

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Recinto Universitario “Rubén Darío”

Facultad Educación E Idiomas

Departamento de Francés

Carrera Turismo Sostenible



**Trabajo Monográfico para Optar al Título de Licenciatura en Turismo
Sostenible**

**“Propuesta de Plan de Negocio como Estrategia de Gestión Empresarial para
la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI,
municipio de LEÓN para el periodo 2015 - 2016”.**

AUTORAS:

Bra. Peña Almanza Nohemí Yaosca

Bra. Pérez Bracamonte Mercedes Noemy

Bra. Sandoval González Melba del Carmen

Tutora: MSc. Olga María Gómez Romero

Managua, Nicaragua, Junio de 2016

Agradecimiento

Agradecemos de forma muy especial a Dios que nos brindó la sabiduría y perseverancia para culminar esta importante etapa de nuestras vidas la cual es el inicio de nuestra carrera profesional.

A nuestros padres y familiares quienes siempre nos brindaron su apoyo incondicional durante todo el proceso de nuestra formación universitaria.

A la Srta. Claudia Cáceres y personal de SONATI-LEÓN por su amable atención y por facilitarnos el espacio y la información necesaria para la realización de este estudio.

A MSc. Olga Gómez nuestra tutora quien nos orientó y guió por la dirección correcta para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Finalmente agradecemos a todos y cada uno de los docentes que durante los cinco años de la carrera nos dieron como un obsequio especial y de forma desinteresada parte de sus conocimientos, de su tiempo y dedicación para que creyéramos en madurez personal y profesional.

A todos los que de una u otra forma marcaron y dejaron una huella en nuestro camino, pues todo apoyo y cada granito de arena fueron indispensables para llegar a la cima y alcanzar esta gran victoria.

Con Mucho cariño, Gracias a todos y que siempre sean Bendecidos.

Dedicatoria

A Dios, fuente de vida, sabiduría y amor, por brindarme fuerzas en los momentos más difíciles, a mi madre, Estela Bracamonte, que con su vivo ejemplo de trabajo, sacrificio, valentía y esfuerzo ante las adversidades ha estado conmigo, a mi padre, Máximo Pérez, quien con su amor y apoyo incondicional, son partícipes de culminar mi carrera universitaria.

Mercedes Noemy Pérez Bracamonte

Dedicado primeramente a Dios que me ha dado las fuerzas en cada momento para seguir adelante y nunca haberme dejado sola, a mi Mamá, Martha Almanza y hermana Jamileth Peña, quienes han sido las palancas que me han impulsado en este largo proceso, a ti hermanita que me apoyaste hasta donde pudiste y siempre intercediste por mi ante nuestro padre celestial para hoy ver uno de mis sueños realidad, ya aunque físicamente no puedes conmigo gozar, en mi corazón siempre estas.

A mi esposo Walter Cano, que me ha brindado su apoyo incondicional en esta etapa y a mis hermanos. Dios me les bendiga.

Nohemí Yaosca Peña Almanza

Con estas breves y sencillas palabras, dedico de una manera muy especial a Dios nuestro señor esta invaluable experiencia y todos los momentos de mi vida; buenos y no muy buenos. Quiero expresar mi amor y agradecimiento siempre a Él, pues me ha brindado mucha fortaleza y bendiciones para superar los retos aún más difíciles.

Dedico cada momento de esfuerzo y sacrificio a mis hijos; Freddy, Isaac y Cristhian, a mi esposo Héctor, a mis padres y suegros porque cada uno de ellos han formado parte de este proceso, han sido un pilar fundamental y apoyo idóneo para mantenerme en pie, perseverante y con ánimo suficiente para seguir adelante aun cuando todo pareciera imposible, cada uno se ha esforzado y ha caminado a mi lado brindándome su mano, este es un logro de todos y es por eso que me siento infinitamente feliz y comparto con ellos este sentimiento.

Mil Gracias

Melba Sandoval González

Resumen Ejecutivo

El presente estudio está basado en la propuesta de diseño de un plan de negocio, para la empresa de turismo y educación ambiental SONATI, en la ciudad de León, teniendo como principal propósito brindar, solidez y oportunidades de desarrollo sostenible a la empresa.

La investigación realizada fue de enfoque cualitativo por su nivel de profundidad, de tipo descriptivo con carácter explicativo y con método inductivo.

Este documento contempla dos grandes capítulos, siendo el primero la realización de un diagnóstico que permitió conocer el funcionamiento de la empresa, identificando algunos factores que han incidido positivamente, pero también otros que inciden de forma negativa.

Uno de esos aspectos identificados es que la empresa desde siempre ha carecido de planificación lo que ha provocado un poco de inestabilidad económica por lo que se reunió toda la información concerniente, dando esta, la pauta para diseñar un plan de negocio el cual se plantea en el último capítulo y este a su vez enumera estrategias organizativas, análisis FODA, análisis de mercado y un análisis financiero; que refleja un flujo de caja proyectado a cuatro años y un estado de resultado, que muestra los ingresos, egresos y utilidades de la empresa.

Índice

Agradecimiento.....	
Dedicatoria.....	
Resumen Ejecutivo.....	
I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	2
Objetivo General:	2
Objetivos Específicos:	2
III. Marco Conceptual	3
Tema 1: Gestión Empresarial.....	3
1.1 Concepto	3
1.2 Importancia de implementar herramientas de gestión empresarial.....	4
1.3 Ejemplo de Herramientas de Gestión Empresarial	5
a) Empowerment	6
b) Downsizing.....	6
c) Joint venture.....	6
d) Plan de Negocios.....	6
e) Plan de Marketing.....	7
f) Diagnóstico Empresarial	8
Tema 2: Sostenibilidad Empresarial	9
2.1 Tipos sustentabilidad.....	9
2.2 Factores de sustentabilidad desarrollados según sectores	10
2.3 Retos sociales y ambientales a nivel global en la sostenibilidad de los negocios	10
2.4 Respuesta de las empresas ante los Retos Sociales y Ambientales.....	11
2.5 Pacto Mundial de las Naciones Unidas	15
2.5.1 Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas	16
Tema 3: Diagnóstico Situacional de una empresa.....	18
3.1 Concepto	18
3.2 Beneficios del Diagnóstico situacional.....	18
3.3 Ejemplo de Diagnóstico Situacional	19
Tema 4: Planes de Negocios.....	23
4.1 Concepto	23



4.2	Beneficios de un Plan de Negocios	23
4.3	Modelos de Plan de Negocios	24
A.	Manual de Plan de Negocios para iniciativas de Turismo Rural, elaborado por el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).	25
B.	“Manual Básico para Elaborar Plan de Negocio para PYMEs”; creado por CEI	32
Tema 5: Educación Ambiental		39
5.1	Concepto	39
IV.	Preguntas Directrices	41
V.	Diseño Metodológico	42
Matriz de Descriptores		44
Capítulo I. Diagnóstico Situacional de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI-LEÓN		47
A.	Situación Interna	47
B.	Situación Externa	51
C.	Análisis del Macro entorno y Micro entorno	52
D.	Situación Actual	56
Capítulo II. Plan de Negocio SONATI-LEÓN		61
1.	Resumen Ejecutivo	62
2.	Introducción	63
3.	Antecedentes de SONATI-LEÓN	64
4.	Objetivos	65
5.	Análisis Organizativo - Legal de SONATI-LEÓN	66
6.	Análisis Estratégico de SONATI-LEÓN	82
5.3	Valores	¡Error! Marcador no definido.
5.2	Visión	¡Error! Marcador no definido.
5.1	Misión	¡Error! Marcador no definido.
6.4	Estrategias y Objetivos	83
7.	Análisis Competitivo	84
6.1	Nivel Nacional	85
6.2	Nivel Local	86
7.	Análisis FODA	92
8.	Análisis de Mercado	94





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



9. Análisis Financiero	112
Conclusiones	115
Recomendaciones	116
Referencias Bibliográficas	117
Anexos	¡Error! Marcador no definido.





I. Introducción

El Turismo es un fenómeno en constante crecimiento que constituye uno de los principales rubros en la economía mundial, siendo una actividad clave generando ingresos, empleo y desarrollo en muchos países; Nicaragua no es la excepción, como lo indica el Boletín Estadístico del INTUR 2014, en el que el sector ha ocupado el segundo lugar como mayor generador de ingresos; esto ha facilitado el nacimiento, crecimiento y consolidación de diversas empresas turísticas.

León, uno de los destinos turísticos de Nicaragua más visitados, actualmente cuenta con 400 empresas prestadoras de servicios; como hoteles, restaurantes, tour operadoras, centros recreativos y bares, los cuales atendieron aproximadamente a unos 100,000 turistas en el año 2014, según fuente de la delegación departamental del INTUR, León.

Una de estas empresas de Turismo en el municipio de León es SONATI (Sociedad y Naturaleza Internacional), fundada como una ONG en el año 2009 por el israelita Nony Dattner; con el propósito de promover la conservación de los recursos naturales tangibles e intangibles mediante la educación ambiental de manera auto sostenible y gratuita. Una vez establecido este proyecto la empresa incursiona en el ámbito turístico ofreciendo servicios de hostel y tour operadora, operando durante 7 años, logrando posicionar en el mercado turístico.

Sin embargo se identificó en la empresa la ausencia de planificación, al igual que la inexistencia de estudios sobre como desarrollaron el proyecto de ambos servicios, estos factores son una amenaza para la sostenibilidad de SONATI como empresa turística, la cual puede ocasionar el cierre definitivo de esta.

Dicha situación dio pauta para proponer un diseño de plan de negocio para SONATI-LEÓN, que contribuya con una efectiva gestión empresarial; previendo dificultades futuras, y repercuta en la calidad de su servicio, logrando un nivel de satisfacción y equilibrio interno.





II. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial, contribuyendo a la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en el municipio de LEÓN.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional en SONATI-LEÓN como pauta para la realización de un plan de negocio.
- Crear un plan de negocio como propuesta de herramienta de gestión empresarial contribuyendo a la sostenibilidad de SONATI-LEÓN.





III. Marco Conceptual

Es de gran importancia que la presente investigación contemple los aspectos necesarios para su fácil comprensión. Por ello, a continuación se enumera una serie de temas que proporcionan la información concerniente y que a su vez aportará al cumplimiento de los objetivos de este estudio.

La propuesta principal de esta investigación es el diseño de un plan de negocios para el cual se considera de vital importancia tomar en cuenta los pasos pertinentes para obtener un buen resultado, es por eso que la gestión empresarial se nombra como primer temática.

Tema 1: Gestión Empresarial

Una vez que a través de la gestión empresarial se conozca el estado de la empresa y se maneje de forma organizada, también es relevante que esta adopte el modelo de empresas sostenibles las cuales basan sus operaciones y su desarrollo en aspectos importantes; como es un crecimiento económico favorable para el progreso, la cohesión social y el respeto al medio ambiente, todo de forma equilibrada.

1.1 Concepto

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. **Definición abc, (2007-2015)**

Para que una gestión determinada sea óptima y dé por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será posible





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias empresariales.

Mientras tanto, existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; estas son:

- ✓ **La planificación**, a partir de la cual se combinen los recursos orientados a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa.
- ✓ **La organización**, es vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar buenos resultados.
- ✓ **La comunicación**, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia. Y por último,
- ✓ **El control de la gestión aplicado a la administración**, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan. **Definición abc, (2007-2015)**

1.2 Importancia de implementar herramientas de gestión empresarial

La gestión empresarial como tal, es considerada el medio más importante por el cual la empresa prevé los medios exactos para lograr los objetivos deseados; por ello, establecer las herramientas de gestión adecuadas para su desarrollo, representan un factor prioritario en todo sistema empresarial.

Existe un artículo del área Economía y Empresa publicado en España, Barcelona el 29 de Abril 2010, sobre la importancia de la Gestión Empresarial aunque muchos no lo consideran como tal, por lo que expresan: "Se publicó, hace unos





meses, un estudio de External Financial Management (EFM), sobre *El Control de la Gestión Empresarial en España* y su relación con los efectos de la crisis económica actual donde se reflejaban unos resultados, como poco, preocupantes. Una gran parte de las empresas centran sus esfuerzos en las actividades propias de la actividad productiva y comercial, pero prestan muy poca atención a la gestión de los resultados de esa actividad". Este estudio tiene datos muy relevantes sobre la situación que se da a nivel internacional y hace conciencia en que la gestión debe ser una parte más de nuestra actividad y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación.

Según estudios realizados por especialistas en esta área, obtener el éxito total en una empresa depende de una correcta planificación, no obstante, el logro total de los objetivos depende en gran medida de la forma en que se ejecuta, siendo ineludible implementar herramientas en la dirección más adecuada que permitan optimizar su desarrollo a largo plazo.

Ante esta observación teórica se enfatiza el grado de importancia que posee utilizar herramientas de gestión empresarial para permitirle a una empresa hacer frente en circunstancias adversas ante los constantes cambios del mercado, así como para asegurar una posición competitiva, logrando en si garantizar la supervivencia y el desarrollo de la misma.

1.3 Ejemplo de Herramientas de Gestión Empresarial

Existen un sinnúmero de herramientas de gestión empresarial a aplicar para cumplir cualquier tipo de metas y objetivos, a fin de lograr mayor eficacia y productividad. Estas se definen como técnicas que facilitan el control y las actividades de una empresa. (iiap.org.pe)

Entre ellas existen técnicas muy sencillas como:





a) Empowerment

El empowerment o empoderamiento es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

b) Downsizing

El downsizing (recortes en planilla), es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos.

Aplicar el downsizing podría implicar, por ejemplo, eliminar un departamento que no aporte valor a la empresa, hacer un proceso más corto y sencillo, dar mayor poder de decisión a los trabajadores, o hacer una reducción del personal.

c) Joint venture

El joint venture (empresa conjunta), es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Hasta técnicas o herramientas de gestión empresarial más complejas, entre estas:

d) Plan de Negocios

En diferentes países del mundo como en Perú en su mayoría se desarrollan para atraer a inversionistas.





Un Plan de Negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario quiere realizar. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

Por lo que debe de ser un documento claro comunicando los valores, atributos y características especiales del producto/servicio, las oportunidades únicas del mercado, potencial de crecimiento y de retorno del negocio, márgenes de ganancia y fortalezas del equipo gerencial.

Además, es conveniente referirse a los beneficios ambientales y sociales del negocio como un aspecto secundario y no como el aspecto central del bionegocio (aunque su empresa debe tener claramente beneficios ambientales). Con algunas excepciones, por lo general la comunidad de inversionistas está más interesada en el mérito financiero del negocio. (iiap.org.pe)

e) Plan de Marketing

Un plan de marketing, que bien podría ser un acápite dentro del plan de negocios o ser creado por aparte de forma más amplia.

"El marketing es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener a cambio valor procedente de dichos clientes". Kotler, (2008)

Este tipo de herramienta de gestión conocido como Plan de mercadeo, detecta necesidades y desarrolla productos que atienden a estas mismas.

Estructura Básica de un Plan de Marketing

- I. Analisis de la Situación
- II. Determinación de Objetivos



- III. Elaboración y selección de estrategias
- IV. Plan de acción
- V. Establecimiento de presupuesto
- VI. Métodos de control

f) **Diagnóstico Empresarial**

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Este tipo de diagnóstico es ideal para detectar sus principales problemas, de manera de poder enfocar sus esfuerzos en un lapso de tiempo planificado con las medidas efectivas.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Cualquiera sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores.

Para encontrar las respuestas, se considera apropiado utilizar el enfoque propuesto por *Norton y Kaplan*, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas:

- **Perspectiva financiera:** Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de





financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio.

- **Perspectiva de los clientes:** Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.
- **Perspectiva de las capacidades del personal y la organización:** Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal. Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial.

Tema 2: Sostenibilidad Empresarial

La Sostenibilidad se define o se orienta a asegurar el éxito del negocio a largo plazo mientras se contribuye al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable.

2.1 Tipos sustentabilidad

Sustentabilidad en la sociedad: Se enfoca en los aspectos sociales del crecimiento sostenible, en los temas que afectan a la gente de manera directa y que asisten o dañan el proceso de progreso de la calidad de vida.

Sustentabilidad en la economía: Se refiere a la dirección de la economía y su futuro desde una perspectiva coherente, mira el sistema que determina de qué manera se distribuyen los recursos limitados al mismo tiempo que se examina de qué manera se emplean.





Sustentabilidad ambiental: Examina y determina los recursos naturales, renovables y no renovables los cuales forman parte del entorno y ayudan a sostener y mejorar la vida natural donde se habita.

2.2 Factores de sustentabilidad desarrollados según sectores:

Sustentabilidad Económica: Para disponer de los recursos necesarios y darle persistencia al proceso.

Sustentabilidad Ecológica: Para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, agua y suelo.

Sustentabilidad Energética: Investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural.

Sustentabilidad Social: Para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir equidad.

Sustentabilidad Cultural: Favoreciendo la diversidad y especialidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.

Sustentabilidad Científica: Mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica.

2.3 Retos sociales y ambientales a nivel global en la sostenibilidad de los negocios

En términos generales los retos sociales y ambientales son:

- ✓ La escasez relativa de agua
- ✓ La insuficiente inversión pública y privada para lograr tasas de crecimiento adecuadas
- ✓ Recursos financieros y de capital limitados





- ✓ Acentuado deterioro ambiental
- ✓ Problemas de calidad de aguas
- ✓ Deterioro y pérdida de ecosistemas
- ✓ Deterioro de belleza escénica
- ✓ Inequidad urbana-rural
- ✓ Alta vulnerabilidad tectónica y ambiental
- ✓ Crecimiento acelerado de la población acentuado en áreas urbanas
- ✓ Incorporación de la población joven a la fuerza laboral.

OVACEN, (2014)

2.4 Respuesta de las empresas ante los Retos Sociales y Ambientales

Esta respuesta debe ser la Sostenibilidad, que representa una dimensión compuesta con tres amplios componentes, tales como: personas, planeta y utilidades o dimensiones sociales, económicas y ambientales que serán sostenible logrando un buen equilibrio entre los factores que influyen en la calidad de vida.

Según el informe BRUNDTLAND de 1987 la sostenibilidad se basa en un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. La generación actual tiene la obligación frente a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para que puedan disfrutar al menos el mismo grado de bienestar que ellos.

La sostenibilidad se traduce en la combinación de aspectos importantes como un crecimiento económico que favorezca el progreso, la cohesión social y el respeto al medio ambiente; estos aspectos se interrelacionan entre si y deben ser tratados de forma integral y estratégica.





Ha habido bastante confusión con respecto al uso y aplicación de los aspectos o dimensiones antes mencionadas. Por ejemplo, lo que corresponde a las dimensiones relacionadas con la prosperidad económica y el cuidado del ambiente lo refieren a la "Ecoeficiencia". Así mismo, lo relacionado con el bienestar social y el cuidado ambiental con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o ciudadanía corporativa, siendo lo más indicado que se orienten en la sostenibilidad que cubre amplios aspectos como buena gerencia con: tratamiento a los empleados ahora llamados "colaboradores", impacto en el ambiente, en las comunidades locales y la relación de los negocios con proveedores y clientes. Todo lo anterior se traduce en que la sostenibilidad es la respuesta de los negocios o empresas ante cualquier desarrollo que aumente el capital financiero, ambiental y social. Las sociedades deben aprender a vivir del interés mientras se aumenta la base de capital revirtiendo la peligrosa tendencia hacia la descapitalización progresiva e irreversible del capital natural. Arteché, (2002)

Motivaciones de empresas al desarrollo sostenible

Motivación para reorientar los negocios en la búsqueda de la sostenibilidad y manera en que los hombres de negocios contribuyen al desarrollo sostenible a través de la sostenibilidad en las empresas:

- La Moralidad, basada en el supuesto de que los negocios le deben a la sociedad el mejorar la vida de las personas y el ambiente, en compensación por el privilegio de operar. Normalmente se habla de una extensión de los valores de los ejecutivos clave.
- El Cumplimiento determinado por las amenazas reales o potenciales de regulaciones ambientales y sociales que puedan afectar el derecho de la empresa a operar.





- La Oportunidad o el resultado de una compañía viendo una oportunidad de aumentar ingresos y utilidades no perdiendo de vista que negocios inteligentes responden mejor a oportunidades que a amenazas.

Independientemente de cual sea la motivación las empresas que voluntariamente toman el liderazgo de la sostenibilidad, mejoran su reputación, crean confianza y verdaderas conexiones con la comunidad y además prosperan. Logran también la ventaja competitiva a través del diseño e implementación de la estrategia adecuada; ya sea de bajo costo a través de la ecoeficiencia o de diferenciación social y ambiental.

La actividad económica es un medio creador de riquezas y bienestar social y por lo tanto contribuyen a aumentar la calidad de vida de las personas pero esto implica en muchas ocasiones un impacto negativo en el medio ambiente, una desigualdad en la distribución de las riquezas y un desarrollo económico en su mayoría a corto plazo y no a mediano o largo plazo.

Una empresa sostenible debe ser exitosa económicamente y contar con ventajas competitivas por las siguientes razones:

- Los clientes quieren tener proveedores fiables, reconocidos por la calidad de sus productos y servicios.
- Los proveedores desean vender a un cliente que compre de forma continuada y pague puntualmente.
- La comunidad desea saber que la empresa actúa de una forma social y medioambientalmente consecuente.
- Los trabajadores desean estar en una empresa en la que puedan estar orgullosos y valoren su contribución.

Por lo tanto las empresas deben enfocarse en una gestión empresarial sostenible ya que se beneficiara al obtener excelentes herramientas de competitividad, reconocimiento y eficiencia en su operación y de esta forma tendrá garantizado





el éxito económico, además se mostrara como una empresa atractiva para el mercado turístico internacional, lo que en definitiva refleja un aumento de los ingresos en las ventas.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Principios que hacen a la sostenibilidad más precisa y que pueden ser integrados en los procesos decisionales del día a día en las empresas y sobre todo pueden ser cuantificados y monetizados.

1. Ética: la empresa promueve, monitorea y mantiene prácticas y estándares éticos en su tratamiento con los involucrados (stakeholders).
2. Gobernabilidad: la empresa administra sus recursos consciente y efectivamente, reconociendo la obligación fiduciaria de las juntas directivas y de los gerentes al enfocarse en los intereses de los involucrados.
3. Transparencia: la empresa provee la revelación oportuna de la información sobre sus productos, servicios y actividades, permitiendo de esta manera que los involucrados hagan decisiones informadas.
4. Relaciones de Negocios: la compañía se involucra en prácticas de comercio justo con proveedores, distribuidores y socios.
5. Retorno Financiero: la compañía compensa a los proveedores de capital con un retorno sobre la inversión competitiva y con la protección de los activos de la empresa.
6. Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo Económico: la compañía promueve una relación de mutuo beneficio entre esta y la comunidad en la cual es sensible a la cultura, el contexto y las necesidades de dicha comunidad.





7. Valor de los productos y servicios: La empresa respeta las necesidades, deseos y derechos de sus clientes y se esfuerza por proveer los niveles más altos de valor del producto y servicios.
8. Prácticas de empleo: La empresa se involucra en prácticas de gerencia de recursos humanos que promueven el desarrollo profesional del empleado la diversidad y el empoderamiento.
9. Protección del Medio Ambiente: la empresa se esfuerza en proteger y restaurar el medio ambiente y promueve el desarrollo sostenible con productos, procesos y otras actividades. **Pérez, (2010)**

2.5 Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, la cual hace un llamado a las empresas a alinear las estrategias y operaciones con los principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales.

Tiene como estrategia, alentar a las empresas a operar de manera responsable y tomar acciones que apoyen la sociedad. El Pacto Mundial de la ONU trabaja para asegurar que la actividad empresarial agregue valor, no sólo para la línea de fondo, pero también a las personas, las comunidades y el planeta.

El pacto invita a las empresas a adoptar un enfoque integral para la sostenibilidad, y diseñó 5 elementos esenciales de la sostenibilidad corporativa que los negocios deben poner en práctica:

- A) Operar de manera responsable en alineación con los principios universales.
- B) Tomar acciones estratégicas que sustentan la sociedad que les rodea. Entonces, para impulsar la sostenibilidad profundamente en la identidad corporativa, las empresas deben.





- C) Comprometerse al más alto nivel.
- D) Realizar informe anual sobre sus actividades.
- E) Participar a nivel local, donde tienen presencia.

2.5.1 Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas

En el pacto se plantea que la sostenibilidad empresarial comienza con el sistema de valores de una empresa y un enfoque basado en principios para hacer negocios lo que significa que opera de manera que, como mínimo, cumplan con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción. Las empresas responsables deben promulgar los mismos valores y principios ahí donde tienen presencia, y saber que las buenas prácticas en un área no compensan el daño en otro. Mediante la incorporación de los principios del Pacto Mundial en las estrategias, políticas y procedimientos, y el establecimiento de una cultura de integridad, las empresas no sólo están defendiendo sus responsabilidades básicas de las personas y el planeta, sino también preparando el escenario para el éxito a largo plazo.

Estos diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

Principios derivados de los Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.

Principio 2: Asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principios derivados del Trabajo





Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5: La abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Principios derivados del Ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio derivado de la Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Pacto Mundial de la ONU apoya a las empresas, ya sean principiantes en el camino hacia la sostenibilidad o campeones reconocidos, para cumplir con sus compromisos para operar con responsabilidad y apoyar a la sociedad.

La iniciativa lleva a cabo una serie de actividades a nivel internacional y local de sensibilización, la convocatoria de eventos y desarrollo de los recursos y las mejores prácticas, para facilitar las alianzas y el desarrollo de iniciativas de acción sobre temas críticos como el clima, el agua, el empoderamiento de las mujeres y más.





Pacto Mundial de Redes Locales participantes da apoyo a las empresas locales y filiales de sociedades extranjeras de todo el mundo y les ayuda a entender lo que significa que la empresa responsable en el contexto nacional ponga sus compromisos de sostenibilidad en acción. **ONU, (2000)**

Tema 3: Diagnóstico Situacional de una empresa

Es de suma importancia abordar esta temática, puesto que a través de ella se indagará que es un diagnóstico situacional, cuál es su función y como se debe hacer. De igual forma aquí se ejemplifica un modelo de diagnóstico aplicado en un hotel de cuba, el cual sirvió de metodología para el cumplimiento del primer objetivo planteado en este estudio.

3.1 Concepto

Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita encontrar soluciones.

Un diagnóstico cuantifica el estado de madurez actual de la organización o empresa con los estándares nacionales o internacionales que deberían manejarse en las mismas, identificando así de forma rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo.

3.2 Beneficios del Diagnóstico situacional

Al aplicar el diagnostico situacional en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios a corto o mediano plazo, generalizándose al final de la siguiente manera:

- ✓ Conciencia de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- ✓ Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- ✓ Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.





- ✓ Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking (práctica que consiste en investigar las estrategias ganadoras de la competencia y de las compañías líderes) y para el desarrollo de indicadores de gestión (Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas). **Darío, (2005)**

3.3 Ejemplo de Diagnóstico Situacional de la comercialización del producto turístico en la Empresa Hoteles Horizontes Viñales.

La comercialización del producto turístico en la Empresa Hoteles Horizontes Viñales ocupa un lugar primordial y constituye el eje central que puede garantizar mayores niveles de estancia y de ocupación en Pinar del Río, Cuba.

La realización del diagnóstico tiene como finalidad conocer y evaluar la situación actual del producto turístico, para ello se utilizaron diferentes fuentes de información y técnicas que se reflejan de la siguiente manera:

Fuentes de información y técnicas utilizadas.

Fuentes de información primaria:

- Entrevistas a directivos del Departamento Comercial.
- Encuestas y entrevistas a representantes de Agencias de Viajes y Clientes.

Fuentes de información secundaria

Consulta y análisis de:

- Estrategia de la entidad.
- Estadísticas de arribos a la entidad.
- Diagnóstico del perfeccionamiento empresarial.
- Expediente del perfeccionamiento empresarial.
- Encuesta del nivel de satisfacción del cliente.





A) Diagnóstico Interno.

Tiene la finalidad de conocer y evaluar las capacidades y potencialidades que existen en la empresa para la comercialización del producto turístico. Para la realización del mismo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:

- Consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización de la entidad.
- Diagnóstico y Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A.
- Estrategia de la Empresa Hoteles Horizontes Viñales.
- Entrevistas realizadas a directivos de la Empresa, y en particular del Departamento Comercial.

La aplicación de los diversos instrumentos utilizados en este análisis permite resumir las principales fortalezas y debilidades que posibilitan o limitan el desarrollo de la comercialización del producto turístico en la Empresa Hoteles horizontes Viñales S.A:

Fortalezas

1. Entorno Natural
2. Servicios personalizados y familiares
3. Seguridad de los clientes
4. Servicios de la Planta Hotelera.
5. Confiabilidad de la Contabilidad
6. Estabilidad en los cuadros.
7. Somos líderes en el mercado.





8. Experiencia y estabilidad en los trabajadores.

Debilidades

1. No existe total participación de los trabajadores vinculados a la Gestión y Eficiencia.
2. Estructura organizativa actual.
3. Estimulación Salarial Insuficiente.
4. Insuficiente gestión de venta.
 - a. Alojamiento para minusválidos.
 - b. Iluminación.
 - c. Agua (Calidad)
5. Dimensionamiento Habitacional.
6. Nivel Idiomático.
7. Servicios de Lavandería.
8. Niveles de estancia.

B) Diagnóstico Externo.

El análisis externo tiene la finalidad de conocer y evaluar cuáles son las oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo de la comercialización del producto turístico en la Empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A.

En la realización del diagnóstico se utilizaron técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:





- Consulta de Informes y Estadísticas del comportamiento de las Agencias de Viajes y Receptivos Nacionales.
- Consulta de Informes y Estadísticas sobre el comportamiento de los mercados en los diferentes Hoteles de la Empresa. Encuestas a Representantes de Agencias de Viajes, y a clientes de los principales mercados emisores.

C) Análisis del Macro entorno y Micro entorno.

- ✓ Economía
- ✓ Demografía
- ✓ Cultura
- ✓ Política
- ✓ Inversión
- ✓ Recursos Naturales
- ✓ Entorno tecnológico
- ✓ Naturaleza
- ✓ Entorno Social
- ✓ Poder de negociación de los clientes
- ✓ Poder de negociación de los proveedor

D) Análisis DAFO

Después de realizado el diagnostico situacional se procede a aplicar la matriz DAFO. La valoración de este instrumento por un grupo de expertos permitió definir que la Empresa Hoteles Horizontes Viñales queda ubicada en el cuadrante de Fortalezas-Amenazas, o sea en una posición defensiva.

(Monografias.com, 2004)





Tema 4: Planes de Negocios

Realizar un plan de negocio es una herramienta de gestión empresarial que toda empresa debe emplear para obtener beneficios, ya sea en inversiones y/o mostrar rentabilidad, además de planificar las estrategias a desarrollar en un lapso de tiempo determinado. Para el efectivo diseño del plan de negocio propuesto en este estudio se ha propuesto tres tipos de metodologías, no obstante una será la seleccionada para el cumplimiento del segundo objetivo planteado en la presente investigación.

4.1 Concepto

Un plan de negocios es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea realizar. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que ayude a saber qué pautas debe seguir una empresa si quiere que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan ayudará a poner en orden las ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas. **Confederación Canaria de Empresarios, (2012)**

4.2 Beneficios de un Plan de Negocios

Se trata de una herramienta que puede resultarnos muy beneficiosa por diferentes motivos:

- ✓ Permite confrontar las ideas con la realidad tomando en cuenta todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- ✓ Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- ✓ Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- ✓ Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- ✓ Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de





tareas de acuerdo con un calendario establecido.

- ✓ Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios
- ✓ Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- ✓ Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

4.3 Modelos de Plan de Negocios

Es de mucha importancia conocer diferentes opciones metodológicas de cómo realizar un plan de negocio; puesto que evita a que el consultor o especialista se limite al análisis y diseño del plan, también ayuda a no salirse de la temática al cual se pretende llevar a la empresa; he aquí las siguientes propuestas:

Se puede hacer una pequeña clasificación de lo que es necesario tener en cuenta en el momento de plasmar un correcto plan de empresa, como lo ejemplifica de forma sencilla la *Confederación Canaria de Empresarios*:

1. **Objetivos:** Definir con claridad los objetivos y metas que nos marquemos. Ya sean a corto, medio o largo plazo.
2. **Análisis del Mercado:** Consideraciones en el entorno del negocio, demanda potencial, **análisis de la competencia:** políticas de precios, mercado objetivo para los productos y servicios del negocio.
3. **Estrategia de Negocios:** Realizar un estudio de hacia dónde queremos dirigir nuestro negocio. A quién le ofreceremos el producto/servicio. Qué y cómo nos ofertaremos. El método FODA es una herramienta ideal para este punto.





4. **Estructura de la Empresa:** Describir con nitidez como se dirigirá la empresa. Se deben asignar las funciones de cada trabajador, definiendo claramente las políticas de recursos humanos que se llevaran a cabo, teniendo en cuenta el nivel de autoridad y responsabilidad.
5. **Análisis Financiero:** Debemos plasmar con claridad el presupuesto necesario para arrancar, el balance financiero, proyecciones de ventas y de gastos, y otros.
6. **Resumen Ejecutivo:** Éste parte del informe que debe contener todos los puntos anteriores, descritos de tal manera que pueda ser utilizado para mostrar el proyecto y tramitar solicitudes de financiamiento. Este resumen no debería ser mayor a una página.

En el momento de estudiar la viabilidad de un proyecto, se debe de tener presente el riesgo que pueda conllevar, realizando una correcta evaluación, previniendo así los posibles conflictos que puedan surgir. **Confederación Canaria de Empresarios, (2012)**

A. Manual de Plan de Negocios para iniciativas de Turismo Rural, elaborado por el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).

Es de suma importancia resaltar que la metodología que se empleará en el presente estudio es este manual de plan de negocio propuesto por el ente regulador de la actividad turística INTUR; porque es un método sencillo y a la vez completo, el cual explica paso a paso la información que se debe recopilar y la forma en que se debe de procesar. Es una metodología ideal que permitirá a SONATI obtener sus primeras bases en planificación, lo cual es primordial para el desarrollo óptimo de esta empresa de turismo.





¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es una herramienta de desarrollo empresarial que integra el propósito general de la empresa, así como los análisis de: mercado, técnico, financiero y organizacional, en el cual se detallan diversas funciones operativas, teóricas y estructurales de la organización.

Principales Funciones de un plan de negocios

1. Analizar de manera general la situación interna de la organización.
2. Determinar la viabilidad económica-financiera de una organización.
3. Ofrecer la primera imagen de la empresa ante terceras personas u organización.

¿Qué información se necesita para armar un Plan de Negocios?

INFORMACION	SI	NO
Acta constitutiva de la empresa		
Contabilidad Mayor		
Contabilidad Detallada		
Estados de resultados históricos		
Inventarios		
Procesos de Planificación Estratégica		
Registro de Proveedores		
Análisis FODA realizados anteriormente		
Otros		

INFORMACIÓN	SI	NO
Planes de Gestión		
Análisis Situacionales		
Estrategias de mercado		





Material Promocional		
Planes de inversión		
Planes Operativos Anuales (POA)		
Estadísticas de clientes		
Estudios generales de la zona		
Otros		

Servicios Turísticos

Los servicios turísticos son las facilidades que el cliente puede recibir en el destino y que le permiten el complemento a la oferta de recursos turísticos. Los servicios turísticos facilitan la realización de las necesidades o deseos de los turistas a través de su uso, consumo o manipulación. Se entiende como servicios turísticos principales el alojamiento y la alimentación, aunque también se incluyen museos, centros de visitantes o centros de interpretación, entre otros.

Accesibilidad

En la accesibilidad se integra el tipo de vehículo a utilizar, los medios utilizados para transporte, los horarios de los medio de transporte, entre otros.

Demanda

La demanda del sector turismo está compuesta por dos grandes grupos, los turistas (que pasan la noche en el destino) y los excursionistas (que no pasan la noche). Ambos grupos destinan tiempo y recursos económicos para satisfacer diversas necesidades o intereses.

Estructura de un Plan de Negocios

- ✓ **Resumen Ejecutivo:** El resumen ejecutivo define la primera impresión del documento, para que este sea bueno es necesario considerar: 1. La idea del





negocio. 2. Mercados metas y consumidor objetivo. 3. Indicadores de éxito. 4. Objetivos. 5. Etapas en la que se encuentra el producto. 6. Inversión requerida.

✓ **Introducción:** Es considerada como el texto de apertura del plan de negocios, por lo que en su esencia debe de integrar una narración breve de la estructura del plan parte: de los objetivos y de las metas que se buscan complementar al elaborar el plan de negocios.

✓ **Antecedentes de la Empresa o Iniciativas empresarial.**

Se hace necesario definir la fecha de fundación de la empresa, las condiciones primarias que permitieron abrir la operación de la empresa, las etapas o tendencias que se han seguido, datos de interés y principales logros alcanzados de manera histórica.

✓ **Análisis Organizativo.**

El análisis organizativo de una empresa identifica y describe los miembros de la dirección, los empleados permanentes y temporales, las relaciones entre ellos (idealmente a través de organigrama) así como las principales plazas que se necesitan cubrir. Toda empresa por muy pequeña que sea, debe contar con una estructura organizativa que enfoque el encadenamiento de cada área operativa, que permita generar acciones rentables y funcionales para la empresa.

✓ **Análisis Estratégico de la Organización**

– **Misión:** Es la razón de ser de una empresa u organización. Cuando una organización o empresa escribe y aplica una Misión, describe su propósito general.

– **Visión:** Es un factor estratégico de la empresa u organización. Define una imagen del futuro deseado, nos marca el horizonte que queremos llegar, lo que nos permitirá que todas las cosas que hagamos tengan sentido y coherencia.





- **Valores:** Son los principios consistentes, los pilares de la organización que fortalecen y solidifican la visión.
- **Estrategias y objetivos:** En el plan de negocios la empresa deberá definir asimismo las estrategias que empleara para conseguir los objetivos que se propone, asignando metas concretas que sean alcanzables y medibles en un tiempo determinado designando personas responsables para cada meta propuesta.

✓ **Análisis Competitivo**

El análisis competitivo de toda empresa u organización que brinda productos y servicios debe incluir a clientes, los proveedores, recursos humanos, propietarios, segmento de mercado, el propio producto/s o servicio/s que brinda, la relación o alianzas con otras personas, entre otros.

- Nivel Internacional
- Nivel Nacional
- Nivel Local

✓ **Análisis FODA**

Comprende 4 grandes aspectos, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Aunque existe una relación directa entre los 4 aspectos; las fortalezas y oportunidades son vistas como aspectos positivos, y las debilidades y amenazas como aspectos negativos, también se tiene visualizados como aspectos internos de la empresa u organización las fortalezas y debilidades, las cuales son más fáciles de manejar por la empresa, mientras que los otros dos aspectos (Oportunidades y amenazas), están en dependencia de factores totalmente ajenos a la empresa que puede beneficiarles o afectarles negativamente pero sobre todo los que la empresa no puede actuar directamente.





✓ **Análisis de Mercado**

El análisis de mercado es determinante para el logro de las metas de la empresa; este análisis visualiza la producción de bienes y servicios que la empresa desarrolla, los costos y precios de los mismos, las acciones para promocionarlos y comercializarlos, a quien van dirigidos dichos bienes y servicios (nuestro segmento de mercado) y la valoración de los recursos humanos, como factor determinante en la industria turística.

✓ **Precios, Costos y Punto de Equilibrio**

Los precios de los productos y servicios que la empresa oferta deben estar definidos a través de análisis técnicos de los costos de los mismos, buscando siempre llegar por lo menos al mínimo, el cual es el punto de equilibrio.

Bien o Servicio	Costo	Precio	Punto de equilibrio	Comentarios

Matriz de Precios y Costos

✓ **Promoción y Comercialización**

La promoción y comercialización e los bienes y servicios que la empresa u organización tiene determinada en gran medida los niveles de venta a alcanzar, sobre todo en sectores económicos como el turismo, donde la utilización de los diversos medios de promoción y comercialización marcan las líneas generales de empoderamiento de mercados, consolidados y de mercados consolidados y de mercados potenciales emisores de turistas.





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



Material Promocional	Marque con una X		Cantidad	Precio	
	Actual	A futuro		Unitario	Total
Brochure					
Flyer					
Volantes					
Calendarios					
Tarjetas de presentación					
Vallas					
Rótulos					
Camisetas					
Gorras					
Sitio web propio					
E-mail					
Facebook					
Otras redes sociales					
Suscripciones a sitios web					
Suscripciones a revistas especializadas					
Suscripciones a guías de turismo					
Prensa escrita nacional					
Televisión					
Radio					





✓ **Análisis de Mercadeo**

Toda empresa u organización que produzca bienes y servicios debe desarrollar acciones de promoción, comercialización, ya que esta es la forma de hacer que el cliente sienta la necesidad o desarrolle la preferencia para nuestro producto.

El plan de mercadeo debe ser claro, sencillo y honesto para el cliente, debe ir dirigido específicamente para ese tipo de cliente concreto, para ese segmento de mercado que esperamos pueda estar interesado en comprar nuestro producto.

B. “Manual Básico para Elaborar Plan de Negocio para PYMEs”; creado por CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones - 2010)

El objetivo de este manual es servir de guía práctica, a todos aquellos que tienen una Idea de Negocio nueva con un gran potencial de crecimiento, que se desea desarrollar y realizar. Se encuentra estructurado en III Etapas:

- **Etapa I, Generación, Formulación y Evaluación**, describe las etapas desde la idea del negocio y el camino que toda empresa debe pasar hacia el lanzamiento y el éxito. Constituye el núcleo del manual mostrando el contenido de los principales estudios que debe incluirse en un Plan de Negocio.
- **ETAPA II, Guía para presentar Plan de Negocios**, refiere la estructura que debe de guiar para la presentación del plan de negocio.
- **ETAPA III, Administración del Plan de Negocios**, muestra las herramientas para el seguimiento presupuestario y físico del plan de negocio.

Etapa I: Generación, Formulación y Evaluación

a) ¿Cómo se hace?

Se hace una investigación del entorno, la cual tiene como finalidad descubrir las oportunidades del negocio, las amenazas y riesgos que implican aprovecharlas.



b) Identificación de Ideas

Las ideas de negocios pueden venir de diferentes fuentes: informantes calificados, medios de comunicación, amistades, su propia experiencia. Obteniendo una o más ideas.

c) Análisis del entorno

El análisis del entorno requiere de una descripción de los diferentes actores que participan, su situación actual y proyección.

¿Cuál es el entorno más cercano?

- Proveedores
- Intermediarios
- Clientes
- Competidores (Actuales y Potenciales)
- Sustitutos
- Público en general

Proveedores: Constituyen una amenaza porque siempre están tratando de negociar sus ventas, intentan vender menos cantidad por más precio. Buscar organizarse para ser los únicos en abastecer el mercado.

Clientes Actuales y Potenciales: De ellos surgen las oportunidades de negocios. Siempre estarán tratando de comprar más y mejor con un menor precio.

Competidores Actuales: De ellos, salen las amenazas bien sea para ingresar o salir del mercado o nicho de mercado si ya estamos dentro del mercado.

Competidores Potenciales: Si hay buenos negocios, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazarnos.

Sustitutos: Aparecen sin avisos y siempre con una tecnología diferente para producir.





¿Cuál es el entorno lejano?

- Entorno Demográficos
- Entorno Económico
- Entorno Político
- Entorno Tecnológico
- Entorno Natural o del Medio Ambiente y
- Entorno Cultural

d) **Análisis de la Situación: Actual y Futura**

Actual: En el análisis de la situación actual debe de conocer al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Oferta actual de bienes y servicios relacionados a la idea de negocios.
- ✓ Constitución de esa oferta: productores, intermediarios, canales de comercialización, etc.
- ✓ Demanda actual y su constitución: compradores, consumidores, etc.
- ✓ Principales cadenas de valor que operan en ese mercado.
- ✓ Serie de precios de los diferentes agentes participantes en la cadena.
- ✓ Tecnología utilizada.
- ✓ Fuente de financiamiento actual.
- ✓ Aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que condicionan este mercado.
- ✓ Deficiencia en la atención de la demanda (cantidad, calidad y formas de transferir los bienes y servicios)
- ✓ Identificación de la cadena de valor más exitosa en este mercado.

Futuro: En el análisis de la situación futura debe de conocerse al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de la oferta y su composición.





- ✓ Proyección de la demanda y su composición.
- ✓ Proyección de las cadenas de valor. Cadenas que continúan y nuevas cadenas.
- ✓ Proyección de precios de los diferentes eslabones de la cadena.
- ✓ Cambios tecnológicos esperados.
- ✓ Cambios de las fuentes de financiamiento.
- ✓ Cambios culturales, políticos, económicos y sociales esperados.
- ✓ Cambios en el medio ambiente.
- ✓ Proyección de las deficiencias actuales e identificación de nuevas.
- ✓ Cadenas más exitosas esperadas.

e) **Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

El FODA es un instrumento estratégico que se utiliza para conocer la situación actual de los productores, empresas, organización, etc.

Esto comprende un análisis del entorno (interno y externo). El análisis interno se enfoca a las fortalezas y debilidades que pueden afectar la capacidad de la organización. Y el análisis externo se enfoca a las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente hacia su organización.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Debe de evaluarse:

1. Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la organización.
2. Eficiencia en las actividades y procedimientos ejecutados.
3. Capacidad de satisfacer al cliente.

Conviene preguntarse:

- *¿Cómo puede usarse las fortalezas para lograr los objetivos?
- *¿Cómo puede usted superar las debilidades para lograr sus objetivos?
- *¿Cuáles son las oportunidades más importantes y cómo puede sacarles ventajas?





*¿Cuáles son las amenazas más significativas y? ¿Cómo podrían ser evitadas?

e) Análisis y selección de solución

Todo problema tiene varias formas de solución por tanto se requiere de la identificación de diversas soluciones, esto implica analizar y seleccionar una solución.

✓ Definición de Objetivos

Para el plan de negocios, usted puede enfocarse en la definición de objetivos para **un año**.

Los objetivos deben ser: Realista, Medibles y Cuantificables cuando sea posible.

✓ Visión

✓ Misión

f) Estudio de Mercado

Una vez definido el producto (bien o servicios), el paso siguiente es identificar el mercado específico, pudiendo contestar las preguntas siguientes:

*¿Qué tamaño tiene el mercado en el que pretendemos colocar nuestro producto?

*¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?

*¿Por qué los clientes potenciales necesitan nuestro producto?

*¿Cómo llegaremos a nuestros clientes potenciales?

*¿Qué competencia existe en la actualidad?

*¿En que nos diferenciamos de nuestra competencia?

✓ Estrategia de precios

✓ Estrategia de Distribución

✓ Estrategia de Producto

✓ Estrategia de Promoción

g) Estudio Organizacional



Es necesario definir una estructura organizativa acorde a los requerimientos del negocio.

Se debe considerar los aspectos siguientes:

- ❖ Organigrama de la empresa
- ❖ Definición de funciones
- ❖ Asignación de funciones y responsabilidades
- ❖ Gestión y dirección (toma de decisiones)
- ❖ Perspectiva de la evolución de planilla
- ❖ Salarios
- ❖ Distribución de beneficios
- ❖ Preparación de presupuesto operacional

h) Estudio Legal

El estudio legal puede llegar a influir fuertemente en los resultados de la rentabilidad del negocio, así como en la forma de organización y en su operación futura

i) Análisis Financiero

➤ Elementos de un Flujo de Caja

***Ingreso**

Los ingresos deben calcularse con la información del estudio de mercado, se obtienen multiplicando los volúmenes de producción que se esperan vender por el precio de venta esperado para un período determinado (mes, semestral, anual).

***Costos**

Se registra todos los costos de producción, gastos administrativos, distribución y pago de intereses financieros para un período determinado (mes, semestre, anual)

***Valor de salvamento**

Registra en el período final del plan de negocio proyectado en el flujo de caja, el ingreso que se recibirá cuando se venda un activo. Dicho valor no tiene que





coincidir con el valor en libro (saldo en libro) en ese momento, ya que para entonces los activos estarán parcialmente o totalmente depreciados. Para tal efecto, es necesario proyectar el valor comercial del activo en el momento futuro que se prevé su venta.

Si la venta se realiza por cualquier precio superior al valor en libros, se considera ingreso gravable, sujeto a pago de impuesto.

***Flujo de Caja Proyectado**

Una estructura recomendable para la construcción del flujo de caja, es colocar las cuentas del Estado de Pérdida y Ganancia, las cuales se afectan por impuesto, luego los montos no efectivo (depreciación) y finalmente las cuentas del balance general.

La evaluación financiera mide la rentabilidad de un plan de negocio y/o proyecto, para así tomar una decisión sobre la bondad de ejecutarlo.

j) Análisis Ambiental

El estudio ambiental realiza una descripción general de los impactos ambientales que se producirá al implementar el negocio y las medidas de mitigación. Se requiere cuantificar los costos que se incurrirán en estas medidas, tomando en cuenta lo exigido por nuestra legislación.

II. ETAPA: Guía para presentar Plan de Negocio

El plan de negocio debe presentarse en un documento no mayor de 20 páginas, de fácil lectura y comprensión para los interesados en tomar alguna decisión sobre su ejecución

A continuación se presenta una estructura generalmente debe de contener los principales componentes.

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Introducción
- III. Antecedentes del negocio





IV. Desarrollo

- Naturaleza del plan
- Estudio de Mercado
- Estudio Organización – Legal
- Estudio Técnico
- Estudio Ambiental
- Estudio Financieros

III. ETAPA: Administración del Plan de Negocio

✓ Control y Seguimiento del Plan de Negocio

Es recomendable realizar controles y evaluar los diferentes procesos durante el desarrollo del negocio. Se recomienda al menos hacer las siguientes acciones:

1. Control y seguimiento presupuestario
2. Control y seguimiento físico

Tema 5: Educación Ambiental

Hoy en día toda empresa realiza prácticas sostenibles que de alguna manera contribuyen a la protección y cuidado del medio ambiente, así mismo existen organizaciones que se dedican exclusivamente a desarrollar conciencia del buen uso de los recursos naturales, surgiendo de ahí "La Educación Ambiental", tal es el caso de SONATI ubicada en León, la cual surge con el propósito de difundir este tipo de educación en todo este departamento.

5.1 Concepto

La educación ambiental es un proceso permanente de carácter interdisciplinario destinado a la formación de una ciudadanía que forme valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre los seres humanos, su cultura y su medio biofísico circundante. Ésta debe ser entendida como el proceso educativo, en sus diversos niveles, a través de la transmisión de conocimientos y de la enseñanza de conceptos modernos de protección ambiental, orientados a la comprensión y toma de



"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



conciencia de los problemas ambientales, debiendo incorporar la integración de valores y el desarrollo de hábitos y conductas que tiendan a prevenirlos y resolverlos.

El objetivo principal de la Educación Ambiental es entender el desarrollo sustentable como el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones actuales y futuras.

Otro objetivo importante es la formación de personas y ciudadanos capaces de asumir individual y colectivamente la responsabilidad de crear y disfrutar de una sociedad sustentable y contribuir al fortalecimiento de procesos educativos que permitan instalar valores, conceptos, habilidades y actitudes en la ciudadanía en su conjunto. *mma, Chile, (2014).*

En Nicaragua, la educación ambiental se concibe como un proceso integral, sistemático y permanente de información, formación y capacitación formal, no formal e informal, basado en el respeto a todas las formas de vida de nuestro planeta.

Sobre éste tema debemos tomar conciencia y responsabilidad, debemos saber que no somos dueños del planeta, sino parte de éste; lo compartimos con otras especies animales y vegetales.

La mejor manera de cuidar nuestro ambiente es mediante la adquisición de conocimientos, aptitudes, actitudes, valores y motivaciones que faciliten comprender las complejas interrelaciones de los aspectos ecológicos, económicos, sociales, políticos y culturales que intervienen en el ambiente.

Por eso, tener conciencia ambiental es poder adquirir el recurso natural de una





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



manera sostenible pensando en las generaciones presentes y futuras. **Mojucs, (2011)**

IV. Preguntas Directrices

1. ¿Qué Factores internos y externos inciden en la situación actual y potencial de SONATI-LEÓN?
2. ¿Es el plan de negocios la herramienta de Gestión Empresarial adecuada para que se implemente en SONATI-LEÓN y contribuya en su desarrollo como una empresa sostenible?





V. Diseño Metodológico

El presente trabajo investigativo es de **enfoque cualitativo** porque se realizó el diseño de un plan de negocio como una adecuada herramienta de gestión empresarial en SONATI-LEON, para lo cual fue necesario llevar a cabo una fase de campo y posterior un análisis de las cualidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y peculiaridades de esta empresa.

Según su nivel de profundidad el estudio fue de tipo descriptivo con carácter explicativo, en primera instancia por que se hizo un registro detallado de los eventos, características y situaciones de cada variable partiendo de la información directa obtenida de los participantes, al igual, que de lo observado; También de carácter explicativo porque se analizó la información recopilada en búsqueda de explicar las ventajas competitivas y comparativas para su óptimo aprovechamiento, así mismo los efectos que provocaría la ausencia de planificación. También, fue un estudio transversal por que se llevó a cabo en un periodo específico de tiempo teniendo como resultado el diseño de un plan de negocio para dicha empresa en relación a su situación interna y externa.

El método utilizado fue el inductivo, para analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general, su objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías consistentes en la realidad.

La unidad de análisis, fue seleccionada la Empresa de Turismo SONATI, ubicada en el casco urbano del municipio de León. La población la constituyeron entes cercanos a SONATI, turistas del entorno, personal del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), competencia en un diámetro de 5 km y habitantes del barrio Walter Ferreti como beneficiarios de sus proyectos, estos identificados aleatoriamente. Durante la investigación se definió dos grandes etapas:

- 1) **Fase exploratoria**: por medio de la cual se llevó a cabo el diseño del protocolo de investigación, abordándose aspectos de introducción, antecedentes, la





justificación del estudio, la estructura del marco teórico y el diseño metodológico que se empleó, todo estos pasos dieron pauta a esta segunda etapa.

- 2) Fase del Diseño del informe final:** se fue a fase de campo con el objetivo de aplicar los instrumentos, definidos según las características del objeto de estudio, siendo de tipo no-experimental, por lo cual se recurrió al empleo de técnicas documentales y de campo, presentadas a continuación:

Técnicas	Instrumentos
Observación In Situ	Guía de observación
Observación no-participativa	Guía de Entrevista
Entrevistas	
Revisión Documental	

[Ver herramientas en anexos](#)

Estas técnicas e instrumento se realizaron con el objetivo de recopilar la información necesaria de SONATI para obtener los resultados de la investigación. Para un efectivo resultado, se estableció contacto directo con los involucrados, lo que se conoce como fuentes primarias. A continuación se describe la selección:

Informantes Claves	Área	Cantidad
Colaboradores (Coordinadora de Hostal, Tour Operadora y Educación Ambiental)	SONATI - LEON	3
Voluntarios	SONATI - LEON	4
Clientes (Alemania, Francia, Holanda y Rusia)	SONATI - LEON	15
Población	Barrio Walter Ferreti	20
Turistas	Entorno	20
Hospedería	Entorno	10
Tour Operadoras	Entorno	8
Promotor Turístico Departamental	INTUR	1
TOTAL		81





Matriz de Descriptores

Objetivo Especifico	Pregunta Directriz	Variables	Sub-VARIABLES	Herramientas	Fuentes
Realizar un diagnóstico situacional en SONATI-LEÓN que de pauta al uso de una adecuada herramienta de gestión empresarial.	¿Qué Factores internos y externos inciden en la situación actual y potencial de SONATI-LEÓN?	<ol style="list-style-type: none"> Factores Internos Factores Externos 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Análisis de la Empresa. ⊕ Estudio del mercado ⊕ Aspectos demográficos ⊕ Aspectos políticos ⊕ Aspectos Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Entrevistas Directas ⊕ Observación In Situ ⊕ Revisión documental 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Colaboradores de Sonati, León ⊕ Competencia (Encargados de Tour Operadora y Hospedería) ⊕ Consulta a Sistemas de Información





Objetivo Especifico	Pregunta Directriz	Variables	Sub-VARIABLES	Herramientas	Fuentes
<p>Crear un plan de negocio como propuesta de herramienta de gestión empresarial contribuyendo a la sostenibilidad de SONATI-LEÓN.</p>	<p>¿Es el plan de negocios la herramienta de Gestión Empresarial adecuada para que contribuya en el desarrollo sostenible de SONATI - LEÓN?</p>	<p>Plan de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Análisis organizativo de la empresa ⊕ Análisis Competitivo ⊕ Análisis FODA ⊕ Análisis de Mercado ⊕ Análisis Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Guía de Entrevistas ⊕ observación In Situ ⊕ Revisión documental 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Colaboradores de SONATI, LEÓN ⊕ Competencia (Encargados de Tour Operadora y Hostal) ⊕ Consulta a Sistemas de Información



Capítulo I. Diagnóstico Situacional de SONATI-LEÓN



F

O

D

A





Capítulo I. Diagnóstico Situacional de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI-LEÓN

A. Situación Interna

Descripción de la empresa

SONATI es una organización no gubernamental, se localiza en la ciudad de León su principal objetivo es la educación ambiental y su actividad económica se basa en la prestación de servicios turísticos como hostel y tour operadora, no cuentan con local propio sino que es rentado, el espacio está dividido en una recepción, una oficina de tour operadora, oficina de educación ambiental, dormitorios ubicados en dos plantas, una pequeña bodega, área de lavado, cocina, comedor, jardín y piscina.



Incidencias en SONATI

En el presente estudio se identificaron una serie de incidencias que a su vez han provocado resultados tanto de carácter positivo como negativo.

Incidencias Positivas:

- Entre las ventajas que posee SONATI es que desde su nacimiento cuenta con los permisos pertinentes otorgados por el ente regulador de turismo, INTUR, de esta manera puede gozar de los beneficios que esta institución brinda a los prestadores de servicios turísticos, como son capacitaciones, visibilidad, entre otros.



Certificado por parte de INTUR

- Es una organización no gubernamental que recibe apoyo de donantes como es el gobierno de Hamburgo, quienes han beneficiado con la creación de un parque de reciclaje y sensibilización en comunidades de León.
- Reciben a muchos voluntarios que en su mayoría son de origen internacional, los cuales contribuyen en las operaciones de SONATI, en las áreas de recepción, tours, educación ambiental, y más.



Voluntaria en capacitación



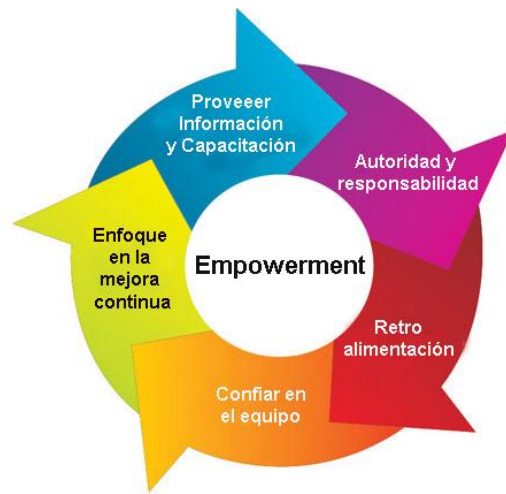


- SONATI posee una página web como parte de sus medios publicitarios la cual aporta muchas de las visitas de personas interesadas en su oferta, cabe mencionar que esta fue colaboración de un turista voluntario, la publicidad se complementa con las recomendaciones de los mismos visitantes que comparten su experiencia, Brochoures, banner y flyers.
- SONATI tiene el importante propósito de sensibilizar a jóvenes y niños en la tarea de conservar y proteger los recursos naturales, acción que le otorga una imagen de empresa turística responsable, motivando a un mayor número de turistas que quieren conocer y participar en esa actividad.
- Esta empresa sin tener conocimiento alguno de técnicas de gestión empresarial, ha empleado herramientas de gestión empresarial muy sencillas, identificadas la siguiente manera:

a) *Empowerment:* (Empoderamiento)

Desde los tres ejes en que se encuentra dividida Sonati existe un coordinador por cada área y su equipo de trabajo, los cuales de forma independiente delimitan las estrategias que utilizarán en dependencia de la temporada para obtener el máximo de ingreso en sus ventas a excepción del área de

Educación ambiental en que solo hay egresos por ser este el objetivo primordial de la existencia de Sonati. Ante la inexistencia de un dueño al que se rinda cuentas exactas sobre el estado de la empresa los coordinadores son los que a través del empowerment que presentan tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor





responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.

b) Downsizing: (o Recortes en planilla), Esta técnica se empleó desde la fundación de Sonati, por no tener el capital suficiente para pagar a un personal capacitado, contratando solo a una persona por área y en dependencia del avance que han logrado se ha contratado al personal necesario.

c) *Joint venture*: (o empresa conjunta); En este caso, SONATI emprendió con el objetivo de educar en el ámbito ambiental, lo cual ameritaba gastos que no podían cubrirse por sí mismo. De allí como idea del fundador que en esta empresa se presten los servicios de alojamiento y tours, son dos negocios separados que comparten los gastos básicos, aportan en esta área, cada uno tiene sus papeles legales, como hostel y como Tour Operadora, ambos se localizan en el mismo sitio porque su objetivo en común es promover el amor a la naturaleza.



Áreas de SONATI, León

Incidencias Negativas:

- ✚ Según el análisis organizativo, SONATI cuenta con un organigrama completo con cargos de asamblea general y junta directiva, las cuales existen únicamente en documentos legales pero que en la práctica no tienen presencia física y tampoco cumplen con las funciones que se establecen en el esquema de cargos y funciones, teniendo la empresa un vacío, como se planteará en el análisis FODA, por no contar con un administrador o autoridades que velen por el funcionamiento efectivo de la





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



misma, ejerciendo y/o asumiendo las responsabilidades de SONATI, la persona a cargo de la dirección del hostel.

- ✚ El personal de planta consta de 3 directores; en las áreas de hostel, tour operadora y educación ambiental, una afanadora y una cocinera, el resto de colaboradores son temporales, a esto se suma la ausencia de personal capacitado para realizar procesos de planificación y por ende la empresa carece de planes de negocios y de mercadeo, situación que debilita la imagen de SONATI por no contar con su tarjeta de presentación como es el plan de negocio, pues en él se plasma desde el nacimiento de la empresa, su evolución, proyecciones y alcances, además es una herramienta que proporciona solidez, oportunidades de desarrollo mediante la captación de más o nuevos inversionistas y financiamiento por parte de entes bancarios. No contar con un plan de mercadeo deja a la empresa en el anonimato.
- ✚ Otra limitante presente en SONATI, es la falta de presupuesto asignado para publicidad y actualización de tecnología e infraestructura, aspectos que de llevarse a cabo efectivamente, mostrarían una imagen más atractiva de la empresa y le brindarían mayor presencia en el mercado.
- ✚ Finalmente operar en un local rentado tampoco aporta positivamente a la economía de la empresa, pues suma un gasto más que podrían ser invertido en otras acciones como aumentar los medios y/o materiales publicitarios.

Diagnóstico Interno de SONATI	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente ubicación en el centro de la ciudad de León. ➤ Razón Social como ONG (Organización no Gubernamental) ➤ 6 años de experiencia en turismo y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de autoridades superiores que velen por el buen desarrollo de la empresa. ➤ Ausencia de personal capacitado en áreas operativas.





<p>educación ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación de líderes infantiles y juveniles en algunas comunidades y escuelas de la ciudad de León en temas ambientales. ➤ Poseen Licencia del INTUR para operar como hostel y tour operadora. ➤ Cuentan con Pagina Web. ➤ Brindar espacio para voluntariado social. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de procesos de planificación. ➤ Falta de plan de negocios y plan de mercadeo. ➤ Mayor número de empleados temporales que de empleados fijos. ➤ Poco material publicitario. ➤ Local Rentado. ➤ Necesidad de Inversión constante para estar actualizado en infraestructura y tecnología.
---	--

B. Situación Externa

Este análisis externo tiene como finalidad conocer y evaluar cuáles son las oportunidades y amenazas que ayudan o representan un peligro para el desarrollo de SONATI-LEON

Diagnóstico Externo de SONATI	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de gobierno favorable al sector turismo. ➤ Gestionar apoyo de donantes por ser una organización no 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de precios. ➤ Gran número de competidores actuales y potenciales en la ciudad.



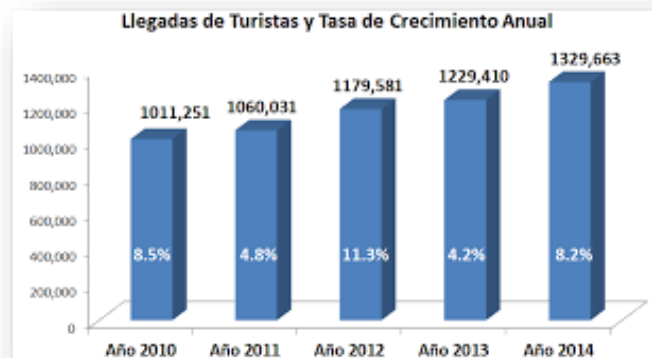


<p>gubernamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes potenciales con intereses en turismo responsable. ➤ Ser reconocidos en países distantes (Europa, Asia...) a través de recomendaciones de clientes. ➤ Expandir su mercado al turismo nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de Recursos Financieros. ➤ Clientes cada vez más exigentes. ➤ Variedad de canales de venta o distribución. ➤ Desastres naturales.
--	--

C. Análisis del Macro entorno y Micro entorno

La Situación actual de Nicaragua se encuentra cada día en un proceso evolutivo, gracias al sector público, privado u ONG’s que apuntan al desarrollo del país en base al gran potencial que este posee. Nicaragua es un país “único y original” como indica el logo del INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), por que conserva hermosas playas, dos grandes lagos y una cadena volcánica, al igual que muchos escenarios naturales encantadores que hacen de este un país sin igual.

Economía: La industria turística en Nicaragua cada vez tiene mayor importancia puesto que está generando grandes porcentajes de ingresos económicos y posicionando al país como un excelente destino turístico. Los datos estadísticos del INTUR reflejan que la actividad



Boletín estadístico 2014





turística está ganando posición como mayor generador de divisas al país; así lo expresa el boletín 2014 publicado por este ente, en el que se ubica al sector turismo en segundo lugar y la exportación de carne en primer lugar.

Inversión: Se cuenta con leyes que aportan al progreso y desarrollo de la actividad y que incentivan a la inversión tanto nacional como internacional.

El Instituto Nicaragüense de Turismo está haciendo un buen trabajo en ese sentido, porque no solo ayuda a los grandes, sino también a los pequeños empresarios. La Ley 306 (Ley de Incentivos para la industria turística de Nicaragua) beneficia principalmente a inversiones grandes, pero INTUR los apoya con capacitaciones y con oportunidades de darse a conocer en ferias tanto nacionales como internacionales, entonces sí hay un buen incentivo.

Expresa el Presidente Ejecutivo de la Directiva de Hoteles Pequeños de Nicaragua (HOPEN), Héctor Jiménez que hay un buen avance respecto a la inversión hotelera del país al referir:



"Actualmente existen 105 hoteles registrados en Hopen y seguimos creciendo, ahora, en lo que debemos enfocarnos es en brindar un mejor servicio del que ya ofrecemos. No me atrevería a dar cifras exactas, pero sí tengo entendido que el INTUR acaba de aprobar 4 proyectos solo en este mes (septiembre, 2015), que suman aproximadamente 2 millones de dólares. Estos proyectos consisten en la construcción de hoteles en la playa, pero también en la ciudad. Considero que sí hay inversión y una muy dinámica, porque incluso el que ya tiene su negocio sigue creciendo con este tipo de incentivos."

Poder de negociación de los proveedores: La comercialización de los servicios turísticos en su mayoría se ha realizado a través de agencias pero en los últimos tiempos se ha notado la tendencia de gestiones personales o directas por parte de los turistas o de los proveedores de servicios.





La asesora legal del INTUR, Ana Yelitzia Gómez Terán indicó: "Nosotros en INTUR tenemos la Ley General de Turismo, ley 495 que en su artículo 78 nos permite a que empresas turísticas del extranjero puedan hacer convenio con las empresas nicaragüenses". Esta ley brinda una oportunidad a proveedores en buscar alianzas y apuntar al turista extranjero para fomentar un desarrollo recíproco tanto para los que emiten como para la empresa que recepciona.

La competencia entre los prestadores de servicios radica en calidad, variedad y precios, algunos se destacan por trabajar de forma muy responsable con la naturaleza y en función de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes. Muchos sitios son de lujo y están orientados a un segmento de mercado de clase alta y de orígenes en su mayoría apuntan al mercado europeo. Las instalaciones ofrecen espacios de gimnasios, piscinas y hermosos jardines, sobre todo ponen en prácticas herramientas de gestión empresarial.

En el caso de las estrategias de marketing de la competencia estas son más agresivas, tienen presencia en diversas redes sociales y excelente posicionamiento en los buscadores y motores de reserva en línea.

Fuerza de Ventas: Al hablar de las ventas se hará referencia al manejo de precios de los servicios ofrecidos en SONATI-LEÓN y la competencia así mismo de las temporadas. En cuanto a los precios del sector hotelero, estos oscilan entre los \$8 y \$15 dólares en las habitaciones múltiples o dormitorios compartidos y en cuanto a las habitaciones privadas pueden llegar hasta \$30, \$60 y \$80 dólares por noche, estos precios van a depender de la categoría de cada local.



Habitaciones en SONATI

Los Tour más vendidos en León son la escalada de volcanes (sandboarding en el volcán cerro negro) y





los recorridos en la ciudad manejándose básicamente los mismos precios en todas las tour operadoras pues estas trabajan con el sistema de guías independientes.

Temporadas Altas en León: Las mejores temporadas en la ciudad son entre los meses de marzo y abril, agosto, septiembre, noviembre y diciembre.

Parte de sus mayores competidores en alojamiento se encuentran Hotel Cacique Adiact, Posada Fuente Castalia, Hotel El Sol, Posada El Doctor y Hotel Austrias; también como competencia en tours esta Tierra tours y en León se da la característica de que la mayoría de hoteles, hostales y posadas ofrecen tour y contratan guías independientes formando todos ellos parte de la competencia de SONATI.

Medio Ambiente: El departamento de León posee recursos naturales en el que la mayoría de estos son aprovechados turísticamente; De igual forma, se encuentran establecimientos que prestan sus servicios e implementan prácticas sostenibles con el objetivo de aportar al cuidado del medio ambiente.

El gobierno municipal de León es uno de los mayores protagonistas en impulsar campañas de limpieza como "Campaña Vivir limpio, Sano y Bonito", en diferentes barrios, se limpiaron entradas de la ciudad, parques, boulevares, cementerios, avenidas y áreas verdes; como estrategias han realizado concursos como: el barrio más limpio, y concluyo esta campaña con el concurso "El tramo más limpio" obteniendo el primer lugar el Sr. Lester Ruiz (tramo de Celulares). Durante estos años diferentes instituciones como ARNECOM, JICA, INAFOR en conjunto con la alcaldía se han unido para reforestar sitios de interés en el casco urbano y el Rio Chiquito en León, el cual se encuentra a punto de extinguirse.

Cospe es un organismo que trabaja en Nicaragua desde hace 14 años, sus líneas de trabajo están enfocada en género, seguridad alimentaria y protección del medio ambiente. En el área de medio ambiente reforestó el cultivo de manglar en la zona de las Poneloyas y la Peñitas con una duración de 12 meses.





Turismo: La actividad turística en Nicaragua es considerada un factor en vías de desarrollo, tanto que cada año se posiciona como uno de los mayores generadores de ingresos económicos al país. Dentro de las estrategias Nicaragua tiene participación en la Feria Internacional de Turismo (FITUR), logrando en el 2015 destacarse en este evento ante 910 delegaciones y empresarios de todo el mundo. En FITUR se logró capturar el interés de empresarios turísticos españoles y de otras naciones europeas, quienes expresaron la posibilidad de establecer alianzas con las tour operadoras nacionales.

Nicaragua, gracias a su belleza natural ha sido escenario de reality filmados por Discovery Channel, también en este año San Juan de Nicaragua fue escenario para la realización del show "Aventuras al Desnudo", es un programa de supervivencia europeo, también en este año el periódico finlandés expone las bellezas naturales de este país, describiéndolas como lugares paradisiacos, al igual, que en años anteriores el periódico The Boston Globe recomienda visitar Nicaragua en el 2015 asegurando que este es el mejor destino de Centroamérica para visitar expresado por expertos de la industria turística en un artículo publicado el 27 de diciembre de dicho año.

D. Situación Actual



Administradora del Hostal
Claudia Cáceres

Actualmente SONATI se encuentra ubicada en un cuadrante Fortalezas-Debilidades, aunque su situación sea un poco incierta en vista de que posee una gran debilidad como es la ausencia de un respaldo de planificación y es de gran necesidad la creación de un plan de negocios que le proporcione solidez como empresa.



"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Otras acciones importantes son:

- Evaluación del proceso de desarrollo de SONATI desde su nacimiento.
- Identificación de las debilidades que han afectado a la empresa.
- Fortalecimiento de las medidas que han contribuido en la sostenibilidad de la empresa.
- Búsqueda y creación de estrategias que disminuyan los riesgos.

Un excelente desarrollo empresarial se debe en gran parte al tipo de gestiones y/o herramientas que en ella se implementen.

Una de estas herramientas es la realización de un plan de negocios mediante el cual:

- se logra analizar la situación interna de la organización
- se determina su viabilidad económica al proyectarla a corto o mediano plazo y a su vez,
- ofrece la primera imagen de la empresa ante terceras personas u organizaciones vinculadas a la misma; como miembros de ella o futuros inversionistas.



Para la elaboración de este plan de negocios fue necesario contar con los siguientes datos, señalando los identificados en SONATI.

Acta Constitutiva de la Empresa: SONATI fue fundada en 2009 como una sociedad anónima y luego se constituyó como una ONG (organización no gubernamental), contando de esta manera con un acta constitutiva que la acredita como tal.

Estrategias de Mercado: En cuanto a estrategias de mercado, SONATI ha limitado esta área debido a que no ha asignado un presupuesto que garantice su





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



ejecución, sin embargo han puesto en prácticas algunas estrategias de promoción como:

- ✚ El uso de redes sociales; entre ellas Facebook, Twitter y Pinterest.
- ✚ Creación de página web

Material Promocional: Para complementar estas estrategias cuentan con el siguiente material promocional;

- ✚ Banner en el local



página web

- ✚ Posters
- ✚ Flyers
- ✚ Camisetas



Servicios Turísticos

SONATI cuenta con excelente ubicación en el centro de la ciudad de León y por ende los visitantes tienen fácil acceso al lugar, esta empresa ofrece servicios de alojamiento, tour operadora, piscina y renta de bicicletas; de igual manera en su entorno se localizan establecimientos turísticos tales como:

- ✚ Restaurantes
- ✚ Bares
- ✚ Cafeterías
- ✚ Hoteles y hostales
- ✚ Bancos
- ✚ Supermercados
- ✚ Oficinas de información turística
- ✚ Más de 20 templos
- ✚ Museo





Accesibilidad

Llegar a SONATI es muy fácil y también económico, parte de la accesibilidad de visitar el sitio consiste en que es posible movilizarse en todo tipo de vehículo sea público o privado ya que el tránsito es sobre una carretera principal. En el caso de transporte público, si el punto de partida es la ciudad de Managua, se debe tomar el bus en la terminal del mercado Israel Lewites o en la terminal de la Universidad Centroamericana (UCA), al llegar a León la parada es en la terminal del mercado municipal de la ciudad, luego se toma un taxi local dando la dirección de la Iglesia la Recolección 1c al Norte, 75 varas al oeste, o simplemente indicando el nombre de SONATI. Una vez que se encuentren en el lugar se pueden desplazar a pie o en bicicleta.



Ubicación Digital de Sonati

- Los horarios del transporte de Managua – León y León – Managua son cada 40 minutos
- El valor del pasaje del auto bus es de C\$54 córdobas y el taxi local C\$20 córdobas.

Demanda

León es una ciudad altamente turística que posee un amplio abanico de oferta la cual se traduce en gran demanda tanto de turistas, como de excursionistas que visitan el lugar para conocer la belleza y variedad de sus atractivos; algunos de ellos van de paso para recorrer y conocer un mayor número de lugares y otro porcentaje mayor dedican más tiempo para convivir, disfrutar y compartir nuevas experiencias y aventuras que son posibles en la bella ciudad de León.





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



Aproximaciones de datos estadísticos obtenidos en el Instituto Nicaragüense de Turismo de León, reflejan que la demanda de visitantes a este departamento en el año 2014 fueron las siguientes:



Capítulo II. Plan de Negocio

SONATI-LEÓN

BE OUR GUEST
BE PART OF THIS
FAMILY

UNAN-MANAGUA



Asociación
SONATI
NICARAGUA

RECYCLING

ENVIRONMENTAL
EDUCATION

CONSERVATION



You

Capítulo II. Plan de Negocio SONATI-LEÓN





1. Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un plan de negocio diseñado para SONATI (Sociedad y Naturaleza Internacional), esta es una empresa turística enfocada en la conservación del medio ambiente, ubicada en el municipio de León. Su crecimiento y desarrollo se establece a través del voluntariado, brindando servicios de Hostal, Tours y Educación Ambiental, esta ultima de forma gratuita.

Cumple con el debido permiso y requerimientos que exigen las autoridades superiores como la alcaldía municipal y el ente regulador de la actividad turística el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).

La realización de este plan de negocio incorpora los siguientes aspectos:

Los aspectos de análisis organizativo-legal reflejan la estructura interna de los colaboradores de SONATI y sus funciones para hacer de esta una empresa exitosa, bajo criterios de valores y estrategias previamente planificadas. En el aspecto mercadológico se obtuvo que SONATI está dirigido a público joven mochilero con interés en excursiones de aventura, historia y cultura. Su mercado actual es 100% extranjero de proveniencia europea en su mayoría y como estrategia para suplir gastos en la temporada baja puede apostar al turista nacional como su mercado potencial.

Su principal competencia son sus operantes más cercanos, no obstante sus mayores aliados, puesto que el desarrollo del destino no puede ser impulsado por una sola empresa; Ante esta situación SONATI debe planificar sus actividades a corto y largo plazo. Respecto al análisis financiero se hizo un estimado de la inversión inicial que equivale a C\$ 1, 180,907.14. También se elaboró un flujo de caja con el objetivo de conocer la disponibilidad del efectivo y se proyectó a un periodo de cuatro años para mostrar sus operaciones en un futuro; para finalizar se evaluó la rentabilidad del negocio mediante los indicadores financieros VAN y TIR, demostrando la viabilidad del plan de negocio de la empresa de turismo y educación ambiental.



2. Introducción

En Nicaragua el turismo es una industria de gran importancia para la economía del país, mediante el desarrollo y crecimiento de empresas turísticas comprometidas con el medio ambiente, el aspecto empresarial y sociocultural.

Ejemplo de ella es SONATI ubicada en el municipio de León, esta es una empresa turística comprometida con la conservación del medio ambiente, estableciéndose como meta constituirse en un destino más competitivo y posicionarse en el mercado para continuar con sus proyectos sociales y ambientales.

Tomando en cuenta que SONATI se ha desarrollado empíricamente y no cuenta con personal capacitado para realizar procesos de planificación empresarial, se realizó una propuesta de plan de negocio como una herramienta de gestión confiable y segura que dé solución a esta necesidad y evite que disminuya su efectividad en la gestión turística.

Este Plan está desarrollado en siete capítulos. Entre ellos:

El análisis organizativo de la empresa, en donde se describe cada uno de los cargos y funciones que realiza el personal. Siguiendo con un análisis estratégico, en donde se exponen la visión, misión y objetivos de la empresa, que se alcanzará a través de diversas estrategias. Continuando con un análisis competitivo y un análisis FODA, que permitirá valorar las ventajas comparativas y competitivas de SONATI.

De igual manera, se presenta un análisis de mercado y un análisis financiero que proyecta la rentabilidad del negocio en un futuro, para proponer así los mercados metas, actuales y potenciales de SONATI, brindando estrategias competitivas genéricas.





3. Antecedentes de SONATI-LEÓN

La Sociedad y Naturaleza Internacional (SONATI), ubicada en el municipio de León, fue fundada en el año 2009 por el señor Nony Dattner; con el objetivo de fomentar la preservación y promoción de proyectos ambientales a través, de programas de educación ambiental, extensión a la comunidad, y uso responsable de los recursos, a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras.

SONATI, desde su nacimiento hasta la actualidad, ha crecido y desarrollado empíricamente en sus diversas actividades y servicios que ofrecen, sin ejecutar ningún plan de desarrollo, estudio o investigación científica en el que puedan fundamentar o llevar a cabo cada proyecto, que permita mejorar el funcionamiento y progreso del mismo, no obstante, su progreso se fundamenta a través del voluntariado y turistas que reciben, lo que ha permitido el bienestar de la organización.

Tomando en cuenta la problemática que se presenta en la carencia de herramientas empresariales que mejoren la efectividad en la capacidad de gestión turística, surge la necesidad de diseñar un Plan de negocio para SONATI, que brinde una adecuada planificación, crecimiento y consolidación de la empresa; minimizando así las dificultades en el desarrollo de los programas sociales, como prioridad.





4. Objetivos

Objetivo General:

Crear un documento que ratifique los procesos operativos y la viabilidad económica de la empresa turística SONATI.

Objetivos Específicos:

- ✚ Proponer a SONATI objetivos y estrategias de desarrollo para alcanzar un punto de equilibrio en las temporadas bajas.
- ✚ Conocer el comportamiento del mercado turístico adoptando las oportunidades de mejora que brinda el desarrollo de esta actividad.
- ✚ Presentar las proyecciones de rentabilidad de la empresa SONATI para un periodo de 4 años partiendo del 2015.





5. Análisis Organizativo - Legal de SONATI-LEÓN



A nivel organizativo, SONATI cuenta con una asamblea general, una junta directiva y con un organigrama de la empresa con cargos y funciones.

Detalle de la estructura organizativa de SONATI-LEÓN:

Asamblea General:

La Asamblea general es el máximo ente rector de la organización, conformado por los miembros fundadores, miembros activos y miembros honorarios. Las decisiones tomadas por la asamblea deberán ser cumplidas por todos los miembros de la organización.

Funciones:

- Realizar reuniones ordinarias y extraordinarias de la asamblea.
- Incorporación o expulsión de miembros.
- Elección de la junta directiva.
- Resolución de conflictos internos en la junta directiva.
- Aprobación y ratificación de los proyectos presentados por la junta directiva.





- Resolver los asuntos pertinentes a la disolución y liquidación de la asociación.

Junta Directiva SONATI Nicaragua:

Esta junta directiva es la que se encarga de realizar las funciones administrativas de la asociación, está compuesta por 7 miembros o directores, cada uno con responsabilidades específicas.

Miembros:

- ✦ **Presidente:** Karin Dayana Mayorga Olivas
- ✦ **Vicepresidente:** Silvana Varinia Rivera Delgado
- ✦ **Secretario:** Meyling Guissel Muñoz Berrios
- ✦ **Tesorero:** Marcio Antonio Toruño Balladares.
- ✦ **Fiscal:** María Nela Téllez Caballero
- ✦ **Primer Vocal:** José Alejandro Poveda Granera
- ✦ **Segundo Vocal:** Cristhiam Osmar Berrios Montes.

Funciones:

- Representar a la asociación en todos los actos en que ésta sea invitada a participar.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la escritura de constitución y el estatuto.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la asamblea y la junta directiva.
- Presidir las sesiones de la asamblea y la junta directiva.
- Presidir los debates en la asamblea general de acuerdo a lo establecido en el estatuto.
- Firmar de forma mancomunada con el tesorero cualquier desembolso que solicite la asociación.
- Firmar de forma conjunta con el Secretario las Actas de las sesiones celebradas por la Asamblea y la Junta Directiva.





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".

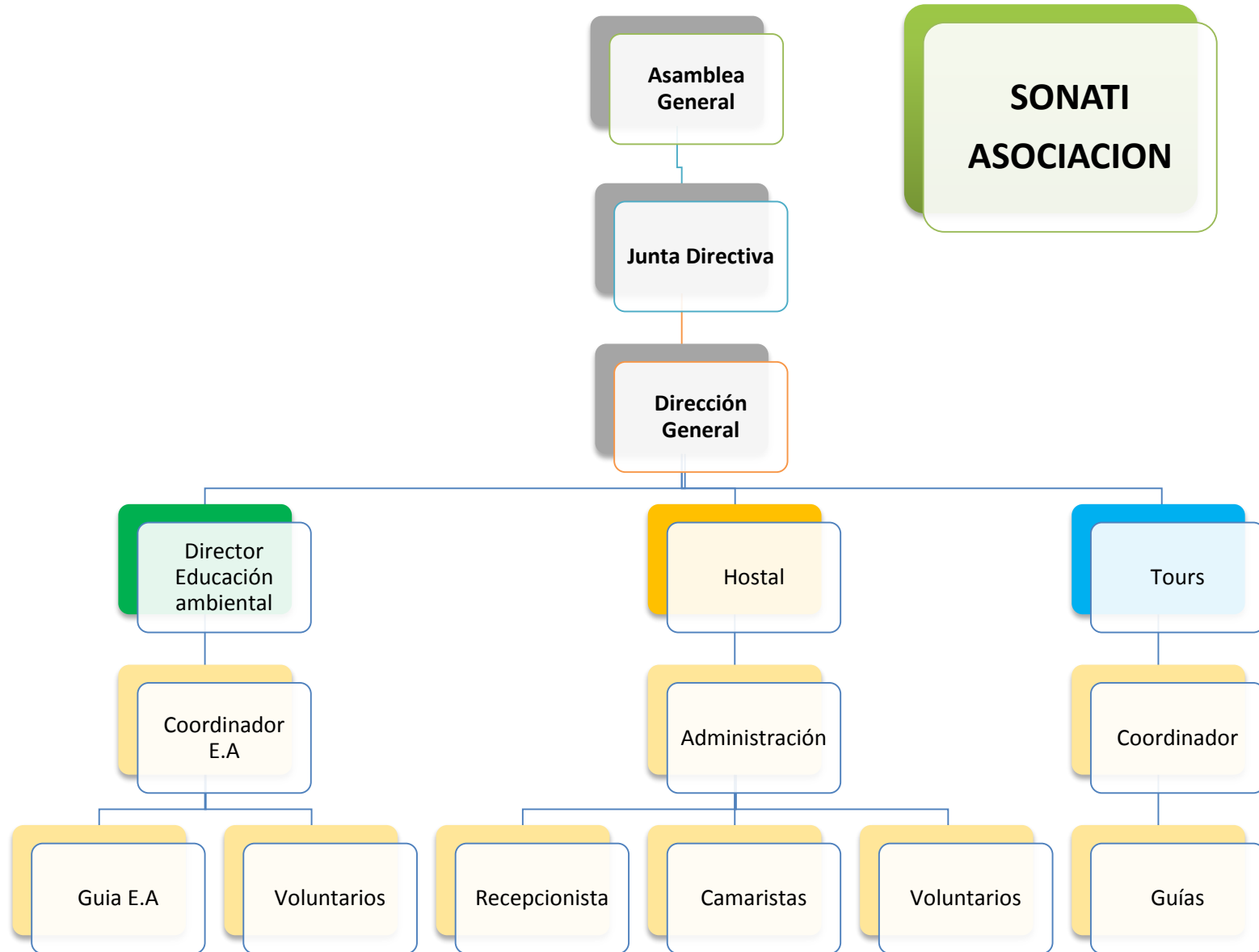


- Elaborar mensual y anualmente el informe de labores el cual deberá ser presentado a la Asamblea General.
- Firmar la correspondencia y las comunicaciones escritas de la Asociación.






Organigrama






Ficha de Cargos y Funciones

CARGOS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES	REQUISITOS
<p>Directora Ambiental</p> <p>Belkin</p> 	<p>Responsable por la parte ambiental de la organización, responde directamente a la junta directiva y es responsable por la correcta ejecución de los diferentes proyectos de la asociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la correcta ejecución de los proyectos y programas existentes. ▪ Proponer y desarrollar nuevos proyectos. ▪ Designar al coordinador de cada proyecto. ▪ Presentar los informes financieros y de avance cada proyecto, mensuales y anuales a la junta directiva. ▪ Realizar el presupuesto general de gastos. ▪ Coordinar los entrenamientos y capacitaciones de los voluntarios y guías ambientales. ▪ Conseguir el apoyo de otras organizaciones para la realización del Festival anual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con estudios en biología o ecología, preferiblemente. ▪ Con experiencia en manejo de proyectos ambientales. ▪ Capacidad de trabajar en equipo, bajo presión y con pocos recursos. ▪ Ser muy creativo y dinámico. ▪ Dominio del español y del inglés.





<p>Coordinadora Ambiental</p> <p>Arlen Téllez</p> 	<p>Es responsable de un programa ambiental específico dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable por el buen funcionamiento del programa. ▪ Presentar informe de gastos y de desarrollo del programa al director ambiental. ▪ Elaborar presupuesto de gastos y presentarlo al director ambiental. ▪ Dar el entrenamiento a los voluntarios y guías involucrados en el programa. ▪ Velar por el buen funcionamiento del equipo necesario. ▪ Preparar el material de apoyo. ▪ Coordinar las actividades con los guías y voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener al menos un año como guía ambiental en la organización. ▪ Ser dinámico y creativo. ▪ Habilidad para trabajar bajo presión. ▪ Saber trabajar en equipo. ▪ Conocimiento básico de paquete office.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar la contabilidad del hostel. ▪ Realizar informes contables y de operaciones mensuales. ▪ Hacer los horarios de trabajo de personal y voluntarios. ▪ Coordinar los entrenamientos del nuevo personal y de los voluntarios. ▪ Responsable por el mantenimiento del hostel y de los equipos. ▪ Asegurar el buen funcionamiento del sistema de reservaciones y de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de licenciatura o superior en administración turística y hotelería, administración de empresas o carreras afines. ▪ Preferiblemente con experiencia de al menos 1 año. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. ▪ Persona dinámica y





Administradora Hostal

Claudia Cáceres




Es quien se encarga de un programa de negocios específico, en el caso de SONATI sería el hostel o la tour-operadora. Sus funciones vienen a ser muy similares a la de los coordinadores ambientales, pero enfocadas al crecimiento del negocio, y rinden cuentas directamente al Director de negocios.

- Buscar junto con el director de negocios formas para mejorar el hostel y la promoción del mismo.
- Atender los problemas y quejas que presenten los huéspedes y tratar de solucionarlos lo más pronto posible.
- Realizar los pagos de todos los servicios básicos del negocio: Renta mensual de la casa, Planilla de trabajadores de INSS, Alcaldía mensual 1% electricidad, agua potable, tren de aseo y barrido de calle.
- Realizar pagos y liquidaciones de los empleados cuando sea necesario, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo de Nicaragua.
- Gestionar licencias legales anuales del hostel: Alcaldía, INTUR, Bomberos, DGI, Migración, Minsa y Policía.
- Hacer declaraciones mensuales de retenciones en la Ventanilla Electrónica de la DGI.
- Realiza con el contador de la Junta Directiva el Cierre del año Fiscal, en los primeros tres meses del año, el cual

- creativa.
- Dominio del inglés y el español, conocimiento básico de otros idiomas deseable pero no necesario.
- Conocimiento básico del paquete office.
- Debe ser una persona que respete y ame la naturaleza.





		<p>corresponde al año anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar las otras áreas en caso necesario. ▪ Responsable de todos los aspectos de hostel, incluyendo pero no limitando las operaciones diarias, planificación, finanzas y marketing. ▪ Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable. 	
<p>Recepcionista Hostel</p> <p>Danilo</p> 	<p>Encargado de los turnos de recepción en horario diurno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar correctamente el sistema de reservaciones y de contabilidad de nuestro hostel. ▪ Brindar un buen servicio al cliente y dar información turística general y ayudar a los clientes de manera amable. ▪ Hacer check-in y checkout de los huéspedes. ▪ Cuidar de los materiales y equipos brindados. ▪ Transmitir la Misión y Visión de nuestra organización y de las demás áreas (Tours y Educación Ambiental) a los huéspedes. ▪ Apoyar a la administración con publicidad, finanzas y entrenamiento de nuevos recepcionistas y voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de licenciatura o superior en administración turística y hotelería, administración de empresas o carreras afines. ▪ Preferiblemente con experiencia de al menos 1 año. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. ▪ Persona dinámica y creativa. ▪ Dominio del inglés y el español, conocimiento básico de otros idiomas deseable pero no necesario.






“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar con nuevas ideas de marketing y publicidad para el hostel. ▪ Ayudar a solucionar problemas con clientes y administrativos que se presenten en el día a día. ▪ Limpiar el área de recepción y las hojas de la piscina. ▪ En la noche asegurarse que los espacios comunes están limpios, y mantenerse despierto a todas horas. ▪ Cumplir con las medidas de seguridad del hostel y estar pendiente de que los huéspedes respeten las reglas de nuestra organización. ▪ Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable. ▪ Apoyar las otras áreas ende ser caso necesario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento básico del paquete office. ▪ Debe ser una persona que respete y ame la naturaleza. ▪ Disponibilidad de horarios.
	<p>Es quien se encarga de un programa de negocios específico, en el caso de SONATI sería el hostel o la tour-operadora. Sus funciones vienen a ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de todos los aspectos de los tours, incluyendo pero no limitando las operaciones diarias, la planificación, las finanzas y el marketing. ▪ Coordinar, organizar y promocionar los Tours (tours diarios y grupos privados), ambos en León y en la web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de licenciatura o superior en administración turística y hotelería, administración de empresas o carreras afines; los estudios en biología, ecología o similares es






<p>Administradora tour-operadora</p> <p>Damaris Guardado</p> 	<p>muy similares a la de los coordinadores ambientales, pero enfocadas al crecimiento del negocio, y rinden cuentas directamente al Director de negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar la contabilidad de la Tour Operadora, elaborar estadísticas y realizar inventarios e informes contables y de operaciones mensualmente. ▪ Ayudar a solucionar problemas con clientes, operacionales y administrativos que se presenten en el día a día. ▪ Asegurar la cualidad y la consistencia de tours. ▪ Responsable por el mantenimiento de todo el equipo de la Tour Operadora y de buscar nuevos equipos en caso necesario. ▪ Trabajar junto con el director de negocios en la búsqueda de mejorar el servicio y la expansión de la tour-operadora a un público más diverso; esto incluye proponer nuevos tours. ▪ Asegurar que lo trabajadores y voluntarios realicen bien sus labores, de lo contrario tomar junto con el director de negocios las medidas necesarias para mejorar. ▪ Apoyar las otras áreas en caso necesario. ▪ Mantener la información de los 	<p>deseable pero no necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferiblemente con experiencia de al menos 1 año como guía. ▪ Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. ▪ Persona dinámica y creativa. ▪ Dominio del inglés y el español, conocimiento básico de otros idiomas es mejor, pero no necesario. ▪ Conocimiento básico del paquete office. ▪ Debe ser una persona que respete y ame la naturaleza. ▪ El conocimiento en temas de naturaleza, primeros auxilios y la experiencia en campo, son deseables.
--	---	--	---





		<p>tours actualizada y realizar su promoción regularmente, tanto en León como por la web.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable. ▪ Encontrar y entrenar a nuevos guías y voluntarios, hacer la rotación de los guías y voluntarios para los tours, y supervisarles. ▪ Este puesto implica trabajar tanto en oficina como en campo. 	
<p>Guías Ambientales</p> 	<p>Son quienes realizan las diferentes actividades del programa ambiental junto con los coordinadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar al coordinador ambiental en el desarrollo de las actividades. ▪ Colaborar en el entrenamiento de los nuevos guías y voluntarios. ▪ Verificar que el buen estado del equipo antes y después de cada actividad. ▪ Ayudar en la medida de lo posible, en el mantenimiento del equipo. ▪ Realizar las charlas y talleres de educación ambiental con los niños y adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amar la naturaleza. ▪ Ser creativo y dinámico. ▪ Preferiblemente estudiantes de biología o carreras afines. ▪ Tiene que gustarle el trabajo de campo. ▪ Habilidad de comunicarse con niños y adolescentes. ▪ Completar el entrenamiento de SONATI.
	<p>Son quienes realizan las diferentes actividades de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar tours tanto en la ciudad como en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amar la naturaleza. ▪ Ser dinámico y





Guías de Caminatas

Marden



la tour operadora junto con los coordinadores.

- Ayudar al coordinador de tours en el desarrollo de las caminatas.
- Colaborar en el entrenamiento de los nuevos guías y voluntarios.
- Verificar el buen estado del equipo antes y después de cada caminata.
- Colaborar en la preparación de los tours antes de salir.
- Presentar el tour, dirigir los grupos, y velar por el bienestar y la salud de los clientes.
- Brindar información de flora, fauna y rocas que se observan durante el tour, asegurando la calidad del guiado.
- Tratar con respeto y educación a los clientes y tratar de desarrollar un buen ambiente.
- Dar información del propósito de SONATI durante el tour y representar de manera positiva a la misma.
- Responsable del equipo de tours antes, durante y después de cada tour.
- Responsable del jeep y de su mantenimiento.
- Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable.

- energético.
- Buen inglés y buena condición física.
- Tiene que gustarle el trabajo de campo.
- Completar el entrenamiento de SONATI.





		<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir a las capacitaciones para adquirir conocimientos profundos de la naturaleza para brindar mejor información durante el tour.▪ Colaborar en el entrenamiento de los nuevos guías y voluntarios.▪ Apoyar al coordinador en nuevas tareas y propuestas que se presenten.▪ Apoyar en la recepción y con la publicidad en el tiempo libre de guiados.▪ Ordenar la bodega 2 veces al mes.▪ Apoyar las otras áreas en caso de ser necesario.	
		<ul style="list-style-type: none">▪ Mantener el orden y limpieza en su área del hostel correspondiente.▪ Encargada de la lavandería y de limpiar las camas y baños del dormitorio y áreas comunes.▪ Acatar la lista de orden de limpieza brindada por la administración.▪ Cooperar con la recepción y otras áreas del hostel en suplir necesidades.▪ Ahorrar los productos y buscar maneras de compras más económicas y de utilidad para el	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de Bachiller.▪ Experiencia en trabajos similares por lo menos de 3 años.▪ Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.▪ Persona honesta, respetuosa y agradable.▪ Debe ser una persona que respete y ame la naturaleza.▪ Con disponibilidad a trabajar y facilidad de





Afanadora

Mayra



Persona encargada de la limpieza y orden en la planta baja del hostel.

hostal.

- Hacer inventario semanal de los recursos y productos con que se cuentan en el momento, y solicitar a la administración el abastecimiento de los que se necesiten.
- Limpiar el hostel entero y cocinar para los trabajadores y voluntarios cuando la persona encargada de cocina no pueda asistir al puesto laboral.
- Cumplir con el horario establecido de 8 horas laborales, con 1 día libre a la semana.
- Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable.
- Cuidar con el mayor esmero todos y cada uno de los materiales brindados para uso diario.
- Gestionar medidas de ahorro y de mejoras en cuanto a su área.
- Informar a la administración sobre equipos defectuosos y comportamientos extraños de clientes.
- Apoyar las otras áreas en caso de ser necesario.

horarios.





Cocinera

Marcia



Es la persona encargada de preparar el almuerzo diario de los colaboradores de la organización, además de asear la segunda planta del hostel (habitaciones privadas y oficinas administrativas).

- Hacer compras diarias y semanales de alimentos.
- Mantener el orden y limpieza en su área del hostel correspondiente.
- Realizar un inventario diario y semanal de las provisiones adquiridas.
- Acatar la lista de orden de limpieza brindada por la administración.
- Ahorrar los productos y buscar maneras de compras más económicas.
- Cumplir con el horario establecido de 8 horas laborales por día, con 1 día libre a la semana.
- Hacer su trabajo en un ambiente amigable, respetuoso y responsable.
- Limpiar el hostel entero y cocinar para los trabajadores y voluntarios cuando la persona encargada de limpieza no pueda asistir al puesto laboral.
- Cuidar con el mayor esmero todos y cada uno de los materiales brindados para uso diario.
- Realizar una lista de limpieza e inventario en conjunto con la administración para mejorar la

- Título de Bachiller.
- Experiencia de 2 años en puestos similares, indispensable.
- Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.
- Persona honesta, respetuosa y agradable.
- Debe ser una persona que respete y ame la naturaleza.
- Con disponibilidad a trabajar y facilidad de horarios.





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



		<p>limpieza.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cooperar con las demás áreas en cuanto sea necesario.▪ Gestionar medidas de ahorro y de mejoras en cuanto a su área.▪ Informar a la administración sobre equipos defectuosos y comportamientos extraños de clientes, voluntarios o trabajadores.▪ Apoyar las otras áreas en caso de ser necesario.	
--	--	--	--





6. Análisis Estratégico de SONATI-LEÓN

SONATI inició sus operaciones enfocada en la actividad medio ambiental y por ende sus aspectos estratégicos se resumían a una misión basada en esta actividad por tal razón se realiza la propuesta de: misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

6.1 Misión

Somos una empresa turística local, que brinda servicios de hostelería y tour operadora de excelente calidad, caracterizándonos también por ser una organización comprometida con el uso racional y conservación del medio ambiente.

6.2 Visión

Consolidarnos dentro del mercado turístico nacional e internacional difundiendo nuestra filosofía de liderazgo en la práctica de un turismo responsable con la comunidad y los recursos naturales.

6.3 Valores

- ✓ Respeto al Recurso Humano
- ✓ Responsabilidad Medioambiental
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Confianza



6.4 Estrategias y Objetivo

Estrategias	Objetivos	Metas	Responsable
Fidelización de clientes	1. Aumentar el número de reservaciones anuales.	<ol style="list-style-type: none"> Inclusión de Turistas Nacionales (paquetes familiares, grupos de escuelas y universidades). Aumentar la ocupación en un 5% en época vacacional. 	Administrador y Recepcionista
Comunicación y Promoción	2. Aumentar un 3% el reconocimiento de la marca	<ol style="list-style-type: none"> Contar con vallas publicitarias. Creación y Distribución de Brochoures. 	Administrador
Educación Ambiental	3. Sensibilizar a jóvenes y niños para conservar y proteger los recursos naturales.	<ol style="list-style-type: none"> Formar líderes ambientales en la comunidad. Campañas ambientales. Campamentos y circuitos en el campo. 	Coordinador y guías de educación ambiental
Sostenibilidad	4. Ser innovador en su coordinación interna y en el cuidado del medio ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> Implementar manuales de buenas prácticas con la participación del personal, clientes y proveedores a partir del segundo semestre del año 2016 Promover la cultura de la conservación del medio ambiente. 	Administradores y Personal de todas las áreas

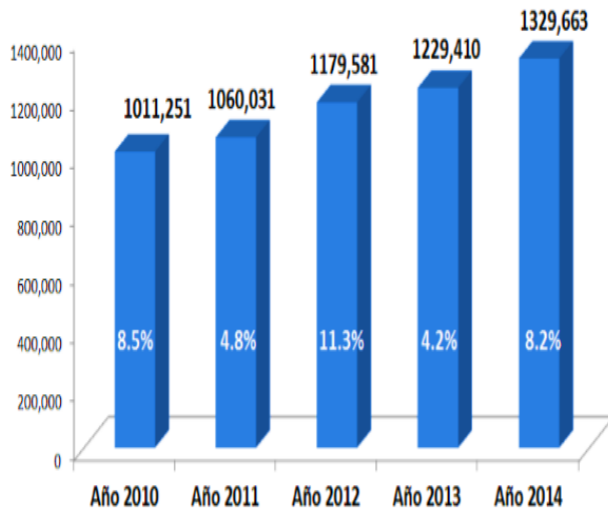




7. Análisis Competitivo

Según estudios realizados por expertos en la materia, el turismo es uno de los mayores sectores que genera divisas al país; esta movilidad de visitantes trae consigo una gran variedad de prestadores de servicios turísticos que enfocados en un mercado, tratan de ofrecer lo mejor al cliente.

7.1 Nivel Internacional



El último boletín estadístico publicado del año 2014 por INTUR refleja un aumento de turistas del 4% en comparación con el año 2013.

Esta actividad ha influido en la creación de nuevos establecimientos turísticos como: restaurantes, centros de entretenimiento y hospederías.

Llegadas de Turistas y Tasa de Crecimiento

La visita de turistas extranjeros a Nicaragua, se ha dado mayormente por

recomendaciones de familiares y amigos en un 38.2 % y por el internet en un 24% al promocionar la oferta turística del país en diferentes medios de la web como: google, facebook, youtube y twitter.

Los principales mercados turísticos emisores a Nicaragua según datos del INTUR 2014 son:

- ✓ Centro América: 846,355
- ✓ Norte América: 322,356
- ✓ Europa: 94,286
- ✓ Sur América: 30,052
- ✓ Resto del Mundo: 36,614





El perfil del turista extranjero que visita Nicaragua son adultos entre 26 y 40 años en un 57.5 % y de 41 años a más en un 32.3 %, con nivel de estudio superior y en un 99.1% viajan por cuenta propia; la mayoría de estos son jubilados que gustan vacacionar en el país por lo que no les afecta si hay crisis económica en su país de origen.

En casos particulares la motivación del extranjero por venir al país es el clima, es decir, el disfrute de un ambiente diferente al de su país emisor; el cual por falta de adaptación a veces se convierte en un problema ya que Nicaragua es un país tropical y muy cálido en ciertos departamentos.

7.2 Nivel Nacional

Diferentes campañas promovidas por el INTUR, venden a Nicaragua como “UNICA Y ORIGINAL”, por ser tierra de lagos y volcanes, bajo un ambiente seguro lleno de personas humildes, trabajadoras y hospitalarias.

En año 2014 visitaron al país 1, 329, 663 turistas generando una suma de US \$445.4 millones de dólares, el cual posicionó al sector turismo como segunda actividad económica más importante del país.

En Nicaragua todos los establecimientos turísticos se rigen bajo una serie de normas y leyes establecidas por el ente regulador de turismo (INTUR) y algunas organizaciones de apoyo a la actividad turística como: CANTUR, CANATUR, y ANTUR, entre estas leyes se destacan la Ley 306 “Ley de Incentivos a la Industria Turística”, que beneficia a los nuevos empresarios que se amparen bajo esta ley, también establece las categorías de establecimientos turísticos, actualmente existen 992 clasificados como Oferta Turística Nacional de alojamiento. Otra de las leyes que regulan la actividad turística es la ley 495 “Ley General del Turismo” y la Ley 298 “Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo. Por ejemplo, en





el año 2014 se aprobaron 47 proyectos de inversión turística con un monto de US \$87.77 millones de dólares que vendrán a incrementar la oferta del servicio turístico del país.

El desarrollo económico del país en el 2014 dependió en primer lugar de la exportación de carne y en segunda posición se encuentra el Turismo. La mayor motivación de los turistas fue la visita a ciudades coloniales como León y Granada, así como visitas a las playas del pacífico, no obstante, la satisfacción total del turista se complementa con la idiosincrasia de las comunidades locales.

Nicaragua es un país rico en flora y fauna, por ello muchas de las empresas turísticas realizan prácticas sostenibles para la protección y conservación del medio ambiente que es el principal motor por el que un turista nacional o extranjero se desplaza de su lugar de residencia habitual.

7.3 Nivel Local

El departamento de León es tierra de volcanes, playas, clima caliente e interesantes centros urbanos. Este lugar fue una de las ciudades de estilo colonial fundada por conquistadores españoles, en la que actualmente se encuentran hoteles, restaurantes, bares, tour operadoras, museos, centros culturales, iglesias coloniales y la catedral más grande de Centroamérica; También cuenta con dos playas muy famosas: Poneloya y Las Peñitas.

La infraestructura de apoyo al turismo es un complemento a la oferta, facilitando la movilización de turistas y mejoran el disfrute de los recursos. Dentro de ellas están:

Las principales vías de acceso desde Managua a León se localizan en la terminal UCA o el Mercado Israel en la capital. La carretera es asfaltada en óptimas condiciones y en el centro de la ciudad hay servicios de taxis y



Terminal de Buses UCA





rutas urbanas a los diferentes sitios del departamento.

✚ El departamento cuenta con los servicios básicos de energía eléctrica en el casco urbano y energía solar en ciertas zonas rurales, también cuenta con el servicio de agua potable y de pozo.

✚ Las aguas residuales son de red pública, así mismo los habitantes tienen letrinas y sumideros.

✚ La telefonía celular es movistar y claro ambas de buena cobertura.

✚ En el casco urbano hay buen acceso a los servicios de cable e internet; también de cobertura a canales nacionales y radios locales.

✚ Como parte de las estrategias del gobierno, la basura es llevada a un depósito concreto, después de pasar el camión recolector en diferentes zonas. Algunos sitios responsables con el medio natural reutilizan los desechos para hacer objetos decorativos.

✚ León, reconocido a nivel nacional como “La Ciudad Universitaria”, posee excelente sistema educativo, reconociéndosele como la mejor educación que hay en el país.

✚ El acceso al sistema de salud pública no es una excepción pues el departamento cuenta con buena educación en la facultad de medicina de la UNAN-LEON, de la cual se gradúan excelentes médicos y enfermeros que prestan sus servicios en los diferentes centros de salud u hospital de dicha ciudad.





La principal competencia de la Empresa SONATI-LEON, son sus operantes más cercanos, no obstante sus principales aliados, puesto que el desarrollo del destino no puede ser impulsado por una sola empresa. Entre estos se encuentran en:

Hospederías

✦ **Hotel Azul:** El hotel está situado en un edificio colonial cercano a la catedral de León. Su personal habla español, inglés y holandés. Cuentan con 10 modernas habitaciones, todas con baño



privado, ducha de agua caliente, Wi-Fi, televisores de pantalla plana, ventilador de techo y aire acondicionado. Azul es un hotel boutique con 24 horas de recepción y servicio diario de limpieza, incluido en el precio de la habitación. Todas las habitaciones están situadas alrededor de un patio tranquilo con una piscina. Realizan planificación anual.

✦ **Posada Doña Blanca:** Es de dueños nacionales del propio departamento, operan desde hace 7 años, cuentan con 3 trabajadores en el área y solamente ofrecen el servicio



de alojamiento, su mercado es variado entre nacional y extranjero procedentes de EEUU, Chile y México. Están certificados por el INTUR como posadas y ofrecen habitaciones doble y sencillas US 39 y 55 dólares.





✦ **Hotel Cacique Adiact:** Es de dueños nacionales y surge como una empresa familiar operan desde hace dos años bajo el permiso del INTUR, y



por tripadvisor se han posicionado como el mejor hotel dos años consecutivos. Su categoría es de aparta hotel siendo su mercado específicamente europeo, ofrecen habitaciones sencillas y estándar que varían entre US \$ 40 y 65 dólares por pax; poseen plan de negocio a largo plazo contabilizado.

Servicios Complementarios: Cafetería, Restaurante, Tour Operadora y Servicios de transporte.

✦ **Hotel Austrias:** Este hotel pertenece a dueños extranjeros procedentes de Francia, tienen un año y medio de operar siendo su mercado europeo entre las edades de 20 a 60



años. Operan bajo el permiso del INTUR, ofreciendo habitaciones dobles y sencillas a US \$60 dólares, con capacidad para 20 pax y como agregado tienen el servicio de agua caliente y cable; la motivación del turista es por descanso. Para ello cuentan con su plan de negocios y plan de marketing.

Servicios Complementarios: Restaurante, piscina y gimnasio.





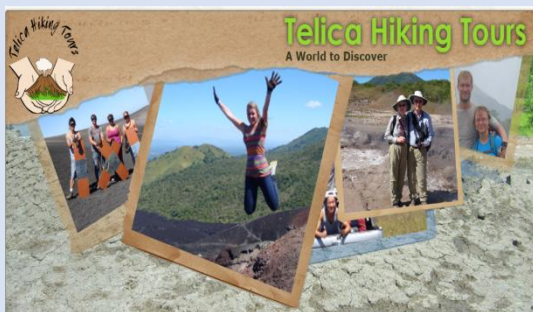
✦ **Posada Fuente Castalia:** Es de dueños nacionales y surge como un negocio familiar, son 5 trabajadores en total y opera bajo el permiso del INTUR, con apoyo de la Ruta Colonial y de los Volcanes,



están afiliados a Escuelas de español y certificados por MODERNIZA, además tienen alianza con tripadvisor, su mercado es familiar ofreciendo atención especializada a niños con servicios especiales en el cual el 80% de sus huéspedes son europeos, norteamericanos y sudamericanos, el otro 20 % son nacionales. Ofrecen habitaciones sencillas, dobles y triples que varían entre US \$ 28 y 68 dólares incluyendo ventilador o aire acondicionado, baño privado, tv cable y parqueo. Realizan su plan estratégico, plan operativo y plan de marketing anualmente, utilizando como medios publicitarios: su propia página web, Facebook, Bouquin.com, despegad.com, vianica.com y además tienen participación en ferias nacionales y cuentan con sus propios flayers.

Servicios Complementarios: Tours, desayunos y transporte.

Tour Operadoras



Telica- hiking Tours : Es una agencia de viajes de inversionistas nacionales, así mismo el personal que labora es 100% nicaragüense. Tienen compromiso con la comunidad y aportan un 10% de sus ventas para escuelas en comunidades

alejadas de la ciudad.

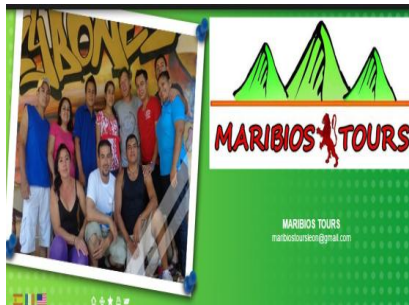




✓ **Tierra Tour:** Se ubica en el centro de la ciudad de León, de la iglesia la Merced 1 cuadra ½ al norte. Cuentan con esmerada atención y personal bilingüe. Ofrecen tours y servicios adicionales de transporte.



✓ **Quetzaltrekker:** Es una organización sin fines de lucro que ofrece caminatas de aventura en el área volcánica de León, Nicaragua. Todos sus beneficios se donan a proyectos locales que trabajan con niños en riesgo, también trabajan con voluntariado social. Esta tour operadora en conjunto con Tierra Tour se consideran la mayor competencia de SONATI.



✓ **Maribios Tours:** Se ubica del parque de los poetas 3 cuerdas al norte, en la ciudad de León. La agencia ofrece:

- ✦ Servicios de transporte desde \$9 dólares
- ✦ Volcano Boarding desde \$30 dólares
- ✦ City Tour \$25 dólares
- ✦ Tour de Cocina Nica \$15 dólares
- ✦ Tour de la fábrica de Flor de Caña \$40 dólares
- ✦ Peleas de gallos \$15





8. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">➤ Excelente ubicación en el centro de la ciudad de León.➤ Razón Social como ONG (Organización no Gubernamental)➤ 6 años de experiencia en turismo y educación ambiental.➤ Cuentan con Pagina Web.➤ Poseen Licencia del INTUR para operar como hostel.➤ Poseen licencia de tour operadora.➤ Brindan educación ambiental en algunas comunidades y escuelas de la ciudad de León.➤ Formación de líderes infantiles y juveniles en temas ambientales.➤ Voluntariado social de personas de origen internacional.➤ Uso de herramientas de gestión	<ul style="list-style-type: none">➤ Ausencia de autoridades superiores que velen por el buen desarrollo de la empresa.➤ Carencia de procesos de planificación.➤ Ausencia de personal capacitado en áreas específicas, como planificación.➤ Mayor número de empleados temporales que de empleados fijos.➤ Falta de Plan de Mercadeo y Ventas➤ Poco material publicitario.➤ Renta de local.➤ Falta de Recursos Financieros.





empresarial sencillas.	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">➤ Políticas de gobierno favorable al sector turismo.➤ Adquisición de apoyo de donantes por ser una organización no gubernamental.➤ Clientes potenciales con intereses en turismo responsable.➤ Ser reconocidos en países distantes (Europa, Asia...) a través de recomendaciones de clientes.➤ Expandir su mercado al turismo nacional.	<ul style="list-style-type: none">➤ Incremento de precios.➤ Gran número de competidores actuales y potenciales en la ciudad.➤ Necesidad de Inversión constante para estar actualizado en infraestructura y tecnología.➤ Clientes cada vez más exigentes.➤ Variedad de canales de venta o distribución.➤ Desastres naturales.





9. Análisis de Mercado

La realización de un buen estudio de mercado, se considera una inversión de vital importancia, puesto que a través de él se pueden prever y evitar dificultades de comercialización, de igual manera ayuda y garantiza desde la elección de la ubicación geográfica idónea, de la empresa, hasta la identificación del nicho de mercado en el que su producto será bien acogido para que cuente con identidad competitiva.

El presente estudio de mercado cuenta con:

- ⊕ La identificación de las tendencias y crecimiento del mercado turístico.
- ⊕ Avances tecnológicos que favorecen la actividad.
- ⊕ Perfil del turista
- ⊕ La Competencia
- ⊕ Producto y servicios
- ⊕ Estrategias de publicidad.



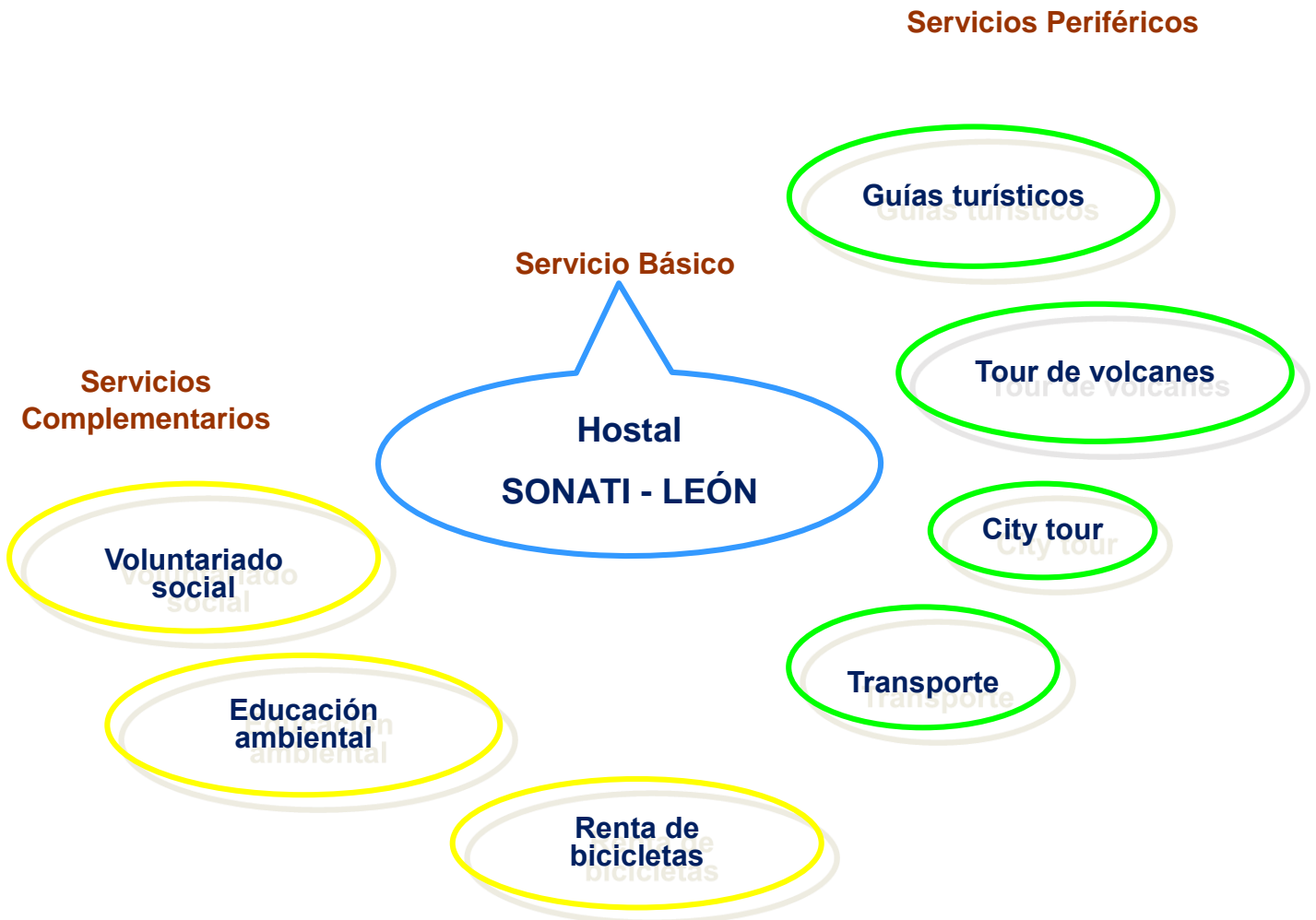


9.1 Análisis Interno

SONATI es una empresa prestadora de servicios turísticos enfocada en la sostenibilidad y en la conservación del medio ambiente, se encuentra ubicada en la ciudad de León de la iglesia la Recolectión, 1 cuadra al norte, 1/2 cuadra al oeste.

Descripción del Producto, Servicios y precio en SONATI

Su Producto





Sus Servicios

SONATI brinda servicios turísticos tales como: alojamiento, tour operadora y educación ambiental.

Alojamiento

SONATI ofrece servicios de hostel desde su fundación en el año 2009, cuenta con licencia de operación otorgada por el INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo).

La capacidad total del hostel es de 43 personas en 9 habitaciones distribuidas en; 5 habitaciones privadas con tarifas que oscilan entre \$15 a \$38 dólares y 4 dormitorios con tarifas entre \$6 y \$8 dólares, El edificio cuenta con piscina, jardín, área de lavado, cocina y bodega. En el hostel no se ofrece servicio de restaurante

pero si se facilita a los clientes el uso de la cocina como un espacio compartido par que preparen sus alimentos, de igual manera tienen acceso a la piscina sin costo.

Tour Operadora

A finales del año 2015, SONATI diversificó su oferta con los servicios de tours, también cuenta con el permiso correspondiente del INTUR (Instituto Nicaragüense de turismo). El equipo de trabajo de la tour operadora está formado por un administrador del área, un guía permanente y





3 guías independientes, la oficina se ubica en las instalaciones del hostel, siendo este el lugar en el que ofrecen los paquetes que a continuación se detallará.

Tour de 1 día

- ✚ Volcano Boarding en el Cerro Negro -----\$30
- ✚ Volcano Boarding, laguna de Asososca y León Viejo ----- \$55
- ✚ Telica full moon trek ----- \$35
- ✚ Telica sunset ----- \$45
- ✚ Momotombo volcano ----- \$40
- ✚ Cerro Negro trekking ----- \$25
- ✚ City Tour ----- \$20
- ✚ Isla Juan venado y kayak de manglares ----- \$35
- ✚ Tour de anidación de tortugas (estacional) ----- \$35
- ✚ Tour del jardín botánico ----- \$15
- ✚ Avistamiento de aves ----- \$20
- ✚ León viejo y laguna de Asososca ----- \$35

Los paquetes no incluyen almuerzo, este tiene costo adicional de \$5 dólares, si quieres realizar los tour a caballo, su costo es de \$10 a \$15 dólares por día (puede montarlo una persona o cargar dos maletas). Los paquetes son para un mínimo de 4 personas, grupos menores pagan \$15 dólares adicionales por persona.



Tour Cerro Negro





Tour de 2 días

- ✚ Combo, Volcano Boarding + El Hoyo y laguna Asososca ----- \$60 – 80
- ✚ Las Pilas, el Hoyo y Laguna de Asososca ----- \$40 – 60
- ✚ Volcán San Cristóbal ----- \$40 – 55
- ✚ Volcán Momotombo ----- \$40 – 55
- ✚ Volcán Cosigüina ----- \$45 - 70

Tour de 3 días

- ✚ Volcán San Cristóbal y playa el Rosario ----- \$60 – 90
(incluye dos comidas)

Los paquetes son para un mínimo de 4 personas, grupos menores pagan \$10 dólares adicionales por persona.

Educación Ambiental

SONATI nace como una organización no gubernamental respetuosa del medio ambiente, con el compromiso de sensibilizar a jóvenes y niños, formándolos como líderes que extiendan en sus hogares y comunidades la misión de disminuir y/o evitar los daños al medio ambiente.



Capacitación de Educación Ambiental

SONATI complementa su oferta con servicios de renta de bicicleta, accesorios para el cuidado personal (toallas).





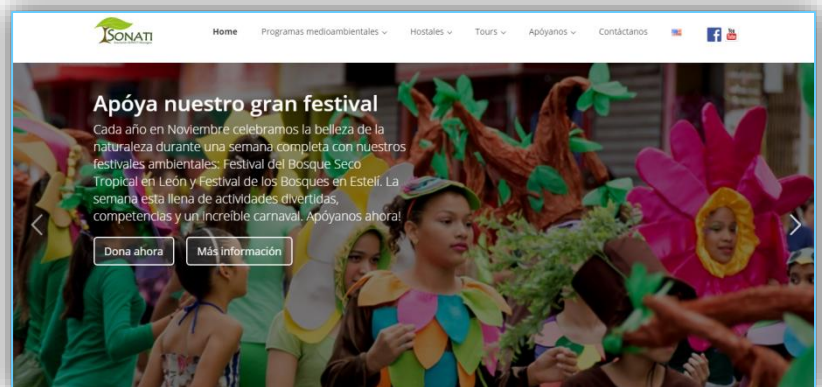
9.2 Promoción y Comercialización

Estrategias sobre bienes y servicios que se realizan en SONATI

En toda empresa prestadora de servicios la promoción es de mucha importancia puesto que si el producto no se da a conocer al público, este no se venderá y no generara utilidades.

En SONATI cuentan con los siguientes medios publicitarios:

- ✚ Página web; en idiomas español e inglés.
- ✚ Participación en ferias nacionales.
- ✚ Banner ubicado en la recepción del hostel.
- ✚ Recomendaciones de clientes, Boca a Boca.



Otras acciones que SONATI realiza para alcanzar sus metas; es la educación ambiental impartida de forma gratuita, esta también integra otras actividades que vienen a reforzar el objetivo de proteger la naturaleza, algunas de ellas se mencionan a continuación:

- ✚ Educación ambiental en aulas de clases y circuitos en el campo.
- ✚ Parque de reciclaje sobre ruedas
- ✚ Arte con basura
- ✚ Curso de aventura en la naturaleza
- ✚ Curso de liderazgo Ambiental
- ✚ Conservación
- ✚ Campañas ambientales



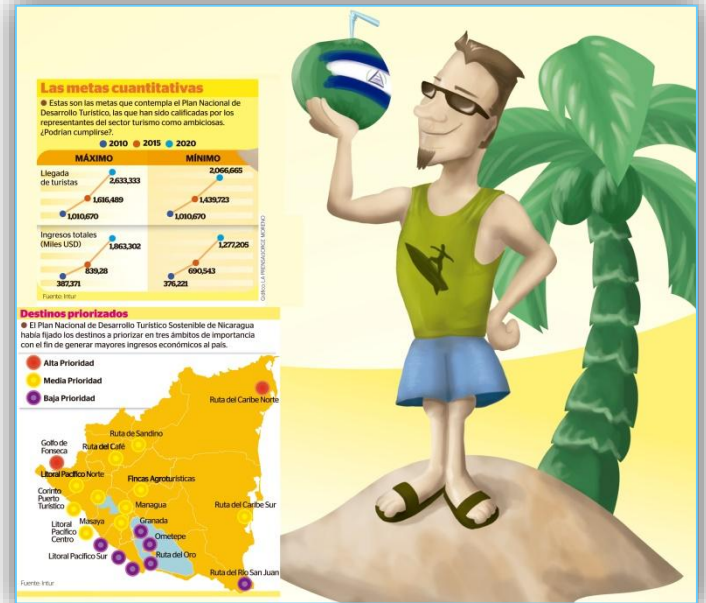
Parque sobre ruedas, León



9.3 Datos del mercado

Crecimiento del mercado turístico en Nicaragua y sus metas

Los índices de crecimiento en las actividades de toda empresa son muy variables y en el turismo es igual, cada año se mide el ritmo en que se desplazan los visitantes a los diferentes destinos que presentan ofertas atractivas a sus intereses y es un gran reto pertenecer a la lista de los más buscados, así mismo en el caso de Nicaragua y específicamente en la ciudad de León, se cuenta con la bendición de poseer muchos tesoros naturales y prestadores de servicios turísticos comprometidos en brindar excelente calidad en los productos que ofrecen y encantan a turistas extranjeros y nacionales.



En el Turismo se presentan indicadores de crecimiento que en ocasiones también pueden reflejar disminución en sus actividades.

A continuación se presentan los datos a nivel nacional del año 2015, brindados por el banco central en su informe anual y por la cuenta satélite de turismo:

- ✚ En el año 2015 Nicaragua recibió a 1.5 millones de visitantes.
- ✚ El ingreso generado fue de U\$528.6 millones de dólares, representando un crecimiento de 18.7 %, y esto marcó una diferencia del 4.8% con respecto al año anterior.
- ✚ La estadía promedio fue de 7.6 a 8.7 días.





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



- ✚ La procedencia de los visitantes fue de un 58.9% de Centroamérica, 25.2% de Norteamérica, 6.9% de Europa y 9% de otras regiones del mundo.

De acuerdo a lo antes mencionado, el INTUR especifica los datos para la ciudad de León: (El Nuevo Diario, 23 de febrero, 2016)

- ✚ Visitas de 64 mil turistas nacionales e internacionales.
- ✚ 78% de procedencia europea, estadounidense y centroamericano, el otro 22% nacionales.
- ✚ Crecimiento anual del 5% en visitas.

En los datos que anteriormente se presentaron se puede apreciar que fueron muy satisfactorios y prometedores para el año 2016, por tal razón los entes involucrados en el sector turístico en enero del año 2016 se plantearon metas que abonaran positivamente en el desarrollo de la actividad y en la economía del país. Según el Presidente de la Cámara Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística (CANTUR), (El 19 digital, 29 de enero 2016).



Metas

- Crecimiento del 9% de visitas.
- Desarrollo de 500 nuevas empresa.
- Gasto promedio de 50 dólares diario, que representa un incremento de seis dólares más.
- Estadía promedio



“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



de diez días.



El diario estadounidense The Boston Globe asegura que Nicaragua es el mejor destino de Centroamérica para visitar en el 2015. Nicaragua en línea www.nicatierrad.blogia.com

Existen muchos factores que muestran el dinamismo del turismo, y que un destino turístico tenga buena aceptación a nivel internacional es una difícil tarea pero Nicaragua ha sabido hacer frente a este desafío, prueba de esto es que a inicios del año pasado el Foro

Económico Mundial, ubicaba al país, en los últimos lugares de competitividad en viajes y turismo, en Centroamérica. (La prensa, mayo 2015) pero a finales del mismo año e inicios del 2016, Nicaragua ha ganado mucha más popularidad ante el mercado internacional pues en los índices globales de paz, sitúan al país por encima de Ecuador, Paraguay y Bolivia, y a tan solo dos puestos de Argentina. Estos datos fueron obtenidos en un estudio realizado por el Instituto para la economía y la paz en 163 naciones, para determinar cuáles son los países más pacíficos del planeta, apareciendo Nicaragua en el puesto 69.

Así mismo el portal mexicano especializado en turismo, “Universia México,” señala que Nicaragua es un destino turístico con las condiciones adecuadas para visitarlo, por su paz, tranquilidad, sus paisajes y sobre todo su gente. (INTUR, 10 JUNIO, 2016)

Cabe mencionar que toda esta información es muy importante para el sector turismo puesto que proyecta un excelente crecimiento de la actividad y brinda muchas oportunidades.



SONATI como parte de los prestadores de servicios turísticos debe sumarse a esta gigantesca evolución poniendo en marcha las estrategias planteadas en diversos aspectos del presente plan de negocios.

Desarrollos tecnológicos que influyen en el mercado turístico

A medida de que el turismo crece a pasos agigantados, también aumentan las necesidades y exigencias de los turistas por lo que se han creado herramientas que facilitan y mejoran la experiencia de estos, parte de ello son los avances tecnológicos que cada vez se hacen más populares y que se han inmerso en muchos países del mundo.



A continuación algunos ejemplos:

Apps turísticas

Estas aplicaciones fueron diseñadas para que los turistas tengan al alcance de su mano en sus aparatos móviles, las herramientas que faciliten la elección del destino turístico de su preferencia, los servicios y productos que llenen sus expectativas y que a su vez les permita disfrutar e interactuar con el entorno con comodidad, sin muchas complicaciones, de forma económica y reduciendo el tiempo de planificación del viaje, otro aspecto importante es que funcionan de manera gratuita.

Las aplicaciones se diferencian según sus características y su finalidad, la clasificación es la siguiente:

- Recomendadores





- Transportadores
- Mapas
- Hoteles
- Guías
- Redes sociales

Recomendadores: Son los más descargados ya que son parecidos a grandes foros en los que cualquier usuario puede opinar y puntuar a hoteles, restaurantes y atracciones de lugares de todo el mundo.

En el top 3 de los recomendadores más descargados son:

1. Urban Spoon: especializado en la búsqueda de restaurantes ofrecen distintos filtros según la ubicación, tipo de cocina, precio.
2. Yelp: permite encontrar desde bares y cafés hasta estaciones de servicio o bancos.
3. TripAdvisor: íntegramente dedicada a la hostelería a través de ella puedes obtener información sobre los distintos restaurantes, hoteles y lugares.



Transporte: son muy importantes en la búsqueda de taxis, compra de billetes de avión, consulta de precios en estaciones de servicios. Los buscadores de vuelos suponen un 25% de las más descargadas en todo el mundo. Kayak y travelocity encabezan los servicios de compra de billetes multicompañía con reserva de hoteles y otros servicios para el viajero. Los buscadores de vuelos más descargados son:

1. GasBuddy: busca por ti los precios más asequibles en las gasolineras de tu ciudad, fueron los primeros en ofrecer este servicio, además es gratuita.





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



-
2. YP local search & gass prices: compara los precios de la gasolina en las estaciones de servicio.
 3. Kayak: se utiliza para la compra de billetes de avión online, editarlos y compartir ofertas con otros usuarios que pueden estar interesados en éstos.

Mapas: es la más utilizada con doscientos veintisiete millones de descargas.

1. Google Maps: posee mapas completos y precisos de más de doscientos países, navegador de voz para coche, bici o a pie, estado del tráfico a tiempo real.
2. Google Earth: con más de treinta millones de descargas. Con ella puedes sobrevolar el mundo o pasear a pie de calle.



Hoteles: Las agencias encabezan el uso de este tipo de apps. Disputan nuevos modelos turísticos como Airbnb u Hotel Tonight. Hilton y Marriot, únicas apps de marca que entran en el ranking del top 50.

1. TripAdvisor trece millones de descargas.
2. Booking.com siete millones de descargas.
3. Hoteles.com: siete millones de descargas.



A través de ellos puedes reservar hoteles con grandes descuentos. TripAdvisor no es la app oficial con la que haces la reserva, ésta se hace a través de booking.

Guías de destino: El top 20 supera en poco el millón de descargas. El turismo urbano, estrella de las apps más descargadas de destino. España se queda fuera del top 20.



1. Lonely Planet: es una editora de guías y dispone de muchas de ellas de distintas ciudades del mundo pero sus aplicaciones son de pago.





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



2. Korea travel Guide: es una guía en el móvil con todas las facilidades para hacer los viajes mucho más sencillos para que se puedan disfrutar al máximo sin preocupaciones.



3. Tripwolf: es una guía con planos de realidad aumentada y consejos de escritores y locales del destino para poder conocer todos sus secretos.

Redes sociales: se convierten en recomendadores.



1. Pinterest: ayuda a inspirar y compartir esas inspiraciones.

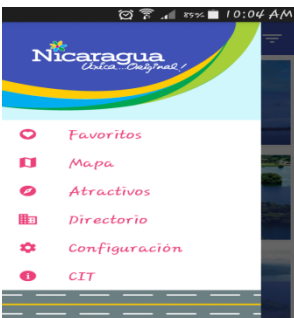


2. Groupon: brinda cupones de descuento en actividades y productos.



3. Groupon: treintacinco millones de descargas. Cupones de descuento en actividades y productos.

Nicaragua no se queda atrás y se une a estos avances con el desarrollo de una



plataforma creada por parte del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) Nicaragua, la cual se trata de una app gratuita donde los usuarios pueden encontrar directorios, atractivos y geolocalización. La herramienta es útil para turistas que tienen deseos de explorar el territorio nacional con información previa.

Esta aplicación móvil ‘Nicaragua’ es parte de las estrategias implementadas para la promoción del país como destino turístico y el posicionamiento de la marca “Nicaragua Única, Original”.

La app está disponible en playstore para Android e IOS, según Fidel Hernández, informático del INTUR, son los terceros en desarrollar una app con información





sobre la oferta turística y parte de sus beneficios es que se puede usar con o sin línea.

9.4 Datos del público

Para alcanzar buenos resultados al momento de crear o desarrollar una empresa es muy importante conocer a quien se le ofrecerá los servicios, cual es el mejor lugar para establecer el negocio y lograr un número mayor de clientes.

Para este estudio se plantea la experiencia de la empresa turística SONATI, León

Perfil del turista en SONATI

- ❖ El tipo de cliente que visita habitualmente SONATI es extranjero.
- ❖ Con origen europeo, norte y sur americano, también algunos asiáticos.
- ❖ Son el típico mochilero.
- ❖ Con intereses en excursiones de aventura, historia, cultura y en algunas ocasiones por descanso.
- ❖ Las edades promedios son entre los 18 a los 45 años y en pocas ocasiones personas de la tercera edad.
- ❖ La temporada alta se ubica en los meses de marzo, abril, agosto, septiembre, noviembre y diciembre.
- ❖ El gasto promedio de los turistas en el 2015 fue de U\$41.5 dólares, inferior al del 2014 que fueron U\$41.8 dólares.



Estos datos son de mucha utilidad porque con ellos se mide el ritmo de la empresa y se pueden visualizar nuevas estrategias o proyectos que contribuyan en el bienestar de la misma, para ello también es necesario conocer el estado demográfico del lugar en el que se asentará o en el caso de SONATI del lugar donde se encuentra.





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Debido a que SONATI se localiza en León, detallamos la información correspondiente a esta ciudad:

- ✦ León tiene un área de 5138.03 km².
- ✦ Población aproximada de 441.308 habitantes distribuidos en sus diez municipios.
- ✦ Densidad de 212.21 hab/km² que representa el 6.9% de la población a nivel nacional y es el cuarto departamento del País, más grande en población, antecediéndole Managua, Matagalpa y Chinandega.

La economía se basada principalmente en las actividades agropecuarias, especialmente en el cultivo de Maní, ajonjolí, soya y granos básicos, y pastos mejorados para ganadería de doble propósito, con gran impulso en el desarrollo de la pesca, geotermia, minería, ganadería y sobre todo el turismo.

El poder adquisitivo de la población se refleja en los salarios y desde el año 2006 hasta el año 2015 se mantiene en un promedio de C\$4,358.4, según el banco central. (La Prensa, enero 2016).

9.4 Datos de la competencia

La competencia de SONATI es bastante amplia pues León es una ciudad altamente turística y con un amplio abanico de opciones en el sector del turismo, ahí se puede encontrar desde una posada u hostel de lo más sencillo y económico hasta un hotel de lujo que ofrece servicios de primera clase enfocado a un mercado muy distinguido, principalmente de origen europeo.

Entre los servicios que las empresas turísticas de león ofrecen se encuentran:





✦ Alojamiento, se pueden conseguir habitaciones sencillas, dobles, dormitorios privados, dormitorios compartidos, apartamentos, entre otros. Los precios para este tipo de servicio oscilan entre los \$6 dólares, en las categorías más sencillas y en los de lujo, hasta U\$80, U\$100 dólares y más.

✦ Tour Operadoras, este tipo de servicio, es aún más competitivo, puesto que además de existir un buen número de ellas establecidas formalmente, también la mayoría de hoteles ofrecen los servicios de tour a sus clientes y aún luego de ellos se



encuentran los guías independientes que brindan estos servicios, a veces son contratados por las mismas tour operadores u hoteles que optan por ofrecer el servicio con ellos y no contratan personal permanente.

✦ Restaurantes, la variedad en alimentos y bebidas en León no pasa desapercibida pues es posible encontrar en muchos lugares de la ciudad un puesto en el cual se pueda comer y beber desde platillos típicos o caseros hasta los menús más distinguidos y sofisticados que se puedan imaginar.



Poder conocer el comportamiento de este sector tan amplio y sobre todo dinámico es muy ventajoso para una empresa pues permite:

- ✓ Identificar a quienes y cuantos competidores se enfrenta.
- ✓ Cuáles son los productos que ofrecen.



"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



- ✓ Cuál es la calidad de estos productos.
- ✓ Cuál es su ritmo de venta.
- ✓ A que segmento de mercado están enfocados.
- ✓ Cuáles son los precios que se manejan en el mercado.
- ✓ Cuáles son las nuevas motivaciones de los clientes.
- ✓ Cuáles son los medios publicitarios que usa la competencia.
- ✓ Cuáles son los productos más buscados por los clientes.
- ✓ El aumento o disminución de las ventas de sus competidores y a que se debe.

Todos los aspectos antes mencionados brindaran a la empresa que realice este estudio una herramienta importante para enfocar sus esfuerzos en mejorar y/o reforzar las debilidades que se estén presentando y plantearse estrategias que los mantengan dentro de esta competencia.





10. Análisis Financiero

Para el aspecto financiero, la empresa SONATI facilito los datos correspondientes a sus operaciones del mes agosto del año 2015, basándose en este se realizó el cálculo de: la inversión inicial de la empresa, el flujo de caja y las proyecciones para el periodo comprendido del año 2015 al 2018, así mismo se presentan los valores VAN y TIR, todos estos con el propósito de que la empresa conozca el estado económico en el que se encuentra, que tan rentable ha sido su actividad y como será en los siguientes años.

SONATI-LEON Balance General Expresado en córdobas			
Activos		pasivos	
Activos Circulantes		Pasivos Circulante	
Caja	C\$ 80,350	Documentos Por pagar	C\$ 7,000
Banco	C\$ 81,880	Cuentas por pagar	C\$ 36,880
Inventario	C\$ 581,710	Impuestos por pagar	C\$ 25,085
Total Activos Circulante	C\$ 743,940	Sueldos	C\$ 55,000
		Acreedores diversos	C\$ 69,350
		Total Pasivo Circulante	C\$ 193,315
Activo Fijo		Pasivo Fijo	
Mobiliarios y enseres	C\$ 296,783.14	-	-
Vehículo	C\$ 17,600	Capital	
Equipo de Oficina	C\$ 119,684	Capital Social	C\$ 984,513.54
Propaganda y publicidad	C\$ 2,900	Patrimonio propio	C\$ 3,078.6
Total Activo Fijo	C\$ 436,967.14	Total Capital	C\$ 987,592.14
Total de activos	C\$ 1,180,907.14	Total de pasivos	C\$ 1,180,907.14





SONATI-LEON				
Flujo de Caja Proyectado				
Expresado en córdobas				
Concepto	2015	2016	2017	2018
Saldo Inicial	C\$ 1,180,907.14	C\$ 1,417,088.56	C\$ 1,771,360.7	C\$ 2,302,768.91
Ingreso Hostal	C\$ 955,812	C\$ 1,146,974.4	C\$ 1,433,718	C\$ 1,863,833.4
Ingreso Tours	C\$ 1,274,416	C\$ 1,529,299.2	C\$ 1,911,624	C\$ 2,485,111.2
Total Ingresos	C\$ 2,230,228	C\$ 2,676,273.6	C\$ 3,345,342	C\$ 4,348,944.6
Disponibilidad	C\$ 3,411,135.14	C\$ 4,093,362.16	C\$ 5,116,702.7	C\$ 6,651,713.51
Costo de ventas	C\$ 500,350	C\$ 600,420	C\$ 750,525	C\$ 975,682.5
Gastos Hostal	C\$ 366,000	C\$ 373,200	C\$ 466,500	C\$ 606,450
Gastos Tours.	C\$ 1,359,480	C\$ 1,631,376	C\$ 2,039,220	C\$ 2,650,986
Total de Egresos	C\$ 1,895,830	C\$ 2,604,996	C\$ 3,256,245	C\$ 4,233,118.5
Disponibilidad Neta Final	C\$ 1,515,305.14	C\$ 1,488,366.16	C\$ 1,860,457.7	C\$ 2,418,595.01

Análisis Financiero	
Rubros	Montos Estimados
Activos Fijos	C\$ 436,967.14
Promoción y Comercialización	C\$ 2,900
Servicios Profesionales	C\$ 55,000
Equipamiento	C\$ 434,067.14
Otros	
Capital	C\$ 987,592.14





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



SONATI-LEON				
Estado de Resultados Proyectados				
Expresado en Córdoba				
Descripción	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingreso Hostal	C\$ 955,812	C\$ 1,146,974.4	C\$ 1,433,718	C\$ 1,863,833.4
Ingreso Tours	C\$ 1,274,416	C\$ 1,529,299.2	C\$ 1,911,624	C\$ 2,485,111.2
Total Ingresos	C\$ 2,230,228	\$ C\$ 2,676,273.6	C\$ 3,345,342	C\$ 4,348,944.6
Costo de Venta	C\$ 500,350	C\$ 600,420	C\$ 750,525	C\$ 975,682.5
Utilidad bruta	C\$ 1,729,878	C\$ 2,075,853.6	C\$ 2,594,817	C\$ 3,373,262.1
Gastos Hostal	C\$ 366,000	C\$ 373,200	C\$ 466,500	C\$ 606,450
Gastos Tours	C\$ 1,359,480	C\$ 1,631,376	C\$ 2,039,220	C\$ 2,650,986
Total Gastos Operacionales	C\$ 1,725,480	C\$ 2,004,576	C\$ 2,505,720	C\$ 3,257,436
Utilidad antes de impuestos	C\$ 4,398	C\$ 71,277.6	C\$ 89,097	C\$ 115,826.1
Impuestos 30%	C\$ 1,319.4	C\$ 21,383.28	C\$ 26,729.1	C\$ 34,747.83
utilidad neta	C\$ 3,078.6	C\$ 49,894.32	C\$ 62,367.9	C\$ 81,078.27

VAN = C\$ 2,973,044.86

TIR=C\$ 743,260.61





Conclusiones

- ✚ La realización de un diagnóstico permitió identificar, factores internos y externos que intervienen en la situación actual de SONATI.
- ✚ Ausencia de gestión empresarial, por ellos se definió el plan de negocios como la herramienta adecuada y posible solución a las debilidades que ponen en peligro la sostenibilidad de la empresa.
- ✚ SONATI forma parte del modelo de turismo responsable, atractivo para los turistas que buscan experiencias en sitios respetuosos del medio ambiente.
- ✚ El ser una organización no gubernamental le brinda a SONATI, oportunidades para gestionar fondos externos y así alcanzar mayor estabilidad económica.
- ✚ La colaboración de turistas voluntarios, es y ha sido fundamental en el desarrollo sostenible de la empresa y de igual manera le abren camino hacia nuevos horizontes en distintos países del mundo a través del popular boca a boca.





Recomendaciones

- ✚ Poner en práctica el plan de negocios diseñado en este estudio como propuesta de herramienta de gestión empresarial que contribuya a la sostenibilidad de SONATI-LEÓN.
- ✚ Integrar en SONATI potencial humano capacitado para reforzar las áreas operativas.
- ✚ Designar un porcentaje de las utilidades para publicidad y mercadeo.
- ✚ Gestionar inversión o financiamiento externo.
- ✚ Incluir en la oferta de SONATI, a turistas nacionales como clientes estratégicos, para que de esta manera puedan hacer frente a las temporadas bajas.





Referencias Bibliográficas

- Fernando Arteché Novotec, XIII CONGRESO DE VALORES DE EMPRESA Y SOCIEDAD, 2002.

Sitios web Consultados

- <http://mojucs.blogspot.com/2011/07/la-educacion-ambiental-medicina-para.html> , 11 de Julio, 2011 Recuperado el 04 de Septiembre de 2015
- Ministerio del Medio Ambiente, Chile <http://www.mma.gob.cl/educacionambiental/1319/w3-propertyvalue-16421.html> Martín 73, Santiago, Chile/ 2014. Recepción: (56-2) 25735600 Recuperado el 04 de Septiembre de 2015
- <https://www.quesgestionempresarial./definicion.abc2007-2015> Recuperado el 06 de Septiembre 2014
- (<http://www.monografias.com/trabajos33/marketing-hotel/marketing-hotel.shtml> , marzo, 2004) Recuperado el 09 de Septiembre de 2015
- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana <http://www.iiap.org.pe/promamazonia/SFinanciero/Bionegocios/PlanBio/Definicion.htm> Recuperado el 18 de Septiembre de 2015
- <http://www.Confederación-Canaria-de-Empresarios-Áreas-.-Creación-de-empresas> (26 julio, 2012) Recuperado el 13 de Septiembre de 2015
- OVACEN (2014) <http://ovacen.com/desarrollo-sustentable-concepto-ejemplos-de-proyectos/> Recuperado el 09 de Septiembre de 2015





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



-
- <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> Recuperado el 18 de Septiembre de 2015
 - <http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/> Recuperado en Enero 29, 2016





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Anexos





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



Entrevista dirigida al personal administrativo de las distintas áreas de SONATI-LEÓN con el fin de conocer su funcionamiento y organización como empresa turística y de educación ambiental.

Gerente General

1. ¿Cómo nace la empresa?
2. ¿Cuál es el significado de su nombre?
3. ¿Cuál es el principal propósito o misión de SONATI-LEÓN?
4. Detallar o describir el organigrama, cargos y funciones
5. ¿Quién es la Máxima autoridad de la empresa?
6. ¿Quién administra los ingresos y egresos de la empresa?
7. ¿En que se invierten los ingresos de la empresa?
8. ¿Los ingresos generados por la actividad turística son suficientes para la sostenibilidad de la empresa?
9. ¿En temporada baja cuales son las estrategias que implementan para mantenerse económicamente estables?
10. Detallar cantidades específicas de ingresos en cada temporada (Alta-Baja)
11. Detallar cantidad de egresos y el concepto de los mismos
12. ¿Cuentan con algún tipo de planificación de negocio y/o mercadeo?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua



UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



La presente entrevista está dirigida a la coordinadora del área del Hostal en SONATI – LEÓN, con el objetivo de conocer la situación actual y potencial en que se encuentra este sitio.

Nombre: _____

Fecha: _____ N° Teléfono: _____

- 1) ¿Cómo surge la idea de ofrecer servicios de Hostal en Sonati, León y en qué año?
- 2) ¿Se encuentran inscritos como prestadores de servicios turísticos en el INTUR?
- 3) ¿Cuentan con algún tipo de colaboración de instituciones afines a la actividad turística?
- 4) ¿Para cuántas personas es la capacidad máxima del Hostal?
- 5) ¿Cuál es el precio de las habitaciones?
- 6) ¿De qué nacionalidad son los clientes que reciben? ¿Es su propósito captar más a esta clientela?
- 7) ¿Cuál es el promedio de estancia (pernoctación) de los turistas en el hostal?
- 8) ¿Qué servicios complementarios ofrecen en el Hostal?
- 9) ¿Cuántos colaboradores integran esta área?





- 10) ¿Cuáles cree son su mayor fuerte para obtener más visitas o que el turista lo prefiera en vez de ir a su competencia?
- 11) ¿Le han dado la debida importancia a la gestión empresarial para adoptar una herramienta eficaz para el desarrollo de todas las áreas?
- 12) ¿Realizan sus metas por escrito mediante una previa planificación de lo que son y lo que desean alcanzar?
- 13) ¿Consideran innecesario realizar una planificación anual de los proyectos y metas que se realizaran en este transcurso?
- 14) ¿Existe alguna limitante que les incida negativamente en el acogimiento de turistas?
- 15) ¿Cuáles son los servicios públicos con los que cuentan?
- 16) ¿Qué cantidad mensual se obtiene de ingresos y egresos por parte de esta área? ¿Es lo suficiente o no cumple sus expectativas?
- 17) ¿Qué meses del año son sus temporadas altas y bajas?
- 18) ¿Implementan alternativas para mantener un equilibrio durante su temporada baja? ¿Cuáles?
- 19) ¿En qué aspectos creen estar fallando para no mantener un equilibrio económico en todo el año?





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



La presente entrevista está dirigida a la coordinadora del área de Tours en SONATI – LEÓN, con el objetivo de conocer la situación actual de los servicios que brinda y el tipo de mercado al que se enfocan.

Nombre: _____

Fecha: _____ **N° Teléfono:** _____

- 1) ¿En qué año y con qué objetivo empiezan a ofrecer el servicio de tours?
- 2) ¿Cuentan con acreditación de Tour operadora?
- 3) ¿Qué tipo de turismo realizan y a qué mercado están dirigidos?
- 4) ¿De qué nacionalidad son los que optan por estos tours? ¿Tienen clientes fijos que llegan hasta Sonati?
- 5) ¿Cuáles son las principales motivaciones por las que los turistas prefieren realizar tours con SONATI?
- 6) ¿Cuáles son las tarifas por tour?
- 7) ¿Poseen transporte propio? ¿Para cuántas personas es su capacidad?
- 8) ¿Cuántos colaboradores integran el área de tours?





- 9) ¿Cuál es el promedio de ventas mensual de los tours?

- 10) ¿Qué estrategias impulsan en esta área para incrementar la visita de los turistas durante la temporada baja? ¿Tienen un tips que los haga especial?

- 11) ¿En qué aspectos creen estar fallando para que la competencia se quede con sus posibles clientes?

- 12) ¿Cuáles han sido los mayores retos que han enfrentado esta área? ¿Tienen alguna limitante para ofrecer eficazmente este servicio?

- 13) ¿Qué ventajas tienen como tour operadora para acaparar más turistas y lograr buenos ingresos financieros?

- 14) ¿Realizan sus metas por escrito mediante una previa planificación de lo que son y lo que desean alcanzar?

- 15) ¿Creen que implementar herramientas empresariales como un plan de negocios les beneficiaría en algo? ¿Por qué?

- 16) ¿Qué perspectivas poseen como eje importante de SONATI, LEÓN?





“Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN”.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



La presente entrevista está dirigida a la coordinadora del área de Educación Ambiental en SONATI – LEÓN, con el objetivo de conocer la situación actual, los proyectos que realizan y los beneficiarios ante el desarrollo de este eje de la sostenibilidad.

Nombre: _____

Fecha: _____ **N° Teléfono:** _____

- 1) ¿Quién es el fundador de esta área y cuáles fueron sus motivaciones para promover en SONATI la Educación Ambiental?
- 2) ¿Qué representa para ustedes la educación ambiental, un compromiso, una labor social, una responsabilidad?
- 3) ¿Cuál es el principal objetivo por el cual fue creada esta labor social?
- 4) ¿Cómo funciona esta área de la empresa?
- 5) ¿Qué tipo de beneficios aporta a la empresa?
- 6) ¿Cuál es la misión y visión de SONATI - LEÓN?
- 7) ¿Existen datos cuantitativos de los proyectos que han realizado desde su fundación? ¿Cuáles han sido?
- 8) ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos por el desarrollo sostenible de esta área?
- 9) ¿De qué manera contribuye con la población o con las comunidades vecinas?





-
- 10) ¿Existe una planificación anual de todas las actividades que se realizarán en su transcurso?
- 11) ¿De cuánto es el presupuesto que se prevé para cada proyecto o actividad que se realiza?
- 12) ¿Qué avances han observado por parte de la población y como SONATI desde que ofrecen Educación Ambiental?
- 13) ¿De cuánto es el aporte económico que le brindan el hostel y los tours?
- 14) ¿Han recibido donaciones por parte de otras ONG, Sectores Públicos y/o Privados por promover el uso adecuado de los recursos naturales y el medio ambiente? ¿Creen que necesitan el apoyo de otras instituciones u organismos?
- 15) ¿Qué cantidad de gastos genera a la empresa?
- 16) ¿Los ingresos y aportes obtenidos de las distintas fuentes son suficientes para mantener la estabilidad de la Educación Ambiental?
- 17) ¿Cuántas son las personas que integran el área de Educación Ambiental y cuáles son sus funciones?
- 18) ¿Qué papel juega dentro de SONATI el voluntariado? ¿Cómo surge esta idea y cuál es el beneficio de ambas partes?
- 19) ¿Cuáles consideran como sus fortalezas y oportunidades que han posicionado a SONATI, ejemplo de una empresa nodriza de turismo?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



¿Cuáles son las debilidades y amenazas que pueden ocasionar una disminución en su eficacia de gestión turística?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



La presente entrevista va dirigida a los responsables de alojamiento y tour operadoras del entorno al área de estudio con el propósito de analizar la situación actual de la competencia.

Nombre: _____

Fecha: _____ **N° Teléfono:** _____

- 1) ¿Cuál es el nombre del negocio y del dueño?
- 2) ¿Qué tipo de servicios ofrece? ¿Tiene servicios complementarios?
- 3) ¿Implementa estrategias para superar a la competencia? ¿Qué cree es lo que lo diferencia de los demás negocios locales?
- 4) ¿Cuál es el precio de los servicios que ofrecen?
- 5) ¿Realizan algún tipo de herramientas empresariales?
- 6) ¿Consideran el tema de gestión empresarial como prioridad para el desarrollo de su negocio?
- 7) ¿Qué acciones de promoción y comercialización han implementado?
- 8) ¿Cuántas personas trabajan para usted?
- 9) ¿Cuántos años tienen de estar operando como Hotel (o Tour operadora)?
- 10) ¿A qué tipo de mercado están enfocados? ¿Nacionales o extranjeros?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



Entrevista dirigida a Clientes hospedados en SONATI-LEÓN con el propósito de conocer cómo valoran su experiencia en el lugar.

Nombre: _____

Edad:

Nacionalidad:

Motivos del viaje:

Tiempo de estancia en el sitio:

¿Con quién viaja?

¿Cómo supo sobre la existencia de SONATI?

¿Cuántas veces ha visitado SONATI?

¿Qué lo motivo a visitar SONATI?

¿Qué opina sobre el trabajo que se realiza en SONATI con respecto al voluntariado y la Educación Ambiental?

¿Cuáles son las expectativas que espera cumplir en SONATI?

¿Cómo ha sido su experiencia en SONATI?

¿Cuáles son los aspectos que más atrajeron su atención durante su estadía en SONATI?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



¿Cuáles serían sus recomendaciones para SONATI en pro de su desarrollo como empresa dedicada al turismo, voluntariado social y educación ambiental?

Basado en su experiencia en el lugar ¿volvería para continuar siendo parte del desarrollo de la organización?

¿Contara a sus contactos sobre su experiencia en SONATI? ¿Recomendara a sus familiares, amigos y conocidos visitar y conocer SONATI-LEÓN?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



Entrevista dirigida a la población beneficiada (Comunidad) por los diferentes programas sociales, realizados por SONATI-LEÓN.

Nombre: _____

Edad: _____ Fecha: _____

¿Hace cuánto tiempo participa de los programas realizados por SONATI-LEÓN?

¿De qué manera este programa los ha beneficiado?

¿Hace uso toda la población (comunidad y escuela) de las creaciones de este programa?

¿Este programa ayuda a satisfacer o no las necesidades existentes en la población (comunidad y escuela)?

¿Qué efecto producen las acciones realizadas en los programas impulsados por SONATI-LEÓN?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



¿Existe involucramiento total de la población (comunidad y escuela) en las actividades de los programas?

¿Participan de otros programas impulsados por SONATI-LEÓN?

¿Qué opinión se les atribuye a la población (comunidad y escuela) de las acciones y programas desarrollados por SONATI-LEÓN?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



Entrevista dirigida a turistas presentes en el casco urbano de la ciudad de León con el objetivo de conocer las motivaciones por la cuales visitan el sitio y la duración de su viaje.

Nombre:

Edad:

1. Nacionalidad:

2. Motivos del Viaje:

3. Tiempo de estancia en el lugar:

4. ¿Con quién viaja?

5. ¿Es primera vez que visita el lugar?

6. ¿En alguna ocasión ha practicado turismo solidario o ha realizado viajes como parte de voluntariado social?

7. ¿Cuál es su opinión sobre el turismo y el voluntariado con empresas dedicadas a estas actividades?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



-
8. ¿Ha escuchado sobre Organización SONATI-LEÓN?
 9. ¿Le gustaría saber qué es y a que se dedican?
 10. ¿Visitaría la organización y participaría de las actividades que ellos ofrecen?
 11. ¿Habría a sus familiares, amigos y conocidos sobre las actividades que ofrecen en SONATI LEÓN?
 12. ¿Recomendaría a sus amigos y contactos conocer SONATI-LEÓN?





"Propuesta de plan de negocio como estrategia de gestión empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI en la ciudad de LEÓN".



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – MANAGUA

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Turismo Sostenible



Entrevista dirigida al delegado (a) de INTUR.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

¿Cuántos turistas están ingresando actualmente a la ciudad de León?

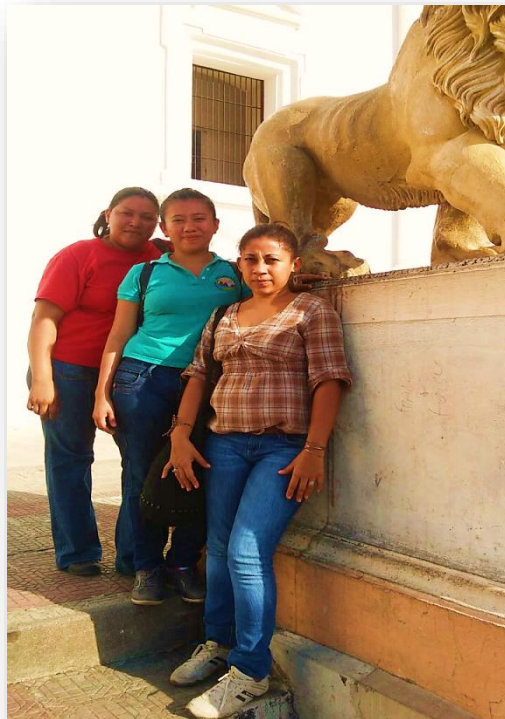
¿Cuáles son las principales motivaciones por la que los turistas se desplazan a esta ciudad?

¿Cuántos prestadores de servicios turísticos se encuentran registrados en el INTUR?





Fase de Campo-Entrevistas a la competencia



Equipo Facilitador

