ello se debe de aprovechar los vínculos que se mantienen con instituciones como INTUR, INIFOM, MARENA y otras entidades públicas y privadas.
- Realizar gestiones de apoyo para incluirse como cooperativa en programas de buenas prácticas de turismo sostenibles.

#### **4.4.14. Seguimiento y control del plan**

El seguimiento y control para el proceso de comercialización de los productos y servicios de la cooperativa Francisco Úbeda, debe ser directamente llevada a cabo por los socios de la cooperativa, quienes son los responsables directo de la obtención de los resultados.

Para mejorar sustancialmente esta área de seguimiento y control, se puede contar con sistemas prediseñados, sea a través de procesos de manera escrita o a través de un sistema computarizado.

#### **4.4.15. Plan de Contingencia**

Como todo negocio, la actividad agro turística está sujeta a riesgos influenciada por factores tanto de aquellos que están bajo el control de la cooperativa, como de aquellos que no los controla, por lo que se hacer necesario controlarlos y preverlos creando condiciones de contingencia que permitan solventar la sostenibilidad de la

organización y sus obligaciones, principalmente con las instituciones financieras que brindan diferentes tipos de servicios, sobre todo con los créditos.

Sin embargo, es fundamental que la cooperativa fortalezca la actividad agrícola, diversificando su producción, como base fundamental para fortalecer la iniciativa agro turística, esto le permitiría aumentar el atractivo de la finca y poder captar otros segmentos de mercado que pudieran estar estén interesados en visitar la iniciativa.

En este sentido, se recomienda elaborar registros contables, inventarios, registros de llegadas (que definan las características de los clientes), entre otros, que permitan monitorear y dar seguimiento a los procesos, de esta manera la iniciativa sabrá cuales son las posibles soluciones que pueden tener ante una emergencia o eventualidad.

#### **4.4.16. Plan de Recursos Humanos**

La iniciativa agro turística de la cooperativa es realizada por los mismos socios de la cooperativa, quienes han venidos aprendiendo sobre la marcha y capacitándose en esta actividad que para ellos es complementaria a la agrícola que por años han desarrollado.

Dado la tendencia de crecimiento de la afluencia de visitas a la finca, así como la competencia en la zona, se considera necesario desarrollar un proceso de capacitación dentro del personal de la cooperativa; asimismo la creación de una estructura organizacional propia del área de agroturismo, a fin de mejorar los servicios que se prestan.

Esta estructura, en el futuro podría estar conformada por su Gerente General y cuatro unidades operativas. A continuación, se describen brevemente las funciones de cada una de ellas.

- Administrador: Asistir en la capacitación, además de cumplir con funciones como planear, organizar, dirigir, controlar, ejecutar y evaluar los planes y actividades relativas al desarrollo empresarial del negocio debiendo ser el portavoz y gestor principal de los servicios turísticos que se ofrecen. Tendrá bajo su supervisión el personal operativo.

Es fundamental que esta persona tenga el siguiente perfil:

- a) Estudios superiores a nivel de licenciatura, graduado en carreras afines a la administración, agro negocios, economía, agronomía o contabilidad.
  - b) Tener experiencia de trabajo con organizaciones de base.
  - c) Conocer el sector turístico de manera general.
  - d) Con disponibilidad de tiempo para permanecer en el sitio (áreas operativas de la cooperativa).
- Responsable de Alimentos y Bebidas: Proveer un servicio de alimentos y bebidas de manera rápida y cortés en el área de comidas, asegurando la satisfacción del huésped. Preparar los menús variados y realizar los inventarios de requerimientos semanales. Llevar control de las bebidas y licores, alimentos almacenados, etc. Asegurar la calidad de las comidas y la higiene.
  - Responsable de Alojamiento: Encargado de las operaciones de aseo y lavandería en las áreas del albergue para asegurar que los estándares de calidad de los productos sean alcanzados y que las habitaciones estén impecables y bien mantenidas.

Mantener un control de gastos para la ropa de cama y suministros de limpieza, supervisar el presupuesto, la solicitud y entrega de suministros para mantener un apropiado inventario de las necesidades para la eficiente operación del albergue.

- Servicio al Cliente y Ventas: Este puesto requiere una persona dinámica que pueda realizar varias tareas en el campo de las ventas. Se busca a alguien que pueda realizar no solo lo que se requiere para alcanzar el éxito, sino que desee progresar en su carrera de hospitalidad. Asegura la satisfacción del cliente y optimiza los ingresos a través del registro de entrada y salida y la coordinación atenta de los servicios para el turista.
- Guías Turísticos: La actividad de Guía de Turistas es aquella que tiene por objeto la prestación de manera habitual y retribuida de servicios de información en materia cultural, artística, histórica y geográfica o ecológica, prestados a turistas en sus visitas con la finalidad de informarles de los recursos turísticos. Este personal con el que actualmente cuenta la cooperativa requerirá fortalecer su capacitación.

Esta estructura se debe complementar con la elaboración de su manual de funciones que le permita definir para cada empleado cuáles son sus obligaciones y sus derechos. Una de las acciones que pudiera realizar la cooperativa para fortalecer el aspecto del recurso humano, es firmando convenio con universidades que ofrecen la carrera de hotelería y turismo, para que a través de este se pueda posibilitar que estudiantes de los últimos años puedan hacer pasantías, trabajos de investigación, monográficos y prácticas profesionales. Este recurso humano se debe aprovechar y sacarle valor agregado el cual iría en ambas vías.

#### 4.5. Análisis Financiero

Tomando en cuenta la situación actual de la iniciativa agro turística de la cooperativa las principales conclusiones del análisis financiero indicaron que el proyecto muestra índices de rentabilidad tomando en cuantos dos tipos de condiciones:

- En el escenario de un préstamo para inversión en infraestructura, por un monto de U\$ **20,000** (Dólares estadounidenses), financiada a una tasa de interés del 8%, la cooperativa muestra capacidad de pago, resultando sus indicadores rentabilidad positivos lo que demuestra que la actividad agro turística que en un horizonte de planificación es rentable (8).
- El indicador VAN (Valor Actual Neto) resultó de **U\$2,271.43** en un horizonte de evaluación de 10 años. Este es la diferencia entre los ingresos actualizados y los egresos actualizados, además de la inversión inicial, al ser positivo este resultado la inversión es aceptable.
- La inversión es atractiva cuando su TIR es mayor que la TMAR. En la presente inversión evaluada, la TIR resultó de 17% que es mayor al 15% (TMAR) que se utilizó como tasa de corte de que es la tasa social de descuento propuesta para un proyecto de Inversión para Agro-negocios, según el Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Nicaragua (SNIP). Esto indica que es más conveniente invertir que depositarlo actualmente en un banco a una tasa de interés pasiva durante el periodo de un año.
- El margen de crecimiento anual se proyectó en **15%**, con seis puntos encima del indicador de crecimiento del turismo nacional para el 2009 y 2010, tomando en cuenta las tendencias futuras del sector.

- El indicador relación beneficio-costo R/C, resultó ser de 1.64 > 1 al superar la unidad nos indica que los beneficios son mayores que los costos, significando que, por cada dólar invertido, la actividad genera 0.64 centavos dólar de rentabilidad.
- Los egresos e ingresos fueron estimados en base a información suministrada por los miembros de la cooperativa. (Anexos 3,4, 5)

#### 4.6. Matriz de Ruta Crítica

La ruta crítica de realización de las actividades relacionadas con el plan de negocio de la cooperativa se centra en las variaciones o temporalidades a que se ve sometida la iniciativa.

La ruta crítica sigue las siguientes temporalidades:

Cuadro No.13. Matriz de Ruta Critica

ACTIVIDAD	FUENTE FINANCIERA	EJECUTOR	Periodos en Años											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Contratación de Administrador	Ingresos Propios	Asamblea General de Socios	■											
Contratación de Responsable de Alimentación y Bebida	Ingresos Propios	Consejo Administrativo		■										
Contratación de Alojamiento	Ingresos Propios	Consejo Administrativo			■									
Servicio al Cliente y Venta	Ingresos Propios	Consejo Administrativo		■	■	■	■	■	■	■				
Guías Turísticos	Ingresos Propios	Consejo Adm/Comisión Turismo				■	■							
Infraestructura	Banca Comercial	Asamblea General de Socios	■											
Promoción	Ingresos Propios	Consejo Adm/Comisión Turismo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V

### 5.1. Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1.1. Conclusiones

Después de realizar este trabajo de investigación, se presentan una serie de reflexiones a modo de conclusiones sobre la propuesta de plan de negocio para la iniciativa agro turística de la cooperativa:

- La actividad agro turística es fuente generadora de empleo y desarrollo económico, social y cultural, que puede ser desarrollado siempre y cuando se conjuguen los elementos que le hacen posible, tales como: actividad agropecuaria, recursos naturales (ríos, cascadas, bosques, montañas), infraestructura (Eco-albergue, posadas, museos, parques temáticos, restaurantes), vías de transporte, transporte, patrimonios históricos entre otros.
- La comunidad posee una gran variedad de recursos naturales que hacen posible que se pueda llevar a cabo la actividad, y que, a su vez, se convierta en fuente de ingresos complementaria, a través de la planificación y promoción de las bondades del territorio.
- La cooperativa dispone de un potencial agro turístico no desarrollado y carece de estrategias adecuadas que promuevan las bondades naturales que atraigan inversiones y turistas.
- La cooperativa no cuenta con las condiciones de infraestructura adecuada y de requerimientos de servicios básicos, sanidad y vías de acceso, lo que repercute directamente en la actividad agro turística.

- La cooperativa no cuenta con la infraestructura, servicios, vías de penetración y transporte, y promoción adecuada, elementos claves para desarrollar la actividad agro turística.
- De acuerdo a los directivos entrevistados a la cooperativa le hace falta iniciativas de empresas que planifiquen y promocióne el turismo a lo largo y ancho del municipio y departamento, considerando las riquezas de las que dispone, lo que con seguridad se traducirá en beneficios económicos para los socios.
- Si bien es cierto la UCA San Ramón ha hecho un buen trabajo de promoción, es importante que la cooperativa pueda apropiarse e involucrarse más en esta actividad. La cooperativa debe aprovechar que la estadía promedio de un turista es de 3 días en San Ramón y los grupos promedios son de 15 personas.
- La cooperativa debe pensar en la diversificación del producto agro turístico, incorporando otras actividades relacionadas con la práctica y atractivos agrícolas.
- De acuerdo con los datos registrados por la UCA San Ramón, los ingresos más importantes se recibe por grupos de voluntarios, debido a que la estadía es prolongada y además de los servicios de alimentos y alojamiento se ofrecen otros servicios que benefician directamente a la familia que lo aloja y a la comunidad. Por tanto, es fundamental que se desarrolle una estrategia para este grupo de personas.
- En cuanto al plan de negocio de esta propuesta se estructuró organizativamente y se propuso la mezcla de mercadeo con base a los

resultados derivados de la investigación de mercado realizada, lo que facilitó establecer los servicios a ofertar, así como las estrategias contempladas para garantizar el funcionamiento del negocio.

- Se pudo observar lo importante que es para este tipo de actividad tener responsabilidad social y con el medio ambiente en el que se desarrollan, ya que, tanto la sociedad, como el medio ambiente, serían sus principales recursos a la hora de convertir a la comunidad como potencia turística de la región.

### **5.1.2. Recomendaciones**

- Mejorar la infraestructura agro turística, servicios y todo lo relacionado con la actividad con la finalidad de prestar un mayor servicio turístico a los visitantes.
- Se debe continuar gestionando con las instancias correspondientes la reparación del puente de acceso a la cooperativa.
- Se recomienda aprovechar el potencial de recursos humanos de las universidades a través de las firmas de convenios de colaboración, que permita que estudiantes de diversas carreras afines a las actividades que desarrolla la cooperativa, puedan contribuir con su conocimiento al fortalecimiento de la gestión de la unidad económica, por medio de pasantías y prácticas profesionales.
- Se deben implementar evaluaciones periódicas que traten de levantar la percepción de los usuarios relacionado con la calidad de los servicios ofrecidos.

# ***ANEXOS***



Anexo No. 1

**Desglose de Ingreso por Visita**

INGRESO POR MES Y CONCEPTO	Total Visitantes	Ingreso Total US\$	Desglose de Ingreso por visita						
			Familias	Guías	10% Fondo comunitario	10% Admon UCA	UCA	Otros: Cecocafen, solcafe, musicos, bailes.	Ingreso fondo Cooperativa
Enero	68.0	1,142.0	745.0	64.0	105.4	105.4	55.5	33.0	33.6
Febrero	15.0	420.0	200.0	44.4	16.0	16.0	60.0	60.0	23.2
Marzo	8.0	110.0	57.0	45.0	-	-	-	-	8.0
... visita local (semana santa)	200	<b>601.50</b>			-	-	-	-	
Abril	5.0	88.5	50.0	29.0	-	-	-	-	10.0
Mayo	6.0	60.0	20.0	30.0	-	-	-	-	10.0
Junio	5.0	524.0	437.0	45.0	-	34.2	-	-	8.0
Julio	23.0	1,152.0	962.0	31.0	25.3	111.8	-	-	22.0
Agosto	9.0	317.9	238.0	41.0	3.8	23.4	-	-	12.0
Septiembre	2.0	56.0	18.0	30.0	-	-	-	-	8.0
Octubre	2.0	11.0	7.0	-	-	-	-	-	4.0
Noviembre	10.0	159.0	72.0	21.0	-	-	-	-	66.0
Diciembre	26.0	551.5	331.0	98.5	-	-	-	-	122.0
...+ voluntariado (3 meses)	3	<b>1,890.00</b>			189.00	189.00	226.80		6,478.55
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>7,083</b>	<b>3,137.00</b>	<b>478.90</b>	<b>339.35</b>	<b>479.69</b>	<b>342.25</b>	<b>93.00</b>	<b>6,805.35</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 2

**Ingresos por Servicios Turísticos al 2017**

CONCEPTO	Precio	Costo	Margen de Costo	Cantidad potencial de Turistas	Cantidad efectiva de Turistas	% Turistas a demandar Servicio	INGRESOS	EGRESOS	Utilidades
Entrada a Cooperativa	2.00	0.60	30%	382.00	382.00	100%	764.00	229.20	534.80
Tour de café, minas ó montaña (incluye charla)	15.00	7.00	47%	382.00	104.00	27%	1,560.00	728.00	832.00
Participación en actividades agroproductivas	3.00	1.00	33%	382.00	7.00	2%	21.00	7.00	14.00
Visita SOLCAFÉ y/o CECOCAFEN	4.00	1.50	38%	382.00	25.00	7%	100.00	37.50	62.50
Uso de Piscina*	4.00	0.95	24%	200.00	123.00	62%	492.00	116.85	375.15
Alojamiento en familia**	15.00	6.00	40%	382.00	111.00	29%	1,665.00	666.00	999.00
Alojamiento en Albergue***	90.00	22.00	24%	382.00	6.00	2%	540.00	132.00	408.00
Voluntariado****	1,890.00	200.00	11%	382.00	3.00	1%	5,670.00	600.00	5,070.00
<b>Total</b>							<b>10,812.00</b>	<b>2,516.55</b>	<b>8,295.45</b>

\*Incluye entrada al sitio y uso de piscina

\*\* El costo de U\$6.5 desagregado equivale a U\$4 por hospedaje y U\$2 por comida.

\*\*\*Equivale a un promedio de U\$15 por persona (incluye desayuno)

\*\*\*\*Incluye el hospedaje y alimentación por 3 meses por las 3 voluntarias

**Fuente:** Elaboración Propia

Anexo No. 3

**Proyección de Gastos Administrativos (2020-2029)**

Concepto	Años									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Sueldos y salarios permanentes	\$735.22	\$823.44	\$922.25	\$1,032.93	\$1,156.88	\$1,295.70	\$1,451.19	\$1,625.33	\$1,820.37	\$2,038.81
Servicios basicos	\$91.90	\$104.77	\$119.44	\$136.16	\$155.22	\$176.95	\$201.72	\$229.96	\$262.16	\$298.86
Papelerias y utiles de oficina	\$55.14	\$62.86	\$71.66	\$81.69	\$93.13	\$106.17	\$121.03	\$137.98	\$157.30	\$179.32
Gastos de oficina	\$18.38	\$20.95	\$23.89	\$27.23	\$31.04	\$35.39	\$40.34	\$45.99	\$52.43	\$59.77
Materiales de consumo humano	\$73.52	\$83.81	\$95.55	\$108.93	\$124.18	\$141.56	\$161.38	\$183.97	\$209.73	\$239.09
Materiales y utiles de limpieza	\$18.38	\$20.95	\$23.89	\$27.23	\$31.04	\$35.39	\$40.34	\$45.99	\$52.43	\$59.77
Reparacion y mantenimiento de edificios	\$55.14	\$62.86	\$71.66	\$81.69	\$93.13	\$106.17	\$121.03	\$137.98	\$157.30	\$179.32
Combustibles y lubricantes	\$91.90	\$104.77	\$119.44	\$136.16	\$155.22	\$176.95	\$201.72	\$229.96	\$262.16	\$298.86
Piezas y repuestos de vehiculos	\$110.28	\$125.72	\$143.32	\$163.39	\$186.26	\$212.34	\$242.07	\$275.96	\$314.59	\$358.63
Reparacion y mantenimiento de vehiculos	\$73.52	\$83.81	\$95.55	\$108.93	\$124.18	\$141.56	\$161.38	\$183.97	\$209.73	\$239.09
<b>Total</b>	<b>\$1,838.04</b>	<b>\$1,493.96</b>	<b>\$1,686.64</b>	<b>\$1,904.33</b>	<b>\$2,150.28</b>	<b>\$2,428.18</b>	<b>\$2,742.21</b>	<b>\$3,097.09</b>	<b>\$3,498.18</b>	<b>\$3,951.52</b>

**Fuente:** Elaboración Propia con base en datos proporcionados por la Cooperativa.

Anexo No. 4

**Proyección de Gastos de Promoción (2020-2029)**

CONCEPTO	Gastos de Promoción									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Brochures	77.20	88.01	100.33	114.37	130.38	148.64	169.45	193.17	220.21	251.04
Rótulos	92.64	105.61	120.39	137.25	156.46	178.37	203.34	231.80	264.26	301.25
Afiches	128.66	146.68	167.21	190.62	217.31	247.73	282.41	321.95	367.02	418.40
Spots Comerciales	216.15	246.41	280.91	320.24	365.07	416.19	474.45	540.87	616.60	702.92
<b>Total</b>	<b>\$514.65</b>	<b>\$586.70</b>	<b>\$668.84</b>	<b>\$762.48</b>	<b>\$869.23</b>	<b>\$990.92</b>	<b>\$1,129.65</b>	<b>\$1,287.80</b>	<b>\$1,468.09</b>	<b>\$1,673.62</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en datos proporcionados por la Cooperativa.

**Proyección de Ingresos Por Servicios Turísticos (2020-2029)**

CONCEPTO	Ingresos Por Servicios Turísticos									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Entrada	764.00	878.60	1010.39	1161.95	1336.24	1536.68	1767.18	2032.26	2337.09	2687.66
Tours	1560.00	1794.00	2063.10	2372.57	2728.45	3137.72	3608.37	4149.63	4772.08	5487.89
Participación en actividades agroproductivas	21.00	24.15	27.77	31.94	36.73	42.24	48.57	55.86	64.24	73.88
Visitas a Beneficios	100.00	115.00	132.25	152.09	174.90	201.14	231.31	266.00	305.90	351.79
Piscina	492.00	565.80	650.67	748.27	860.51	989.59	1138.03	1308.73	1505.04	1730.80
Alojamiento en familias	1665.00	1914.75	2201.96	2532.26	2912.10	3348.91	3851.25	4428.93	5093.27	5857.26
Alojamiento en Albergue	540.00	621.00	714.15	821.27	944.46	1086.13	1249.05	1436.41	1651.87	1899.65
Voluntariado	5670.00	6520.50	7498.58	8623.36	9916.87	11404.40	13115.05	15082.31	17344.66	19946.36
<b>Total</b>	<b>\$10,812.00</b>	<b>\$12,433.80</b>	<b>\$14,298.87</b>	<b>\$16,443.70</b>	<b>\$18,910.26</b>	<b>\$21,746.79</b>	<b>\$25,008.81</b>	<b>\$28,760.13</b>	<b>\$33,074.16</b>	<b>\$38,035.28</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en datos proporcionados por la Cooperativa.

Anexo No.6

**Tabla de Amortización (2020-2029)**

No	MV	Principal Rev	Principal	Interes	Cuota	Saldo
119	100.00	20,100.00	166.67	134.00	400.67	19,833.33
118	99.17	19,932.50	166.67	132.88	398.72	19,666.67
117	98.33	19,765.00	166.67	131.77	396.77	19,500.00
116	97.50	19,597.50	166.67	130.65	394.82	19,333.33
115	96.67	19,430.00	166.67	129.53	392.87	19,166.67
114	95.83	19,262.50	166.67	128.42	390.92	19,000.00
113	95.00	19,095.00	166.67	127.30	388.97	18,833.33
112	94.17	18,927.50	166.67	126.18	387.02	18,666.67
111	93.33	18,760.00	166.67	125.07	385.07	18,500.00
110	92.50	18,592.50	166.67	123.95	383.12	18,333.33
109	91.67	18,425.00	166.67	122.83	381.17	18,166.67
108	90.83	18,257.50	166.67	121.72	379.22	18,000.00
107	90.00	18,090.00	166.67	120.60	377.27	17,833.33
106	89.17	17,922.50	166.67	119.48	375.32	17,666.67
105	88.33	17,755.00	166.67	118.37	373.37	17,500.00
104	87.50	17,587.50	166.67	117.25	371.42	17,333.33
103	86.67	17,420.00	166.67	116.13	369.47	17,166.67
102	85.83	17,252.50	166.67	115.02	367.52	17,000.00
101	85.00	17,085.00	166.67	113.90	365.57	16,833.33
100	84.17	16,917.50	166.67	112.78	363.62	16,666.67
99	83.33	16,750.00	166.67	111.67	361.67	16,500.00
98	82.50	16,582.50	166.67	110.55	359.72	16,333.33
97	81.67	16,415.00	166.67	109.43	357.77	16,166.67
96	80.83	16,247.50	166.67	108.32	355.82	16,000.00
95	80.00	16,080.00	166.67	107.20	353.87	15,833.33
94	79.17	15,912.50	166.67	106.08	351.92	15,666.67
93	78.33	15,745.00	166.67	104.97	349.97	15,500.00
92	77.50	15,577.50	166.67	103.85	348.02	15,333.33
91	76.67	15,410.00	166.67	102.73	346.07	15,166.67
90	75.83	15,242.50	166.67	101.62	344.12	15,000.00
89	75.00	15,075.00	166.67	100.50	342.17	14,833.33
88	74.17	14,907.50	166.67	99.38	340.22	14,666.67
87	73.33	14,740.00	166.67	98.27	338.27	14,500.00
86	72.50	14,572.50	166.67	97.15	336.32	14,333.33

85	71.67	14,405.00	166.67	96.03	334.37	14,166.67
84	70.83	14,237.50	166.67	94.92	332.42	14,000.00
83	70.00	14,070.00	166.67	93.80	330.47	13,833.33
82	69.17	13,902.50	166.67	92.68	328.52	13,666.67
81	68.33	13,735.00	166.67	91.57	326.57	13,500.00
80	67.50	13,567.50	166.67	90.45	324.62	13,333.33
79	66.67	13,400.00	166.67	89.33	322.67	13,166.67
78	65.83	13,232.50	166.67	88.22	320.72	13,000.00
77	65.00	13,065.00	166.67	87.10	318.77	12,833.33
76	64.17	12,897.50	166.67	85.98	316.82	12,666.67
75	63.33	12,730.00	166.67	84.87	314.87	12,500.00
74	62.50	12,562.50	166.67	83.75	312.92	12,333.33
73	61.67	12,395.00	166.67	82.63	310.97	12,166.67
72	60.83	12,227.50	166.67	81.52	309.02	12,000.00
71	60.00	12,060.00	166.67	80.40	307.07	11,833.33
70	59.17	11,892.50	166.67	79.28	305.12	11,666.67
69	58.33	11,725.00	166.67	78.17	303.17	11,500.00
68	57.50	11,557.50	166.67	77.05	301.22	11,333.33
67	56.67	11,390.00	166.67	75.93	299.27	11,166.67
66	55.83	11,222.50	166.67	74.82	297.32	11,000.00
65	55.00	11,055.00	166.67	73.70	295.37	10,833.33
64	54.17	10,887.50	166.67	72.58	293.42	10,666.67
63	53.33	10,720.00	166.67	71.47	291.47	10,500.00
62	52.50	10,552.50	166.67	70.35	289.52	10,333.33
61	51.67	10,385.00	166.67	69.23	287.57	10,166.67
60	50.83	10,217.50	166.67	68.12	285.62	10,000.00
59	50.00	10,050.00	166.67	67.00	283.67	9,833.33
58	49.17	9,882.50	166.67	65.88	281.72	9,666.67
57	48.33	9,715.00	166.67	64.77	279.77	9,500.00
56	47.50	9,547.50	166.67	63.65	277.82	9,333.33
55	46.67	9,380.00	166.67	62.53	275.87	9,166.67
54	45.83	9,212.50	166.67	61.42	273.92	9,000.00
53	45.00	9,045.00	166.67	60.30	271.97	8,833.33
52	44.17	8,877.50	166.67	59.18	270.02	8,666.67
51	43.33	8,710.00	166.67	58.07	268.07	8,500.00
50	42.50	8,542.50	166.67	56.95	266.12	8,333.33
49	41.67	8,375.00	166.67	55.83	264.17	8,166.67
48	40.83	8,207.50	166.67	54.72	262.22	8,000.00

47	40.00	8,040.00	166.67	53.60	260.27	7,833.33
46	39.17	7,872.50	166.67	52.48	258.32	7,666.67
45	38.33	7,705.00	166.67	51.37	256.37	7,500.00
44	37.50	7,537.50	166.67	50.25	254.42	7,333.33
43	36.67	7,370.00	166.67	49.13	252.47	7,166.67
42	35.83	7,202.50	166.67	48.02	250.52	7,000.00
41	35.00	7,035.00	166.67	46.90	248.57	6,833.33
40	34.17	6,867.50	166.67	45.78	246.62	6,666.67
39	33.33	6,700.00	166.67	44.67	244.67	6,500.00
38	32.50	6,532.50	166.67	43.55	242.72	6,333.33
37	31.67	6,365.00	166.67	42.43	240.77	6,166.67
36	30.83	6,197.50	166.67	41.32	238.82	6,000.00
35	30.00	6,030.00	166.67	40.20	236.87	5,833.33
34	29.17	5,862.50	166.67	39.08	234.92	5,666.67
33	28.33	5,695.00	166.67	37.97	232.97	5,500.00
32	27.50	5,527.50	166.67	36.85	231.02	5,333.33
31	26.67	5,360.00	166.67	35.73	229.07	5,166.67
30	25.83	5,192.50	166.67	34.62	227.12	5,000.00
29	25.00	5,025.00	166.67	33.50	225.17	4,833.33
28	24.17	4,857.50	166.67	32.38	223.22	4,666.67
27	23.33	4,690.00	166.67	31.27	221.27	4,500.00
26	22.50	4,522.50	166.67	30.15	219.32	4,333.33
25	21.67	4,355.00	166.67	29.03	217.37	4,166.67
24	20.83	4,187.50	166.67	27.92	215.42	4,000.00
23	20.00	4,020.00	166.67	26.80	213.47	3,833.33
22	19.17	3,852.50	166.67	25.68	211.52	3,666.67
21	18.33	3,685.00	166.67	24.57	209.57	3,500.00
20	17.50	3,517.50	166.67	23.45	207.62	3,333.33
19	16.67	3,350.00	166.67	22.33	205.67	3,166.67
18	15.83	3,182.50	166.67	21.22	203.72	3,000.00
17	15.00	3,015.00	166.67	20.10	201.77	2,833.33
16	14.17	2,847.50	166.67	18.98	199.82	2,666.67
15	13.33	2,680.00	166.67	17.87	197.87	2,500.00
14	12.50	2,512.50	166.67	16.75	195.92	2,333.33
13	11.67	2,345.00	166.67	15.63	193.97	2,166.67
12	10.83	2,177.50	166.67	14.52	192.02	2,000.00
11	10.00	2,010.00	166.67	13.40	190.07	1,833.33
10	9.17	1,842.50	166.67	12.28	188.12	1,666.67

9	8.33	1,675.00	166.67	11.17	186.17	1,500.00
8	7.50	1,507.50	166.67	10.05	184.22	1,333.33
7	6.67	1,340.00	166.67	8.93	182.27	1,166.67
6	5.83	1,172.50	166.67	7.82	180.32	1,000.00
5	5.00	1,005.00	166.67	6.70	178.37	833.33
4	4.17	837.50	166.67	5.58	176.42	666.67
3	3.33	670.00	166.67	4.47	174.47	500.00
2	2.50	502.50	166.67	3.35	172.52	333.33
1	1.67	335.00	166.67	2.23	170.57	166.67
0	0.83	167.50	166.67	1.12	168.62	0.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 7

**Tabla de Condicionante**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Cantidad de Turistas</b>	<b>382</b>	<b>492</b>	<b>538</b>	<b>583</b>	<b>629</b>	<b>674</b>	<b>719</b>	<b>765</b>	<b>810</b>	<b>856</b>
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ingresos Servicios Turísticos</b>	10,812.00	12,433.80	14,298.87	16,443.70	18,910.26	21,746.79	25,008.81	28,760.13	33,074.16	38,035.28
<b>Otros ingresos</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$10,812.00</b>	<b>\$12,433.80</b>	<b>\$14,298.87</b>	<b>\$16,443.70</b>	<b>\$18,910.26</b>	<b>\$21,746.79</b>	<b>\$25,008.81</b>	<b>\$28,760.13</b>	<b>\$33,074.16</b>	<b>\$38,035.28</b>
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costos servicios turisticos</b>	2,516.55	2,894.03	3,328.14	3,827.36	4,401.46	5,061.68	5,820.93	6,694.07	7,698.18	8,852.91
<b>Gastos de Promocion</b>	514.65	586.70	668.84	762.48	869.23	990.92	1,129.65	1,287.80	1,468.09	1,673.62
<b>Gastos de Administracion</b>	0.00	2,352.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Otros gastos</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$3,031.20</b>	<b>\$5,833.43</b>	<b>\$3,996.98</b>	<b>\$4,589.84</b>	<b>\$5,270.69</b>	<b>\$6,052.60</b>	<b>\$6,950.58</b>	<b>\$7,981.87</b>	<b>\$9,166.27</b>	<b>\$10,526.53</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$7,780.80</b>	<b>\$6,600.37</b>	<b>\$10,301.89</b>	<b>\$11,853.86</b>	<b>\$13,639.57</b>	<b>\$15,694.20</b>	<b>\$18,058.23</b>	<b>\$20,778.27</b>	<b>\$23,907.88</b>	<b>\$27,508.75</b>
<b>Impuestos Municipales</b>	108.12	124.34	142.99	164.44	189.10	217.47	250.09	287.60	330.74	380.35
<b>INFOCOOP</b>	155.62	132.01	206.04	237.08	272.79	313.88	361.16	415.57	478.16	550.17
<b>Utilidad Neta/(Deficit)</b>	<b>\$7,517.06</b>	<b>\$6,344.03</b>	<b>\$9,952.87</b>	<b>\$11,452.35</b>	<b>\$13,177.67</b>	<b>\$15,162.84</b>	<b>\$17,446.98</b>	<b>\$20,075.10</b>	<b>\$23,098.98</b>	<b>\$26,578.22</b>
<b>Capacidad de Pago</b>	1.61	1.44	2.42	2.98	3.71	4.63	5.83	7.40	9.49	12.35

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 8

Flujo de Caja (2020-2029)

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>INGRESOS</b>												
<b>Ingresos Servicios Turísticos</b>		<b>10,812.00</b>	<b>12,433.80</b>	<b>14,298.87</b>	<b>16,443.70</b>	<b>18,910.26</b>	<b>21,746.79</b>	<b>25,008.81</b>	<b>28,760.13</b>	<b>33,074.16</b>	<b>38,035.28</b>	
<i>Entrada</i>		764.00	878.60	1010.39	1161.95	1336.24	1536.68	1767.18	2032.26	2337.09	2687.66	
<i>Tours</i>		1560.00	1794.00	2063.10	2372.57	2728.45	3137.72	3608.37	4149.63	4772.08	5487.89	
<i>Participación en actividades agroproductivas</i>		21.00	24.15	27.77	31.94	36.73	42.24	48.57	55.86	64.24	73.88	
<i>Visitas a Beneficios</i>		100.00	115.00	132.25	152.09	174.90	201.14	231.31	266.00	305.90	351.79	
<i>Piscina</i>		492.00	565.80	650.67	748.27	860.51	989.59	1138.03	1308.73	1505.04	1730.80	
<i>Alojamiento en familias</i>		1665.00	1914.75	2201.96	2532.26	2912.10	3348.91	3851.25	4428.93	5093.27	5857.26	
<i>Alojamiento en Alberque</i>		540.00	621.00	714.15	821.27	944.46	1086.13	1249.05	1436.41	1651.87	1899.65	
<i>Voluntariado</i>		5670.00	6520.50	7498.58	8623.36	9916.87	11404.40	13115.05	15082.31	17344.66	19946.36	
<b>Otros ingresos</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Total Ingresos</b>		<b>10,812.00</b>	<b>12,433.80</b>	<b>14,298.87</b>	<b>16,443.70</b>	<b>18,910.26</b>	<b>21,746.79</b>	<b>25,008.81</b>	<b>28,760.13</b>	<b>33,074.16</b>	<b>38,035.28</b>	
<b>EGRESOS</b>												
<b>Costos servicios turisticos</b>		<b>2,516.55</b>	<b>2,894.03</b>	<b>3,328.14</b>	<b>3,827.36</b>	<b>4,401.46</b>	<b>5,061.68</b>	<b>5,820.93</b>	<b>6,694.07</b>	<b>7,698.18</b>	<b>8,852.91</b>	
<i>Entrada</i>		764	879	1010	1162	1336	1537	1767	2032	2337	2688	
<i>Tours</i>		1560	1794	2063	2373	2728	3138	3608	4150	4772	5488	
<i>Participación en actividades agroproductivas</i>		21	24	28	32	37	42	49	56	64	74	
<i>Visitas a Beneficios</i>		100	115	132	152	175	201	231	266	306	352	
<i>Piscina</i>		492	566	651	748	861	990	1138	1309	1505	1731	
<i>Alojamiento en familias</i>		1665	1915	2202	2532	2912	3349	3851	4429	5093	5857	
<i>Alojamiento en Alberque</i>		540	621	714	821	944	1086	1249	1436	1652	1900	
<i>Voluntariado</i>		5670	6521	7499	8623	9917	11404	13115	15082	17345	19946	
<b>Gastos de Administración</b>		<b>\$1,838.04</b>	<b>\$1,493.96</b>	<b>\$1,686.64</b>	<b>\$1,904.33</b>	<b>\$2,150.28</b>	<b>\$2,428.18</b>	<b>\$2,742.21</b>	<b>\$3,097.09</b>	<b>\$3,498.18</b>	<b>\$3,951.52</b>	
<i>Sueldos y salarios permanentes</i>		735.22	823.44	922.25	1032.93	1156.88	1295.70	1451.19	1625.33	1820.37	2038.81	
<i>Servicios basicos</i>		91.90	104.77	119.44	136.16	155.22	176.95	201.72	229.96	262.16	298.86	
<i>Papelerias y utiles de oficina</i>		55.14	62.86	71.66	81.69	93.13	106.17	121.03	137.98	157.30	179.32	
<i>Gastos de oficina</i>		18.38	20.95	23.89	27.23	31.04	35.39	40.34	45.99	52.43	59.77	
<i>Materiales de consumo humano</i>		73.52	83.81	95.55	108.93	124.18	141.56	161.38	183.97	209.73	239.09	
<i>Materiales y utiles de limpieza</i>		18.38	20.95	23.89	27.23	31.04	35.39	40.34	45.99	52.43	59.77	
<i>Reparacion y mantenimiento de edificios</i>		55.14	62.86	71.66	81.69	93.13	106.17	121.03	137.98	157.30	179.32	
<i>Combustibles y lubricantes</i>		91.90	104.77	119.44	136.16	155.22	176.95	201.72	229.96	262.16	298.86	
<i>Piezas y repuestos de vehiculos</i>		110.28	125.72	143.32	163.39	186.26	212.34	242.07	275.96	314.59	358.63	
<i>Reparacion y mantenimiento de vehiculos</i>		73.52	83.81	95.55	108.93	124.18	141.56	161.38	183.97	209.73	239.09	
<b>Gastos promocion</b>		<b>\$514.65</b>	<b>\$586.70</b>	<b>\$668.84</b>	<b>\$762.48</b>	<b>\$869.23</b>	<b>\$990.92</b>	<b>\$1,129.65</b>	<b>\$1,287.80</b>	<b>\$1,468.09</b>	<b>\$1,673.62</b>	
<i>Brochures</i>		77.20	88.01	100.33	114.37	130.38	148.64	169.45	193.17	220.21	251.04	
<i>Rótulos</i>		92.64	105.61	120.39	137.25	156.46	178.37	203.34	231.80	264.26	301.25	
<i>Añiches</i>		128.66	146.68	167.21	190.62	217.31	247.73	282.41	321.95	367.02	418.40	
<i>Spot Comerciales</i>		216.15	246.41	280.91	320.24	365.07	416.19	474.45	540.87	616.60	702.92	
<b>Pago de Prestamo</b>		<b>\$4,679.30</b>	<b>\$4,398.50</b>	<b>\$4,117.70</b>	<b>\$3,836.90</b>	<b>\$3,556.10</b>	<b>\$3,275.30</b>	<b>\$2,994.50</b>	<b>\$2,713.70</b>	<b>\$2,432.90</b>	<b>\$2,152.10</b>	
Otros Gastos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INFOCOOP		155.62	132.01	206.04	237.08	272.79	313.88	361.16	415.57	478.16	550.17	
<b>Total Egresos</b>		<b>\$9,704.16</b>	<b>\$9,505.20</b>	<b>\$10,007.36</b>	<b>\$10,568.14</b>	<b>\$11,249.86</b>	<b>\$12,069.96</b>	<b>\$13,048.45</b>	<b>\$14,208.23</b>	<b>\$15,575.51</b>	<b>\$17,180.33</b>	
Utilidades antes de impuestos (UA)		1,107.84	2,928.60	4,291.51	5,875.56	7,660.40	9,676.83	11,960.36	14,551.91	17,498.65	20,854.95	
Impuestos Municipales		1,800.20	2,030.73	2,290.79	2,584.15	2,915.07	3,288.38	3,709.49	4,184.52	4,720.40	5,324.89	
Utilidades despues de impuestos		(692.36)	897.87	2,000.72	3,291.41	4,745.33	6,388.46	8,250.87	10,367.38	12,778.25	15,530.06	
Depreciacion de Equipo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Inversion Inicial		20,000.00										
<b>Utilidad Neta final</b>		<b>(20,000.00)</b>	<b>(692.36)</b>	<b>\$897.87</b>	<b>\$2,000.72</b>	<b>\$3,291.41</b>	<b>\$4,745.33</b>	<b>\$6,388.46</b>	<b>\$8,250.87</b>	<b>\$10,367.38</b>	<b>\$12,778.25</b>	<b>\$15,530.06</b>
Beneficio Acumulado		(20,000.00)	(20,692.36)	(19,794.49)	(17,793.77)	(14,502.36)	(9,757.04)	(3,368.58)	4,882.29	15,249.67	28,027.92	43,557.99
<b>VAN:</b>		<b>\$2,050.01</b>							<b>\$94,017.39</b>		<b>\$57,283.75</b>	
<b>TIR:</b>			<b>17%</b>									
<b>RAZON B/C:</b>					<b>1.64</b>							
<b>VAN INGRESO:</b>												
<b>VAN EGRESO:</b>												

### 5.3. Bibliografía

1. Baca, Roberto e Izabal Raquel, 2010. Informe final de consultoría: Elaboración de Diagnóstico Organizacional Empresarial del Proyecto de Fincas Agro turísticas de Nic. INTUR
2. Córdoba, Padilla, 2006. Formulación y Evaluación de Proyectos
3. BCN, 2017. Nicaragua: Encuesta de Turismo, IV Trimestre 2017
4. Blanco M, 2007. Agroturismo en Costa Rica, Retos y Oportunidades.
5. Blanco, Marvin, 2008. Guía para la elaboración de un Pan de Negocio Turístico en un Territorio. IICA.
6. GTZ. El Agroturismo y la Variedad Agropecuaria.
7. IICA 2010. Desarrollo de los Agronegocios y la Industria Rural en América Latina y el Caribe.
8. Gittinger, J, Price., 1983. Análisis Económico de Proyectos Agrícolas
9. Monge R, 2005. El Desarrollo del Agro ecoturismo en Costa Rica.
10. OMT, 2011. Barómetro OMT del Turismo Mundial Volumen 10
11. Oyarzun, Edgardo. Calidad en la Estrategia Comercial del Agroturismo.
12. Paguaga, Ana, 2008. Línea base Proyecto Fincas Agro turísticas de Nicaragua.
13. Gaceta, 2007. Reglamento de la Ley General de Cooperativa.
14. Ruiz, Vásquez, 2011. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las Fincas Agro turísticas de Nicaragua. INTUR
15. Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyecto
16. Schaerer y Dirven Martínez, 2001. El Turismo Rural en Chile. Experiencias de Agroturismo en las Regiones de Maule, La Araucanía y Los Lagos
17. Shuman, Matt, 2005. El papel del Café de la Economía de Nicaragua: Desafíos, Estrategias y El Futuro.
18. Somarriba, Ana Carolina, 2011. Proyecto Fincas Agro turísticas de Nicaragua.
19. Vargas Erwin, 2006. Seguridad Alimentaria Nutricional e Inocuidad en los Alimentos. Managua, Nicaragua, Soy Nica.
20. Urbina, Baca, 2002. Evaluación de Proyecto.