

**Universidad Católica Agropecuaria del Trópico Seco  
Pbro. “Francisco Luis Espinoza Pineda”**



**Trabajo de Tesis para optar al título de Master  
en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios**

**Empresa ecoturística de tres fincas de la  
Reserva Natural Tisey – La Estanzuela**

**Autora**

Noemí del Carmen Obregón

**Tutora**

M.Sc. Flavia María Andino Rugama

**Asesores**

M.Sc. Lilliam de Jesús Lezama Gaitán

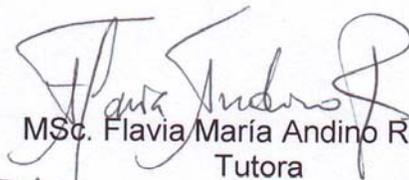
M.Sc. Julio César Gómez Guevara

Estelí, abril 2009

# Empresa ecoturística de tres fincas de la Reserva Natural Tisey - La Estanzuela

## Noemí del Carmen Obregón

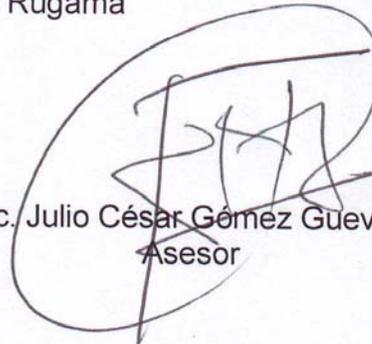
La presente Tesis ha sido aceptada, la cual cumple con los requisitos establecidos por el reglamento de formación de estudios de Posgrado de la Universidad Católica Agropecuaria del Trópico Seco, Estelí - Nicaragua y aprobada por el tribunal examinador para optar al grado de Master en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios.



MSc. Flavia María Andino Rugama  
Tutora

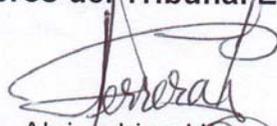


MSc. Lilliam de Jesús Lezama Gaitán  
Asesora

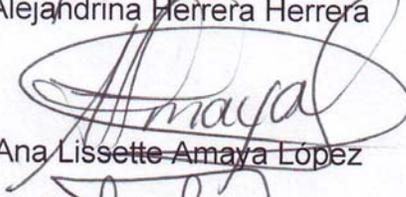


MSc. Julio César Gómez Guevara  
Asesor

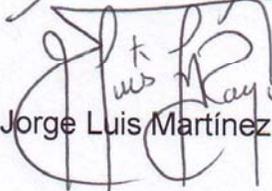
### Miembros del Tribunal Examinador



MSc. Alejandrina Herrera Herrera



MSc. Ana Lissette Amaya López



MSc. Jorge Luis Martínez Rayo



Noemí del Carmen Obregón  
Graduada

# INDICE GENERAL

Contenido	Página
Índice de Tablas.....	i
Índice de Figuras.....	ii
Índice de Anexos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
III. Marco Teórico.....	3
3.1. El turismo.....	3
3.2. Turismo en Nicaragua.....	4
3.3. Ecoturismo.....	7
3.4. Las áreas protegidas de Nicaragua como recurso turístico.....	10
3.5. Empresas de servicios turísticos.....	14
IV. Metodología.....	20
4.1. Ubicación geográfica del estudio.....	20
4.2. Universo y muestra.....	21
4.3. Variables de estudio.....	23
4.4. Técnicas para la recolección de la información.....	24
4.5. Técnicas para el análisis de los resultados.....	26
V. Resultados y discusión.....	29
5.1. Descripción del atractivo de la empresa ecoturística.....	29
5.2. Estudio de la oferta.....	33
5.3. Estudio de la demanda turística.....	38
5.4. Análisis de la oferta versus demanda.....	51
5.5. Estructuración del producto turístico.....	52

VI.	Plan Empresarial.....	54
	Resumen Ejecutivo.....	54
	6.1. Naturaleza de la empresa.....	55
	6.2. Análisis de mercado.....	60
	6.3. Análisis del producto o servicio turístico.....	67
	6.4. Aspectos legales y de organización.....	73
	6.5. Análisis y proyección financiera.....	78
	6.6. Evaluación de impacto ambiental de las actividades de la empresa	85
VII.	Conclusiones.....	92
VIII.	Recomendaciones.....	93
IX.	Bibliografía.....	94
X.	Anexos.....	98

## INDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla 1. Leyes relacionadas con el sector turismo de Nicaragua.....	06
Tabla 2. Visitantes nacionales y extranjeros en la zona hasta el año 2007.....	22
Tabla 3. Universo y Muestra.....	22
Tabla 4. Datos generales de las fincas incluidas en el estudio.....	29
Tabla 5. Recursos disponibles en las fincas de la empresa ecoturística..	30
Tabla 6. Potencialidades y limitantes de las fincas en estudio.....	32
Tabla 7. Aspectos relevantes de la oferta de la empresa ecoturística.....	36
Tabla 8. Distribución de los visitantes de la reserva por tipología y sexo.	38
Tabla 9. Distribución de los visitantes encuestados por rango de edad y sexo.....	39
Tabla 10. Servicios que requiere el turista.....	47
Tabla 11. Acciones de mejoras de la oferta.....	50
Tabla 12. Ventajas y distingio competitivos de la empresa ecoturística.....	58
Tabla 13. Competencia de mercado.....	61
Tabla 14. Matriz FODA de la empresa ecoturística.....	63
Tabla 15. Servicio turístico a nivel de cada finca de la empresa.....	69
Tabla 16. Diseño de paquete turístico de las tres fincas de la empresa....	72
Tabla 17. Cargos y sus funciones.....	76
Tabla 18. Plan global de inversión del plan de negocio de la empresa ecoturística “Las tres Maravillas del Tisey”.....	79
Tabla 19. Proyección del flujo de efectivo de la empresa ecoturística.....	80
Tabla 20. Proyección de Estado de Resultados.....	81
Tabla 21. Proyección del balance general.....	82
Tabla 22. Escenarios de análisis de sensibilidad.....	84
Tabla 23. Referentes legales del medio ambiente y Recursos Naturales..	86

Tabla 24. Percepción de los pobladores y miembros de la empresa, acerca de los cambios que genera el turismo en la Reserva Natural Tisey La Estanzuela .....	87
Tabla 25. Impactos negativos y positivos que se generan del establecimiento y funcionamiento de la empresa.....	89
Tabla 26. Medidas de mitigación y beneficios ambientales para los impactos generados de la actividad ecoturística de la empresa	90

## INDICE DE FIGURAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Fuerzas de Porter para el análisis del posicionamiento de la empresa turística.....	28
Figura 2. Nacionalidad del turista que visita la reserva Tisey Estanzuela.....	40
Figura 3. Departamento que reside el turista nacional abordado.....	41
Figura 4. Estadía de los turistas.....	42
Figura 5. Motivos de visitas de los turistas.....	42
Figura 6. Actividades realizadas en los atractivos turísticos.....	43
Figura 7. Tiempo de permanecer en los atractivos turísticos.....	44
Figura 8. Meses del año que se visitan en la zona.....	45
Figura 9. Iniciativas de interés del turista.....	46
Figura 10. Alternativas que prefiere para visitar las iniciativas.....	47
Figura 11. Comodidades que requiere el turista para visitar las iniciativas turísticas.....	49
Figura 12. Aspectos a considerar para la estructuración del producto turístico.....	52
Figura 13. Estructuración del producto turístico de la empresa. ....	53
Figura 14. Organizaciones e instituciones presentes en la reserva Tisey.	59
Figura 15. Componentes del producto turístico de la empresa.....	68
Figura 16. Organigrama de la empresa ecoturística.....	75

## INDICE DE ANEXOS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Anexo 1. Zonificación del área protegida Tisey La Estanzuela.....	98
Anexo 2. Mapa socioeconómico.....	99
Anexo 3. Matriz de conceptualización y operacionalización de las variables del estudio.....	100
Anexo 4. Taller de triangulación de información y percepción de impactos.....	103
Anexo 5. Identificación de impactos a nivel de fincas de la empresa.....	106
Anexo 6. Formato de plan de empresa.....	108
Anexo 7. Taller de análisis de alternativas viables de negocios ecoturísticos.....	110
Anexo 8. Componentes de los recursos de las fincas de la empresa...	111
Anexo 9. Finca La Almaciguera.....	116
Anexo 10. Finca Las Brisas.....	117
Anexo 11. Finca El Sontul.....	118
Anexo 12. Plan de capacitación de personal de la empresa.....	119
Anexo 13. Impactos en el establecimiento de la empresa (Etapa de construcción).....	120
Anexo 14. Impactos en el funcionamiento de la empresa.....	121
Anexo 15. Costos y gastos de la empresa ecoturística “Las tres Maravillas del Tisey”.....	122
Anexo 16. Normas internas de visita y estadía de los turistas.....	123
Anexo 17. Préstamo de la Empresa Ecoturística.....	124
Anexo 18. Cálculo de la depreciación.....	125
Anexo 19. Ingresos de los paquetes promocionales.....	126
Anexo 20. Ingreso comedor.....	127
Anexo 21. Ingreso por hospedaje.....	127
Anexo 22. Ingresos de ecoactividades alternativas.....	127

Anexo 23. Ingreso estimado de souvenir.....	128
Anexo 24. Planilla del personal de la empresa ecoturística.....	128
Anexo 25. Siglas Utilizadas.....	129

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la sabiduría, fortaleza y la convicción de creer que todo se puede y que nada es imposible para alcanzar las metas de un peldaño más del triunfo en mi vida profesional

A mis hijos Roshell Nohemí y Juan Carlos, los que fueron fuente de inspiración en este estudio.

A mi madre Argentina Obregón y mi esposo José Raúl Rizo, quienes me brindaron apoyo incondicional durante todo el caminar del estudio y llegar a presentar mi trabajo de culminación de maestría.

A mi familia en especial a Efraín y Marbell Aráuz, por su apoyo brindado.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica Agropecuaria del Trópico Seco, por su aporte económico y académico, para alcanzar una meta más de mi carrera profesional.

A mi tutora M.Sc. Flavia María Andino Rugama, por darme la oportunidad de apoyarme de manera incondicional, brindándome conocimientos y su valiosa entrega durante el desarrollo de este trabajo.

A los señores Heriberto Cerrato y Raúl Trujillo, por facilitarme información y entrega de tiempo para el desarrollo de este trabajo.

A mis asesores M.Sc. Lilliam de Jesús Lezama Gaitán y M.Sc. Julio César Gómez Galeano, por brindarme información y conocimientos para el desarrollo de la tesis.

Especial agradecimiento al director y personal técnico de la Fundación para la Investigación en el Desarrollo Rural – FIDER, Estelí, por facilitarme información de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela

A los docentes y mis compañeros de estudio que de una u otra manera me animaron a seguir adelante.

A todos muchas gracias...

## RESUMEN

La información que se expone en el presente documento, contribuye al conocimiento básico del potencial turístico que disponen tres fincas de la Reserva Tisey La Estanzuela, integrada en una propuesta de empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”, la cual fue diseñada de acuerdo a criterios de factibilidad económica, social y ambiental. Para el desarrollo de la investigación, se abordó a los propietarios de las fincas, turistas potenciales y representantes de organismos e instituciones. La información generada fue analizada de forma cuantitativa con el apoyo del programa estadístico SPSS y Excel, así como de forma cualitativa. Las fincas La Almaciguera, El Sontul y Las Brisas constituyeron los atractivos naturales dentro de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, determinando el producto turístico de acuerdo a la oferta, demanda, entorno social y ambiental de la zona. La empresa pretende ofrecer un producto turístico diferenciado a la competencia de mercado, y atendiendo a la demanda de los turistas, con conciencia en la preservación del medio ambiente y responsabilidad social, brindando un servicio de calidad y con precios accesibles al segmento de mercado. En lo concerniente a la evaluación económica, la inversión inicial es de US \$91,442.37, de los cuales se financiará mediante préstamo la cantidad de \$40,000.00 y \$51,442.37, serán aportados con capital propio. En el caso de los indicadores financieros el valor actual neto, con una tasa de descuento del 12 %, presenta un excedente de U\$ 51,701.04, una tasa interna de retorno del 30% y una relación beneficio/costo de 0.43 centavos de dólar por cada dólar invertido. Los estados financieros como son: el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, el flujo de caja, el punto de equilibrio en ventas y servicios y el análisis de sensibilidad; demuestran que es una empresa rentable y con grandes perspectivas de sostenibilidad.

**Palabras claves:** Ecoturismo, empresa, rentabilidad, atractivo, turista

## I. INTRODUCCIÓN

El turismo es una alternativa viable para la conservación y protección de los recursos naturales, brindando la oportunidad de empleo e ingreso, mediante la sostenibilidad de sus recursos naturales; satisfaciendo las tendencias actuales que existen en el mercado del ecoturismo por la demanda de la población de las grandes ciudades y países desarrollados en disminuir los síntomas del estrés producidos por los diferentes niveles de contaminación o por el trabajo.

Para el caso de Nicaragua, el turismo se promueve como un eje estratégico para el desarrollo del país. La oferta que se brinda responde a la demanda nacional y extranjera que busca lugares donde disfrutar de la belleza paisajística, las bondades del contacto con la naturaleza, la tranquilidad de un espacio abierto, la seguridad del país.

Sitios que presenten las características mencionadas anteriormente han sido identificados en diversos estudios, en la Reserva Tisey La Estanzuela, donde se ubican áreas con potencial para el turismo y en particular el ecoturismo; pero hasta ahora se han desarrollado muy pocas iniciativas.

Por tal razón, la investigación se orientó al análisis del potencial ecoturístico de tres fincas de la reserva natural Tisey La Estanzuela. Para esto, primeramente se realizó un análisis del potencial ecoturístico, el estudio de mercado y a partir de estos resultados se diseñó una propuesta de planificación de la empresa bajo un enfoque de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Asimismo, el estudio proporciona un marco de referencia para el desarrollo de iniciativas de negocios ecoturísticos para microempresas del área rural, a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que dentro de sus líneas estratégicas tratan aspectos de turismo.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar el potencial ecoturístico de tres fincas de la reserva natural Tisey La Estanzuela, considerando el mercado y oportunidades existentes para el diseño de una propuesta de planificación de empresa ecoturística, de acuerdo a criterios de factibilidad económica, social y ambiental.

### **Objetivos específicos**

Determinar el potencial de atractivo natural en tres fincas de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, que permita la creación de empresa, sostenible y competitiva.

Determinar el producto ecoturístico de tres fincas de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, tomando en cuenta las motivaciones y el perfil del turista que visita la Zona.

Diseñar propuesta de plan empresarial, de acuerdo a criterios de factibilidad económica, social y ambiental, que agrupe a tres fincas bajo una alternativa de empresa ecoturística.

### **III. MARCO TEORICO**

En este acápite de la presente investigación, se brinda de manera general conceptos teóricos fundamentales del sector turístico especialmente lo relacionado con el ecoturismo, que conlleve a un análisis de planificación de empresa ecoturística ubicada en el contexto de una reserva natural, y asimismo permita identificar los principales temas de discusión de los resultados del estudio.

#### **3.1. El Turismo**

El turismo es uno de los sectores económicos que más se ha incrementado a nivel mundial en los últimos años. Para muchas naciones del mundo, esta actividad constituye una generadora básica de ingresos, empleos y desarrollo.

La organización mundial de turismo define el término turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en los lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (OMT, 2001).

Tomando en cuenta la definición anterior, al hablar de turismo, no sólo se habla de hospedaje. Antes de trasladarse, el turista planea su viaje, requiere de reservaciones y cotizaciones, medios de transporte, alimentación y buscará centros de recreación en su tiempo libre. Es por ello, que el turismo abarca un sinnúmero de actividades, las cuales conforman una cadena de servicios adicionales, para la satisfacción del turista.

Además, hay que tener en cuenta que las atracciones turísticas que brinda el lugar de visita, como el clima, el escenario natural, la cordialidad de la población, la cultura, accesibilidad y la infraestructura social, influyen en la toma de decisión del turista.

## 3.2. Turismo en Nicaragua

La tendencia del turismo en la Región Centroamericana es al crecimiento, y Nicaragua no es la excepción, porque la oferta que se brinda responde a la demanda externa que busca lugares donde disfrutar de la belleza paisajística, las bondades del contacto con la naturaleza, la tranquilidad de un espacio abierto, la seguridad del país.

Sin embargo, aunque el turismo en Nicaragua se promueve como un eje estratégico para el desarrollo del país, las condiciones que el Gobierno Central y los Gobiernos Locales deberían facilitar para el desarrollo de una oferta diversificada y de calidad, son aún muy limitadas.

En este ámbito, con la importancia creciente del sector, el turismo rural es una oferta que puede llegar a complementarse con la oferta turística tradicional y a posicionarse como un producto por sí mismo.

Estas iniciativas se están consolidando cada vez más, tanto en cantidad y diversidad de servicios, como en la calidad de los mismos. De hecho las actividades de senderismo, escalada de volcanes, los tours por los cafetales, ciclismo, cabalgatas y por qué no, el compartir con los habitantes de las comunidades y las familias campesinas, el hospedaje y la alimentación, para así obtener un conocimiento enriquecedor y de contacto directo con las costumbres de los pobladores rurales, son parte de la oferta que se brinda en esta diversidad de iniciativas rurales, muchas de ellas comunitarias (Monge, 2007).

Lo anterior lleva a plantear que en la medida que se involucra a la mayor parte de actores económicos locales en la oferta turística y se vaya creando la cadena de valor del turismo, con actores locales, con un mejor posicionamiento de los oferentes locales en los eslabones que generen mayores recursos, permitan

acceso a información y seguimiento a contactos comerciales, el turismo rural se dinamizará y conllevará al desarrollo local.

Por otro lado, estos servicios que se están brindando en el sector, han ido generando una demanda creciente. Así se puede observar que el comportamiento de la demanda turística del Año 2007, según los datos estimados del INTUR (2008), se caracteriza por lo siguiente:

- De enero a noviembre del año 2007, se estima ingresaron al país 709,255 turistas internacionales, lo cual representa un aumento de 38,672 turistas de más que ingresaron en comparación al mismo período del año 2006, que fue de 670,583 turistas (según datos preliminares y actualizados), lo cual representa un incremento del período del 5.8%, por las llegadas de turistas al país.
- Durante el mes de noviembre del año 2007, ingresaron al país 60,353 turistas internacionales, lo cual representa un aumento de 6,621 turistas más en comparación al mes de noviembre del año 2006, cuando ingresaron 53,732 turistas (según datos preliminares y actualizados), lo cual viene a representar una tasa de crecimiento del 12.3% para noviembre.
- La principal región geográfica de la nacionalidad de los turistas que visitaron el país sigue siendo Centroamérica, quien aportó el 65.3% del total de los turistas, seguido por Norteamérica con un 23.4%, Europa con 7.1% y el resto de las regiones con 4.2%.
- En el mes de noviembre/07 el 21.9% de los turistas que llegaron al país son de nacionalidad hondureña, 19.9% estadounidense, 14.9% salvadoreños, 9.7% guatemaltecos y 8.0% costarricenses.

Para el desarrollo del turismo, Nicaragua cuenta con un marco jurídico que se sustenta en la constitución de la República de Nicaragua y sus capítulos relacionados a los derechos políticos, sociales, y económicos en correspondencia con las leyes, disposiciones y normativas que especifican los asuntos de la economía nacional que implica la participación de los actores como gestores de su propio desarrollo.

**Tabla 1. Leyes relacionadas con el sector turismo de Nicaragua**

<p><b>En turismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 298 Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) / 1998. Establece la constitución, objetivos y funciones del INTUR. Igualmente define que es competencia del INTUR “Estimular la construcción, ampliación y modernización de lugares de servicios turísticos”. Establece el tipo de empresa de servicios turísticos y las obligaciones de éstas.</li> <li>• Ley 306 de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua / 2005. Se definen los principios para la aplicación de incentivos a la actividad turística y que deberán ser otorgados por el INTUR. No especifica los incentivos para las empresas rurales.</li> <li>• Ley 495 General de Turismo / 2004. Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto regular la industria turística mediante el establecimiento de normas para garantizar su actividad, asegurando la participación de los sectores públicos y privados.</li> </ul>
<p><b>En Ambiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 217, General del Medio Ambiente y Recursos Naturales / 1996Arto. 3. La utilización correcta del</li> </ul>

---

espacio físico a través de un ordenamiento territorial que considere la protección del ambiente y los recursos naturales como base para el desarrollo de las actividades humanas.

---

**Otras (MIPYMEs y Grandes Empresas)** • Ley 580 de Reformas y adiciones a la ley 380, ley de marcas y otros signos distintivos / 2006

---

Por ello el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), como instancia competente para la promoción de políticas y estrategias que contribuyan al desarrollo turístico del país, además de fomentar y capacitar en coordinación con otros sectores está comprometido a definir y descentralizar lineamientos de planificación acordes con los programas económicos, sociales y ambientales del resto del Gobierno Central y los Gobiernos Municipales (INTUR, 2007).

Por otro lado, de acuerdo a la ley 298, en el capítulo IV, del turista, artículo 26, se entiende por turista: “El nacional y el extranjero residente que, con fines de recreo, vacaciones, salud, instrucción, religión, deporte, familia, negocios, misiones y reuniones, visite dentro de la República de Nicaragua una localidad distinta a su domicilio”. Para tal efecto se debe utilizar el concepto de turista tanto para nacionales como extranjeros.

### **3.3. Ecoturismo**

Según lo reafirmado en el Plan de Acción establecido en la Primera Reunión Iberoamericana de Ministros de Turismo realizada en Cuzco, Perú (OMT 2001), con relación a la adopción de principios y parámetros estandarizados de medición de sostenibilidad de las actividades ecoturísticas; acuerdan hacer las siguientes recomendaciones a los gobiernos, agencias de cooperación internacional, sector privado, ámbito académico, ONGs y comunidades, sobre la definición de ecoturismo, planteando que:

“El ecoturismo es un viaje responsable a áreas naturales que conserva el ambiente, valora la cultura y apoya el desarrollo sostenible de las poblaciones locales generando un mínimo impacto negativo”.

Lo anterior marca como el Ecoturismo debe comprender una gran normatividad, en donde las autoridades públicas, comunidades locales, administradores, ONG y la empresa privada deben involucrarse activamente ya que sólo a través de estrictos lineamientos y su correspondiente cumplimiento se podrá garantizar que el Ecoturismo no modifique negativamente el patrimonio natural y cultural de Nicaragua.

Por otro lado, las actividades que se practican con mayor frecuencia en ecoturismo según Giraldo (1999) son:

- Talleres de educación ambiental, actividades en las que el turista tiene contacto directo con la naturaleza, involucrando a las comunidades locales y tiene como fin crear una conciencia ecológica.
- Observación de ecosistemas, su fin es conocer los diferentes componentes de uno o varios ecosistemas.
- Observación de fauna, el turista puede observar a los animales en su hábitat natural.
- Observación de flora, se enfoca a la observación de la vegetación.
- Senderismo interpretativo, el turista hace un recorrido a pie o mediante un transporte no motorizado por un camino y son guiados por personas que conocen la zona.
- Participación en programas de rescate de flora y fauna, su finalidad es el rescate de especies en extinción
- Fotografía, consiste en tomar fotografías de escenarios naturales, flora, fauna y cultura.

Los atributos de ecoturismo lo hacen una herramienta valiosa para la conservación. Al respecto, Báez (1996), afirma que el ecoturismo:

- Contribuye a la conservación de los recursos naturales, por cuanto estos son la base de la oferta ecoturística, conjuntamente con las manifestaciones culturales locales.
- Resalta la valoración del patrimonio natural y cultural, en vista de ser los recursos naturales y culturales los elementos fundamentales del producto ecoturístico. Por lógica, son valorados por los beneficios económicos que proporcionan, mejorando la calidad de vida y perpetuándola en el tiempo y el espacio.
- Induce a la planificación y manejo de los recursos naturales y culturales.
- Genera empleos y beneficios económicos a las poblaciones locales, mejorando la calidad de vida.
- Promueve la investigación científica, especialmente en lo concerniente a los recursos naturales.
- Integra áreas marginales, tanto silvestres como poblacionales, al desarrollo de la economía nacional.
- Es un importante instrumento para la capacitación y la concientización de las poblaciones marginales y los ecoturistas.
- Estimula a la creación de medianas y micro empresas ecoturísticas.
- Contribuye a la mejoría económica de países tropicales con economías deprimidas.
- Canaliza fondos, donaciones y asistencia técnica para la conservación de los recursos naturales y la mejoría comunitaria.
- Da prestigio y orgullo (imagen) por las políticas conservacionistas desplegadas a favor del ecoturismo

### **3.4. Las áreas protegidas de Nicaragua como recurso turístico**

Nicaragua es un país rico en biodiversidad representando aproximadamente, el 7% del total mundial de las especies; está integrada en el llamado Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), que fue aprobado formalmente en el marco de la Cumbre Presidencial Centroamericana.

Por otro lado, la comercialización de productos turísticos que se ofertan en áreas protegidas, orienta el uso eficiente, complementario y continuo de los atractivos turísticos a través de la afluencia de turistas nacionales y extranjeros, contribuyendo así, al desarrollo económico del país bajo un aprovechamiento sustentable de los Recursos Naturales (INTUR, 2002).

#### **3.4.1. Las áreas protegidas de Las Segovias**

Las Segovias disponen de siete áreas protegidas que atesoran una gran variedad de Recursos Naturales, desde los bosques de pino del área de Dipilto–Jalapa, hasta los bosques de galería y latifolios de Moropotente- Mirafior en Estelí. Las áreas protegidas de Tomabú, Tisey Las Estanzuela, Quiabuc y Tepesomoto-Pataste; a excepción de Tepesomoto, están declaradas dentro del Plan de Ordenamiento Territorial Turístico del Instituto Nacional de Turismo (INTUR), de interés turístico y los cascos urbanos más significativos (López, 2001).

Las áreas protegidas de Las Segovias, acogen importante riqueza en sus ecosistemas, que a su vez le imprimen un carácter de potencialidad turística, por lo que se deben de plantear actuaciones que lleven unidas garantías de sustentabilidad en términos económicos, sociales y medio ambientales.

### **3.4.2. Los Valores del Área Protegida Tisey La Estanzuela como recurso potencial del ecoturismo**

Se consideran valores resaltantes de la Reserva Natural la conjunción de los diferentes elementos físicos y recursos biológicos, siendo estos: diferentes ecosistemas formados a través de la gradiente altitudinal; micro ambiente y paisajes escénicos con miradores naturales hacia la planicie y volcanes del Pacífico; recursos hidrológicos que hacen que en la Reserva Natural se exhiba la única división hacia tres vertientes del país; además de las características de alto valor para conservación mostrada por sus recursos forestales de pinares y asociaciones florísticas de *Quercus* y *Pinus* en su límite sur para el Continente Americano. (FIDER, 2003).

Dentro de otro valor importante es que en el Área Protegida nace el Río Estelí, tributario del río Coco, donde se forma el popular y turístico Salto de La Estanzuela, con una caída de agua de aproximadamente 40 m de altura.

### **3.4.3. Actividades turísticas en áreas protegidas de Nicaragua**

- En el decreto No. 01-2007, en la sección VII, artículo 60, plantea que “el MARENA, a través de la DGAP y las secretaría de reservas de la Biósfera en su caso, se coordinará con el Instituto Nicaragüense de turismo (INTUR), el Instituto Nacional de Cultura, Gobiernos municipales y regionales, a fin de promover el desarrollo de programas de trabajo conjunto en función de fomentar el desarrollo sostenibles de las áreas protegidas del SINAP, sobre la base de la realización de las actividades ecoturísticas y de recreación, procurando la conservación del paisaje y los recursos naturales y culturales, siempre y cuando la categoría de manejo y directrices de administración lo permitan” (Gobierno de Nicaragua, 1996).

Para el caso de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, el plan de manejo establece una serie de Normativas básicas: (FIDER, 2003)

- Se permite el ecoturismo impulsado por propietarios de la zona.
- Se permite únicamente la agricultura sostenible de bajo impacto en las áreas existentes con cambio gradual de uso de pesticidas químicos al uso de pesticidas orgánicos y de control biológico.
- Se permite el manejo forestal de muy bajo impacto, en las partes que no superen 50% de pendiente.
- Se permite la implementación de mejoramiento de pequeños hatos ganaderos, estrictamente bajo sistemas de producción silvopastoril en las áreas destinadas para tal fin.
- Se debe promover la restauración florística (nativa) en las áreas cercanas a las viviendas ya existentes.
- Se permite únicamente el aprovechamiento de madera muerta y / o seca y la obtenida del manejo forestal para la obtención de energía de los hogares ya existentes.
- Se permite la extracción de madera proveniente de bosquecitos o rodales manejados, con fines de reposición de cercos y mejoramiento de viviendas.
- Se permite construcción de estaciones de vigilancia, estancias para interpretación ambiental, hospedajes para visitantes y senderos interpretativos o pequeñas trochas que sean construidas en forma compatible con el paisaje natural.
- Se restringe construir nuevas viviendas que no sean parte del núcleo familiar ya existente dentro de la zona núcleo.
- No se permite el lavado de aperos de labranzas, vehículos y animales en nacientes y quebradas dentro de la zona.
- No se permite incremento en el pastoreo extensivo dentro de la zona, ni el crecimiento escalonado del hato ganadero.
- No se permite la comercialización (extractivismo) de productos del bosque; solamente que estos sean cultivados en viveros familiares y/o sociales.

- No se permiten fogatas, ni extraer madera en pie para ningún fin, en el sector de áreas de derrumbes, suelos con poca cubierta vegetal, específicamente en el cerro El Divisadero.
- No se permite la circulación de animales bovinos, caprinos y equinos dentro de las áreas de restauración, que se encuentren reforestadas.
- No se debe realizar grandes obras (edificios con fines industriales, agroindustriales y hoteles) que sobrepasen la capacidad de carga previamente establecida para la zona y que irrumpen con los rasgos naturales dentro de la Zona Núcleo.

En el marco de las normas planteadas en el plan de manejo de la reserva, la empresa, tomará en cuenta su oferta e inversiones, para la acción ecoturística.

#### **3.4.4. Subprograma de ecoturismo y de recreación**

Como parte del manejo de la Reserva natural Tisey (FIDER, 2003), se destaca el subprograma de ecoturismo y de recreación, cuyos objetivos son:

- **Subprograma de Ecoturismo**

**Objetivo:**

Proporcionar a los visitantes del Área Protegida la oportunidad de contemplar las bellezas naturales y escénicas, procesos y elaboración de productos y artesanías que ofrece el Tisey La Estanzuela.

- **Subprograma de Recreación**

**Objetivo:**

Brindar al visitante actividades recreativas que, además de ofrecer una diversión, faciliten información sobre la importancia de la conservación y uso sostenido de los recursos que el área contiene.

### 3.5. Empresas de servicios turísticos

Báez (1996), destaca que en el ecoturismo predominan las medianas y micro empresas, tanto individuales como comunitarias siendo las principales:

- De aventuras: ofertan las actividades propias de riesgos.
- De alojamiento (ecolodges, botón verde, resort ecoturístico, albergue ecoturístico, etc.).
- Restaurantes ecoturísticos: ofertan la gastronomía típica y es decorado con objetos de usos cotidianos y típicos.
- Zocriaderos: cría, reproducción y comercialización de especies de fauna, especialmente en peligro de extinción.
- Farmacopea: ofertan y comercializan las plantas medicinales.
- Artesanía: propia de los lugares, cuya materia prima no afecta el equilibrio ambiental.
- Folklórica: ofertan y valoran las manifestaciones culturales de las comunidades, especialmente su música y bailes.
- Transporte ecoturístico: usan tipos de transportes no convencionales y que no contaminen el medio ambiente.
- Guías locales o de la naturaleza: manejan la información local de flora, fauna, historia natural, manifestaciones culturales, historia, etc.
- Agencia de viajes y tour operadoras de ecoturismo: su misión es ofertar todas las actividades de turismo naturalista, dentro del marco filosófico de la sostenibilidad.
- Estaciones biológicas o ecoturismo científico

Según la Ley 298, artículo 29, destaca empresas de servicios como de industria turística, las siguientes:

- Hoteles, moteles, apartahoteles y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes.
- Agencias y Operadoras de Viajes.

- Arrendadores de vehículos automotrices y embarcaciones acuáticas, dedicadas al transporte turístico.
- Transporte terrestre, marítimo, fluvial, lacustre y aéreo que preste servicio al turista.
- Oficinas o Agencias de guías de turismo.
- Restaurantes, cafeterías, bares, ranchos de diversión, centro nocturnos, casinos o salas de juegos y similares.
- Centros de exhibición y venta de artesanías y toda obra de artes manuales
- Las demás empresas que el "INTUR" considere de naturaleza turística (Gobierno de Nicaragua, 1998).

La empresa Las Tres Maravillas del Tisey, considera los referentes de la empresa ecoturística y el estudio de la demanda, para la planificación y determinación del producto turístico a ofrecer.

### **3.5.1. Planificación turística**

Para Bote Gómez (1990), la planificación turística debe responder a tres condicionamientos básicos: En principio el plan debe avanzar el futuro, como tal instrumento de prognosis debe venir precedido de un análisis exhaustivo donde se exponga el conjunto de relaciones de la actividad turística con los restantes sectores económicos así como las características del turismo en dicha localización.

En segundo lugar el plan debe constituir un consenso donde los agentes involucrados en la actividad turística, dispongan de un espacio de participación, reflexión y discusión para la elaboración del plan. Finalmente, el plan debe establecer un cuadro marco de programación donde se delimiten una serie de grandes líneas estratégicas, desplegadas a su vez en una secuencia de programas y proyectos que las desarrollan.

Inskeep (1999), considera que la planificación turística debe responder a la exigencia de establecer un enfoque de desarrollo sostenible en el diseño e implementación de las actividades turísticas. Dicho enfoque supone la gestión sostenible y preservación de los recursos naturales y culturales de la zona en cuestión, para su uso presente y futuro como tales atractivos turísticos y su disfrute para la comunidad local.

Ambas definiciones de la planificación turística responden a un diseño de plan de actividades turísticas, tomando en cuenta a los actores involucrados, para que delimiten sus líneas estratégicas con enfoque sostenible a la preservación de los recursos naturales y la cultura.

### **3.5.2. El Producto turístico rural**

El producto turístico es en términos generales una promesa de prestación de servicios en un tiempo concreto y en un entorno determinado. En el caso del producto turístico rural, este es básicamente la promesa de utilización del entorno natural, combinado con la prestación de servicios básicos y/o complementarios, en un tiempo determinado. El producto turístico rural es el resultado de la combinación de recursos, servicios y equipamientos susceptibles de utilización turística (Calderón, 2005).

La estructura del producto turístico rural por tanto, es compleja ya que engloba elementos tangibles como intangibles unidos a la interacción entre prestatario del servicio y cliente. Por tanto, el producto turístico rural podría ser definido como una combinación de prestaciones y componentes materiales e inmateriales que ofrecen unos beneficios al cliente en respuesta a determinadas expectativas y motivaciones (Altés, 1993).

### **3.5.3. Plan de empresa**

El plan de empresa es un instrumento de análisis en el que se refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. Se trata por ello de una herramienta idónea para poder hacer un seguimiento del desarrollo de la actividad empresarial, analizando y comparando previsiones y resultados.

El plan debe comprender todos los aspectos de la actividad, la concepción, la puesta en marcha, la gestión y el control, hasta la consecución de los objetivos de ventas anuales previstos. Normalmente el periodo de planificación es de cinco años. (CIDEM, 2005)

Por lo tanto, el plan de empresa turístico debe contemplar todos los pasos metodológicos desde la concepción del producto y/o servicios a desarrollar, hasta la proyección financiera de la misma, de tal manera que sirva de manual de funcionamiento para poner en práctica los objetivos de la empresa.

### **3.5.4. Criterios de análisis de los indicadores de evaluación financiera del plan de empresa**

Gallardo (1998), establece criterios de evaluación de indicadores financieros del Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), la Relación Beneficio costo (R B/C) y el Periodo de recuperación de la inversión (PRI), permitiendo estos criterios de evaluación tomar decisiones en la rentabilidad de los resultados obtenidos del análisis financiero del plan de empresa.

A continuación se describe los criterios de evaluación de los indicadores financieros:

- **Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN).** El VAN representa el excedente que se origina en el plan de la empresa a lo largo de la proyección de la inversión. La regla de decisión es la siguiente:

Positivo (VAN mayor que cero):	Se acepta
Nulo (VAN igual a cero):	Indiferente
Negativo (VAN menor que cero):	Se rechaza

Un VAN positivo indica que se habrán producido excedentes y por lo tanto se justifica la puesta en marcha del plan de empresa. Un VAN negativo indica que se han producido pérdidas, por lo que el proyecto no se justifica desde el punto de vista económico.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR).** La Tasa Interna de Retorno, plantea el cálculo del excedente en porcentaje, es decir se trata de una medida relativa.

La regla de decisión es la siguiente: Aceptar los proyectos con  $TIR > r$ , siendo  $r$  la tasa de corte previamente definida.

Para seleccionar un proyecto con este criterio, habrá que comparar la TIR con la tasa de descuento, que mide el costo del dinero. Esta tasa de descuento es establecida por el empresario al comienzo del proyecto. Si la TIR es inferior a la tasa de descuento, no estará justificado el proyecto desde el punto de vista económico.

Si la TIR es mayor a la tasa de descuento, el proyecto cumplirá las expectativas de rentabilidad de la empresa.

- **Análisis de Relación Beneficio - Costo (R b/c).** Se define por el coeficiente entre los beneficios actualizados y los costos actualizados, descontados a la tasa de descuento definida.

Como se trata de coeficiente, el criterio de decisión es entorno a uno, siendo:

Mayor (B/C mayor que uno):	Se acepta
Igual (B/C igual a uno):	Indiferente
Menor (B/C menor que uno):	Se rechaza

Entre alternativas se escoge la de mayor RB/C, es decir que sea mayor que uno o igual a uno.

- **Periodo Recuperación de la Inversión (PRI).** El método de evaluación conocido que trata de medir la recuperación de la inversión determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el numero de periodos aceptables por la empresa. Es decir, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido.

- Mide la rentabilidad en términos de tiempo.
- No considera todos los flujos de fondos del proyecto, ya que ignora aquellos que se producen con posterioridad al plazo de recuperación de la inversión.
- No considera los flujos de fondos adecuadamente descontados.

La regla de decisión es la siguiente: Aceptar los proyectos con  $PRI < p$ , siendo  $p$  el plazo máximo de corte previamente definido.

## **IV. METODOLOGÍA**

Esta investigación es de tipo descriptivo explicativo, con un diseño cuanti-cuali, ya que se especifican de manera cualitativa el potencial de atractivo natural de las fincas, pero a la vez se determina de manera cuantitativa el potencial de mercado de los productos ecoturísticos, explicando las características de este mercado. Asimismo, se hace un análisis de la información recolectada, que permite planificar la empresa ecoturística, desde un enfoque de sostenibilidad social, financiera y ambiental.

### **4.1. Ubicación geográfica**

Las fincas seleccionadas en este estudio están ubicadas en el Área Protegida Tisey – La Estanzuela, que se encuentra localizada en el Municipio de San Nicolás, Departamento de Estelí, a 144 Km. de la ciudad capital Managua y 10 Km de la ciudad de Estelí. La ubicación específica del área, según FIDER (2003), está entre las coordenadas UTM 1442339.5 m y 1429449.5 m de latitud norte y las coordenadas 558153.75 m y 571752.31m longitud este.

La superficie de la Reserva Natural es de 9,339.87 ha; y su zona de amortiguamiento tiene un área aproximada de 12,340.58 ha (Anexo 1).

La reserva natural comprende los cerros Tisey, Cerro El Divisadero, Cerro La Escala, Fila El Pedernal, Fila El Picacho, Cerro El Jalacate, La Cueva El Duende, Fila Las Cuchillas; todos éstos sitios se destacan por su mayor altura dentro del Área Protegida y entre las comunidades del Área protegida se destacan: Estanzuela, Almaciguera, Despoblado, El Carmen - La Garnacha. En sus partes de transición a bosque seco sobresalen Mesa El Jícaro, El Pastoreo, La Tunosa, Sabana Larga, Tres Esquinas, La Cebadilla, Potrerillo y sector de La Sirena (Anexo 2).

## 4.2. Universo y muestra

Considerando el tipo de información requerida para realizar la investigación se tomaron las siguientes fuentes de información:

- **Propietarios de las fincas** ubicadas en la reserva Tisey La Estanzuela. La selección de la muestra de los productores en el estudio, estuvo de acuerdo a los criterios siguientes:
  - Disposición de los dueños de fincas a participar activamente en el papel protagónico de su intervención en las etapas metodológicas del estudio.
  - Que las propiedades dispongan de atractivos naturales para promover el ecoturismo en ellas.
  - Los propietarios tengan interés en iniciar o ya estuvieran realizando actividades turísticas.
  - La finca debe estar ubicada en la zona núcleo de la Reserva
  - Ubicación cercana a otras fincas con potencial turístico
- **Turistas potenciales.** El total de turistas de acuerdo a registros históricos de los visitantes elaborados por organizaciones e INTUR Estelí.

Para la obtención de la información con el grupo de turistas, se manejó una muestra probabilística utilizando como punto de partida el dato correspondiente a un año de visita de turistas a la zona, según referencias del SNV y Renitural (2007). Para calcular la muestra se aplicó la fórmula propuesta por Galindo (1996):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z = 1.65 (Valor de la distribución normal Z para un nivel de confianza de 90%)

e = 0.1 (Error o diferencia entre la media muestral y la media de la población 10% de error)

N = 1063 (Universo)

$P = 0.5$  (Probabilidad de que el evento ocurra)

$Q = 0.5$  (Probabilidad de que el evento no ocurra)

$n =$  muestra

Para este cálculo se consideraron los datos mostrados en la tabla siguiente sobre la media de turistas al año en la zona hasta el año 2007

**Tabla 2. Turistas nacionales y extranjeros en la zona hasta el año 2007**

<b>Año</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Total</b>
Antes del 2003	454.4	5.5	459.9
2003	495.4	80.2	575.6
2004	402.8	150.1	552.9
2005	572.2	228.5	800.9
2006	598.7	238.5	837.2
2007	696.0	367.0	1063.0

Fuente: SNV y Renitural (2007)

De tal manera que, se ha considerado el dato referente de los visitantes en el año 2007, con un total de 1063 turistas que visitaron la zona, y aplicando la fórmula descrita anteriormente, se obtuvo una muestra representativa de 64 turistas, que llegan a la Reserva Natural Tisey – La Estanzuela, distribuidos proporcionalmente entre turistas y extranjeros, tal como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Universo y muestra considerada en el estudio**

<b>Tipo de turista</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Nacionales	696	42	65.4
Extranjeros	367	22	34.6
<b>Total</b>	<b>1063</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

- **Organizaciones e instituciones** vinculadas al comanejo de la Reserva y del turismo en Estelí.

Para obtener información complementaria sobre la actividad ecoturística y el comanejo de la Reserva, se consideró a representantes de organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales como: Alcaldía de Estelí y San Nicolás, FIDER, Cooperativa de Servicios Múltiples Reserva Natural Tisey La Estanzuela – COOSMURTE, R.L, INTUR y MARENA.

### **4.3. Variables del estudio**

La definición de las variables está relacionada con los objetivos específicos (anexo 3), siendo las siguientes:

- Atractivos ecoturísticos

En esta variable se destacan los recursos que disponen las fincas tanto natural o creado por el hombre que puede generar desplazamientos de personas con la finalidad de contemplarlo o de realizar alguna actividad físico o intelectual.

- Potencial de mercado para productos ecoturísticos

Se destaca un análisis entre la oferta y la demanda, para llegar así estructurar el producto ecoturístico de la empresa

- Planificación empresarial

Refleja un instrumento de análisis desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha del proyecto de empresa, destacando los impactos generados y las medidas de mitigación, asimismo una proyección financiera de cinco años.

#### **4.4. Técnicas para la recolección de la información y procedimiento para su aplicación**

La investigación se realizó en dos etapas claramente diferenciadas y que se describen a continuación:

Etapas I. Diagnóstico para la identificación del potencial ecoturístico

Etapas II. Planificación empresarial de la actividad ecoturística

##### **Etapas I: Diagnóstico para la identificación del potencial ecoturístico**

Se realizó un levantamiento de información acerca de los potenciales atractivos naturales y otras, que podrían ser incorporadas al disfrute turístico. Los resultados de esta primera etapa, fueron los insumos para la planificación específica del plan de negocio de las fincas, bajo criterios de factibilidad y sustentabilidad, apropiados y en correspondencia con el Plan de manejo de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela.

En esta etapa se realizaron los siguientes pasos:

- Recopilación de información secundaria que se realizó con la técnica de revisión documental: los planes de finca elaborados por FIDER (2006), información de los sitios atractivos de la zona, estudios de investigaciones sobre la zona, documento del plan de manejo de la Reserva u otro tipo de documentos que permitieron destacar los negocios turísticos existentes y las fincas con potencial ecoturístico que no se han iniciado como empresas en este sector.
- Levantamiento de información de campo del potencial ecoturístico de las tres fincas seleccionadas de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela. Inicialmente se llevó a cabo mediante visitas a la zona de estudio y a las organizaciones con incidencia en la reserva. También se realizó una caracterización de los

atractivos ecoturístico, mediante recorridos por la finca complementados con la aplicación de entrevista semi estructurada a los propietarios de estas fincas.

- Se determinó la demanda potencial, identificando el interés, el disfrute y el entendimiento de los visitantes sobre la zona de estudio, describiendo y explicando sus características e interrelaciones. Para esto se utilizó una encuesta dirigida a los turistas que visitaban la zona aplicando un cuestionario. Previamente se realizó una prueba piloto con el propósito de validar el instrumento con una pequeña muestra (10), permitiendo ajustarla de acuerdo a recomendaciones brindadas.
- Una vez recolectada la información se realizó la descripción de los atractivos ecoturísticos, para ser retomados como un producto ecoturístico.
- Seguidamente se realizó un taller con pobladores locales, miembros de la Cooperativa COSMURTE, con el objetivo de presentar los resultados preliminares de la caracterización de recursos a nivel de finca y demanda de mercado. Igualmente, con técnicas participativas se determinaron los cambios que genera la actividad turística en la zona según la percepción de los participantes (anexo 4).

En el taller se desarrolló un análisis FODA, con los propietarios de las fincas seleccionadas. El objetivo fue analizar las ventajas comparativas y competitivas del turismo e identificar las potencialidades y limitantes que presentan para la implementación de la oferta de productos ecoturísticos.

En trabajo grupal con los propietarios, se definieron los impactos positivos y negativos que genera la actividad ecoturística y las medidas que deben realizarse para mitigarlos (anexo 5).

- Se entrevistó a representantes de las organizaciones vinculadas con la actividad ecoturística y el manejo de la Reserva. La información recolectada sirvió para enriquecer o ampliar los hallazgos de otros instrumentos relacionados con el análisis de la oferta.

Una vez analizados los atractivos y teniendo claro el producto ecoturístico que las fincas pueden ofertar, se diseñó el Plan de Empresa con la participación activa de los propietarios.

### **Etapa II: Planificación empresarial de la actividad ecoturística**

Para el diseño del plan empresarial se adaptó la guía metodológica de Alcaraz (2001) definiendo una estructura base (anexo 6).

Partiendo de los resultados obtenidos en la primera etapa se diseñó un **plan empresarial** para la creación de la empresa ecoturística, coherente con el manejo de la reserva. Este plan empresarial fue diseñado de forma participativa con los actores directos (propietarios de fincas), utilizando las técnicas de trabajo grupal y la entrevista.

## **4.5 Técnicas para el análisis de resultados**

La información recolectada se analizó de manera cuantitativa y cualitativa. Las entrevistas y la revisión documental se analizaron de manera cualitativa de acuerdo a las variables definidas, cuyas salidas se presentan en descripciones y en tablas de análisis, detallando los atractivos potenciales, así como las condiciones para la prestación de servicios del producto ecoturístico.

La encuesta aplicada a los turistas se analizó de forma cuantitativa, diseñando una base de datos en el programa SPSS versión 12, haciendo uso de la estadística descriptiva y representando los resultados mediante figuras y tablas de frecuencias y porcentajes.

La información obtenida del análisis FODA, se detalla en tablas destacando el producto turístico alternativo, identificando con los propietarios de las fincas las ventajas comparativas y competitivas que tiene el producto ecoturístico.

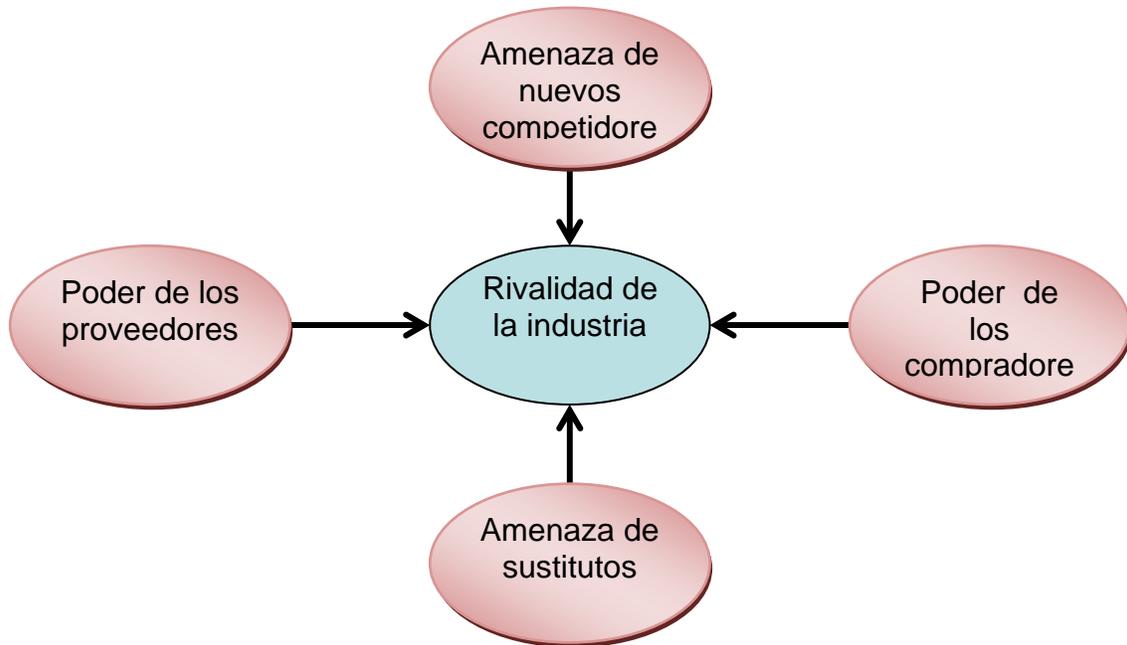
Una vez procesada la información por instrumentos, se realizó un análisis conjunto mediante la triangulación de la información (análisis de la oferta versus demanda) que permitió estructurar el producto ecoturístico, el cual se describe en el plan de empresa.

La construcción de la misión y visión de la empresa ecoturística se realizó siguiendo un procedimiento participativo, haciendo mejoras de redacción y de estilo para adaptar la propuesta de los productores.

Para la descripción del servicio turístico se consideró las inversiones y proyecciones para cinco años, tomando en cuenta las características de la empresa y el servicio que se quiere ofertar.

Seguidamente se realizó un análisis de competitividad, mediante el modelo de las cinco fuerzas, propuesto por Porter (1990). Este modelo busca explicar de qué manera se determina que una industria sea más o menos atractiva a través de lo que él denominó “Las Fuerzas Determinantes del Atractivo de la Industria”, o más conocido como “Las Cinco Fuerzas de Porter”.

Estas cinco fuerzas son determinantes en la definición del atractivo de una industria, analizando cada una de ellas tanto en el ámbito de los negocios como también en las estrategias a seguir para salvar las trabas y alcanzar los objetivos trazados.



**Figura 1. Fuerzas de Porter para el análisis de la competitividad de la empresa turística**

Finalmente en un taller (anexo 7), se construyeron los productos y/o servicios turísticos de las fincas involucradas de la empresa ecoturística, describiéndose la oferta y demanda dentro del marco de planificación de un plan de empresa, donde se demuestra la rentabilidad de la idea de negocio turístico de las tres fincas de estudio

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción del atractivo de la empresa ecoturística

La descripción de los atractivos de las fincas que conforman la empresa ecoturística, brinda insumos en la planificación de las actividades de promoción y comercialización, asimismo estructuración de la oferta turística tomando en cuenta las condiciones necesarias para satisfacer las motivaciones e interés de los turistas. Las fincas de la empresa se ubican en las comunidades La Almaciguera y El Despoblado, describiéndose en la tabla 4, la localización exacta y su accesibilidad.

**Tabla 4. Datos generales de las fincas que conforman la empresa ecoturística**

<b>Nombre de la finca/ Área</b>	<b>Nombre del propietario</b>	<b>Localización</b>	<b>Coordenadas</b>	<b>Accesibilidad</b>
<b>La Almaciguera</b> (74.29 há)	Familia Cerrato Jirón	Se encuentra en la comunidad La Almaciguera, en la zona alta de la Subcuenca del Río Estelí, zona núcleo del área protegida Tisey Estanzuela	En las coordenadas geográficas, latitud 567954, longitud 1436197, con altura de 1,304 msnm	A orilla de la carretera a 10 Kilómetros al Sur-oeste de la ciudad de Estelí, el autobús hace parada en el lugar.
<b>El Sontul</b> (51.06 há)	Familia Trujillo Lange	Se encuentra en la comunidad El Despoblado en la zona alta de la Subcuenca del Río Estelí, zona núcleo del área protegida Tisey Estanzuela, sub zona de uso extensivo	En las coordenadas geográficas, latitud 570098, longitud 1436108, con altura desde 1100 a 1400 msnm	A 10 Kilómetros al Sur-oeste de la ciudad de Estelí.
<b>Las Brisas</b> (37.6 há)	Familia Valdivia Acuña	Se encuentra en la comunidad La Almaciguera, zona núcleo del área protegida Tisey Estanzuela.	En las coordenadas geográficas, latitud 568738, longitud 1435605, con altura de 1459 msnm.	A 12 Kilómetros al Sur de la ciudad de Estelí, el autobús hace parada en el lugar.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de planificación de fincas. (FIDER, 2006)

### 5.1.1. Recursos de la finca con sus atractivos turísticos

Para el caso de los componentes de recursos, las fincas se destacan por su composición de fauna y flora, su vegetación, así como la ubicación de importantes fuentes hidrológicas o formaciones geológicas, tal como se muestra en la tabla 5 y en el anexo 8.

**Tabla 5. Recursos disponibles en las fincas de la empresa ecoturística**

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
<b>La Almaciguera</b>	Las aves son abundantes, se localizan en el área de potrero y bosque. Los reptiles que se encuentra son serpientes y lagartijas, se localizan en la quebrada y el área boscosa.	Las especies arbóreas se encuentran dispersas en toda el área de la finca principalmente en el bosque. Se pueden observar gran variedad de bromelias, orquídeas y helechos.	Cerro de 1550m altitud	Existen dos pilas privadas, un reservorio / Estanque para agua de lluvia, una quebrada intermitente.	Cuenta con línea telefónica a 50 metros. Dispone de plan de manejo de finca y Plan de Manejo Forestal
<b>El Sontul</b>	Abundante en aves y mamíferos. Algunos son migratorios y se encuentran en el área de bosque, potreros y huertas. Los reptiles que se encuentran, se localizan en la quebrada y el área boscosa.	Las especies arbóreas se encuentran dispersas en toda el área de la finca principalmente en el bosque.	Cerro de 1400m altitud	Existe dos reservorios/ estanques para agua de lluvia. Hay una quebrada intermitente. Existen 6 ojos de agua	Dispone de plan de manejo de finca

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
<b>Las Brisas</b>	<p>Los mamíferos más abundantes son nativos de la zona y se encuentran generalmente en el área de bosque.</p> <p>Las aves son abundantes, se localizan en el área de potrero.</p> <p>Los reptiles que se encuentran son serpientes y lagartijas, se localizan en el área boscosa y el sistema silvopastoril.</p>	<p>Los árboles se encuentran dispersos en toda el área de la finca principalmente en las áreas de pasto y bosque.</p>	<p>Cerro de 1459 m de altitud.</p>	<p>Quebrada intermitente</p> <p>Un pozo privado</p> <p>Hay un reservorio / Estanque para agua de lluvia</p>	<p>Dispone de plan de manejo de finca</p>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de planificación de finca (FIDER, 2006).

### 5.1.2. Potencialidades y limitantes para el desarrollo de la actividad ecoturística

Otro aspecto estudiado es el objeto de interés y las limitantes que tienen las fincas de la empresa, para prestar espacios propicios para el turismo paisajístico, ambiental con la observación de flora y fauna nativa de la zona (Tabla 6). Los limitantes que se identifican están relacionados con los aspectos económico y ambiental, el cual debe de considerarse su medida para la oferta turística.

**Tabla 6. Potencialidades y limitantes de las fincas en estudio**

Nombre de la finca	Potencialidades	Limitantes
<b>La Almaciguera</b>	Observación de flora y fauna nativa de la zona. Posee miradores, para la observación de la belleza paisajística y la tranquilidad del lugar.	Limitado financiamiento para emprender empresa ecoturística. A los alrededores del cerro hay un riesgo medio por deslizamiento afectando la pérdida de suelo e impactos por la agricultura tradicional en laderas y el uso de agroquímicos. Presencia de residuos de pulpa de café ya que posee un beneficio húmedo.
<b>El Sontul</b>	Observación de flora y fauna nativa de la zona. Existencia de un mirador para observar la belleza escénica con vista a la zona de occidente y la ciudad de Estelí, áreas para la construcción de senderos sobre la cueva del duende, siendo potencial el turismo integrado a la producción. Se cuenta además con invernadero de flores, las cuales son comercializadas en las floristerías de la ciudad de Estelí.	Limitado financiamiento para emprender empresa ecoturística. Posee un área con cultivos bajo manejo tradicional en laderas.
	La finca tiene potencial turístico, desde las unidades de producción,	Limitado financiamiento para emprender negocio

Nombre de la finca	Potencialidades	Limitantes
<b>Las Brisas</b>	ya que posee un área de cultivos bajo sistema silvopastoril y dos miradores con vista a la ciudad de Estelí, con vegetación circundante de pino y roble, fauna principalmente aves.	ecoturístico. Posee un área con cultivos bajo manejo tradicional.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de planes de finca. (FIDER, 2006)

## 5.2. Estudio de la oferta turística

En esta variable se expresan los recursos y servicios, que dispone la empresa ecoturística, para la satisfacción de las necesidades y/o deseos de los turistas, a través de su uso, consumo o manipulación.

### 5.2.1. Servicios básicos de las fincas de la empresa y la comunidad

Las fincas cuentan con agua para consumo proveniente de pozos privados excavados a mano y ojos de agua de buena calidad. Poseen además reservorios/estanques destinados para la producción agrícola y pecuaria. Representando así un gran potencial para el emprendimiento de la empresa, ya que el agua es un recurso primordial para el consumo y elaboración de alimentos de los turistas. Asimismo se dispone de servicios higiénicos.

La comunidad La Almaciguera cuenta con servicio de luz eléctrica y un teléfono público de los cuales dos de las fincas de estudio poseen luz eléctrica y éstas además tienen el servicio telefónico público cerca, una a los 50 mts y la otra a unos 1500 mts, ésta última posee teléfono celular, facilitando el acceso y la comunicación con el exterior tanto a los miembros de la empresa como a los turistas y la permanencia a la estadía en el lugar. Asimismo, le permite al turista hacer las reservaciones directas a la empresa. Una de las fincas carece de éstos

servicios básicos, por lo que se debe incluir en la inversión de la empresa para adquirir el bien y brindar un servicio de calidad.

Se dispone de medios de transporte (vehículo de doble tracción) en las fincas para emergencias y el traslado de personas y materiales a la ciudad de Estelí. La comunidad no cuenta con puesto de salud, el puesto cercano está en la comunidad La Estanzuela a tres kilómetros de distancia. Por lo tanto se debe de disponer de botiquines de primeros auxilios para atender casos de emergencias.

### **5.2.2. Perfil de los miembros de la empresa**

Los propietarios de las tres fincas objeto del presente estudio son del sexo masculino, originarios de la ciudad de Estelí y tienen más de cuarenta años de residir en la reserva, el resto de la familia habita en Estelí. La propiedad es privada y la misma familia han sido los dueños. Se trabaja bajo un vínculo familiar, lo cual permite gestionar acciones bajo este enfoque (familia, propiedad y dirección). Permitiendo así asumir roles en la estructura organizativa de la empresa de uno o más miembros de los tres núcleos familiares involucrados.

En el componente familiar se destaca que el 54% de los miembros de la familia, son del sexo femenino y el 46% son del sexo masculino. El 62% tiene nivel de educación superior, el 23% educación primaria y el 15% educación secundaria, cabe destacar que el nivel de educación primaria y secundaria está en los rangos de edades de 10 a 15 años. Este aspecto demuestra que los miembros de la empresa tienen gran capacidad para el emprendimiento del servicio turístico.

Las fincas poseen escritura pública inscrita en el registro de la propiedad, permitiendo así la seguridad para emprender negocios y acceder a financiamiento para tal fin.

Los miembros de la empresa poseen recursos, legalidad de la propiedad y conocimientos, para emprender de manera sostenible la empresa ecoturística.

### **5.2.3. Características de la oferta**

Entre los servicios turísticos para ofrecer en la fincas se destacan: la comida casera con variedad del menú alimenticio, hospedaje, venta de productos agrícolas, senderismo, historia, cultura y tradiciones, limpieza de la finca, visitas guiadas, comodidad/descanso con sitios para acampar, cabalgatas, seguridad y señalización. Solamente uno de los dueños está dispuesto a ofertar deportes/aventura.

Los propietarios manifiestan tener conocimiento de los atractivos turísticos que tiene la reserva y reflexionan que la zona presta las condiciones para desarrollar más atractivos (negocios) ecoturísticos, tal como lo manifiesta un entrevistado *“algunos turistas han venido a la finca a solicitar hospedaje, por que en los negocios ya establecidos en época de temporada alta las cabañas no fueron suficientes para atender a los turistas y esto me ha motivado para pensar en desarrollar una idea de negocio”*.

Por lo tanto consideran que sus fincas tienen potencial para ofrecer diversidad de productos y servicios. Con relación a capacitación, los propietarios y sus familias han sido capacitados en temas de educación ambiental, manejo de desechos sólidos, legislación ambiental, contaminación de aguas, manejo de bosques, manejo integrado de plagas, cultivos agroforestales, pero desearían recibir capacitaciones en gestión de negocios, temas de atención al cliente, ecoturismo a nivel de finca y comunitario, etc. Esto permite una gran ventaja para el emprendimiento de la empresa, ya que sus miembros están fortalecidos en conocimientos relacionados con la actividad turística y ambiental, lo cual los dota de calificación competitiva para el sector.

A opinión de los dueños de las fincas, los aspectos más relevantes de la oferta están relacionados con los recursos disponibles, la capacidad económica y las necesidades, los que se explican en la tabla siguiente.

**Tabla 7. Aspectos relevantes de la oferta de la empresa ecoturística**

<b>Recursos</b>	<b>Capacidad económica</b>	<b>Necesidades</b>
Paisaje, bosque con especies forestales, viveros de orquídeas, bromelias, flores exóticas. Ambiente fresco y saludable Agua disponible para la atención de turistas	En las fincas hay ciertos materiales como madera y piedra útiles para la construcción	Capacitación y financiamiento para infraestructura y equipamiento En una finca se requiere del servicio eléctrico

#### **5.2.4. Factores que influyen en la oferta turística**

Según representantes de organismos locales del municipio de Estelí, se destaca la importancia de los atractivos turísticos de la reserva natural Tisey La Estanzuela, como potencial para desarrollar nuevas alternativas de negocios ecoturísticos y para ello se debe reunir con ciertas características entre las que se mencionan:

- Gran diversidad de flora y fauna
- Que se le brinde un manejo adecuado del recurso natural
- Voluntad de ofrecer servicios turísticos
- Rescatar y mantener las tradiciones culturales

Para el desarrollo de las iniciativas de negocios ecoturísticos manifiestan, los representantes de FIDER y MARENA, abordados en el estudio, que se deben cumplir además con normativas y procedimientos de manejo que cuenta la reserva Natural Tisey La Estanzuela destacándose:

- Plan de manejo de la reserva natural Tisey La Estanzuela
- Planes de finca
- Plan de manejo forestal

- Plan de protección
- Ley 217 (Ley de Medio Ambiente)

Según Zamorano (2002), citado por Andino *et al.* (2006), “la estrategia de desarrollo de la oferta turística en el espacio rural, implica acciones coordinadas e integradas en lo que concierne a la promoción, comercialización y gestión de la oferta”. En este sentido se han identificado acciones que han desarrollado los organismos en la zona de estudio en las que se destacan:

- La alcaldía, ha venido interviniendo a través de un proyecto de pago por servicios ambientales (protección del bosque y fuentes hídricas)
- MARENA, ha venido fortaleciendo al personal de guardabosque con el pago del salario. Además, se han desarrollado capacitaciones que han venido a fortalecer los conocimientos en el manejo de la reserva natural, con temas de legislación ambiental, turismo, manejo de recursos naturales. Entre las dificultades encontradas relacionadas con que el comanejante no ha expandido el turismo en áreas con potencial natural.
- INTUR, ha venido incidiendo a través de la conformación de asuntos turísticos, siendo la presidenta la Sra. Nohelia Cerrato (subcomisión municipal de turismo)
- FIDER, da seguimiento al plan de manejo de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, a través de acciones de: capacitación, reforestación, cosechas de agua, agroforestal y silvopastoril.

Desde la planificación estratégica que propicia el desarrollo de Negocios Ecoturísticos:

- INTUR, tiene priorizado desarrollar micronegocios con préstamos y capacitación en contenidos turísticos.
- MARENA, gestión de fondos de iniciativas presentadas por el comanejante (FIDER).

- FIDER, promueve e incentiva el manejo sostenible de los recursos naturales, el fortalecimiento de capacidades locales en temas ambientales, turísticos y organizativos.

### 5.3. Estudio de la demanda turística

La variable de la demanda turística se analiza desde una descripción concreta del turista que está llegando a las iniciativas de negocios turísticos ya establecidos en la Reserva Tisey La Estanzuela, las preferencias de la actividades que realizan en su estancia o las que desearían realizar, el tiempo que permanecen en el sitio, intereses recreativos, en general su perfil, para la toma de decisiones del diseño del producto turístico.

#### 5.3.1. Perfil del turista que visita la Reserva Tisey La Estanzuela

Los visitantes que llegan a la Reserva Tisey La Estanzuela, se agrupan en dos categorías por su procedencia, nacionales y extranjeros, siendo muy similar los dos grupos atendiendo al sexo.

**Tabla 8. Distribución de los turistas de la reserva por tipología y sexo**

Sexo	Tipología del turista				Total	
	Nacional		Extranjero		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%		
Masculino	20	47.6	11	50.0	31	48.4
Femenino	22	52.4	11	50.0	33	51.6
Total	42	100.0	22	100.0	64	100.0

El perfil del encuestado es el de un turista joven (está por debajo de los 35 años), predominando los que tienen edad entre 26 y 35 años, distribuidos para el sexo masculino el 55% y el 36% para el sexo femenino. Tanto la edad como el sexo

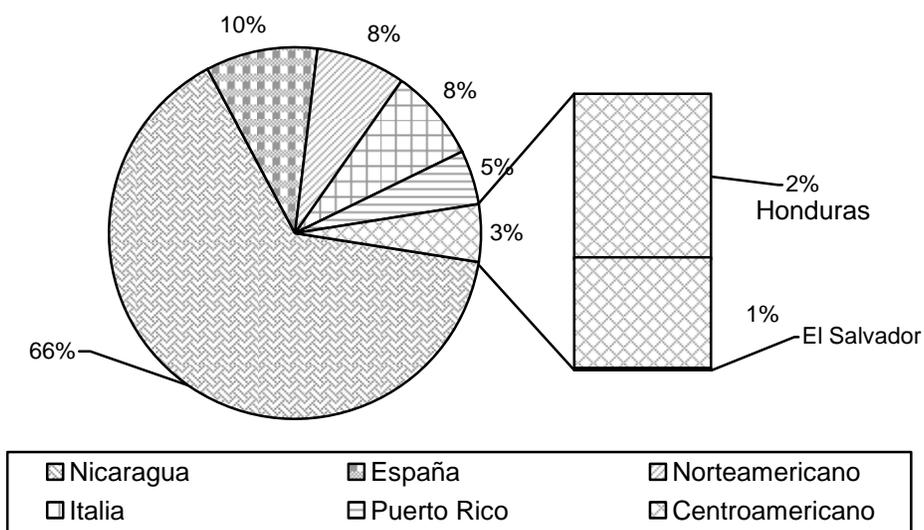
son importantes para analizar la influencia de los productos y/o servicios, además de sus implicaciones en términos de la evaluación de satisfacción por los servicios turísticos.

**Tabla 9. Distribución de los turistas encuestados por rango de edad y sexo**

Sexo	Sexo del turista				Total	
	Masculino		Femenino		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%		
15 a 25	4	12.9	7	21.2	11	17.2
26 a 35	17	54.8	12	36.4	29	45.3
36 a 45	6	19.4	8	24.2	14	21.9
46 a 60	4	12.9	6	18.2	10	15.6
Total	31	100.0	33	100.0	64	100.0

En cuanto a la escolaridad, la mayor parte de las personas (83%) que visitan el área protegida Tisey Estanzuela son profesionales, seguido de otras personas con diferente nivel de escolaridad y ocupaciones entre estudiantes y amas de casa (17%). El nivel de escolaridad de los turistas permite estructurar el producto de acuerdo a las necesidades y preferencias de los segmentos predominantes.

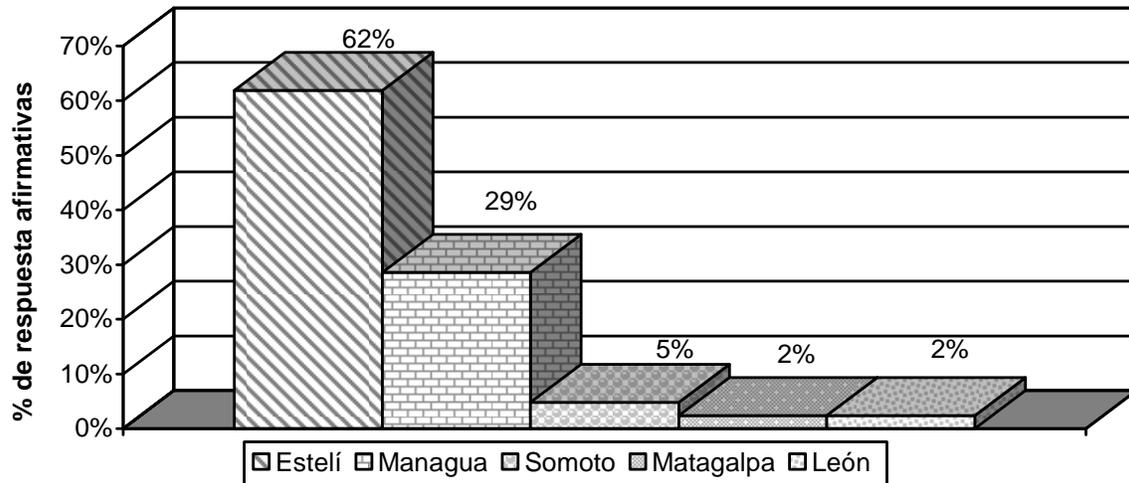
De acuerdo al estudio predomina el turista nacional con representación del 66% siendo un segmento de mercado de gran importancia; seguido con un 34% de visitantes extranjeros, entre los que se destacan los europeos con un 18%.



**Figura 2. Nacionalidad del turista que visita la reserva Tisey Estanzuela**

En cuanto al segmento de mercado nicaragüense que visita con mayor afluencia las iniciativas de la reserva, en primer lugar se destacan los estelianos con el 62%, en segundo lugar los procedentes de Managua representados por el 29%. Como se puede apreciar los visitantes procedentes de la ciudad de Estelí son los que más llegan a la reserva, esto es debido a la cercanía de la ciudad, el acceso y la prestación de servicios que se brinda.

El nicho de mercado nacional que predomina en el estudio es el municipio de Estelí, por lo tanto se debe tomar en consideración las expectativas y hábitos de consumo de este segmento, en la toma de decisiones para el diseño del producto, diversidad y característica de la oferta.



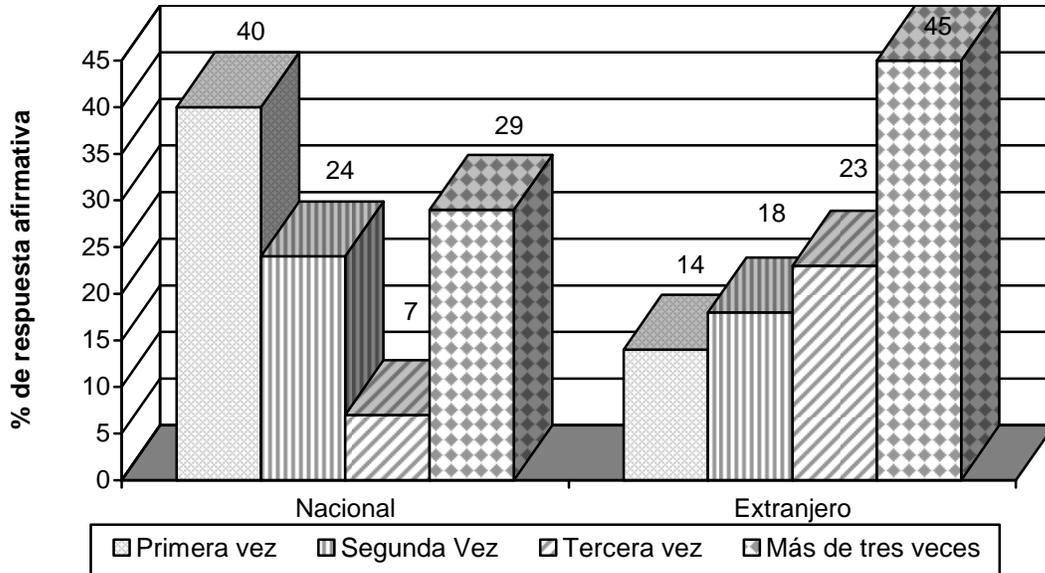
**Figura 3. Departamento que reside el turista nacional abordado**

Por otro lado, los turistas nacionales que visitan la reserva gastan en promedio diario entre cinco y diez dólares diarios por persona, frente a un turista extranjero que está dispuesto a gastar entre veinte y treinta dólares. Este indicador permite establecer, sobre bases confiables, la capacidad de pago, lo que implica que el producto turístico debe ser adecuado a la capacidad de pago del segmento de mercado.

En otro sentido, el 94% de los turistas nacionales como extranjeros prefieren viajar a la reserva acompañados de su familia y solamente un 6% lo hace en grupos, que determina asimismo diferentes comportamientos en la movilidad, uso de servicios y preferencias de consumo.

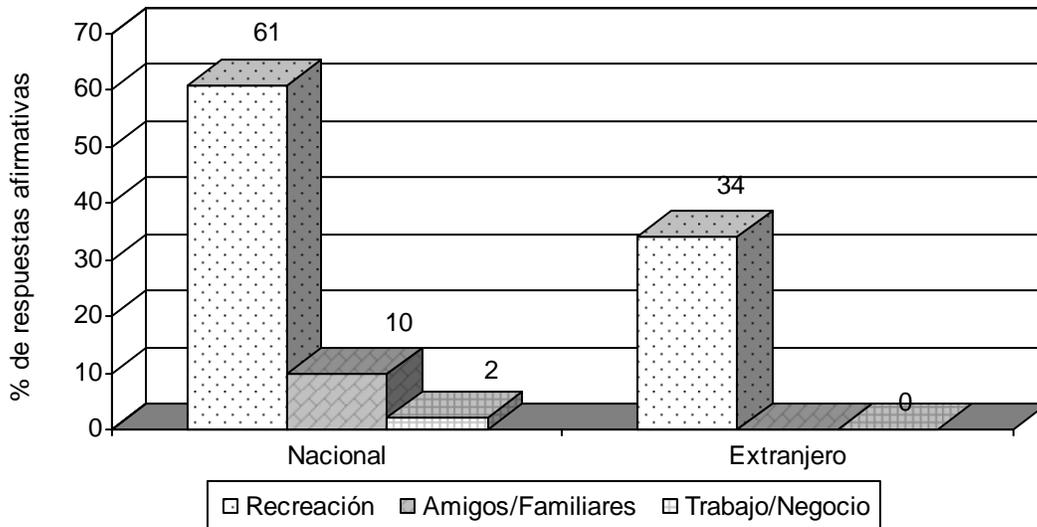
### 5.3.2. Estadía de los turistas en la reserva

De la figura 4, se puede afirmar que el 40% de los turistas nacionales llegan por primera vez y más de tres veces el 29%, mientras que el 45% de los turistas extranjeros han visitado más de tres veces y el 23% por tercera vez los atractivos turísticos. Estos datos demuestran que al turista le gusta ir a la zona, al mismo tiempo indica una aceptación de la oferta del producto y/o servicio.



**Figura 4. Estadía de los turistas**

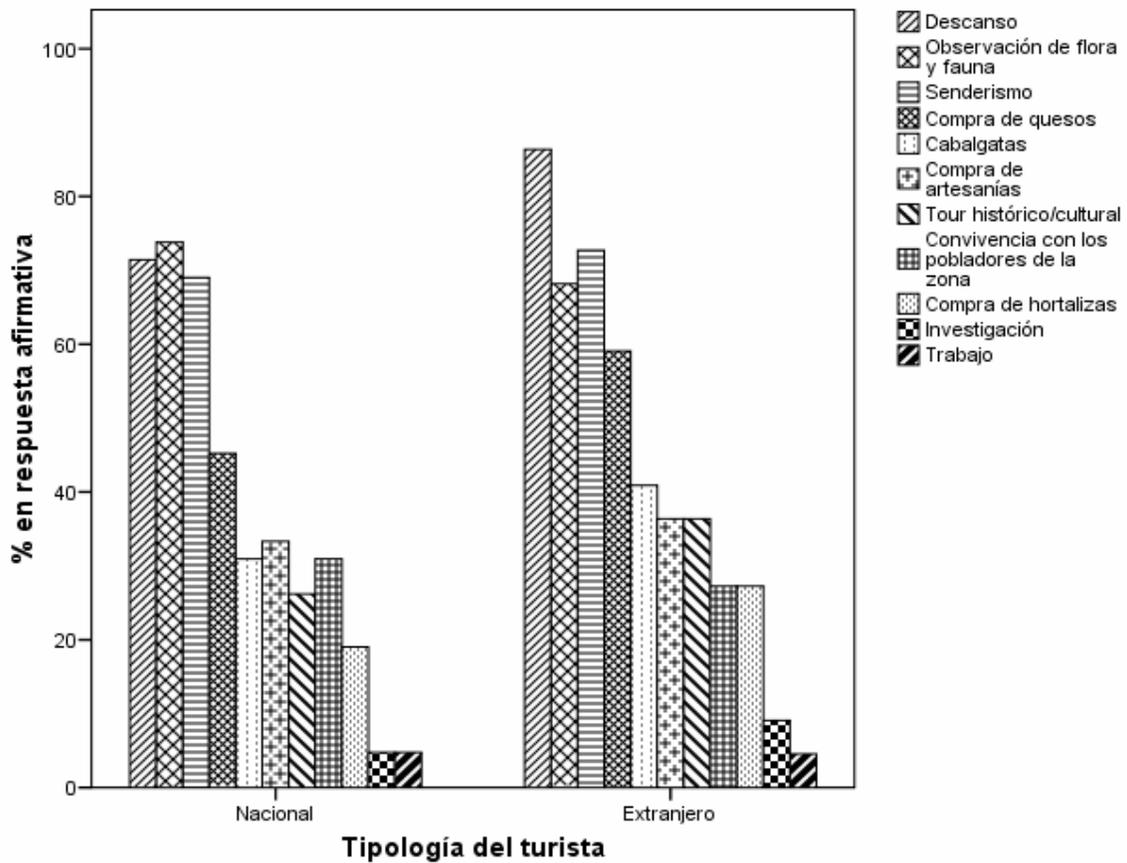
En la figura 5, se observa que la mayoría de los turistas nacionales como extranjeros manifiestan que los motivos de visita son de recreación. Por tanto las actividades encaminadas a la acción turística deben ir dirigidas a la recreación.



**Figura 5. Motivos de visitas de los turistas**

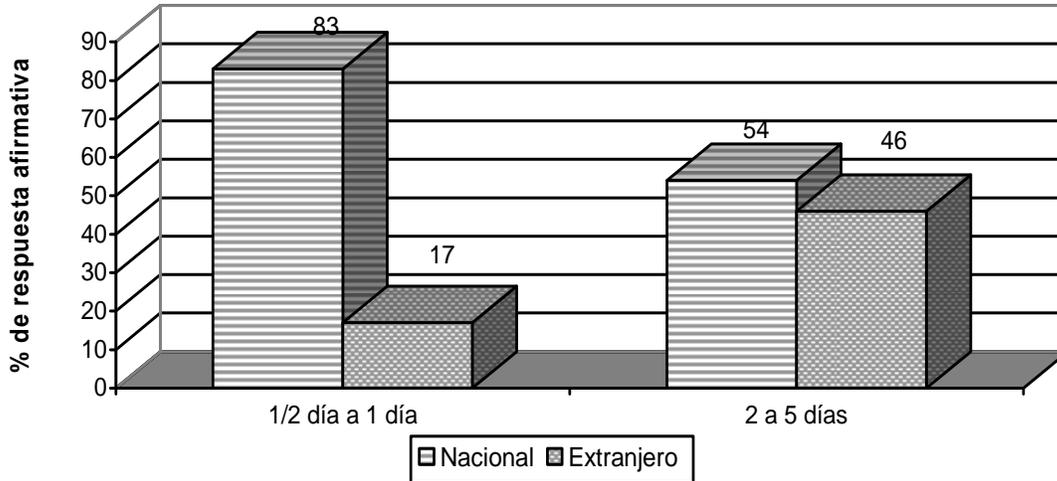
Otro aspecto estudiado está referido a la actividad realizada en la reserva, siendo la observación de la flora y fauna la actividad que más realizan los turistas nacionales (74%), seguido del descanso (71%), mientras que el segmento

extranjero es el descanso la actividad que más realizan con el 86% y en segundo lugar el senderismo con el 73%.



**Figura 6. Actividades realizadas en los atractivos turísticos**

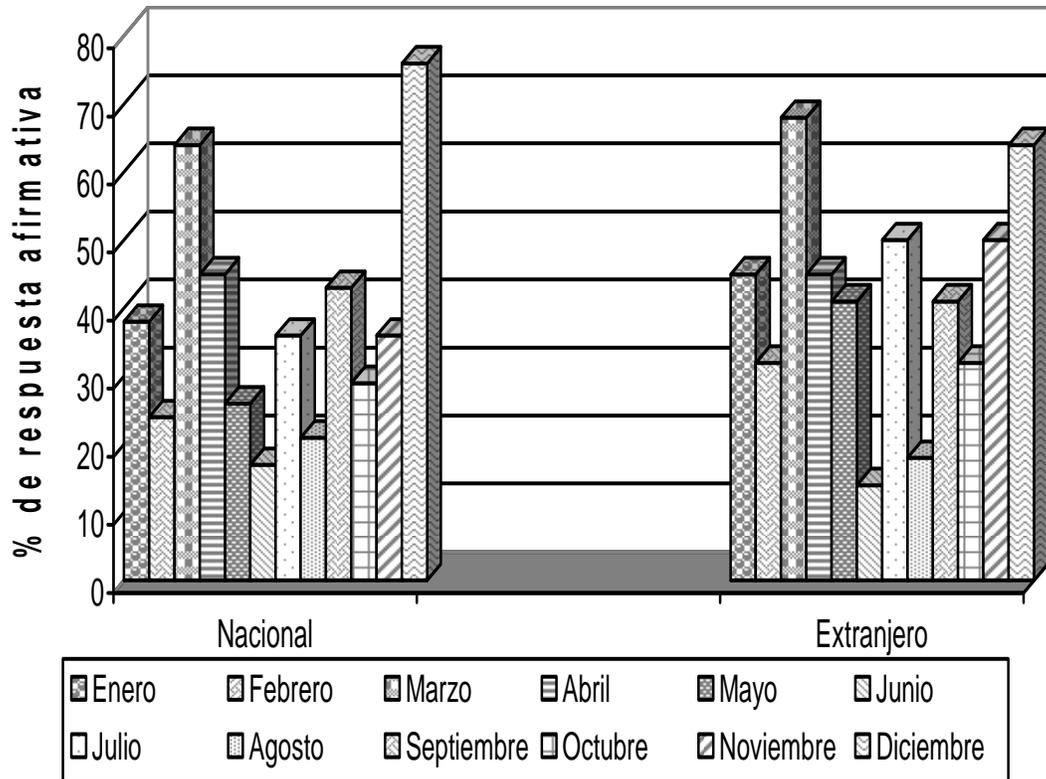
La permanencia, es otro aspecto estudiado, mostrándose en la figura 7, que el 83% y el 54% de los turistas nacionales y extranjeros respectivamente, permanecen en la reserva natural Tisey Estanzuela medio día a un día y luego se trasladan a otro lugar. Un 46% permanecen en la zona de dos a cinco días, especialmente en su mayoría el segmento de mercado extranjero. Este dato demuestra que por ser en su mayoría los visitantes nacionales del municipio de Estelí, la estadía en la zona es limitada, pero también confirma la necesidad de que se hagan esfuerzos por ofrecer a los turistas opciones de diversificación de acuerdo a sus intereses y motivaciones.



**Figura 7. Tiempo de permanecer en los atractivos turísticos**

El período de visita a los atractivos turísticos de la reserva por el segmento nacional es en su mayoría (58%) en fines de semana y los extranjeros es en periodo de vacaciones.

Para el caso de los meses de temporada alta, se destaca diciembre y marzo (Figura 8), tanto para turistas nacionales como extranjeros, seguido de los meses de abril y septiembre. Para el segmento extranjero además se destacan los meses de julio y noviembre. Tomando en consideración los datos del estudio y las opiniones de los pobladores y propietarios de los atractivos turísticos, estos meses están en correspondencia con períodos de vacaciones y días feriados, destacándose los períodos más importantes a final de año y durante la temporada de semana santa.



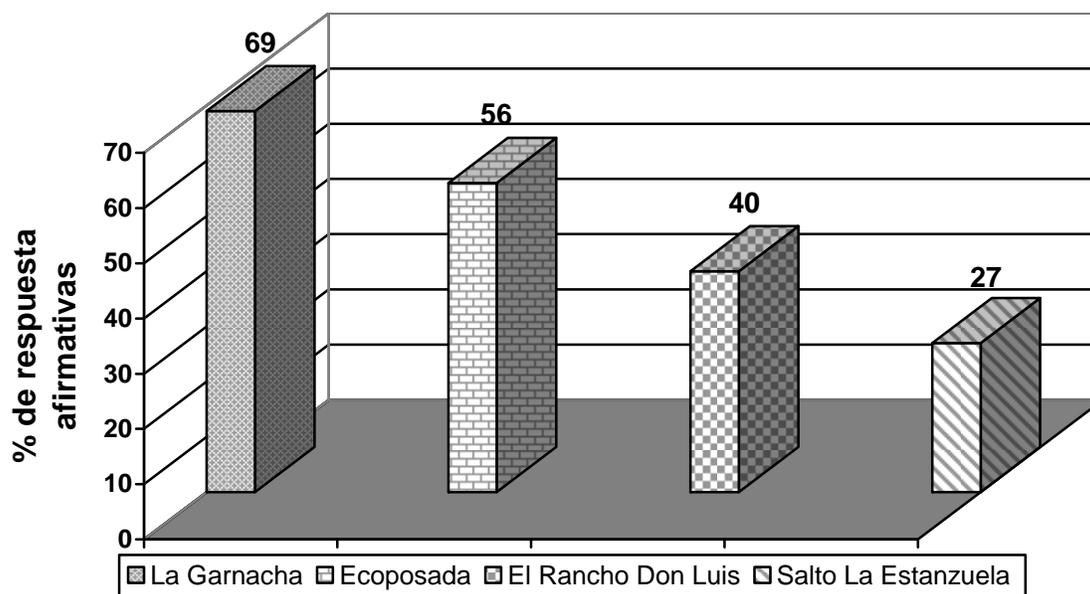
**Figura 8. Meses del año que se visitan en la zona**

### 5.3.3. Nivel de conocimiento e interés del turista

Es importante determinar la vía por la cual los visitantes se enteran de los atractivos en la reserva, observándose que un 92% de los turistas nacionales como extranjeros, obtienen información, a través de las recomendaciones de amigos o familiares siendo un peso muy importante en la decisión de visitar la reserva Tisey La Estanzuela. Esto permite una reflexión para la oferta turística en la toma de decisiones, en dónde y cómo invertir para la promoción del producto y/o servicio turístico y qué canales o medios deben de estimar para su incidencia y efectividad.

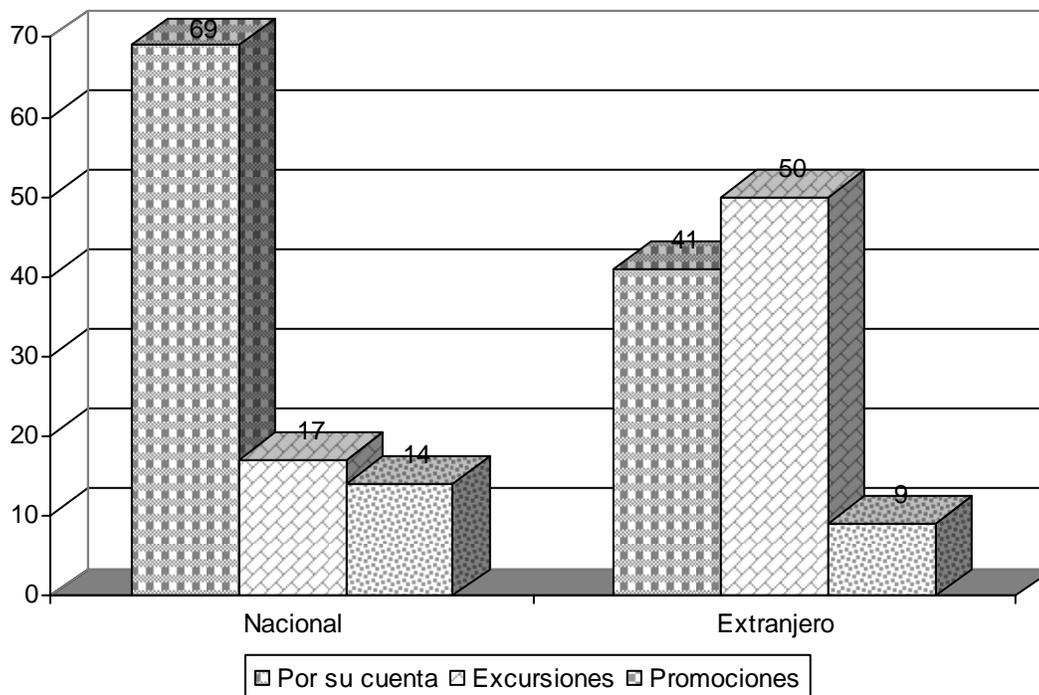
En la figura 9, se observa que las iniciativas turísticas La Garnacha y la EcoPosada, son las que mayoritariamente destacan tanto los turistas nacionales como extranjeros. Esto tiene relación con el hecho de que los dos primeros son las

ofertas más organizadas, con servicio más diversificado y son las que tienen más tiempo de estar funcionando en la zona, asimismo representa la competencia de mercado de iniciativas turísticas.



**Figura 9. Iniciativas de interés del turista**

Tanto los turistas nacionales como extranjeros destacan que organizan el viaje por cuenta de ellos mismos, es decir, que no han solicitado el servicio de tour operadora, manifestando el 70% de los turistas el desconocimiento de organizaciones que promuevan el turismo en la zona. De igual manera lo expresan los pobladores y propietarios de iniciativas turísticas de la zona. Mientras que el 30% afirma conocer los atractivos a través de internet (20% de los nacionales y 10% los extranjeros), lo que significa que las organizaciones vinculadas al sector turismo, no están logrando impactar al mercado meta.



**Figura 10. Alternativas que prefiere el turista para visitar las iniciativas**

Se destaca una gran variedad de servicios que el turista nacional como extranjero requiere, son la comida casera, la observación de la naturaleza, comodidad y descanso, senderismo y el mejoramiento al acceso vial. El conocimiento de esta tendencia es de vital importancia para definir los servicios o paquete turístico de la empresa ecoturística.

**Tabla 10. Servicios que requiere el turista**

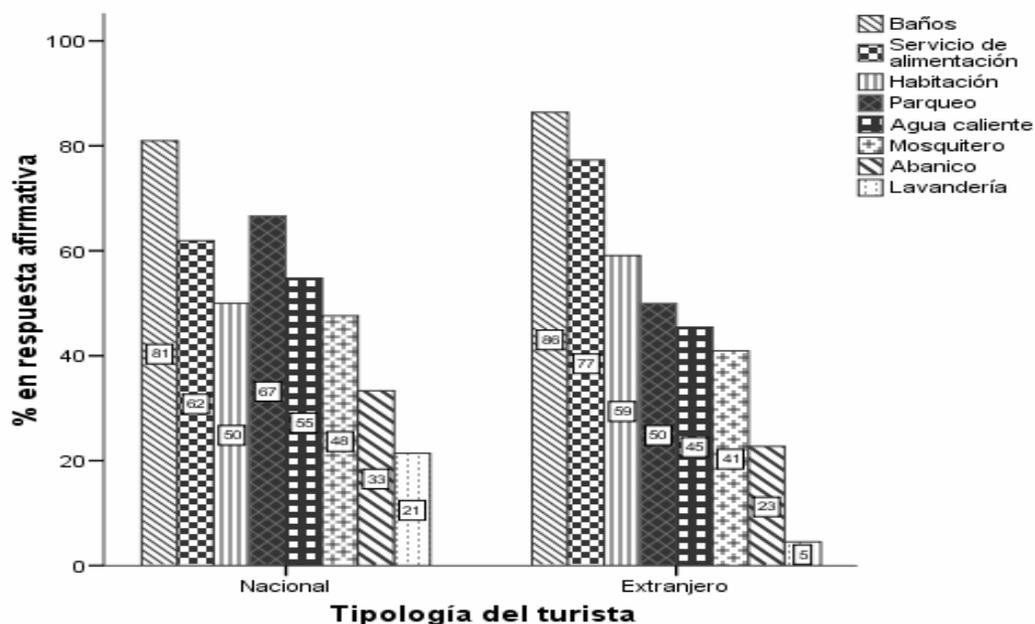
Servicios	Segmento					
	Nacional		Extranjero		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>Alimentación</b>						
Comida casera	33	79	15	68	48	75
Variedad del menú alimenticio	17	40	12	54	29	45
Manipulación en la elaboración de alimentos por los turistas	13	31	10	45	23	36

Servicios	Segmento					
	Nacional		Extranjero		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>Actividades recreativas</b>						
Observación de la naturaleza	27	64	15	68	42	66
Comodidad/descanso	26	62	15	68	41	64
Senderismo	25	59	12	54	37	58
Deportes/aventura	19	45	11	50	28	44
Historia, cultura y tradiciones	21	50	7	32	28	44
Cabalgatas	19	45	8	36	27	42
Visitas guiadas	16	38	7	32	23	36
Presentaciones culturales	12	29	5	22	17	27
<b>Accesibilidad</b>						
Acceso vial	20	48	15	68	35	55
Señalización	18	43	14	64	32	50
Seguridad	20	48	10	45	30	47
Transporte para llegar al sitio de interés	18	43	11	50	29	45
<b>Productos</b>						
Producción de quesos especiales	20	48	11	50	31	48
Productos agrícolas	17	40	8	36	25	39
Artesanía	17	40	5	23	22	34
<b>Otros</b>						
Limpieza	20	48	11	50	31	48
Agua caliente en las cabañas	20	48	15	68	35	55

Tanto los turistas nacionales como extranjeros requieren de habitaciones (habitación doble el 53% y la habitación familiar el 44%) con baños privados. Los propietarios de atractivos turísticos de la zona manifiestan, que en el mes de diciembre, por lo que hace mucho frío y los turistas tanto nacionales como extranjeros, solicitan que en las cabañas existan condiciones de agua caliente, y

esto coincide con lo manifestado por el 55% del turista nacional y el 45% del turista extranjero.

Actualmente los turistas viajan por sus propios medios de transporte y requieren de parqueo en los atractivos turísticos, representando para los turistas nacionales el 67% y los extranjeros el 50%.



**Figura 11. Comodidades que requiere el turista para visitar las iniciativas turísticas**

#### 5.3.4. Acciones de mejora en la oferta turista

Como parte de la satisfacción del turista con los diferentes servicios recibidos durante su estancia, se destaca en la siguiente tabla algunas consideraciones sobre los servicios, infraestructura, impactos y gestión, que sirven de herramientas en la toma de decisiones del diseño del producto y/o servicio del negocio turístico.

**Tabla 11. Acciones de mejora de la oferta**

<b>Servicios</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Impactos</b>	<b>Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de paquetes turísticos con precios accesibles</li> <li>• Oferta de servicios recreativos</li> <li>• Promoción de áreas de turismo de aventura</li> <li>• Diversificación de los servicios de alimentación (Queso, cuajada, güirila, frutas, ensaladas, jugos, gallinas)</li> <li>• Oferta de viveros de plantas ornamentales</li> <li>• Venta de productos agrícolas</li> <li>• Mejora de la limpieza</li> <li>• Condiciones de comodidad</li> <li>• Acondicionamiento con hamacas en lugares para descanso</li> <li>• Rapidez en la atención al cliente</li> <li>• Disposición de guías turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las condiciones de estadía en las cabañas, comedor y promoverlos en las tour operadoras</li> <li>• Señalización</li> <li>• Construcción de infraestructura en los miradores para evitar accidentes</li> <li>• Mejora de los servicios higiénicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de un ambiente florístico</li> <li>• Involucramiento en la iniciativas a los demás pobladores de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de apoyo económico y de capacitación ante organismos pertinentes en temas de turismo</li> <li>• Gestión de inversiones para mejorar las condiciones de penetración a los atractivos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las condiciones que deben presentar las iniciativas, una de ellas está relacionada con el manejo de la basura, recomendaciones para lo cual, los turistas señalan que se puede:

- Colocar basureros en los senderos y los parqueos
- Que los depósitos sean adecuados para no contaminar el ambiente
- Información a la personas del manejo de la basura en el lugar
- Reciclarla para abono
- Seleccionar y señalar donde colocar la basura orgánica de la inorgánica

#### **5.4. Análisis de la oferta versus demanda**

El turista que visita la reserva natural Tisey La Estanzuela, pertenece en su mayoría al segmento nacional, destacándose los turistas del municipio de Estelí, seguido por los procedentes de los municipios de Managua, Somoto, Matagalpa y León. En segundo lugar están los turistas extranjeros entre los que se destacan los europeos, norteamericanos, puertorriqueños y centroamericanos.

Con relación al perfil del visitante, éste es joven, explorador, principalmente interesado en observación de flora y fauna, senderismo, descanso, viajando acompañado con la familia y en grupo, con estadía corta de medio día a un día.

Para el caso de las fincas integradas en la empresa ecoturística, éstas tienen potencial turístico y prestan las condiciones para garantizarles a los turistas sus motivaciones e intereses, una vez constituida e iniciada la operación de la empresa (figura 12). Entre los servicios turísticos para ofrecer en las fincas se destacan la comida casera con variedad del menú alimenticio, hospedaje, venta de productos agrícolas, senderismo, historia, cultura y tradiciones, limpieza de la finca, visitas guiadas, comodidad/descanso con sitios para acampar, cabalgatas, seguridad y señalización.



Figura 12. Aspectos a considerar para la estructuración del producto turístico

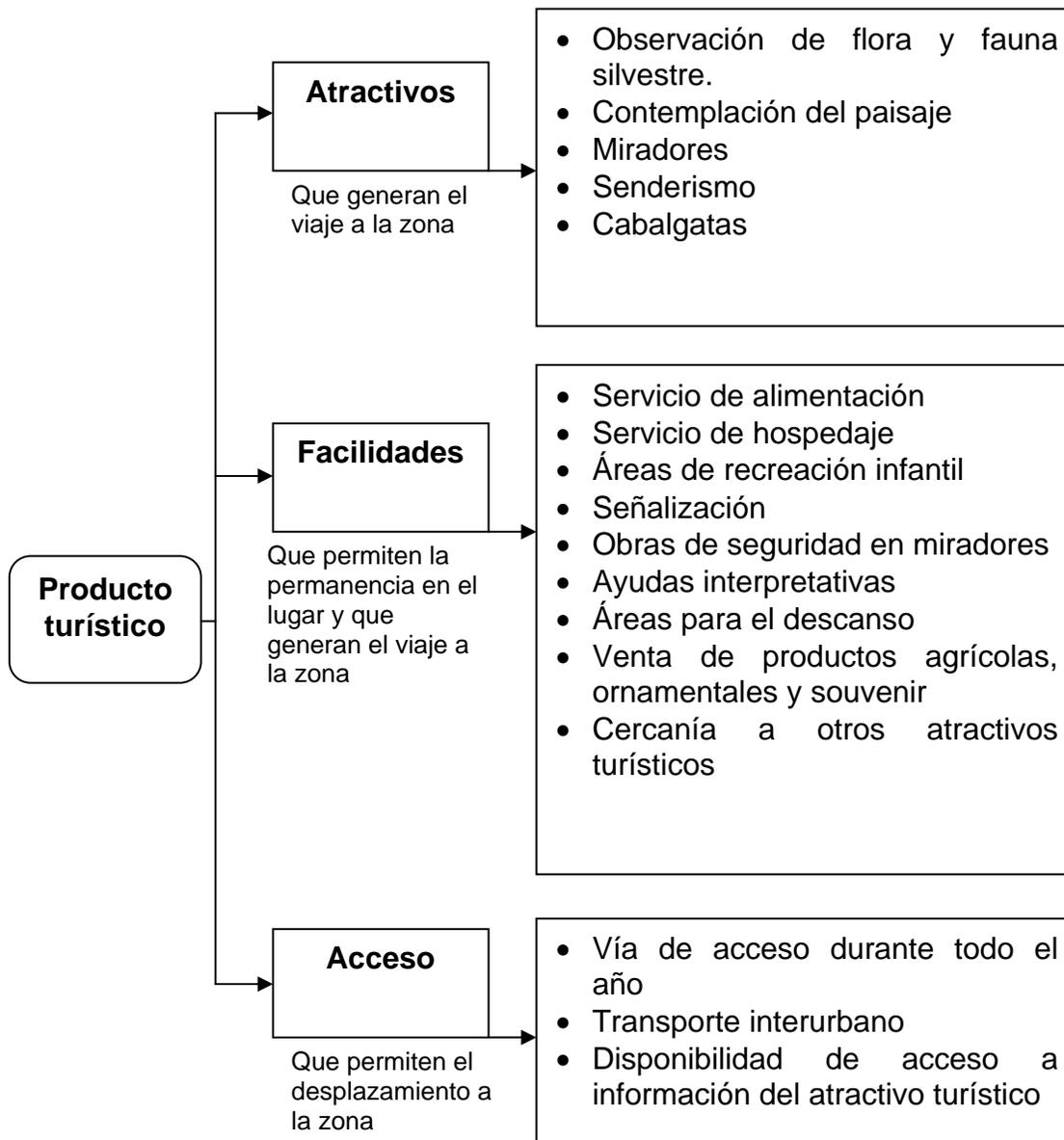
### 5.5. Estructuración del producto turístico

La estructuración del producto turístico está definida por los siguientes aspectos:

- **Oferta del producto:** Cabañas, comedor, paquetes ecoturísticos, souvenir.
- **Segmento de mercado:** Turistas nacionales y extranjeros, con perfil explorador, amante de la naturaleza y preservador de los recursos naturales.

- **Periodo de oferta del producto:** Todo el año
- **Publicidad:** en agencias, empresas, directo, internet, ferias
- **Diseño de la oferta:** Paquetes y servicios individuales

En el diagrama que se presenta a continuación se destacan los recursos de los que dispone el producto turístico que son los atractivos, las facilidades y el acceso.



**Figura 13. Estructuración del producto turístico de la empresa**

## **VI. PLAN EMPRESARIAL**

### **Resumen Ejecutivo**

La idea de formar la “La empresa Ecoturística Las tres Maravillas del Tisey”, conformada por tres fincas ubicadas en la reserva Tisey La Estanzuela, del municipio de San Nicolás de Oriente del departamento de Estelí, consiste en potenciar la actividad ecoturística, basada en la misión y visión de la empresa con fines de sostenibilidad ambiental, social y económica.

La empresa ofrecerá diez cabañas ecoturísticas distribuidas en las tres fincas, en un ambiente natural, dos comedores con capacidad de cuarenta personas cada uno, además de diversas ecoactividades alternativas entre las que se destacan, senderismo, venta de flores, vivero de orquídeas, áreas de descanso, asimismo paquetes turísticos, para brindar un servicio de acuerdo a las motivaciones e intereses de los turistas.

El presente estudio del plan empresarial, establece que para dar inicio a la operación de la empresa, se requiere de una inversión de \$91,442.37 dólares, los que serán aportados con financiamiento la cantidad de \$40,000.00 y \$51,442.37 serán aportados con capital propio, redistribuido en productos y recuperado en las ventas, es decir los que se produzca desde el inicio generará ingresos a la empresa lo cual se transforma en ganancia que le permiten seguir invirtiendo y desarrollándose económicamente.

## **6.1. Naturaleza de la empresa**

### **6.1.1. Análisis de la industria o sector**

El turismo es un sector que impacta sobre la economía en su conjunto a través de la generación de ingresos, la creación de fuentes de empleos (directos e indirectos) y la ejecución de inversiones públicas y privadas, sirviendo de estímulo a los sectores económicos ligados a la actividad, como la construcción, transporte, comercio, artesanía e industria alimenticia entre otros. Por lo consiguiente genera un impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) debido al efecto multiplicador del mismo.

Las estadísticas oficiales del INTUR (2008a), destacan que en el año 2007 visitaron Nicaragua 230, 000 turistas, generando un ingreso de U\$ 700 millones de dólares anuales. Un turista extranjero en promedio gasta como mínimo U\$ 75.00 dólares por día. En los primeros tres meses del año 2008, ingresaron al país 215,825 turistas internacionales, lo cual representa un aumento de 16,787 turistas de más que ingresaron en comparación al primer trimestre del año 2007, que fue de 199,038 turistas, lo cual representa un incremento del período del 8.4%, por las llegadas de turistas al país.

La principal región geográfica de la nacionalidad de los turistas que visitaron el país es Centroamérica, quien aportó el 62.3% del total de los turistas, seguido por Norteamérica con un 26.9%, Europa con 7.1%, Suramérica con 2% y el resto de las regiones con 1.8%. (INTUR, 2008a)

En Nicaragua el modelo del turismo alternativo es una industria joven la cual se ha venido desarrollando en los últimos años. La mayor parte de nuestros recursos naturales son aprovechados para practicar el turismo alternativo, tal es el caso de la zona norte, específicamente en el departamento de Estelí, que posee una gran belleza natural y cultural. Recientemente el INTUR elaboró una descripción del

departamento, donde se destacan aquellos principales atractivos turísticos que corresponden esencialmente a sitios históricos, religiosos y culturales, con algunos paisajes que resaltan lo que el medio ambiente ofrece. (INTUR, 2008b)

La Empresa Ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”, se inserta en la industria del ecoturismo, que promoverá la conservación de la riqueza natural con bajo impacto ambiental.

### **6.1.2. Descripción de la empresa**

Con posibilidades de articular la oferta turística en la reserva natural Tisey La Estanzuela, se presenta un plan de empresa asociada para impulsar el ecoturismo, cuya idea central es colaborar para competir.

En definitiva impulsar una empresa asociada implica la generación de ventajas competitivas avanzadas de particular relevancia para negocios ecoturísticos, que ponga al turismo como una de las alternativas de desarrollo en la región norte de Nicaragua, desde el punto de vista económico, social y con características de sostenibilidad ambiental.

Esta idea nace de la necesidad de retener a los turistas o de ampliación de su estadía en la zona, con el propósito de que demanden los servicios con mayor intensidad, y por tanto, se generen mayores ingresos en la familia y la comunidad con generación de empleos y de proveedores de materia prima y productos.

La empresa tendrá por nombre: Empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey” cuya categoría es de una empresa asociada conformada por tres socios, con nueve empleados permanentes y once empleados temporales, que trabajan de manera integral a fin de brindar un servicio de calidad para que el turista se sienta satisfecho y regrese al atractivo.

La empresa asociada contempla tres fincas ubicadas en la zona núcleo de la reserva Tisey La Estanzuela, del Municipio de San Nicolás, Departamento de Estelí. Dos de las fincas están ubicadas en la comunidad La Almaciguera y una finca en la comunidad El Sontul, a una distancia de 10 Km de la ciudad de Estelí.

### **6.1.3. Misión de la empresa**

Somos una empresa asociada, emprendedora, que promueve la mejora de la economía familiar y desarrolla en forma armónica y sostenible, actividades ecoturísticas, que permiten el contacto con la naturaleza sin alterar los recursos naturales originarios de la región.

### **6.1.4. Visión del negocio**

Ser una empresa emprendedora, reconocida por su capacidad de potencializar los recursos naturales, ofertando paquetes turísticos competitivos, dentro del marco de la sostenibilidad económica, social y ambiental..

### **6.1.5. Objetivos de la empresa**

#### **Corto Plazo:**

- Promover las bellezas escénicas de las tres fincas de la empresa ecoturística, por medio de la divulgación de paquetes turísticos que fomenten el conocimiento de la zona y el incremento de turistas nacionales y extranjeros.

#### **Mediano Plazo:**

- Ofrecer paquetes turísticos a empresas e instituciones, con diversidad de servicios y/o productos, logrando así ser reconocida por su atención y calidad de servicio en la zona norte de Nicaragua.

### **Largo Plazo:**

- Consolidarse como empresa emprendedora y atractiva a nivel nacional que promueve las bellezas escénicas de la naturaleza con bajo impacto ambiental.

### **6.1.6. Ventajas y distingos de la empresa**

La empresa debe de ir encaminada a la satisfacción de una necesidad o demanda del segmento de mercado definido (Turistas entre edades de 25 a 35 años, en los que se encuentran estudiantes, profesionales y familias).

Las ventajas y los distingos tal como se muestran en la tabla 12, están referidas a su ubicación, acceso a comunicación, divulgación y apoyo de organizaciones. El distingo, destaca la diversidad de atractivos, gastronomía y calidad del servicio.

**Tabla 12. Ventajas y distingo competitivos de la empresa ecoturística**

<b>Ventajas competitivas</b>	<b>Distingo competitivo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ubicación geográfica apta para el turismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lugares que brindan el turismo de aventura</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se encuentra en la zona núcleo de la reserva natural Tisey La estanzuela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bosque de calidad que ofrece un gran paisaje natural</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vías de Acceso de todo tiempo en regular estado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversidad de orquídeas y bromelias</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acceso a comunicación telefónica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atractivo histórico – cultural</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Divulgación y propaganda como reserva natural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Variedad de recursos para las diversas actividades agro-ecoturística.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyo de organismos como FIDER, MARENA, Alcaldía y otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gastronomía propia de la zona</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversidad de flora y fauna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Descuentos y promoción para los visitantes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Temperatura agradable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alta calidad de servicios ecoturístico</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cuenta con un plan de manejo del reserva natural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acceso a servicio telefónico</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acceso a fuentes de agua natural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluaciones para determinar el grado de satisfacción al cliente</li></ul>

### 6.1.7. Calificación que debe considerar la empresa para entrar al sector turístico

Para entrar al sector se debe considerar la calificación consistente en:

- Conocimiento del plan de manejo de la reserva natural Tisey – Estanzuela
- Disposición de plan de manejo de finca
- Conocimiento sobre temas de manejo ambiental
- Conocimiento sobre el potencial que tiene el área de ecoturismo
- Conocimiento de la protección y conservación de los recursos naturales de forma sostenible
- Conciencia por proteger los recursos naturales
- Conciencia de la calidad e higiene en los servicios que brindara la empresa
- Disposición de documentos legales de la posesión del terreno

### 6.1.8. Apoyos al negocio

**A nivel externo:**

Las instituciones y/u organismos que tienen presencia institucional en el turismo del Municipio de Estelí y que establecerían un gran apoyo a la empresa, en relación a capacitación, aplicación de controles de calidad, seguridad, investigación, financiamiento, publicidad entre otros, siendo:

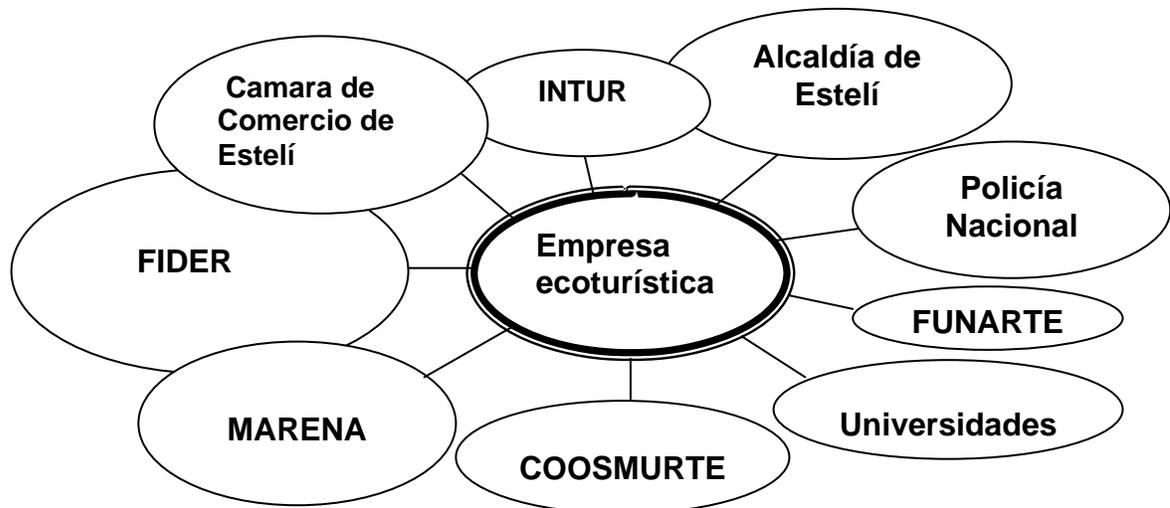


Figura 14. Organizaciones y/o instituciones presentes en la Reserva Tisey

### **A nivel interno:**

Los recursos humanos que cuenta para garantizar los controles, presupuestos, trámites financieros y legales de la empresa.

- Contador
- Abogado
- Especialista en turismo y estrategias de mercado.
- Gerente

## **6.2. Análisis de mercado**

### **6.2.1. Segmento de mercado y consumo aparente**

Se destaca el mercado objetivo que se pretende atender, así como la estimación de la cantidad de turistas potenciales que visitarán la empresa, lo que permitirá proyectar la oferta de productos y/o servicios.

- **Segmento de mercado**

La empresa atenderá a 3,277 turistas nacionales y extranjeros que visitan la reserva natural Tisey- Estanzuela en todas las épocas del año. El perfil del turista se caracteriza por:

- Ser turista nacional y extranjero, explorador, amante de la naturaleza y preservador de los recursos naturales.
- Ser profesional, estudiante y ama de casa que busca un sitio atractivo para descansar y admirar las bellezas naturales.
- Viajar en familia y en grupos de amigos.
- Mostrar preferencia por precios bajos, comidas típicas y que se le brinde comodidades en el servicio.

- **Consumo aparente:**

Tomando en cuenta la muestra representativa aplicada al turista, se tiene que:

- 28 turistas visitaran por 2 días los fines de semanas

- 25 turistas visitaran por 8 días durante las vacaciones Semana Santa
- 11 turistas visitaran por 15 días durante vacaciones del mes de Diciembre

Por lo tanto el consumo aparente es de **3,277 turistas que visitarán el negocio durante el año**. Siendo el consumo mensual aparente de 273 turistas. Asimismo se determina que los días potenciales o de participación al mercado son de **127 días al año**.

### 6.2.3. Participación de la competencia en el mercado

Según los turistas los lugares que se destacan en sus recorridos del área protegida, y representan ser competidores a la oferta de la empresa ecoturística, son la Garnacha, La Ecoposada y El Rancho Don Luis (tabla 13).

**Tabla 13. Competencia de mercado**

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja
<p data-bbox="337 1066 537 1098"><b>La Garnacha</b></p>  <p data-bbox="269 1436 607 1493">Centro de visitante Estación guarda parque</p> 	<p data-bbox="667 1066 834 1136">Comunidad La Garnacha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios alimentación y hospedaje que ofrecen tienen aceptación en el mercado</li> <li>• Acceso a un 1km del camino secundario donde pasa el bus</li> <li>• Servicio de visitas guiadas y cabalgatas</li> <li>• Servicio de auditorio para eventos</li> <li>• Cuenta con atractivos turísticos propios</li> <li>• Venta de artesanías.</li> <li>• Venta de quesos y hortalizas orgánicas</li> </ul>

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja
<p data-bbox="305 247 565 279"><b>Ecoposada Tisey</b></p> 	<p data-bbox="662 247 841 352">En la comunidad almaciguera</p>	<ul data-bbox="868 247 1395 695" style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios de alimentación, y hospedaje, que ofrecen tienen aceptación en el mercado</li> <li>• Acceso del camino secundario donde pasa el bus</li> <li>• Servicio de visitas guiadas y cabalgatas</li> <li>• Servicio de auditorio para eventos</li> <li>• Cuenta con atractivos turísticos propios</li> <li>• Venta de artesanías.</li> </ul>
<p data-bbox="280 699 591 730"><b>Rancho de Don Luis</b></p> 	<p data-bbox="662 699 841 772">Comunidad La Tejera</p>	<ul data-bbox="868 699 1395 961" style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación es variada y de buena calidad</li> <li>• Servicio de hospedaje</li> <li>• Cuenta con mirador y sendero</li> <li>• Posee una sala amplia que sirve de restaurante y auditorio para eventos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4. Acciones para posicionarse en el mercado del turismo

La empresa desarrollará estrategias que permitan ser reconocido a nivel nacional e internacional, como empresa emprendedora de conservación de las bellezas de la naturaleza.

##### 6.2.4.1. Estrategia de mercado

La empresa pretende brindar servicio de alimentación, hospedaje en cabañas ecoturísticas y paquetes turísticos que incluya ecoactividades alternativas, donde el cliente disfrute de estar en contacto con la naturaleza.

Para incidir de manera efectiva al segmento de mercado, los miembros de la empresa ecoturística “Las tres Maravillas del Tisey”, destacan en la tabla 14, la matriz de factores internos y externos (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), un análisis que definen estrategias de mercado competitivo y comprende además, una acción tanto ofensiva como defensiva, encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del sector turístico y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la empresa.

**Tabla 14. Matriz FODA de la empresa ecoturística**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>FODA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractiva escenografía y paisaje de las fincas</li> <li>• Diversidad de flora y fauna</li> <li>• Disponibilidad de fuentes hídricas</li> <li>• Proximidad a la ciudad de Estelí</li> <li>• Oferta turística bajo un enfoque integrado de fincas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada promoción de los recursos turísticos de la reserva</li> <li>• Poca experiencia en negocio turístico</li> <li>• Limitada variedad de oferta turística</li> <li>• Camino en mal estado</li> <li>• Limitado financiamiento a negocios turístico en la zona</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación turística Tisey, está ubicada en la zona núcleo de la reserva Tisey La Estancuela.</li> <li>• La Reserva está incluida en las rutas turísticas del café y ruta Sandino</li> <li>• Los propietarios son comanejantes de la Reserva y miembros del comité de turismo de la zona.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de FIDER, como</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la organización empresarial participativa, que permita incidir en el desarrollo de la empresa.</li> <li>2. Consolidación de las promociones en el mercado nacional, a través de los organismos presentes en la zona.</li> <li>3. Promoción, comercialización y divulgación de productos turísticos que distinguen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Formación del personal de la asociación turística, con enfoque administrativo, atención al cliente y ambiental.</li> <li>5. Fortalecimiento de la Infraestructura, equipamiento y servicios turísticos.</li> <li>6. Diversificación de la oferta turística impulsando el desarrollo de nuevas iniciativas de productos innovadores</li> </ol>	

organismo rector del comanejo de la reserva	e identifican a la empresa como oferta turística alternativa.	para satisfacción del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de marco jurídico de la actividad turística del Nicaragua Ley 306, 298, 495</li> </ul>		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de nuevos negocios turísticos en la zona</li> <li>Inestabilidad política y económica del país</li> <li>Incremento del precio del combustible</li> <li>Deterioro ambiental en la zona</li> <li>Aumento de la presión demográfica por la proximidad a la ciudad de Estela</li> </ul>	<p>7. Preparación ante posibles cambios políticos, legales y tributarios de Nicaragua que pudieran influir en el negocio.</p> <p>8. Diseñar la forma de añadir valor agregado a los productos turísticos para comercializarlos en el mercado.</p>	<p>9. Disponibilidad de recursos económicos, que permite mantener una solvencia financiera de la empresa.</p> <p>10. Disminución de los riesgos de insatisfacción del visitante, brindando seguridad y calidad del servicio.</p>

Fuente: Elaboración conjunta con los socios de la empresa

A continuación se describen las estrategias de mercado de la empresa, las que están relacionadas con el desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación de productos, las cuales se expresan a continuación:

- Fortalecimiento de la organización empresarial participativa, que permita incidir en el desarrollo de la empresa.
- Consolidación de las promociones en el mercado nacional, a través de los organismos presentes en la zona.
- Promoción, comercialización y divulgación de productos turísticos que distinguen e identifican a la empresa como oferta turística alternativa, mediante spot radial, venta de souvenir, brochur, anuncio por el periódico, entre otros.
- Formación del personal de la empresa, con enfoque administrativo, atención al cliente y ambiental.
- Fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y servicios turísticos.
- Diversificación de la oferta turística impulsando el desarrollo de nuevas iniciativas de productos innovadores para satisfacción del cliente

- Disminución de los riesgos de insatisfacción del turista, brindando seguridad y calidad del servicio.
- Disponibilidad de recursos económicos, que permite mantener una solvencia financiera de la empresa
- Preparación ante posibles cambios políticos, legales y tributarios de Nicaragua que pudieran influir en el negocio.
- Diseñar la forma de añadir valor agregado a los productos turísticos para comercializarlos en el mercado.

#### **6.2.4.2. Modelo de las fuerzas de Porter, para el análisis del producto ecoturístico de la empresa**

Dentro del marco del modelo de las fuerzas de Porter, se analiza por separado cada una de éstas aplicada a la empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”. Porter (1990)

- a) **Competencia dentro de la industria.** Todo tipo de oferta turística que se dé, tanto en la región norte como el resto de regiones de Nicaragua, y que apunte al mismo público objetivo. Particularmente en este factor, como en la amenaza de productos sustitutos, será fundamental la estrategia de marketing a usar.

La rivalidad que se genere dentro de la industria va a ser entendida como todos los competidores nacionales en el rubro del ecoturismo que apunten al mismo público objetivo.

- b) **Amenaza de nuevos competidores.** Factibilidad de entrada de empresas que quieran participar en este nicho, para lo cual se analizará qué factores y qué medidas pueden crear barreras de entrada.

La entrada de nuevos competidores se irá dando a medida que la demanda aumente, generándose un polo de atracción a la inversión. Para evitar la entrada de los potenciales competidores se recurrirá a tres claves clásicas:

- Lealtad a la marca: Una vez que el turista conoce y contrata los servicios de la empresa, es fundamental lograr que dichos turistas queden con el deseo de volver, lo cual significará no sólo que ellos se lleven buenos recuerdos de su estadía, sino que además publicitarán a la empresa a sus amigos y conocidos. De esta manera, el servicio otorgado debe alcanzar y superar las expectativas de los visitantes, para así generar el efecto esperado.

Otro punto importante en esta búsqueda de lealtad es la constante innovación en los servicios ofrecidos, ya que las nuevas fórmulas no tardan mucho en ser copiadas. Se debe procurar dar un servicio lo más diferenciado posible, tanto en variedad como en nivel.

- Economías de escala: Este es uno de los factores que menos van a afectar a la entrada de nuevos competidores, dada la naturaleza de la empresa. Sin embargo, no es despreciable conseguir alianzas o acuerdos con otras empresas para así conseguir descuentos en algunos insumos o servicios de transporte.

- c) **Amenaza de Productos Sustitutos**. En este caso vendrían a ser todos aquellos que ofrezcan una alternativa de descanso, diversión u otro tipo de actividad para el segmento al cual se apunta.

Por productos sustitutos se va a entender como toda competencia nacional en la actividad ecoturística que apunte al mismo público objetivo. Esta relacionado con la actividad turística que implique el desvío de los turistas que se persiguen hacia ellas, como por ejemplo visitas a otras alternativas turística de la zona de

la reserva el Tisey, visitas a zonas de interés cultural que no estén relacionadas con las de la empresa.

- d) **Poder de los compradores.** El poder de los compradores parte de la base de elegir dónde van a pasar sus vacaciones. Dado que esto último escapa a lo que pueda hacer la empresa para atraer al visitante a la empresa, se va a considerar el poder de los compradores una vez que ya han tomado la decisión de venir para los extranjeros al país y los nacionales que tomen la decisión de venir a la zona de la reserva.

La oferta existente para el tipo de servicio que ofrece la empresa es limitada pero no escasa, por lo que el turista posee un cierto poder en la decisión, lo cual obliga a no sólo competir en precios, sino que también en la calidad y la innovación del servicio.

- e) **Poder de los Proveedores.** En este caso se ve reflejado principalmente en los proveedores de servicio de transporte. La oferta no es tan abundante, por lo que la empresa estaría un poco a la merced del servicio del o los empresarios del transporte. Además por los proveedores de materias primas que se estará dependiendo de los precios que establecen los mismos.

## **6.3. Análisis del producto y/o servicio**

### **6.3.1. Especificaciones del logotipo de la empresa**

El presente diseño corresponde a la Empresa de Servicios, sus características se detallan a continuación:



a) En la parte exterior del círculo se representa:

Nombre de la empresa

b) En la parte interna del círculo se representa:

- El paisaje natural de las fincas
- Representación florística
- Los nombres de las fincas
- Los servicios de senderismo y aventura

### 6.3.2. Componentes del servicio turístico

#### A nivel general de la empresa:

Los servicios que ofrecerá la empresa, se presentan en la figura 15, en los cuales se destacan los servicios de alojamiento, alimentación y ecoactividades alternativas.

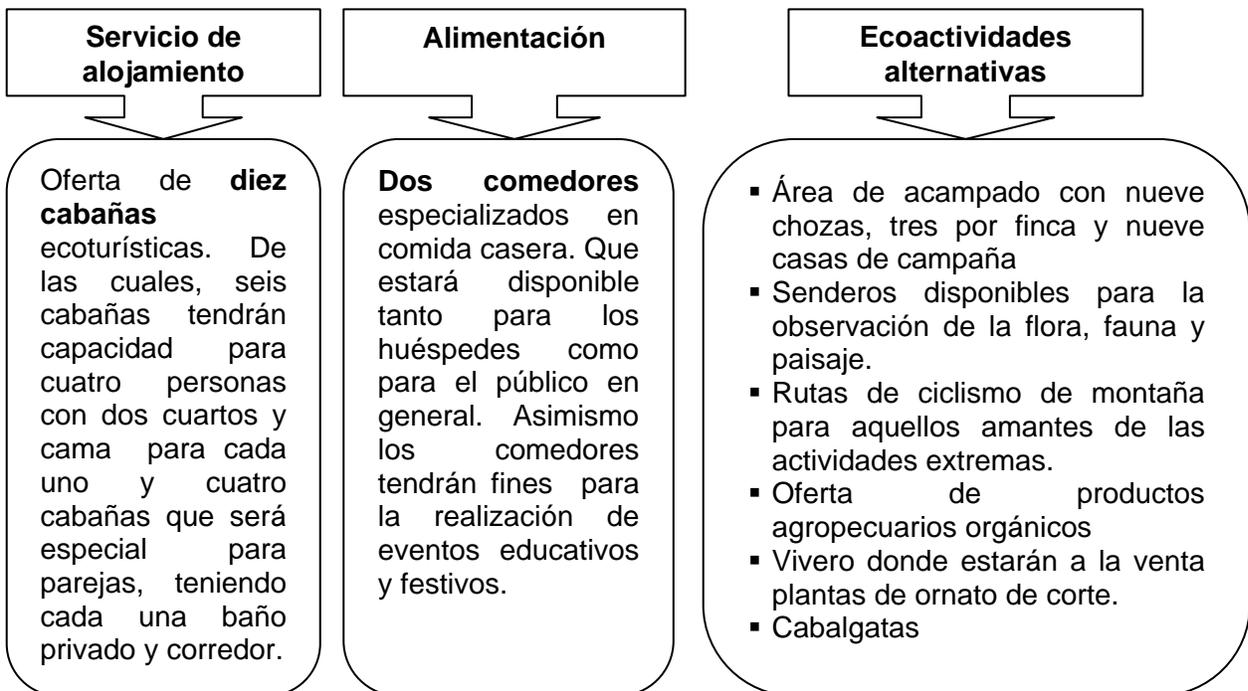


Figura 15. Componentes del producto turístico de la empresa “Las tres maravillas del Tisey”

### A nivel de cada finca

Los servicios que ofrecerá la empresa ecoturística, se detallan a continuación en la tabla 15 para cada finca, los cuales están de acuerdo a la disponibilidad de recursos, para ofrecer a los turistas un servicio articulado, ya sea de manera individual o en paquetes turísticos, de acuerdo a los interés y motivaciones de los turistas.

**Tabla 15. Servicio turístico a nivel de cada finca de la empresa**

Finca	Servicio que dispondrá		
	Alojamiento	Comedor	Ecoactividades
<p><b>La Almaciguera</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos cabañas con capacidad para cuatro personas cada una</li> <li>• Dos cabañas especial para parejas</li> </ul>	<p>Un comedor con capacidad para atender a cuarenta personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de acampado con tres chozas y tres casas de campaña</li> <li>▪ Senderos disponibles para la observación de la flora, fauna y paisaje.</li> <li>▪ Ciclismo de montaña</li> <li>▪ Oferta de productos agropecuarios orgánicos</li> <li>▪ Vivero de orquídeas.</li> <li>▪ Cabalgatas</li> <li>▪ Venta de souvenir</li> </ul>
<p><b>El Sontul</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos cabañas con capacidad para cuatro personas cada una</li> <li>• Una cabaña especial para parejas</li> </ul>	<p>Un comedor con capacidad para atender a cuarenta personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de acampado con tres chozas y tres casas de campaña</li> <li>▪ Senderos disponibles para la observación de la flora, fauna y paisaje.</li> <li>▪ Ciclismo de montaña</li> <li>▪ Oferta de productos</li> </ul>

Finca	Servicio que dispondrá		
	Alojamiento	Comedor	Ecoactividades
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agropecuarios orgánicos</li> <li>▪ Venta de flores de corte</li> <li>▪ Cabalgatas</li> <li>▪ Venta de souvenir</li> </ul>
<p><b>Las Brisas</b></p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos cabañas con capacidad para cuatro personas cada una</li> <li>• Una cabaña especial para parejas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de acampado con tres chozas y tres casas de campaña</li> <li>▪ Senderos disponibles para la observación de la flora, fauna y paisaje.</li> <li>▪ Rutas para ciclismo de montaña</li> <li>▪ Oferta de productos agropecuarios orgánicos</li> <li>▪ Cabalgatas</li> <li>▪ Venta de souvenir</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Por la ubicación de las tres fincas, la empresa dispondrá de dos comedores para atender las demandas de alimentación, de manera que permita tener a disposición este servicio y lograr así incentivar la estadía de los turistas.

Para el caso de los paquetes turísticos, el producto turístico está representado en las prestaciones de servicios de: observación de fauna y flora, recreación, belleza escénica y caminatas por senderos, que brindan beneficios al turista de acuerdo a determinadas expectativas y motivaciones.

### **6.3.3. Diseño y distribución de los servicios de la empresa ecoturística**

El servicio turístico de la empresa, se basa en la disponibilidad de recursos de cada finca, asimismo de su accesibilidad y facilidades, por lo tanto se cuenta con un circuito que tiene tres paradas que incluye las tres fincas de la empresa, como primer parada es la finca La Almaciguera, la segunda la finca Las Brisas y la tercera la finca el Sontul.

**Parada # 1:** Se inicia en la finca La Almaciguera que es la oficina central de la empresa, el guía turístico brinda información del recorrido y las normas internas de visita y estadía a los turistas, seguidamente se toma parte de las actividades ofrecidas ya sea de paquete turístico de un día a dos días o la realización de las ecoactividades turísticas. Por la opción seleccionada de los servicios turísticos, la finca La Almaciguera, ofrece la visita al vivero de orquídeas, los tres miradores con descanso en chozas, la observación de fauna silvestre y las orquídeas que se encuentran en las áreas de bosque de la finca, hospedaje, alimentación y venta de souvenir (Anexo 9). A continuación se dirigen a la finca Las Brisas.

**Parada # 2:** En la finca Las Brisas se hace recorrido a los senderos que se dirigen a dos miradores de la finca y de manera opcional pueden visitar la lechería, el proceso de ordeño y las áreas de cultivos. Se ofrece acampado en las áreas de descanso, además del servicio de hospedaje, venta de souvenir, alquiler de caballos y equipos para la recreación (Anexo 10). A continuación se dirigen a la finca El Sontul.

**Parada # 3:** En la finca el Sontul se hace una caminata por el sendero, que dirige a miradores, cueva del duende y escultura El Jalacate, observación de flora y fauna silvestre. Opcional, la visita al cafetal y el proceso de beneficiado de café durante la época de corte. Visita a vivero de flores de corte, venta de souvenir y flores, servicio de hospedaje, alimentación, alquiler de caballos y equipos para la recreación (Anexo 11).

**Tabla 16: Diseño de paquete turístico de las tres fincas de la empresa**

Atractivos	Actividad	Tamaño del grupo	Duración (hrs)
<b>Paquete de un día</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bosque</li> <li>• Vivero de orquídeas y flores</li> <li>• Miradores</li> <li>• Cueva del duende</li> </ul>	Alimento (almuerzo) Visita guiada a Orquidiario Vivero de flores Compra de productos – souvenir Cabalgatas	Grupo de diez personas. Dos grupos por día	4.5 horas
<b>Paquete de dos días</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bosque mixto</li> <li>• Vivero de orquídeas y flores</li> <li>• Miradores</li> <li>• Cueva del duende</li> <li>• Sitio de escultura</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Día 1</b></p> Alimento (almuerzo) Visita guiada Orquidiario Visita a mirador Escultura de piedra Cabalgatas Alimento (cena) Hospedaje <p style="text-align: center;"><b>Día 2</b></p> Alimento (desayuno) Visita guiada Alimento (almuerzo) Visita a vivero de flores Compra de productos Alquiler de bicicleta Alimento (cena)	Grupo de diez personas. Dos grupos por día	8.99 horas

Fuente: Elaboración propia

## **6.4. Aspectos legales y de organización**

Los aspectos legales y de la organización que se han trabajado están referidos a la constitución de la empresa, los trámites fiscales y laborales, así como los aspectos orgánicos y funcionales de la empresa.

### **6.4.1. De la constitución de la empresa**

La constitución de la empresa es la etapa en la que se formaliza la existencia jurídica de una empresa. Se requiere los servicios de un notario público que de fe y avale la constitución de la empresa asociada. Para este negocio, se constituirá con el nombre de Empresa Ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”

A continuación se muestran los requisitos para constituir o iniciar la empresa ecoturística de acuerdo a lo establecido en la Ley 306 de Incentivos para la Industria Turística (Gobierno de Nicaragua, 1999). La ley especifica los documentos que acompañan la solicitud de inscripción en el registro de inversiones turísticas. Los trámites a realizar para constituir legalmente el negocio son:

- Tramitar acta constitutiva.
- Inscribir el acta constitutiva en el registro público de la propiedad.
- Acta constitutiva, registrada y sellada con los respectivos recibos deberán presentarse a la administración de rentas que representa a la DGI-MHCP en el municipio a fin de adquirir los respectivos libros contables debidamente sellados y para adquirir el número perpetuo de la empresa (Número RUC).
- Posteriormente se debe acudir al MHCP para la adquisición de carta proveedor de estado.
- Inscribir la empresa en el MIFIC con la finalidad de obtener patentes, eslogan, logotipos y demás derechos que establece el código de industrias y comercio ya sea en el municipio o a nivel nacional.

- Inscribir la empresa en la delegación territorial del Instituto Nicaragüense de Turismo -INTUR.
- Dar parte al Gobierno Municipal, MARENA y MINSA (Licencia sanitaria), otras instituciones que promueven el turismo y las Tours operadoras, de la creación y funcionamiento de la empresa.
- Publicación oficial en la Gaceta.

#### **6.4.2. Trámites fiscales y laborales**

Actualmente se encuentra en revisión la ley de turismo para que las empresas o iniciativas turísticas del sector rural tengan beneficios fiscales para estimular la inversión turística, principalmente en el sector ecoturístico y que esta actividad turística no reciba el mismo tratamiento fiscal como un comercio más.

Hoy en día los servicios turísticos aportan ya sea por obligación o contribución fiscal a:

- Alcaldías en que se encuentran los sitios, centro o destinos turísticos.
- Renta Municipal – DGI.
- Asociaciones e instituciones en que se encuentra inscrita la empresa.

Para el caso de los trámites laborales, se establece lo siguiente:

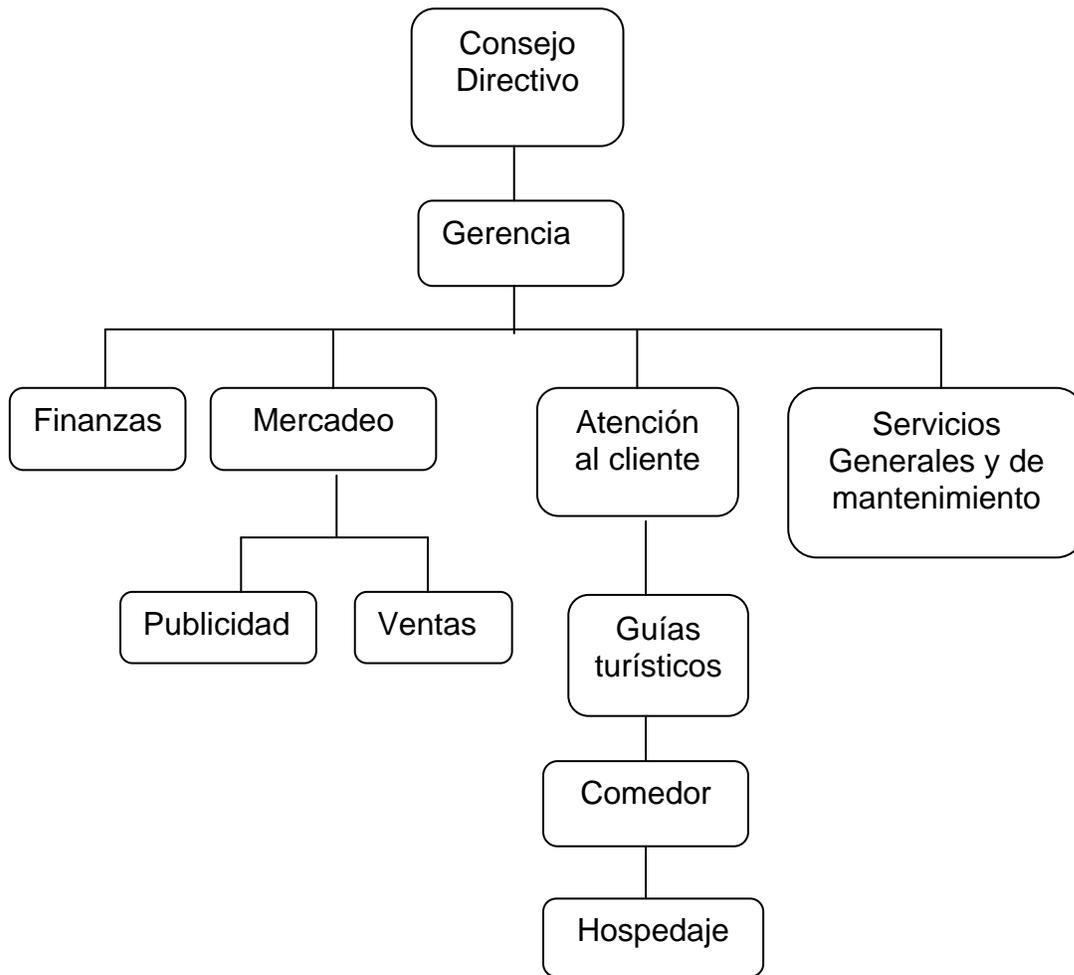
- Las obligaciones que están estipuladas en el código laboral.
- Las obligaciones que estipula el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

#### **6.4.3. Objetivos organizacionales de la empresa**

- Contar con el personal adecuado para desempeñar de manera eficiente las funciones para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales propuestos.

- Distribuir las funciones pertinentes al personal de manera que facilite el trabajo en equipo, para así brindar un servicio de calidad al turista.

#### 6.4.4. Estructura orgánica y funciones de la empresa



**Figura 16. Organigrama de la empresa ecoturística “Las 3 maravillas del Tisey”**

La empresa ha definido los puestos y funciones específicas; en busca de la eficiencia y eficacia en los diversos procesos operativos que conlleven a la obtención de las metas en cada área de trabajo. Siendo delimitados los puestos de trabajo por los siguientes:

**Tabla 17. Cargos y sus funciones**

Descripción del cargo	Funciones específicas
<p><b>Consejo directivo</b> Compuesto por los socios encargados de la toma de decisiones de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar a todos los empleados para que laboren en equipo.</li> <li>▪ Definir las metas y objetivos de la empresa y controlar a los demás departamentos para alcanzar el éxito futuro deseado.</li> </ul>
<p><b>Gerencia</b> Es el encargado de la administración, control y desarrollo de la empresa, con el propósito de garantizar las funciones de personal y cumplir con los objetivos planteados de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordina con las áreas de trabajo</li> <li>▪ Orienta la dirección de la empresa</li> <li>▪ Controla y planifica las inversiones de la empresa</li> <li>▪ Controla y plantea de forma integral las funciones de los diferentes áreas de trabajo mediante:</li> <li>▪ Proceso de selección, adiestramiento y capacitación del personal.</li> <li>▪ Creación, consecución y resguardo del archivo de los documentos fuentes del expediente de cada empleado.</li> <li>▪ Registro y control de la información adicional al expediente.</li> <li>▪ Programación anual de vacaciones y evaluará el desempeño en conjunto con los subordinados.</li> </ul>
<p><b>Finanzas</b> Manejará de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa y mantener la contabilidad del negocio al día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenta los registros diario, mayor, inventario, cuentas de banco y estado financiero; así como, analizarlos para planificar las futuras inversiones.</li> <li>▪ Realiza proyecciones financieras mediante las comparaciones periódicas del ejercicio.</li> <li>▪ Establece la estructura legal para la operación de la microempresa.</li> <li>▪ Realiza los trámites para la cotización del empleador y sus empleados ante la delegación departamental del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).</li> <li>▪ Elabora los contratos de trabajo según la ley.</li> <li>▪ Lleva a cabo el pago de impuesto, préstamos, salarios y demás cuentas.</li> </ul>
<p><b>Mercadeo</b> Se encargará del cumplimiento de las estrategias de mercado,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora, ejecuta y evalúa plan de mercadeo del atractivo de la empresa ecoturística</li> <li>▪ Gestiona convenios de colaboración con</li> </ul>

<b>Descripción del cargo</b>	<b>Funciones específicas</b>
<p>para publicar al segmento de mercado nacional y extranjero los servicios turísticos que se ofertarán en la empresa ecoturística “Las tres Maravillas del Tisey”, motivando a los turistas visitar con mayor afluencia la empresa.</p>	<p>instituciones, empresas, centros escolares, universidades, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evalúa periódica del comportamiento de las ventas de la empresa, con el propósito de garantizar la diversidad del producto y/o servicios turísticos.</li> <li>▪ Evalúa alternativas de mejora continua para brindar un servicio de calidad al turista.</li> <li>▪ Interactúa con los turistas para prestar el servicio de manera personalizada.</li> <li>▪ Desarrollará y gestionará capacitación al personal de la empresa</li> </ul>
<p><b>Atención al cliente</b> Dirige y administra al personal encargado de guías turístico, cocina y hospedaje; tomando en cuenta la aplicación de reglamentos y normas que garanticen la más alta calidad del servicio turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza seguimiento de atención al cliente en los diversos servicios que brinda la empresa.</li> <li>▪ Brinda seguimiento a las normas de higiene y limpieza en la manipulación de los alimentos, el manejo de basura y residuos</li> <li>▪ Planifica y controla el desempeño de los guías turísticos, personal de cocina y hospedaje para así brindar un servicio de calidad en los paquetes turísticos.</li> <li>▪ Brinda adiestramiento de atención al cliente al personal a cargo.</li> </ul>
<p><b>Servicios generales</b> Es el encargado(a) de velar por el buen funcionamiento de los servicios, mantenimiento y compras requeridas para el funcionamiento de los servicios turísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantiza el mantenimiento de infraestructura, equipos y/o materiales que dispone la empresa</li> <li>▪ Garantizar el inventario y resguardo de los materiales y/o equipos.</li> <li>▪ Garantizar el suministro de materia prima de calidad para la elaboración de alimentos</li> <li>▪ Contactar a los proveedores de materia prima, equipo y herramientas.</li> <li>▪ Garantiza el resguardo, seguridad y limpieza de los servicios turístico que brinda la empresa.</li> </ul>

#### **6.4.5. Captación y manejo de personal**

##### **a) Captación de personal**

Se tomará en consideración a los pobladores locales de la Reserva Natural Tisey La Estanzuela, con el propósito de brindar oportunidad de empleo y demás profesionales competentes de la ciudad de Estelí.

## **b) Desarrollo del personal**

Con el propósito de brindar servicio de calidad al turista se llevará a cabo un proceso de inducción, adiestramiento y capacitación al personal de la empresa.

- **Inducción**

El gerente de la empresa será el encargado de realizar el proceso de inducción del personal, dando a conocer:

- El giro de la empresa.
- La misión y visión de la empresa.
- El equipo de trabajo y demás empleados.
- El tipo de puesto; funciones y responsabilidades que llevará el personal.
- Las políticas y reglas de comportamiento en la empresa.

- **Adiestramiento y capacitación**

El proceso de adiestramiento se llevará a cabo con la metodología de aprender haciendo para que se maneje con propiedad el desarrollo de las funciones específicas al puesto de trabajo asignado, con el propósito de brindar un mejor servicio al turista.

Se gestionará y llevará a cabo capacitaciones para el desarrollo del personal en los distintos servicios turísticos que ofrecerá la empresa. (Anexo 12)

## **6.5. Análisis y proyección financiera**

Para efectos de estudio de la viabilidad y con la finalidad de basarse en proyecciones para la planeación financiera del desarrollo efectivo del negocio, se elaboran los estados financieros de la empresa tales como: balance general, estado de resultado, flujo de caja proyectado en un período de cinco años y el punto de equilibrio anual.

Para iniciar la empresa requiere de una inversión de US\$91,442.37 y de acuerdo a la tabla 18, el monto está distribuido considerando financiamiento y recursos propios, mayoritariamente en inversiones fijas (61%), seguido de capital de trabajo (35.5%) y en menor proporción para inversiones diferidas. Los recursos propios serán distribuidos de manera equitativa, siendo el aporte por socio la cantidad de \$17,147.46, para un total de capital inicial de \$51,442.37.

**Tabla 18. Plan global de inversión del Plan de empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”. Unidad monetaria dólar (US\$)**

Rubro	Monto Global	Financiamiento	Recursos Propios
Infraestructura	56,570.00	40,000.00	16,570.00
<b>Inversiones Fijas</b>	<b>56,570.00</b>	<b>40,000.00</b>	<b>16,570.00</b>
Organización y constitución legal	400.00		400.00
Ingeniería del diseño	200.00		200.00
<b>Inversiones diferidas</b>	<b>600.00</b>		<b>600.00</b>
Equinos	2,700.00		2,700.00
Maquinaria y Herramientas	6,039.00		6,039.00
Mobiliario y Equipo de trabajo	22,870.00		22,870.00
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>31,609.00</b>		<b>31,609.00</b>
<b>Imprevistos (3%)</b>	<b>2,663.37</b>		<b>2,663.37</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>91,442.37</b>	<b>40,000.00</b>	<b>51,442.37</b>

**Resumen de Cálculo**

<b>Aporte de Socios y financiamiento</b>			
Socios US\$		51,442.37	Capital Inicial
Infraestructura US\$	40,000.00	5 años	Financiamiento
Monto a Invertir	<b>91,442.37</b>		

En la tabla 19, en el primer año se genera disponibilidad de efectivo, pero es a partir del cuarto año seis meses y nueve días que la empresa ya está en capacidad de recuperar la inversión, para ser una empresa solvente y auto sostenible. Por cada dólar invertido se generan 43 centavos, teniendo que por arriba del 12% de la tasa de descuento, genera un excedente de U\$ 51,701.04.

**Tabla 19. Proyección del flujo de efectivo de la empresa ecoturística “Las Tres maravillas del Tisey”. Unidad monetaria dólar (US\$)**

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INVERSIONES:</b>						
Infraestructura	56,570.00					
Inversiones diferidas	600.00					
Equinos	2,700.00					
Maquinaria y equipos	6,039.00					
Mobiliario y equipos	22,870.00					
Imprevistos	2,663.37					
<b>Sub Total</b>	<b>91,442.37</b>					
<b>EGRESOS:</b>						
Costo de servicios		10,177.23	13,230.40	15,265.85	15,265.85	18,319.02
Gastos Administrativos		21,581.50	23,164.39	24,700.65	26,074.69	27,891.17
Gastos de Venta		750.00	975.00	1,125.00	1,125.00	1,350.00
Gastos Financieros		3,200.00	2,654.54	2,065.44	1,429.22	742.09
Gastos de capacitación		1,300.00		1,300.00		
Costo de souvenir		4,305.00	5,596.50	6,457.50	6,457.50	7,749.00
Gastos medidas ambientales		240.00	312.00	360.00	360.00	432.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>41,553.73</b>	<b>45,932.83</b>	<b>51,274.44</b>	<b>50,712.26</b>	<b>56,483.28</b>
<b>INGRESOS:</b>						
Comedor		7,674.00	9,976.20	11,511.00	11,511.00	13,813.20
Hospedaje		11,508.00	14,960.40	17,262.00	17,262.00	20,714.40
Ecoactividades alternativas		36,360.00	47,268.00	54,540.00	54,540.00	65,448.00
Paquetes promocionales		13,975.00	18,167.50	20,962.50	20,962.50	25,155.00
Souvenir		6,714.00	8,728.20	10,071.00	10,071.00	12,085.20
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>76,231.00</b>	<b>99,100.30</b>	<b>114,346.50</b>	<b>114,346.50</b>	<b>137,215.80</b>
<b>FLUJO NETO ANTES DEL IR</b>	<b>-91,442.37</b>	<b>34,677.27</b>	<b>53,167.47</b>	<b>63,072.06</b>	<b>63,634.24</b>	<b>80,732.52</b>
<b>IR 30%</b>		<b>10,403.18</b>	<b>15,950.24</b>	<b>18,921.62</b>	<b>19,090.27</b>	<b>24,219.75</b>
<b>FLUJO NETO DESPUES DEL IR</b>	<b>-91,442.37</b>	<b>24,274.09</b>	<b>37,217.23</b>	<b>44,150.44</b>	<b>44,543.97</b>	<b>56,512.76</b>
<b>Tasa 12%</b>	<b>1.00</b>	<b>0.89</b>	<b>0.80</b>	<b>0.71</b>	<b>0.64</b>	<b>0.57</b>
<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>	<b>-91,442.37</b>	<b>21,673.29</b>	<b>29,669.35</b>	<b>31,425.41</b>	<b>28,308.50</b>	<b>32,066.86</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-91,442.37</b>	<b>-69,769.08</b>	<b>-40,099.73</b>	<b>-8,674.32</b>	<b>19,634.18</b>	<b>51,701.04</b>
					0.69	
<b>Tasa</b>	<b>12%</b>					
<b>TIR %</b>	<b>30%</b>					
<b>VNA</b>	<b>\$ 51,701.04</b>					
<b>R B/C</b>	<b>\$ 1.43</b>					
<b>PRI</b>	<b>4.69</b>					

Según los resultados del Estado de pérdida y/o ganancia, la empresa tiene una tendencia a incrementar las utilidades durante los cinco años, lo que indica que no existe riesgo de que ocurra pérdida en años posteriores a esta proyección.

**Tabla 20. Proyección Estado de Resultados de octubre 2009 a octubre 2013 de la empresa ecoturística “Las Tres maravillas del Tisey”. Unidad monetaria dólar (US\$)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de contado	76,231.00	99,100.30	114,346.50	114,346.50	137,215.80
Costo por servicios	10,177.23	13,230.40	15,265.85	15,265.85	18,319.02
<b>Utilidad bruta</b>	<b>66,053.77</b>	<b>85,869.90</b>	<b>99,080.65</b>	<b>99,080.65</b>	<b>118,896.78</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos de administración	21,581.50	23,164.39	24,700.65	26,074.69	27,891.17
Gastos por ventas	750.00	975.00	1,125.00	1,125.00	1,350.00
Gastos financieros	3,200.00	2,654.54	2,065.44	1,429.22	742.09
Depreciación	11,127.44	11,375.24	10,353.74	7,881.74	7,881.74
<b>Total Gastos</b>	<b>36,658.94</b>	<b>38,169.17</b>	<b>38,244.84</b>	<b>36,510.65</b>	<b>37,865.01</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>29,394.83</b>	<b>47,700.73</b>	<b>60,835.82</b>	<b>62,570.00</b>	<b>81,031.78</b>
<b>IR 30%</b>	<b>8,818.45</b>	<b>14,310.22</b>	<b>18,250.75</b>	<b>18,771.00</b>	<b>24,309.53</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>20,576.38</b>	<b>33,390.51</b>	<b>42,585.07</b>	<b>43,799.00</b>	<b>56,722.24</b>

En los resultados del balance, los activos circulantes, sus valores están concentrados en materia prima, para suplir los requerimientos de los servicios alimenticios y la disponibilidad de efectivo inmediato (tabla 21).

Los activos fijos corresponden a infraestructura, mobiliarios y equipos. En cuanto a los pasivos corresponde al valor del Plan de Negocio representando una inversión a mediano plazo para su recuperación. Como se observa el capital social es una suma que constituye el aporte de los socios y la utilidad del período.

**Tabla 21. Proyección Balance General de octubre 2009 a octubre 2013 de la empresa ecoturística “Las Tres maravillas del Tisey”. Unidad monetaria dólar (US\$)**

	Años				
	1	2	3	4	5
<b><u>ACTIVOS</u></b>					
<b>Activo circulante</b>					
Caja Banco	18,934.84	40,400.09	37,244.07	51,390.18	42,251.26
Materia prima	8,792.23	11,429.90	13,188.35	13,188.35	15,826.02
<b>Total activo circulante</b>	<b>27,727.07</b>	<b>51,829.99</b>	<b>50,432.41</b>	<b>64,578.53</b>	<b>58,077.28</b>
<b>Activo fijo</b>					
Infraestructura	56,570.00	56,570.00	56,570.00	56,570.00	56,570.00
Terrenos	1151,250.00	1151,250.00	1151,250.00	1151,250.00	1151,250.00
Maquinaria y Herramientas	6,039.00	6,039.00	6,039.00	6,039.00	6,039.00
Mobiliario y equipo	22,870.00	22,870.00	22,870.00	22,870.00	22,870.00
Equinos	2,700.00				
Depreciación	11,127.44	11,375.24	10,353.74	7,597.49	8,327.74
<b>Total activo fijo</b>	<b>1227,761.56</b>	<b>1225,353.76</b>	<b>1226,375.26</b>	<b>1229,131.51</b>	<b>1228,401.26</b>
<b>Activo diferido</b>					
Gastos legales y de diseño	600.00				
<b>Otros activos</b>					
Imprevistos	2,663.37	2,663.37	2,663.37	2,663.37	2,663.37
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1258,752.00</b>	<b>1279,847.12</b>	<b>1279,471.04</b>	<b>1296,373.41</b>	<b>1289,141.91</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>					
<b>Pasivo circulante</b>					
Cuentas por pagar	8,792.23	11,429.90	13,188.35	15,826.01	15,826.01
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>8,792.23</b>	<b>11,429.90</b>	<b>13,188.35</b>	<b>15,826.01</b>	<b>15,826.01</b>
<b>Pasivo fijo</b>					
Prestamo LP	33,181.74	25,818.02	17,865.21	9,276.16	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>41,973.97</b>	<b>37,247.92</b>	<b>31,053.56</b>	<b>25,102.18</b>	<b>15,826.01</b>
<b><u>CAPITAL</u></b>					
Capital Social	1196,201.65	1209,208.69	1205,832.41	1225,199.29	1236,894.05
Utilidad o pérdida	20,576.38	33,390.51	42,585.07	46,071.93	36,421.84
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1216,778.03</b>	<b>1242,599.20</b>	<b>1248,417.49</b>	<b>1271,271.23</b>	<b>1273,315.89</b>
<b>Total pasivo + Capital</b>	<b>1258,752.00</b>	<b>1279,847.12</b>	<b>1279,471.04</b>	<b>1296,373.41</b>	<b>1289,141.91</b>

En cuanto al Punto de Equilibrio en Venta (PED) reflejados en valores monetarios de US \$ 55,149.07, este valor indica que con las ventas que resultan, se cubren los costos y gastos de la Empresa, donde no se pierde ni se gana, lo que se produzca de más a partir de esa cantidad generara ingresos a la empresa, transformándose en ganancias que le permitan seguir invirtiendo y desarrollándose económicamente.

El punto de equilibrio expresado en porcentaje del 72.34%, indica que es una empresa rentable, además con la reinversión debe incrementar la producción y mantenerse solvente.

<b>Ventas Anuales</b>		<b>76,231.00</b>
<b>Costos Fijos Anuales</b>		<b>47,786.38</b>
Depreciación anual	11,127.44	
Gastos	36,658.94	
<b>Costos Variables Anuales</b>		<b>10,177.23</b>
Costos por servicios	10,177.23	

#### Calculo del Punto de Equilibrio

$$\frac{\text{Ventas Anuales} \times \text{Costos fijos Anuales}}{\text{Ventas Anuales} - \text{Costos Variables Anuales}} = \text{PDE (Ventas anuales)}$$

$$\frac{3642803,751.58}{66,053.77} = 55,149.07 \text{ Ventas promedio}$$

$$\frac{\text{Costos fijos Anuales} \times 100}{\text{Ventas Anuales} - \text{Costos Variables Anuales}} = \text{PDE (Porcentajes)}$$

$$\frac{4778,638.29}{66,053.77} = 72.34 \text{ Porcentaje}$$

## **Análisis de sensibilidad**

Se realiza con el propósito de mostrar escenarios de variables críticas, que permiten analizar el comportamiento de un resultado bajo diferentes supuestos, con el objetivo de dedicar más esfuerzos de planificación, seguimiento y control de la empresa.

En la tabla 22, se han evaluado escenarios que simulan la ocurrencia de imprevistos, principalmente lo relacionado con los ingresos, los costos de operación y de inversión de la empresa. Los resultados de esta evaluación muestran que existe un riesgo relativo si ocurren cambios en los patrones de ingresos, sobre todo si estos sobrepasan una disminución del 10%, pero es de riesgo relevante si la ocurrencia es del 20% de la disminución de los ingresos. Lo anterior está en dependencia de la cantidad de turistas que llegan a la empresa, por lo tanto se tiene que promover mayor publicidad y atención al cliente para no arriesgar la inversión.

Igualmente existe cierto riesgo si se incrementan en más del 20% los costos y gastos de operación que tiene la empresa, esto está relacionado con las fluctuaciones de los precios de la materia prima, los gastos administrativos y financieros entre otros.

**Tabla 22. Escenarios de análisis de sensibilidad de la empresa ecoturística “Las Tres maravillas del Tisey”. Unidad monetaria dólar (US\$)**

<b>Escenarios al 10%</b>	<b>VAN (US\$)</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>RB/C (US\$)</b>
Disminuyen en 10% los Ingresos	25,172.13	21	1.28
Incrementan en 10% los Egresos	39,486.48	26	1.34
Incrementa en 10% la Inversión	42,556.80	26	1.38

<b>Escenarios al 20%</b>	<b>VAN (US\$)</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>RB/C (US\$)</b>
Disminuyen en 20% los Ingresos	(1,356.77)	11	1.14
Incrementan en 20% los Egresos	27,271.91	22	1.26
Incrementa en 20% la Inversión	30,718.85	22	1.32

El análisis de sensibilidad, demuestra que la empresa tiene un riesgo relevante en la rentabilidad de la inversión, cuando se trabaja con un escenario porcentual del 20%, lo cual representa el índice de sensibilidad ante los escenarios considerados en el análisis. Ante estos resultados, los socios de la empresa tienen que considerar este análisis para no caer en riesgos financieros e implementar estrategias de mercado que permitan mantener el punto de equilibrio establecido en el análisis financiero.

## **6.6. Evaluación de Impacto ambiental de las actividades de la empresa**

El marco legal nicaragüense contiene varios preceptos que son aplicables al presente estudio en aspectos de la conservación del medio ambiente y el uso de los recursos naturales y refiere normas jurídicas que la empresa debe cumplir. La primera es de tipo general y refiere al derecho que tienen los nicaragüenses a un ambiente saludable y a que el Estado está obligado a proteger el medio ambiente y hacer un uso sostenido de los recursos naturales. Más adelante, se hace referencia al potencial que tienen ciertos territorios para el desarrollo del turismo.

De tal manera que en el Derecho Nacional del país se encuentran una serie de leyes, reglamentos y normas técnicas que proporcionan un soporte legal para el establecimiento y funcionamiento de las empresas. Para el caso particular de la empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”, por estar ubicada en un entorno rural de un área protegida considerará las leyes y decretos, los cuales se expresan en la tabla 23.

**Tabla 23. Referentes legales del Medio ambiente y Recursos Naturales**

<b>Instrumento legal</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Aspectos a considerar</b>
Ley No. 217	Ley general del medio ambiente y los recursos naturales	Especifica aspectos generales del manejo y conservación de los recursos naturales, conceptos básicos, las categorías de áreas protegidas. También incluye aspectos sobre la evaluación de impacto ambiental
Decreto No. 33-95	Disposiciones para el control de la contaminación proveniente de las descargas de aguas residuales domésticas, industriales y agropecuarias	Especifica términos y disposiciones generales sobre la contaminación. Detalla aspectos relacionados con los requerimientos que deben cumplir las empresas con relación al manejo y muestreo de los desechos producidos. Establece las condiciones que se deben cumplir por parte de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que realicen actividades de las cuales se deriven efluentes líquidos
Decreto 45-94	Reglamento de Permiso y Evaluación de Impacto Ambiental	Establece los procedimientos y aspectos que deben analizarse cuando la actividad puede generar un efecto en el medio ambiente.
Ley 559	Ley especial de delitos contra el medio ambiente y los recursos naturales	Tipifica los delitos ambientales y sus respectivas sanciones
NTON 014 02	Norma Técnica para el manejo, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos	Indica aspectos relacionados al manejo y tratamiento que deben realizarse a los residuos generados por la actividad que los genera.
Reglamento	Creación de las zonas especiales de planeamiento y desarrollo turístico	Establece las zonas de planeamiento y desarrollo turístico (ZEPDT), el rol del INTUR quien de manera específica y puntual ha predeterminado los principales centros de atracción turística, donde se especifica como Región Operativa 4 a Las Segovias y se detalla al Cerro Tisey como parte de las Zonas Especiales de interés Turístico por su Contexto Ambiental/Natural/Ecológico: (NE)

De tal manera que la empresa ecoturística actuará conforme al marco legal nicaragüense en materia ambiental. Por eso se ha hecho el análisis del entorno y de cómo la actividad turística a promover por la empresa afectaría de manera positiva o negativa al medio ambiente.

En la tabla 24, se expresa la percepción que expresan tanto los pobladores como los miembros de la empresa, acerca de los cambios que se pueden originar producto de la actividad turística en el territorio, referidos a los aspectos económico, ambiental y social. Estos cambios pueden ser positivos y negativos. En general, hay una valoración muy positiva acerca de esta iniciativa, lo que puede estar influenciado por los resultados obtenidos de otras iniciativas ya en desarrollo en la zona.

Los cambios negativos están relacionados con el paisaje, ocasionados por actividades de infraestructura y manejo de residuos sólidos y líquidos. Algunos de ellos se consideran impactos como por ejemplo la circulación de los vehículos, el manejo de la basura, mayor demanda del recurso agua y el cambio del paisaje por la apertura de senderos y otros elementos estéticos.

**Tabla 24. Percepción de los pobladores y miembros de la empresa, acerca de los impactos que genera el turismo en la Reserva Natural Tisey La Estanzuela**

Aspecto	Opiniones de los impactos	
	Pobladores	Miembros de la empresa
Económico	El salario es mejor en esta actividad Es una empresa en crecimiento Mayores ingresos por que los productos que se les vende a las empresas turísticas es más caro. Surgen otros negocios para suplir demanda de las empresas turísticas (granjas)	Mejora de ingresos económicos Aumento del costo de los productos que se ofrecen en la zona Competencia de otras iniciativas turísticas en la zona Es una alternativa más para la diversificación de fuentes de empleo

<b>Aspecto</b>	<b>Opiniones de los impactos</b>	
	<b>Pobladores</b>	<b>Miembros de la empresa</b>
Social	Vehículos que circulan a alta velocidad La ausencia de señalización y de guías provoca molestias a los pobladores (ruido, invasión de propiedades por parte de los turistas, etc. La gente arregla sus lugares para que se vean bonito Compartir con el turista	Se promueve las tradiciones y cultura de la zona Se incrementan las relaciones sociales con el turista que nos visitan. Generación de fuentes de empleo a nivel de la construcción de infraestructura de la empresa y de los servicios turísticos que se ofrecerán Incremento a riesgo por accidentes vehicular como de los visitantes que no tomen en cuenta las normas internas de estadía en la empresa. Aparición de diferencias sociales por el nivel de vida superior
Ambiental	Manejo de la basura Generación de basura no reciclable en los senderos Mayor demanda del recurso agua Uso de materiales para la construcción de senderos Se promueve la reforestación	Aumento de la basura Contaminación del suelo por el vertimiento de residuos sólidos y líquidos Cambio de paisaje por la apertura de senderos y por otros elementos estéticos.

En la etapa de establecimiento las actividades más impactantes están relacionadas con el establecimiento de la infraestructura que tendrá una ubicación focalizada. Entre los impactos negativos relevantes están los referidos a suelo y agua. Para el caso de los positivos está el manejo de la vegetación para el ornato, la generación de empleo y mejora de la economía familiar. (anexos 13 y 14)

**Tabla 25. Impactos negativos y positivos que se generan del establecimiento y funcionamiento de la empresa**

<b>Etapas</b>	<b>Impacto negativo</b>	<b>Impacto positivo</b>
Construcción de infraestructura básica	Uso de agua para la construcción Afectación del suelo por compactación Erosión del suelo	Establecimiento de ornato
Funcionamiento	Cantidad de agua Contaminación de suelos por residuos sólidos y líquidos Surgimiento de rechazo al turismo por parte de los pobladores locales.	Manejo de ornato Generación de empleo Mejora de la economía familiar

Considerando los aspectos que impactan negativamente en el ambiente por las actividades de la empresa, se propone en la tabla 26, las acciones de mitigación de los impactos producidos, los cuales se encuentran incluidos los gastos en la proyección financiera del plan de la empresa. (anexo 15).

Para el caso de la infraestructura las medidas hacen referencia a la ubicación de las nuevas construcciones, las que deben situarse de tal manera que se evite la corta significativa de árboles y se minimice el trastorno de cualquier otra característica natural. La ubicación de las infraestructuras que se ha definido no afectará el entorno (anexos 9,10,11).

Los problemas relacionados con la apertura de senderos y la introducción a otras áreas ajenas al negocio, se resuelven ubicando señalizaciones en los senderos para permitir una mejor apreciación del entorno natural, así como también retomar las normas internas de visita y estadía de los turistas, elaboradas en el presente estudio (anexo 16). Para esto la empresa contará con la inversión detallada en el presupuesto.

La actividad turística demanda un mayor consumo de agua, por lo que se requiere establecer medidas orientadas principalmente al reuso de las aguas servidas, así como la separación de las aguas que proviene del comedor y hospedaje.

Los desechos que se generan de la actividad turística son sólidos y líquidos. Los líquidos consisten esencialmente en agua proveniente del lavado en el comedor, así como las provenientes del aseo personal (hospedaje).

También se generan desechos sólidos producto del procesamiento de alimentos (basura orgánica), del manejo del invernadero y de la limpieza de la infraestructura (comedor, hospedaje, senderos). La basura puede clasificarse como reciclable y no reciclable.

El manejo de los desechos sólidos y líquidos deberá resolverse desde dos vías. La primera con la creación de infraestructura adecuada para el tratamiento o aprovechamiento de los desechos y la segunda se considera la capacitación al personal de la empresa en el campo de la educación ambiental para el manejo de los desechos.

Para el tratamiento de los desechos líquidos, se construirán fosas sépticas, que no afectan al ecosistema. Asimismo, para los desechos sólidos se realizará un tratamiento especial separando lo orgánico de lo inorgánico (reciclable y no reciclable) y se construirá fosa para depositarlo y hacer abono orgánico (abonera).

**Tabla 26. Medidas de mitigación y beneficios ambientales para los impactos generados de la actividad ecoturística de la empresa**

<b>Impactos generados</b>	<b>Medidas de mitigación</b>	<b>Beneficios ambientales</b>
Alteración de las especies florísticas	Selección del sitio de construcción	Disminuir la corta de arboles Disminuir trastorno al entorno
	Reforestación	Se mantiene o recupera la cobertura forestal Se evita la erosión de suelos

<b>Impactos generados</b>	<b>Medidas de mitigación</b>	<b>Beneficios ambientales</b>
		Proporcionan leña, madera, frutos, etc. Mantenimiento de corredores ecológicos
Cantidad de agua	Separación de aguas provenientes de comedor y hospedaje	Disminución del consumo Reuso de agua para el ornato Disminución de la contaminación del suelo
Contaminación de suelos por residuos sólidos y líquidos	Tratamiento de los desechos líquidos con la construcción de fosas sépticas	Evita la contaminación del suelo, aire y el agua Favorece el paisaje visual
	Reducción de la producción de desechos	Evita la contaminación del suelo, aire y el agua Favorece el paisaje visual Promueve el respeto a la naturaleza
	Traslado de los desechos no reciclable al basurero municipal	Evita la contaminación del suelo, aire y el agua Favorece el paisaje visual Promueve el respeto a la naturaleza
	Construcción de aboneras	Descomposición de diferentes materiales orgánicos Se obtiene un producto final llamado compost que se puede utilizar en actividades agrícolas del invernadero
	Capacitación al personal para el manejo de los desechos	Se sensibiliza al personal de la empresa para evitar la contaminación de suelo, aire y agua. Evita el manejo inadecuado de los desechos sólidos y líquidos Promueve el aprovechamiento de los desechos Promueve el respeto a la naturaleza
Surgimiento de rechazo al turismo	Señalización senderos	Evita trastornos a la fauna Protege los espacios de la flora Evita la invasión de otras áreas o terrenos ajenos a la propiedad
	Establecimiento de normas de visita y estadía del turista	Promueve el respeto a la naturaleza, a la flora y fauna Disminuye la disposición de residuos

Fuente: Elaboración propia

## VII. CONCLUSIONES

El ecoturismo es una alternativa que brinda valor agregado al ambiente natural de las fincas ubicadas en la zona núcleo de la reserva natural Tisey La Estanzuela y basados en los resultados de análisis de la variable de atractivos, se considera que las tres fincas agrupadas en una empresa ecoturística “Las Tres maravillas del Tisey”, dispone de recursos naturales, servicios básicos, área para establecer infraestructura y capacidad de recursos humanos, para generar producto y/o servicios ecoturísticos, de acuerdo a las motivaciones e intereses de los turistas.

La Reserva Tisey La Estanzuela es un destino turístico cada vez más atractivo para el turista nacional como internacional, en especial para el europeo, el norteamericano y centroamericano, lo cual permite mirar de manera positiva las perspectivas de demanda futura por los servicios turísticos, y especialmente los ecoturísticos.

El producto turístico expresado en la propuesta del plan de empresa, se estructura de acuerdo a los componentes: servicios de alimentación, hospedaje y recreación con el desarrollo de ecoactividades alternativas, que responde a una necesidad creciente de demanda de productos más atractivos y diversos al perfil del turista y la condiciones ambientales de la zona.

El plan de empresa “Las Tres maravillas del Tisey” evidencia una factibilidad en lo financiero, por su rentabilidad, en cada dólar invertido se generan 40 centavos de dólar, un excedente de U\$ 48,311.31, a una tasa por arriba del 12% y una disponibilidad de efectivo a partir del primer año del proyecto. En lo social por la oportunidad de empleo a los pobladores de la zona y en lo ambiental por la bellezas al entorno y la mitigación de impactos en el establecimiento y funcionamiento de la empresa.

## VIII. RECOMENDACIONES

Para mantener un posicionamiento competitivo en el mercado se hace necesario que la empresa tome en consideración además de lo expresado en el plan de empresa, recomendaciones de mercado y de productos las cuales se describen a continuación:

Realizar constantemente sondeos de mercado y publicidad de los servicios turísticos de la empresa, tomando en cuenta las estrategias de mercado planteadas en el presente estudio, para medir el comportamiento de los servicios ante la preferencia del consumidor.

Desarrollar nuevos productos y servicios como el agroturismo, hacer estudios de factibilidad y establecer la conexión con los ya existentes de tal forma que se les pueda dar al turista más oportunidades de permanecer en la iniciativa.

Planificar los gastos e insumos, para no caer en imprevistos que siempre generan costo y gastos innecesarios.

Ser exigente en la calidad del servicio, que permitan satisfacer la demanda de producto y la diversidad del mismo y para esto se debe de elaborar normas y estándares de calidad en el servicio.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. 2001. El Emprendedor de Éxito. Guía de Planes de Negocios. Segunda Edición por McGRANW-HILL. México. 316 p.
- Andino, F, et al. Asociación para el desarrollo de las Segovias (ADESO "Las Segovias"). (2006). Informe final. Agroturismo con participación comunitaria en explotaciones productivas con potencial turístico en tres municipios de Nueva Segovia. 122p.
- Altes, C. (1993). "Marketing y Turismo, introducción al marketing de empresas y destinos turísticos". Ed. Síntesis. Madrid.
- Báez, A. 1996. Ecoturismo / Turismo Responsable: el caso de Costa Rica. Documento preparado para programa LEAD. San José, Costa Rica.
- Báez, A. 2003. Guía para las mejores prácticas de Ecoturismo en Áreas Protegidas. México.
- Bote Gómez, V. (1990). "Planificación Económica del Turismo de una estrategia masiva a una artesanal". Editorial Trillas. México.
- Ceballos Lascurain, Héctor.1998. Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible. Editorial Diana. Ciudad de México, México. Editorial Diana
- CIDEM (Centro de Innovación de desarrollo Empresarial). 2005. La elaboración del Plan de Empresa. Consultado en marzo 2008. Disponible en [http://www.cidem.com/cidem/es/apoyo/plan\\_empresa/preparacion/porque/index.jsp](http://www.cidem.com/cidem/es/apoyo/plan_empresa/preparacion/porque/index.jsp)
- Cornie, J, et al. 2008. Proyecto Ecoturístico Integrado Tisey – La Estanzuela. 118p

Calderón, F. 2005. Distrito Turístico rural, un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Málaga. 585 pág.

FIDER (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural). 2003. Plan de Manejo Reserva Natural Tisey – Estanzuela. Estelí Nicaragua.

FIDER (Fundación de Investigación y Desarrollo Rural). 2006. Planificación de Finca de la Reserva Natural Tisey – Estanzuela. Estelí, Nicaragua.

Fullana, P. y Ayuso S. Turismo Sostenible. Barcelona España. Editorial Rubes. 2002.

Gallardo, J.1998. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Un enfoque de sistema. Primera edición por McGRANW-HILL. México. 251 p

Geilfus, F. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA – GTZ, San Salvador, El Salvador.208p

Gobierno de Nicaragua. Ley 306. Ley de incentivos para la industria turística de la república de Nicaragua. Decreto No. 89-99. Publicada en la gaceta, diario oficial, No. 117, del 21 de Junio de 1999.

Gobierno de Nicaragua. Ley 298. Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Aprobado el 1 de Julio de 1998. Publicado en La Gaceta No. 149, del 11 Agosto de 1998.

Gobierno de Nicaragua. Ley 217. Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua. Publicado en La Gaceta No. 105, del 06 de Junio de 1996.

Giraldo, T. (1999) Crónica Forestal y del Medio Ambiente, Notas Divulgativas diciembre, Vol. 14, número 1. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Consultado en marzo 2008. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/113/11314109.pdf>.

INTUR (Instituto Nacional de Turismo). 2002. Boletín de Estadísticas de Turismo 2002. Managua, Nicaragua. 69p.

INTUR (Instituto Nacional de Turismo). 2007. Guía Metodológica de “Planificación Turística Municipal”. Managua, Nicaragua. 89p.

INTUR (Instituto Nacional de Turismo). 2008a. Datos estadístico del primer trimestre Enero – Marzo 2008. Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico – Departamento de Estudios Económicos. Managua, 03 de Abril del 2008. 8 p.

INTUR (Instituto Nacional de Turismo). 2008b. Levantamiento de línea de base del municipio de Estelí. Nicaragua. 197p.

Inskeep, E. 1999. “Guía para Administraciones Locales: Desarrollo turístico Sostenible”, Organización Mundial del Turismo (OMT) Madrid.

López, D. 2005. El sistema turístico en Nicaragua. Desarrollo turístico integrado para la Región del Norte, departamentos de Estelí y Nueva Segovia. Universidad Jaime I. Cooperación y solidaridad, proyecto 2. 1ra. Ed. ISBN: 9788480214988. 438 p.

MARENA/PANIF (Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales/Programa Ambiental Nicaragua – Finlandia). 2000. Valoración económica del potencial

turístico de las reservas naturales Miraflor y Moropotente. Estudio de prefactibilidad de un proyecto turístico. Managua, Nicaragua. 52 p.

McIntosh, R.; Goeldner Ch.; Ritchie, J., (1999): Turismo Planeación, Administración y Perspectiva. Limusa-Wiley. México.

Monge, S. 2007. "Foro: Turismo Rural Comunitario y su inserción en la Política Pública". Ocotal, Nicaragua.

Munch, L.1996. Metodología y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. Tercera Reimpresión. 165 p.

Organización Mundial de Turismo (OMT). 2001. Programa Nacional de Turismo 2001-2006, México, 2001, p. 31

Porter, M. E. 1990. La ventaja competitiva de las naciones, Plaza & Janés, Barcelona, (versión española, 1991).

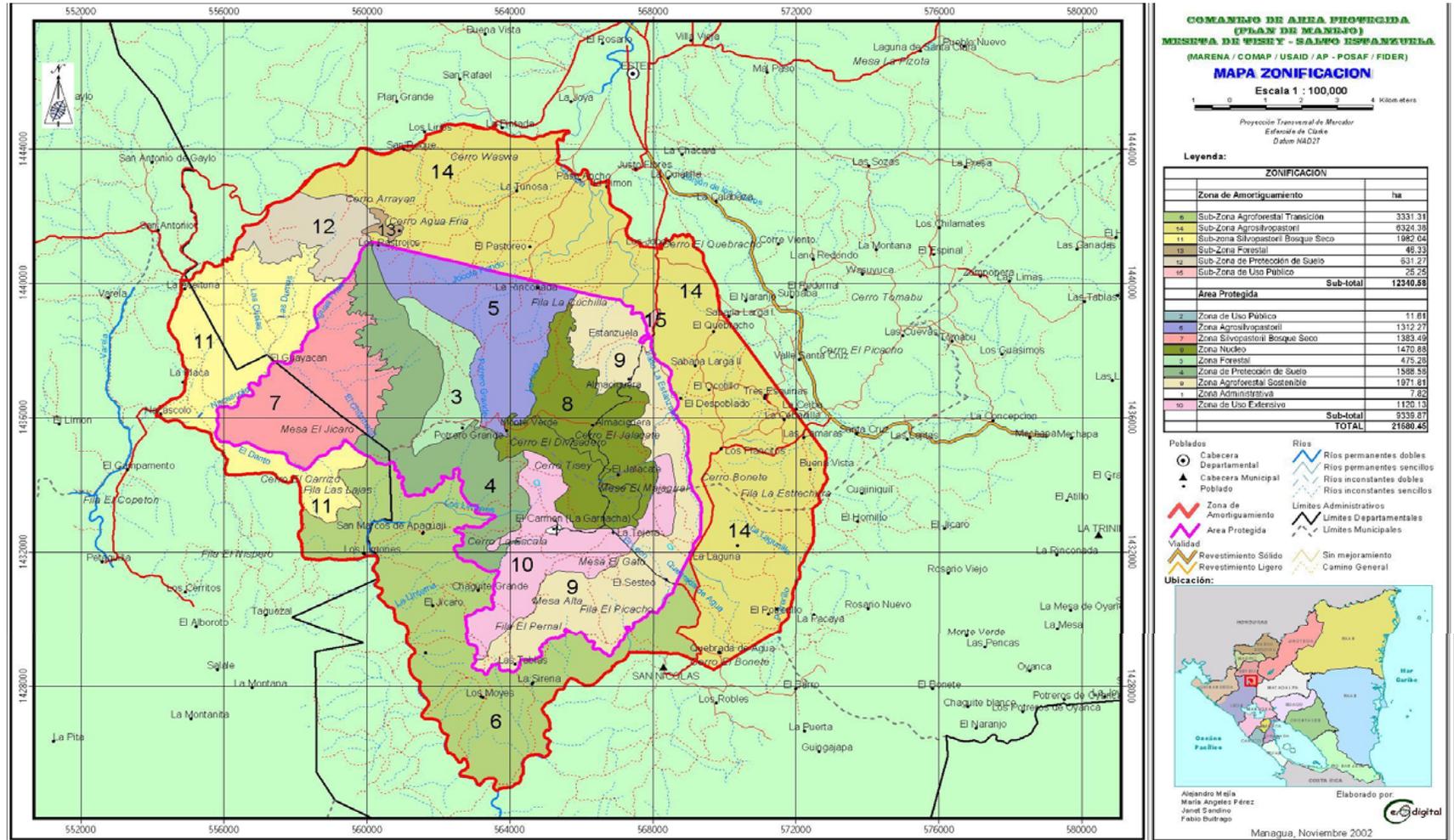
Rodríguez, R. 2004. Manual Evaluación de Impacto Ambiental. Managua, Nicaragua. 127 p.

SNV-Renitural, (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario). 2007. Línea de base. Turismo Rural. Managua, Nicaragua.

Zamorano, F. 2002. Turismo Alternativo. Servicios turísticos diferenciados. Ed. Trillas, México. 336. Pág.

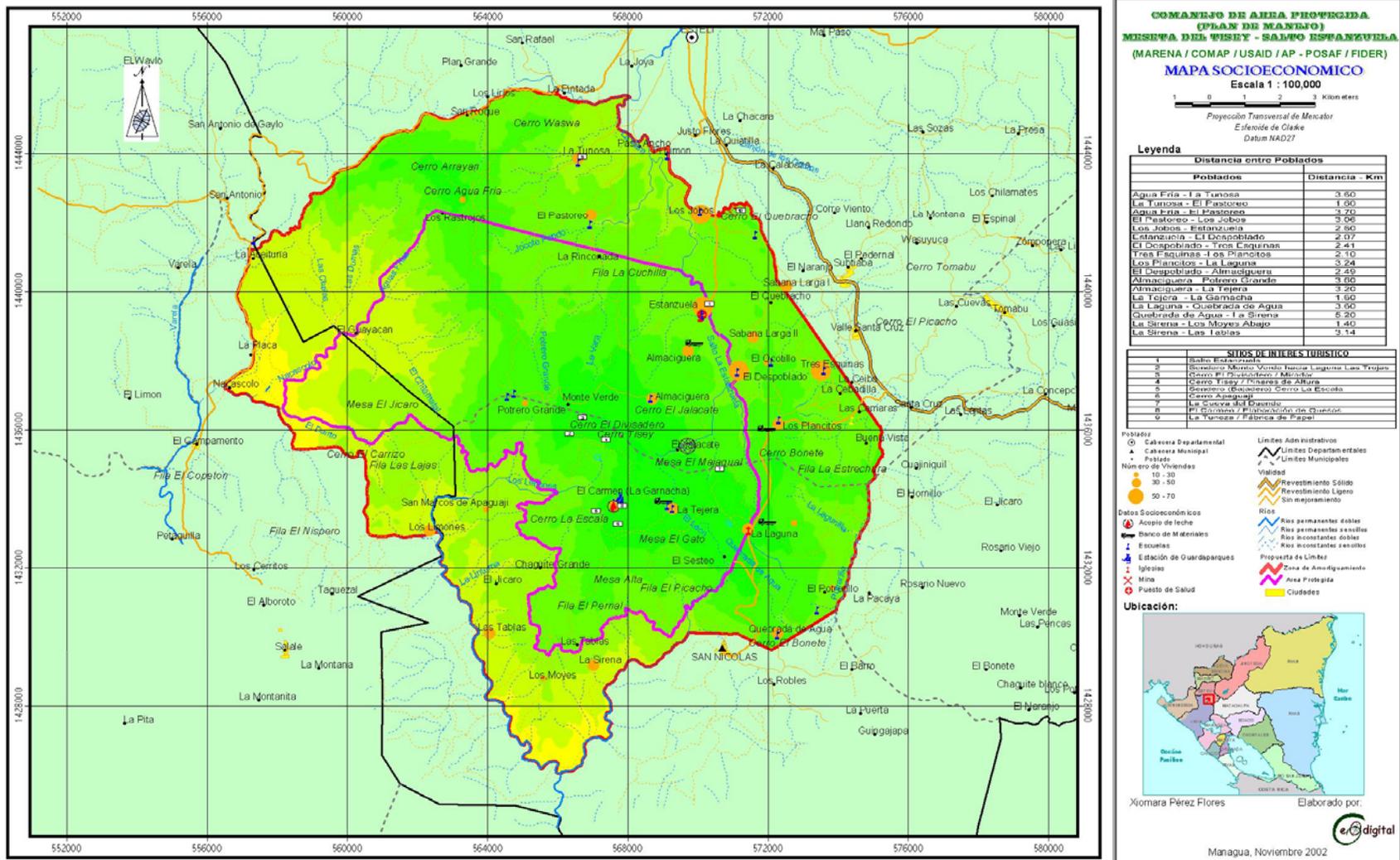
# X. ANEXOS

## Anexo 1: Zonificación del Area Protegida Tisey - Estanzuela



Fuente: FIDER (2003)

## Anexo 2: Mapa socioeconómico



Fuente: FIDER (2003)

### Anexo 3. Matriz de conceptualización y operacionalización de las variables del estudio

Variable	Sub-variable	Indicadores	Fuente	Instrumento
Atractivos ecoturísticos	Caracterización de los atractivos ecoturísticos de las fincas	- Identificación - Localización - Accesibilidad - Clasificación	Documentos de organizaciones e instituciones  Propietarios de finca	Revisión documental  Entrevista
	Componentes de recursos de las fincas	- Recursos - Capacidad económica - Necesidades - Potencial turístico	Recursos naturales y/o culturales de la finca	Hoja de inventario de recursos
	Impacto del negocio ecoturístico	- Socioeconómico - Ambiental	Propietarios Asoc. de productores	Taller
Potencial de mercado para productos ecoturísticos	Perfil de la demanda turística	Sexo Edad Procedencia Nivel de educación Nivel de ingresos promedio Disponibilidad de gastos Acompañantes del viaje	Turistas potenciales	Encuesta
	Estadía de los turistas	Frecuencia de visita Motivos de la visita Actividades realizadas Permanencia en el lugar Conocimiento del lugar Organización del viaje	Turistas potenciales	Encuesta
	Nivel de conocimiento e interés del turista	Organizaciones turísticas Sitios de interés de la zona Servicios Comodidades	Turistas potenciales	Encuesta
	Perfil de la oferta	- Sexo - Aspectos de propiedad	Propietarios de finca	Entrevista

- Aspectos socioeconómicos de la familia

<b>Variable</b>	<b>Sub-variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
		- Organización		
	Servicios básicos de la finca y la comunidad	- Agua y saneamiento - Energía eléctrica, transporte y comunicación - Servicio de salud	Propietarios de finca	Entrevista
	Características de la oferta	- Servicios turísticos para ofrecer en la finca - Nivel de conocimiento e interés por el ecoturismo - Potencial ecoturístico, ambiental y productivo a nivel de finca - Recursos económicos y básicos disponibles para la oferta ecoturística - Necesidades para atender a los turistas - Capacidad de atención al cliente	Representantes de organizaciones e instituciones  Propietarios de finca	Entrevista
	Factores especializados	- Características de la oferta - Marco legal	Autoridades locales Documentos nacionales de turismo	Entrevista Revisión documental
Planificación empresarial	Naturaleza de la empresa	- Análisis de la industria o sector - Descripción de la empresa - Misión - Visión - Objetivos de la empresa - Ventajas y distingos de la empresa - Calificación para entrar al sector turístico - Apoyos a la empresa	Propietarios de finca  Documentos nacionales de turismo	Taller  FODA  Revisión documental

<b>Variable</b>	<b>Sub-variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmento de mercado</li> <li>- Consumo aparente</li> <li>- Participación de la competencia</li> <li>- Acciones para posicionarse en el mercado</li> </ul>		
	Producto y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificaciones del logotipo de la empresa</li> <li>- Componentes del servicio turístico</li> <li>- Diseño y distribución de los servicios de la empresa</li> </ul>		
	Aspectos legales y de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legalización del negocio</li> <li>- Estructura organizacional</li> </ul>		
	Análisis y proyección financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan global de inversión</li> <li>- Flujo de efectivo</li> <li>- Estado de resultados</li> <li>- Balance general</li> <li>- Punto de equilibrio</li> <li>- Análisis de sensibilidad</li> </ul>		
	Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos generados en la construcción y operación de la empresa</li> <li>- Medidas de mitigación</li> </ul>		

**Anexo 4. Taller de triangulación de información y percepción de impactos**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA AGROPECUARIA DEL TRÓPICO SECO**  
**Maestría en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios**

**Objetivos:**

- Presentar los resultados preliminares del inventario de atractivos y facilidades para el turismo en las fincas estudiadas.
- Analizar las principales alternativas de negocios ecoturísticos, con el propósito de comparar las ventajas y desventajas de la oferta ecoturística.
- Identificar las ventajas comparativas y competitivas del turismo, mediante el análisis FODA.
- Analizar los potenciales impactos del turismo sobre las fincas del área protegida con el propósito de destacar la percepción de impactos considerados más significativos por parte de los pobladores locales.

**Tiempo Requerido:** 3 horas

**Material necesario:** Papelones, tarjetas, marcadores, maskingtape, Datashow y computadora.

**Metodología:**

Paso 1. Primeramente se dará a conocer el tema, los objetivos y metodología del taller.

Paso 2. **Presentación de resultados preliminares** de recopilación de datos (Primera etapa de la investigación).

Paso 3. **Análisis FODA**, para la oferta de producto ecoturístico, se utilizará la técnica de lluvia de ideas, y los resultados se organizarán en una matriz, a través del modelo definido por Geilfus (1997), tomando en cuenta los siguientes criterios:

**Fortalezas:** Destacar las ventajas que presenta la propuesta de oferta del producto ecoturístico tanto a nivel de finca como de manejo de la reserva.

**Oportunidades:** Identificar organismos e instituciones que pueden influir de manera efectiva en el éxito de la propuesta de producto ecoturístico.

**Debilidades:** Plantear las limitantes que se podrían presentar en la oferta del producto ecoturístico.

**Amenazas:** Plantear los riesgos externos a la empresa que pueden tener influencia desfavorable en sus actividades.

**Paso 4. Identificación de impactos,** que puedan ser ocasionados por la afluencia de turistas, a partir de una lluvia de ideas, que luego pueden ser organizados por aspectos, tomando en cuenta lo siguiente:

Económico

Social

Ambiental

**Paso 5. Percepción de los impactos,** los cuales se califican de acuerdo a variables económicas, socioeconómicas y ambientales.

Aspecto	Percepción	Criterios		
		A	N	D
<b>Económico</b>	• El trabajo en aspectos relacionado con el turismo es mejor pagado que otros no relacionado con esta actividad.			
	• La mejor alternativa para esta zona es el turismo			
	• Ha mejorado la agricultura y la ganadería con el desarrollo del turismo			
	• Las comunicaciones han mejorado con el desarrollo del turismo			
	• Es bueno que la gente venga a buscar trabajo aquí			

Aspecto	Percepción	Criterios		
		A	N	D
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alimentos son más caros con el desarrollo del turismo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de la vida ha aumentado desde que se iniciaron las actividades turísticas</li> </ul>			
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los turistas les gusta conocer cómo viven en la comunidad</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gusta que los turistas les tomen foto</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran que los turistas invaden su privacidad</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ha aumentado las diversiones</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ha aumentado el alcoholismo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ha aumentado los conflictos sociales</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el turismo se han abandonado las tradiciones de esta comunidad</li> </ul>			
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la actividad turística se eleva la cantidad de agua</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ocurre una baja disponibilidad de agua para consumo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación de la calidad del agua por residuos</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación del aire por el polvo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación por ruido y vibraciones</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación de suelos por sólidos y líquidos</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación de suelo por compactación</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo causa erosión por cambios en la topografía del terreno</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación del estado tenso-deformacional del macizo rocoso</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteración del escurrimiento superficial</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ocurre una disminución de los árboles</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los animales emigran al ser destruido su hábitat por el desarrollo del turismo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ocurre una disminución de la fauna silvestre</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el turismo ocurre cambios de comportamiento de los animales</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El paisaje se altera con la acción del turismo</li> </ul>				

**Criterios:**

**A:** De acuerdo

**N:** No opina

**D:** Desacuerdo

## **Anexo 5: Identificación de impactos a nivel de fincas de la empresa**

### **UNIVERSIDAD CATÓLICA AGROPECUARIA DEL TRÓPICO SECO**

#### **Maestría en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios**

##### **Objetivo:**

Analizar los potenciales impactos del turismo a nivel de fincas, con el propósito de identificar los impactos considerados más significativos, en la etapa de construcción y ejecución de empresa ecoturística.

**Tiempo Requerido:** 1 hora

**Material necesario:** Papelones, tarjetas, marcadores, maskingtape, matriz de Leopoll.

**Participantes:** Propietarios de las fincas de la empresa ecoturística

##### **Metodología:**

Paso 1. Primeramente se dará a conocer el tema, los objetivos y metodología de la sesión de trabajo.

Paso 2. **Identificación de impactos**, que puedan ser o considerados en la etapa de construcción y ejecución de la empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”, tomando en cuenta lo siguiente:

- Ambiental
- Económico
- Social

### Paso 3. Matriz de análisis de evaluación de impactos ambientales a nivel de finca - Leopold

COMPONENTES	Construcción de infraestructura básica					Mano de obra	Operación			
	Apertura de senderos	Infraestructura cabañas	Infraestructura restaurante	Infraestructura invernadero	Disposición de residuos	Contratación de personal	Senderos	Servicio de alimentación	Disposición de residuos	Ocupación espacial de infraestructura
<b>AMBIENTAL</b>										
<b>Agua</b>										
Cantidad de agua										
Disponibilidad de agua para consumo										
Afectación de la calidad del agua										
<b>Aire</b>										
Contaminación del aire por el polvo										
Contaminación por ruido y vibraciones										
<b>Suelo</b>										
Contaminación de suelos										
Afectación de suelo por compactación										
Erosión										
<b>Geología y Geomorfología</b>										
Modificación del estado tenso-deformacional del macizo rocoso										
Alteración del escurrimiento superficial										
<b>Flora y fauna</b>										
Disminución de las especies florísticas										
Alteraciones espaciales del habitat										
Disminución de la fauna silvestre										
Cambios de comportamiento										
<b>Paisaje</b>										
Alteración del paisaje										
<b>ECONÓMICO</b>										
Generación de empleo										
Mejora de la economía familiar										
Incremento del costo de alimentos										
Aumento del costo de la vida con el inicio de actividades turísticas										
<b>SOCIAL</b>										
Alteraciones en el modo de vida tradicional										
Incremento de las afectaciones sociales										
Aparición de diferencias sociales										
Surgimiento de rechazo al turismo										
Aumento de conflictos sociales										

impacto positivo                    "+1"  
 impacto Negativo                    "-1"  
 impacto nulo                            0

Fuente: Elaboración propia, adaptado Manual de Evaluación de Impacto Ambiental, (Rodríguez, 2004)

Paso 4. **Plenario**, Se realizará mediante reflexiones y conclusiones finales.

## **Anexo 6. Formato de Plan de Empresa**

### **I: Naturaleza del negocio/ Perfil del Negocio**

- 1.1. Introducción (Proceso creativo para determinar el producto o servicio)
- 1.2. Nombre de la empresa o negocio
- 1.3. Descripción de la empresa (Tipo de empresa, ubicación y tamaño)
- 1.4. Misión y visión de la empresa
- 1.5. Objetivos de la empresa
- 1.6. Ventajas competitivas
- 1.7. Análisis de la industria del sector
- 1.8. Calificaciones para entrar al área
- 1.9. Apoyos a la empresa

### **II. Estudio de mercado del negocio**

- 2.1. Segmento de mercado
- 2.2. Consumo aparente
- 2.3. Participación de la competencia
- 2.4. Acciones para posicionarse en el mercado

### **III. Producto turístico de la empresa**

- 3.1. Especificaciones del logotipo de la empresa
- 3.2. Descripción del servicio turístico
- 3.3. Componentes del servicio turístico
- 3.4. Diseño y distribución de los recursos y servicios turísticos

### **IV. Aspectos legales y de Organización de la empresa**

- 4.1. Definición del régimen de constitución de la empresa
- 4.2. Trámites fiscales y laborales
- 4.3. Trámites laborales
- 4.4. Objetivos organizacionales de la empresa
- 4.5. Estructura orgánica de la empresa

- 4.6. Funciones específicas del puesto
- 4.7. Captación y manejo del personal

### **I. Análisis y Proyección financiera**

- 5.1. Plan global de inversión
- 5.2. Flujo de efectivo
- 5.3. Estado de resultados
- 5.4. Balance General
- 5.5. Punto de equilibrio
- 5.6. Análisis de sensibilidad

### **II. Impacto Ambiental**

- 6.1. Impactos generados en la construcción y funcionamiento de la empresa
- 6.2. Medidas de mitigación de los impactos generados en la empresa

## **Anexo 7. Taller de análisis de alternativas viables de negocios ecoturísticos – Plan de empresa**

### **Objetivos:**

- Analizar la propuesta de alternativas de Negocio ecoturístico, mediante un plan de empresa que demuestre la factibilidad, económica, social y ambiental.
- Incorporar sugerencias y recomendaciones de parte de los participantes sobre los resultados presentados.

**Participantes:** Propietarios de las fincas  
Autora, tutora y asesores

**Tiempo requerido:** 3 horas

**Material necesario:** Papelones, tarjetas, marcadores, mauketape, datashow, computadora.

### **Metodología:**

Paso 1. Primeramente se dará a conocer el tema, los objetivos y metodología del taller.

Paso 2. **Presentación de propuesta preliminar de plan de empresa**, con el objetivo de demostrar que los productos ecoturísticos de cada finca son rentables económica, social y ambiental de acuerdo a los lineamientos de manejo de la reserva.

Paso 3. **Plenario**, Se realizará plenario con las reflexiones y conclusiones finales.

## Anexo 8. Componentes de los recursos de las fincas de la Reserva Tisey La Estanzuela

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
<b>La Almaciguera</b>	<p>El mamífero más abundante es conejo (<i>Sylvilagus brasiliensis</i>), armadillo (<i>Dasyopus novemcintus</i>), guatusa (<i>Dasyprocta punstata</i>) y zorro (<i>Conepatus semistriatus</i>), entre los menos abundantes se encuentran: venados (<i>Odocoileus virginianus</i>), ardillas (<i>Sciurus variegatoides</i>) y mapachin (<i>Procyon lotor</i>), estos son nativos de la zona y se encuentran generalmente en el área de bosque y huertas, no brindan ningún efecto a la familia.</p> <p>Las aves son abundantes, se encuentran especies como pájaro carpintero (<i>Melanerpes formicivorus</i>), guardabarranco (<i>Eumomota superciliosa</i>), zanate (<i>Quiscalus mexicanus</i>), colibrí (<i>Celeus castaneus</i>) cenzontle (<i>turdus grayi</i>), búho (<i>pulsatrix perspicillata</i>),</p>	<p>Los árboles más abundantes son: Pino ocote (<i>Pinus oocarpa</i>), roble (<i>Quercus Segoviensis</i>), encino (<i>Quercus aaata</i>), guachipilín (<i>Diphysa robinoidis</i>), Zopilocuabo (<i>Piscidia grandifolia</i>) y carbón (<i>Acacia pennatula</i>), entre los menos abundantes se encuentran: aguacate de monte (<i>Persea Coerulea</i>) y majagua (<i>Heliocarpus appendiculatus</i>). Estos se encuentran dispersos en toda el área de la finca principalmente en</p>	<p>Cerro de 1550m de altitud. Terrenos altos y muy escarpados, con un rango de pendiente del 50-75%, con acantilados de más de 100m de altura.</p>	<p>Existe dos pilas privadas con capacidad de 200 y 3000 galones, el agua es de buena calidad y se utiliza para consumo doméstico, riego y consumo animal.</p> <p>Hay un reservorio / Estanque que se localizan al sur-oeste de la finca. Tienen capacidad para 317,460 galones están protegidos por pasto, la calidad del agua es buena, su origen es a partir agua de lluvia, se utilizan para consumo animal y riego.</p> <p>En la finca hay una quebrada que recorre en dirección Sur-Oeste con una</p>	<p>De las fuentes de agua que tiene la finca abastece a la comunidad Cuenta con línea telefónica a los 50 metros. Dispone de plan de manejo de finca realizado por FIDER/POSAF Cuenta además con Plan de Manejo Forestal</p>

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros			
<p>pericos (<i>Aratinga finschi</i>). Son nativas de la zona, se localizan en el área de potrero y bosque.</p> <p>Los reptiles que se encuentran en la finca son Escombrera imitadora (<i>Leptodeira nigrofasciata</i>), falso coral rojo (<i>Lampropeltis triangulum</i>), Cordelilla común (<i>Imantodes cenchoa</i>), pichetes verdes (<i>Sceloporus malachiticus</i>), ranita de charco (<i>Leptodactylus labilis</i>), se localizan en la quebrada y el área boscosa.</p>	<p>las áreas de bosque. Se pueden observar gran variedad de bromelias, orquídeas y helechos.</p>	<p>longitud de 200 metros, se encuentra protegida con bosque a ambos lados de encino y pino en estado adulto y densidad de 300 árboles por hectárea, no está contaminada, es intermitente y se utiliza para el consumo animal y para lavar.</p>	<p><b>El Sontul</b></p>	<p>El mamífero más abundante es conejo (<i>Sylvilagus brasiliensis</i>), mapachin (<i>Procyon lotor</i>) y zorro (<i>Conepatus semistriatus</i>), entre los menos abundantes se encuentran: armadillo (<i>Dasypus novemcintus</i>), guatusa (<i>Dasyprocta punctata</i>), venados (<i>Odocoileus virginianus</i>),</p>	<p>Los árboles más abundantes son: Pino ocote (<i>Pinus oocarpa</i>), roble (<i>Quercus Segoviensis</i>), encino (<i>Quercus aaata</i>), guachipilín (<i>Diphysa robinoidis</i>), Zopilocuabo</p>	<p>Cerro de 1400m de altitud. Terrenos altos y muy escarpados, con un rango de pendiente del 50-65%.</p>	<p>Existe dos reservorios/ estanques que se localizan al norte y al oeste de la finca respectivamente con capacidad de 400 y 500 m<sup>3</sup>; están protegidos por pasto, su origen es a partir agua de</p>	<p>Dispone de plan de manejo de finca realizado por FIDER/POSAF</p>

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
<p>ardillas (<i>Sciurus variegatoides</i>), zorro de agua (<i>Didelphys marsupialis</i>), comadrejas (<i>Mustela frenata</i>) y pumas (<i>Herpailurus yagouaroundi</i>), estos son nativos de la zona y algunos son migratorios y se encuentran generalmente en el área de bosque, potreros y huertas, no brindan ningún efecto a la familia.</p> <p>Las aves son abundantes, se encuentran especies como. Pájaro carpintero (<i>Dryocopus lineatus</i>), guardabarranco (<i>Eumomota superciliosa</i>), zanate (<i>Quiscalus mexicanus</i>), colibrí (<i>Celeus castaneus</i>), (<i>turdus grayi</i>), búho (<i>pulsatrix perspicillata</i>), pericos (<i>Aratinga finschi</i>), estas son nativas de la zona, se localizan en el área de potrero y bosque.</p> <p>Los reptiles que se</p>	<p>(<i>Piscidia grandifolia</i>), quebracho (<i>Lysiloma auritum</i>), mango (<i>Manguifera indica</i>), guayaba (<i>Psidium guajava</i>), naranjas (<i>Citrus sinense</i>), jocote (<i>Spondias purpurea</i>) y carbón (<i>Acacia pennatula</i>), entre los menos abundantes se encuentran: araucaria (<i>Araucaria excelsa</i>), eucalipto (<i>Eucaliptus camaldulensis</i>), aguacate de monte (<i>Persea Coerulea</i>), Cipres (<i>Casuarina equisetifolia</i>), Jacaranda (<i>Jacaranda mimosifolia</i>).</p>	<p>lluvia, se utilizan para consumo animal y riego.</p> <p>En la finca hay una quebrada que fluye en dirección de Sur a Norte tienen una longitud de 700 metros, se encuentra protegida con bosque a ambos lados de encino, roble y pino en estado adulto y densidad de 300 árboles por hectárea y con cultivos de café, no está contaminada, es intermitente y se utiliza para el consumo animal.</p> <p>Además en la finca existen 6 ojos de agua los que a su alrededor se encuentran</p>			

Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
encuentran en la finca son Escombrera imitadora ( <i>Leptodeira nigrofasciata</i> ), falso coral rojo ( <i>Lampropeltis triangulum</i> ), Cordelilla común ( <i>Imantodes cenchoa</i> ), pichetes verdes ( <i>Sceloporus malachiticus</i> ), ranita de charco ( <i>Leptodactylus labilis</i> ) se localizan en la quebrada y el área boscosa.	Estos se encuentran dispersos en toda el área de la finca principalmente en las áreas de bosque.	protegidos por bosque, la calidad del agua es buena con una capacidad de producción de 5 litros por minuto y se utiliza para riego y consumo humano.			
Las Brisas	El mamífero mas abundante es el conejo ( <i>Sylvilagus brasiliensis</i> ) entre los menos abundantes se encuentran: el venado ( <i>Odocoileus virginianus</i> ), armadillos ( <i>Dasybus novemcintus</i> ), guatusas ( <i>Dasyprocta punstata</i> ), estos son nativos de la zona y se encuentran generalmente en el área de bosque.  Las aves son abundantes, se encuentran especies como. Pájaro carpintero ( <i>Dryocopus lineatus</i> ),	Los árboles más abundantes son: El Pino (Pino oocarpa y maximinoii), el roble encino ( <i>Quercus sapotifolia</i> ), carbón, ( <i>Acacia pennulata</i> ), entre los menos abundantes se encuentran: quebracho ( <i>Lysiloma auritium</i> ). Estos se	Cerro de 1459m de altitud. Terrenos altos y muy escarpados, con un rango de pendiente del 40-65%.	En la finca hay una quebrada que recorre en dirección Nort-oeste, tiene una longitud de 500 varas, se encuentra protegida con bosque a ambos lados de roble y pino en estado adulto y densidad de 350 árboles por hectárea, no está contaminada, es intermitente y se utilizada para el	Dispone de plan de manejo de finca realizado por FIDER/POSAF

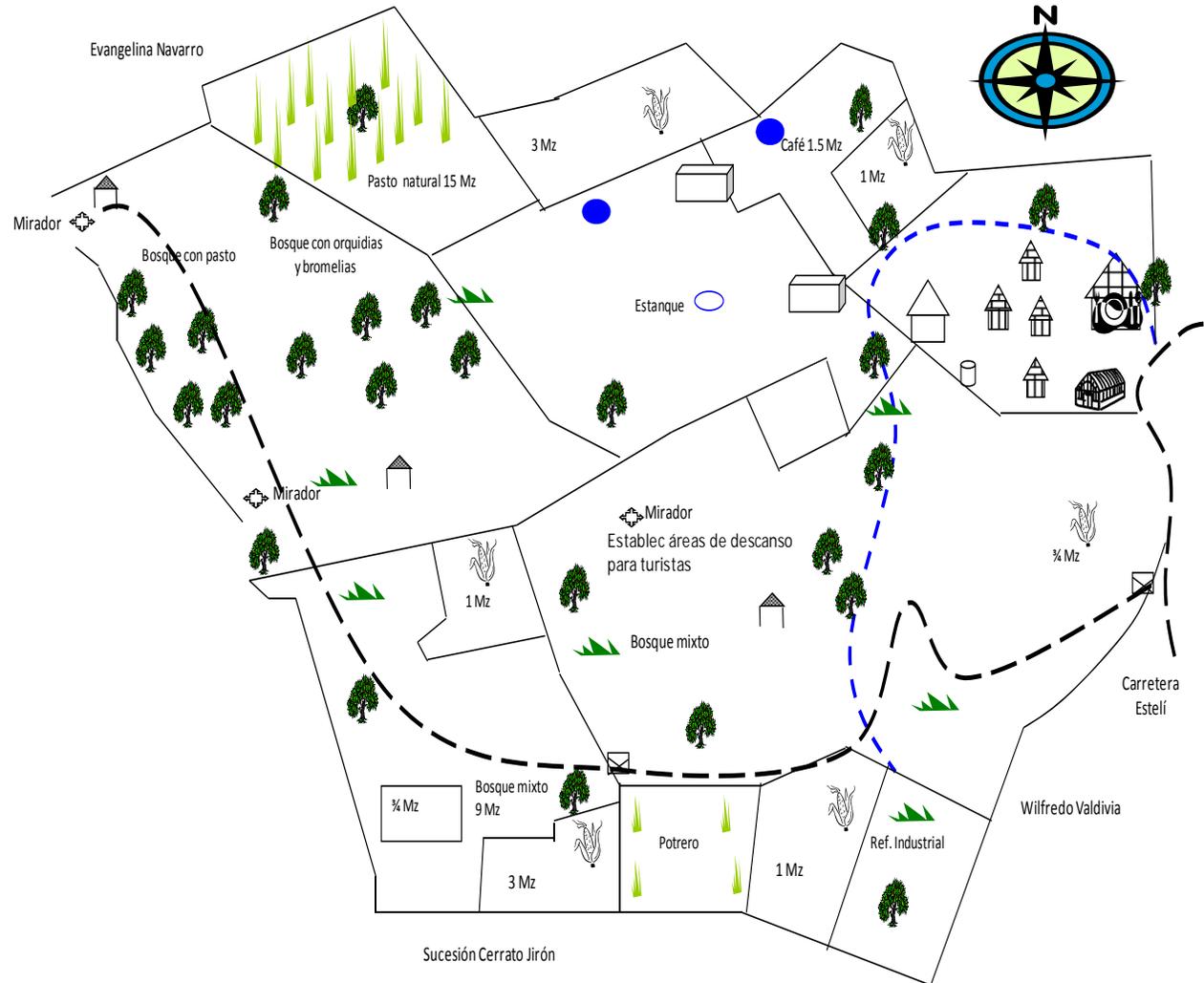
Nombre de la finca	Fauna	Vegetación	Geomorfología	Red Hidrológica	Otros
<p>colibríes (Celeus castaneus), cenizontle (<i>turdus grayi</i>), búho (<i>pulsatrix perspicillata</i>) estas son nativas de la zona, se localizan en el área de potrero.</p> <p>Los reptiles que se encuentran en la finca son Escombrera imitadora (<i>Leptodeira nigrofasciata</i>), falso coral rojo (<i>Lampropeltis triangulum</i>), Cordelilla común (<i>Imantodes cenchoa</i>), pichetes verdes (<i>Sceloporus malachiticus</i>), ranita de charco (<i>Leptodactylus labilis</i>), se localizan en el área boscosa y el sistema silvopastoril.</p>	<p>encuentran dispersos en toda el área de la finca principalmente en las áreas de pasto y bosque.</p>	<p>consumo animal.</p> <p>Existe un pozo privado con capacidad de 9 metros cúbicos, se encuentra desprotegido y se utiliza para el consumo de la familia.</p> <p>Hay un reservorio / Estanque (realizado por POSAF II) que se localizan en el sistema agroforestal, tiene capacidad para 400 metros cúbicos está protegido por barreras vivas, su origen es a partir agua de lluvia.</p>			

Fuente: Elaboración propia, adaptado de planificación de finca. (FIDER, 2006) y Plan de manejo de la reserva (FIDER 2003)

## Anexo 9. Finca La Almaciguera

### Simbología Descripción

	Árboles
	Quebrada
	Camino
	Estanque
	Barrera viva
	Casa
	Pasto natural
	Ojo de agua
	Choza
	Portón
	Cabaña
	Huerta
	Invernadero
	Café
	Comedor
	Pozo
	Pila



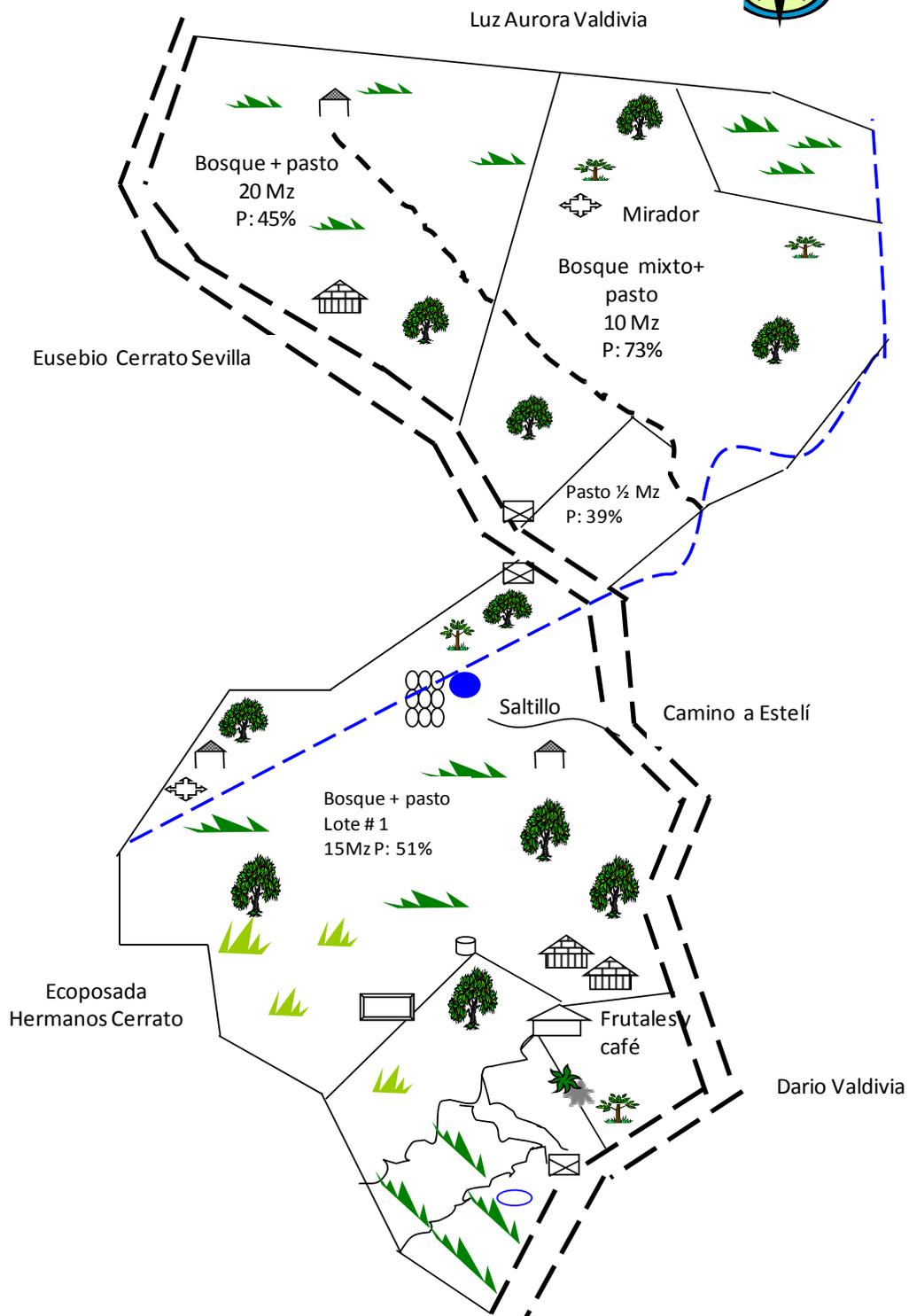
Fuente: Modificado de FIDER (2006)

# Anexo 10. Finca Las Brisas



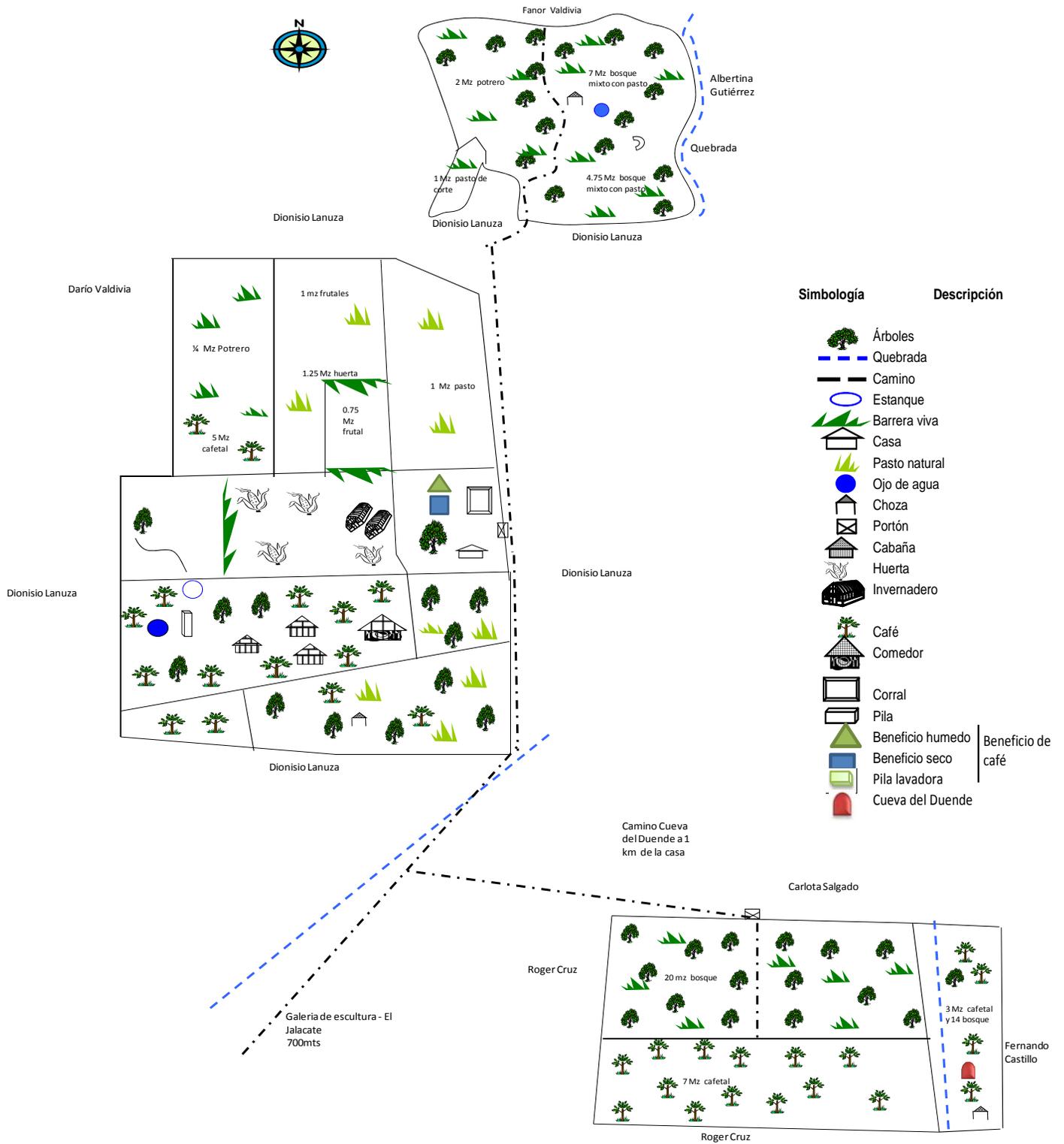
## Simbología Descripción

- Árboles
- Quebrada
- Camino
- Estanque
- Barrera viva
- Casa
- Pasto natural
- Ojo de agua
- Choza
- Portón
- Cabaña
- Huerta
- Café
- Corredor
- Mirador
- Pozo
- Corral
- Pila
- Zanjón
- Dique



Fuente: Modificado de FIDER (2006)

# Anexo 11. Finca El Sontul



Fuente: Modificado de FIDER (2006)

## Anexo 12. Plan de Capacitación del personal de la empresa

Departamento	No. de empleados	Areas de desarrollo	Costo Unitario	Costo Total \$
Finanzas	1	Administración de recursos contables	150.00	150.00
		Sistema contable	150.00	150.00
		Administración de RRHH	150.00	150.00
		Relaciones humanas	100.00	100.00
Mercadeo	1	Publicidad y venta	150.00	150.00
		Educación ambiental	100.00	100.00
		Leyes ambientales	150.00	150.00
		Relaciones humanas	100.00	100.00
		Emprendedorismo	150.00	150.00
Atención al cliente	2	Calidad turística	150.00	300.00
		Atención al cliente	150.00	300.00
		Evaluación de servicios turísticos	150.00	300.00
		Relaciones humanas	100.00	200.00
		Emprendedorismo	150.00	300.00
			<b>Total \$</b>	<b>2,600.00</b>

### Anexo 13. Impactos en el establecimiento de la empresa (Etapa de construcción)

Componente	Elemento del componente	Acción impactante	Tipo de impacto	Nivel del impacto
Ambiental	Agua	Uso de agua para la construcción	Negativo	Alto
	Aire	Contaminación por el polvo	Negativo	Medio
		Contaminación por ruido	Negativo	Medio
	Suelo	Contaminación de suelos	Negativo	Medio
		Afectación del suelo por compactación	Negativo	Alto
		Erosión del suelo	Negativo	Medio
	Geología y geomorfología	Modificación del estado tenso-deformacional del macizo rocoso	Negativo	Bajo
		Alteración del escurrimiento superficial	Negativo	Medio
	Flora y fauna	Alteración de las especies florísticas	Negativo	Medio
		Alteraciones espaciales del hábitat	Negativo	Medio
		Cantidad de individuos de la fauna silvestre	Negativo	Bajo
		Cambios de comportamiento de la fauna	Negativo	Bajo
	Paisaje	Alteración del paisaje por construcción	Negativo	Bajo
Establecimiento de ornato		Positivo	Alto	
Económico	Generación de empleo	Positivo	Bajo	
	Mejora de la economía familiar	Positivo	Bajo	
Social		Surgimiento de rechazo al turismo	Negativo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14. Impactos en el funcionamiento de la empresa

Componente	Elemento del componente	Acción impactante	Tipo de impacto	Nivel del impacto
Ambiental	Agua	Cantidad de agua	Negativo	Alto
	Aire	Contaminación del aire por el polvo	Negativo	Medio
		Contaminación por ruido debido a la circulación de vehículos	Negativo	Medio
	Suelo	Contaminación de suelos por residuos sólidos y líquidos	Negativo	Alto
		Erosión del suelo	Negativo	Bajo
	Geología y geomorfología	Alteración del escurrimiento superficial	Negativo	Bajo
	Flora y fauna	Alteración de las especies florísticas	Negativo	Medio
		Alteraciones espaciales del hábitat	Negativo	Bajo
		Cambios de comportamiento de la fauna	Negativo	Medio
	Paisaje	Manejo de ornato	Positivo	Alto
Económico		Generación de empleo	Positivo	Alto
		Mejora en la remuneración salarial	Positivo	Medio
		Mejora de la economía familiar	Positivo	Alta
		Incremento del costo de alimentos	Negativo	Medio
Social		Alteraciones en el modo de vida tradicional	Negativo	Bajo
		Incremento de las afectaciones sociales	Positivo	Medio
		Surgimiento de rechazo al turismo	Negativo	Medio
		Aumento de conflictos sociales	Negativo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 15. Costos y gastos de la empresa ecoturística “Las Tres Maravillas del Tisey”**

	<b>RUBROS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>A</b>	<b>COSTOS DE SERVICIOS</b>	<b>10,177.23</b>	<b>13,230.40</b>	<b>15,265.85</b>	<b>15,265.85</b>	<b>18,319.02</b>
	Materia prima - Comedor	3,076.46	3,999.40	4,614.69	4,614.69	5,537.62
	Materia prima - Paquetes promocionales	5,715.77	7,430.51	8,573.66	8,573.66	10,288.39
	Mano de obra temporal	985.00	1,280.50	1,477.50	1,477.50	1,773.00
	Mantenimiento y limpieza	400.00	520.00	600.00	600.00	720.00
<b>B</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>21,581.50</b>	<b>23,164.39</b>	<b>24,700.65</b>	<b>26,074.69</b>	<b>27,891.17</b>
	Sueldos de Administración	15,517.50	16,448.55	17,435.46	18,481.59	19,590.49
	Prestaciones	4,864.00	5,155.84	5,465.19	5,793.10	6,140.69
	Agua	200.00	260.00	300.00	300.00	360.00
	Energía Eléctrica	600.00	780.00	900.00	900.00	1,080.00
	Teléfono	400.00	520.00	600.00	600.00	720.00
<b>C</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>750.00</b>	<b>975.00</b>	<b>1,125.00</b>	<b>1,125.00</b>	<b>1,350.00</b>
	Publicidad	350.00	455.00	525.00	525.00	630.00
	Transporte	400.00	520.00	600.00	600.00	720.00
<b>D</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3,200.00</b>	<b>2,654.54</b>	<b>2,065.44</b>	<b>1,429.22</b>	<b>742.09</b>
	Intereses	3,200.00	2,654.54	2,065.44	1,429.22	742.09
<b>E</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>1,300.00</b>		<b>1,300.00</b>		
<b>F</b>	<b>SOUVENIR</b>	<b>4,305.00</b>	<b>5,596.50</b>	<b>6,457.50</b>	<b>6,457.50</b>	<b>7,749.00</b>
	Compra de artesanías	1,560.00	2,028.00	2,340.00	2,340.00	2,808.00
	Camisetas	1,680.00	2,184.00	2,520.00	2,520.00	3,024.00
	Gorras	756.00	982.80	1,134.00	1,134.00	1,360.80
	Postales	36.00	46.80	54.00	54.00	64.80
	Llaveros	180.00	234.00	270.00	270.00	324.00
	Lapiceros	93.00	120.90	139.50	139.50	167.40
<b>G</b>	<b>MEDIDAS AMBIENTALES</b>	<b>240.00</b>	<b>312.00</b>	<b>360.00</b>	<b>360.00</b>	<b>432.00</b>
	Bolsas de papel	40.00	52.00	60.00	60.00	72.00
	Transporte	200.00	260.00	300.00	300.00	360.00
	<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>41,553.73</b>	<b>45,932.83</b>	<b>51,274.44</b>	<b>50,712.26</b>	<b>56,483.28</b>

## **Anexo 16. Normas Internas de visita y estadía de los turistas**

1. Cuidar de los materiales y equipos suministrados.
2. Atender las debidas recomendaciones que brindan los Guías turísticos, para evitar inconvenientes y accidentes que puedan ocurrir
3. La empresa ecoturistica no se responsabiliza por accidentes causado por imprudencia de los turistas.
4. El cuido de los niños y su seguridad es responsabilidad exclusiva de los padres o sus acompañantes.
5. Los vehículos dentro del atractivo se limitan solo al área de parqueo.
6. No exceder los límites de los atractivos de la empresa, para evitar inconvenientes con los colindantes y/o propietarios de otras fincas.
7. Queda terminantemente prohibido el uso y consumo de sustancias tóxicas (drogas), dentro de las fincas que comprende la empresa.
8. Cualquier daño a las instalaciones deberá ser asumido por el responsable del mismo.
9. Hacer buen uso y manejo de la basura depositándola en los respectivos recipientes colocados en los atractivos de la empresa.
- 10.No se permite extraer cualquier especie de flora y fauna de la empresa
- 11.Mantener el orden y disciplina durante el recorrido de los senderos

Atentamente,

**Gerencia**

“Las Tres Maravillas del Tisey”

## Anexo 17. Préstamo de la Empresa Ecoturística

Monto del crédito	40,000.00	DOLARES
Tasa de Interés	8%	Anual
% de Comisión	3%	
Plazo		5 años

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO DE INTERES	AMORT. AL PRINCIPAL	PAGO DE COMISIONES	CUOTA NIVELADA	PAGO TOTAL	SAIDO FINAL
0	40,000.00	0	0	1,200.00	0	1,200.00	40,000.00
1	40,000.00	3200.00	6,818.26	0	10,018.26	10,018.26	33,181.74
2	33,181.74	2654.54	7,363.72	0	10,018.26	10,018.26	25,818.02
3	25,818.02	2065.44	7,952.82	1	10,018.26	10,019.26	17,865.21
4	17,865.21	1429.22	8,589.04	2	10,018.26	10,020.26	9,276.16
5	9,276.16	742.09	9,276.16	3	10,018.26	10,021.26	0.00

50,091.29

10,091.29    40,000.00    1,206.00    51,297.29    126,141.14

PERIODO	0	1	2	3	4	5	
FLUJO DE CAJA		38,800.00	-10,018.26	-10,018.26	10,019.26	10,020.26	10,021.26

## Anexo 18. Cálculo de depreciación

Descripción	Costo Total \$	Vida útil/año	Valor residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Comedor y cocina</b>								
Construcción del comedor y cocina	10,000.00	30	1,000.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
<b>Mobiliario y equipos</b>								
Mesas	520.00	5	52.00	93.60	93.60	93.60	93.60	93.60
Sillas	800.00	5	80.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Estante de madera	300.00	8	30.00	33.75	33.75	33.75	33.75	33.75
Decoración	100.00	5	10.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Manteles	300.00	5	30.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Uniformes de cocina	120.00	5	12.00	21.60	21.60	21.60	21.60	21.60
<b>Maquinaria y equipos</b>								
Refrigerador	400.00	10	40.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Fogón mejorado	80.00	5	8.00	14.40	14.40	14.40	14.40	14.40
Horno microondas	160.00	5	16.00	28.80	28.80	28.80	28.80	28.80
Licuadora	80.00	1	8.00	72.00				
Televisor	500.00	3	50.00	150.00	150.00	150.00		
Equipo de sonido	540.00	3	54.00	162.00	162.00	162.00		
Extintidor	459.00	5	45.90	82.62	82.62	82.62	82.62	82.62
Utensilios y Equipos de cocina	1,000.00	5	100.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Panel solar	2,400.00	5	240.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00
<b>Subtotal segmento comedor</b>	<b>17,759.00</b>		<b>1,775.90</b>					
<b>Hospedaje</b>								
Construcción de Cabañas sencillas	9,200.00	20	920.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00
Construcción de Cabañas dobles	19,200.00	20	1,920.00	864.00	864.00	864.00	864.00	864.00
<b>Mobiliario y accesorios</b>								
Camas	2,880.00	5	288.00	518.40	518.40	518.40	518.40	518.40
Sábanas	960.00	5	96.00	172.80	172.80	172.80	172.80	172.80
Toallas	800.00	2	80.00	360.00	360.00			
Mesas de noche	800.00	5	80.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
sillas	200.00	5	20.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Percheros	300.00	5	30.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Candelabros	300.00	5	30.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Hamacas	200.00	1	20.00	180.00				
Decoración	150.00	5	15.00	27.00		27.00	27.00	27.00
Equipo y Accesorios de baño	6,000.00	5	600.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
<b>Subtotal segmento hospedaje</b>	<b>40,990.00</b>		<b>4,099.00</b>					
<b>Ecoactividades Alternativas</b>								
Servicios sanitarios	3,600.00	10	360.00	324.00	324.00	324.00	324.00	324.00
Hamacas	300.00	1	30.00	270.00				
Bicicletas	1,600.00	5	160.00	288.00	288.00	288.00	288.00	288.00
Colchonetas	520.00	1	52.00	468.00				
Casa de campaña	600.00	5	60.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Binoculares	900.00	5	90.00	162.00	162.00	162.00	162.00	162.00
Accesorios de talabartería	720.00	6	72.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Orquideario	500.00	5	50.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Vivero de flores	800.00	5	80.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Ranchos	720.00	10	72.00	64.80	64.80	64.80	64.80	64.80
Construcción de área de exhibición	1,200.00	10	120.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Apertura de senderos	3,750.00	10	375.00	337.50	337.50	337.50	337.50	337.50
Área de estacionamiento	200.00	10	20.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
<b>Subtotal segmento Ecoact.</b>	<b>15,410.00</b>		<b>1,541.00</b>					
<b>Mantenimiento</b>								
Construcción de bodega	700.00	10	70.00	63.00	270.00	270.00	270.00	270.00
<b>Herramientas</b>								
Palas	50.00	5	5.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
Machetes	50.00	5	5.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
Picos	70.00	5	7.00	12.60	12.60	12.60	12.60	12.60
Barras	150.00	5	15.00	27.00	27.00	40.50	40.50	40.50
Caja de herramientas	300.00	5	30.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Torno	600.00	5	60.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Podadora	1,000.00	5	100.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Caminos y senderos	1,500.00	2	150.00	675.00	675.00			
<b>Subtotal mantenimiento</b>	<b>4,420.00</b>		<b>442.00</b>					
<b>Medidas Ambientales</b>								
Construcción de Fosa séptica	2,100.00	7	210.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Construcción de fosa de desechos sólidos	300.00	7	30.00	38.57	38.57	38.57	38.57	38.57
Barriles	600.00	3	60.00	180.00	180.00	180.00		
<b>Subtotal medidas ambientales</b>	<b>3,000.00</b>							
<b>Seguridad y señalización</b>								
Botiquín de primeros auxilios	450.00	1	45.00	405.00				
Rótulos	1,600.00	3	160.00	480.00	1,350.00	1,350.00		
Infraestructura en miradores	1,200.00	5	120.00	216.00	270.00	270.00	270.00	270.00
<b>Subtotal seguridad</b>	<b>3,250.00</b>		<b>325.00</b>					
<b>Oficina administrativa</b>								
Escritorio	80.00	5	8.00	14.40	54.00	54.00	54.00	54.00
Silla	20.00	5	2.00	3.60	10.80	10.80	10.80	10.80
Computadora	550.00	3	55.00	165.00	630.00	630.00		
<b>Subtotal oficina administrativa</b>	<b>650.00</b>		<b>65.00</b>					
<b>Total</b>	<b>82,479.00</b>		<b>8,247.90</b>					
<b>Total Depreciación anual \$</b>				<b>11,127.44</b>	<b>11,375.24</b>	<b>10,353.74</b>	<b>7,881.74</b>	<b>7,881.74</b>

## Anexo 19. Ingresos de paquetes promocionales

### CONTRIBUCION UNITARIA PAQUETE VISITA DE UN DÍA/PERSONA (US \$)

Duración (hrs)	Actividades	Costo	Precio de venta	Contribución/actividad	
1.00	Alimento Almuerzo	1.25	3.50	2.25	
2.00	Visita guiada	1.00	4.00	3.00	
0.33	Orquidario	1.00	3.00	2.00	
0.33	Visita a vivero de flores	1.00	3.00	2.00	
0.33	Compra de productos	2.00	4.00	2.00	(250 personas)
0.50	Cabalgatas	2.00	4.00	2.00	<b>Anual \$</b>
<b>4.50</b>		<b>8.25</b>	<b>21.50</b>	<b>13.25</b>	<b>5,375.00</b>

### CONTRIBUCION UNITARIA PAQUETE VISITA DE DOS DÍAS/PERSONA (US \$)

Duración (hrs)	Actividades	Costo	Precio de venta	Contribución/actividad	
<b>Día 1</b>					
1.00	Alimento Almuerzo	1.25	3.5	2.25	
2.00	Visita guiada	1.00	4.00	3.00	
0.33	Orquidario	1.00	3.00	2.00	
	Visita a mirador				
0.50	escultura de piedra	1.50	3.00	1.50	
0.50	Cabalgatas	1.00	4.00	3.00	
	Alimento cena	0.95	1.75	0.80	
	Hospedaje		4.00	4.00	
<b>Día 2</b>					
1.00	Alimento Desayuno	0.83	1.50	0.67	
1.00	Visita guiada	1.00	4.00	3.00	
1.00	Alimento Almuerzo	1.25	3.50	2.25	
0.33	Visita a vivero de flores	1.00	3.00	2.00	
0.33	Compra de productos	2.00	3.00	1.00	
1.00	Alquiler de bicicleta	1.00	3.00	2.00	(200 personas)
	Alimento cena	0.95	1.75	0.80	<b>Anual \$</b>
<b>8.99</b>		<b>14.73</b>	<b>43</b>	<b>28.27</b>	<b>8,600.00</b>

<b>Total anual \$</b>	<b>13,975.00</b>
-----------------------	------------------

## Anexo 20. Ingreso comedor

Servicio	Costo \$	Precio \$	Utilidad	% de capacidad	Ventas	Ingreso por mes \$	Ingreso anual \$
Desayuno	0.83	1.50	0.67	20%	46	69.00	828.00
Almuerzo	1.25	3.50	2.25	60%	140	490.00	5,880.00
Cena	0.95	1.75	0.80	20%	46	80.50	966.00
	<b>3.03</b>	<b>6.75</b>	<b>3.72</b>	<b>100%</b>	<b>232</b>	<b>639.50</b>	<b>7,674.00</b>

85% del consumo aparente mensual es de 232 personas

## Anexo 21. Ingresos por hospedaje

Servicio	INGRESOS POR CABAÑAS				
	% de Capacidad	Precio por persona \$	Total de Personas	Ingreso mensual \$	Ingreso Anual \$
Cabaña Doble	60%	4.00	131	524.00	6,288.00
Cabaña Sencilla	40%	5.00	87	435.00	5,220.00
	<b>100%</b>		<b>218</b>	<b>959.00</b>	<b>11,508.00</b>

80% del consumo aparente mensual es de 218 personas

## Anexo 22. Ingresos de ecoactividades alternativas

Actividades	U/M	Precio Unitario	Volumen de Servicio Mensual	Total Ingreso por Area al Mes \$	Total Ingreso por Año \$
Alquiler de casa de campaña	Unidad	5.00	40	200.00	2,400.00
Venta de flores	Docena	3.00	250	750.00	9,000.00
Orquideario	Servicio	3.00	160	480.00	5,760.00
Senderismo	Servicio	4.00	200	800.00	9,600.00
Cabalgatas	Servicio	4.00	90	360.00	4,320.00
Alquiler de binoculares	Unidad	1.00	70	70.00	840.00
Alquiler de Hamaca	Unidad	1.00	100	100.00	1,200.00
Alquiler de Colchoneta	Unidad	1.00	30	30.00	360.00
Alquiler de bicicleta	Unidad	4.00	60	240.00	2,880.00
				<b>3,030.00</b>	<b>36,360.00</b>

## Anexo 23. Ingresos estimados de souvenir

Artículo	Costo Unit. \$	Precio Unit. \$	Utilidad	Volumen de Servicio Mensual	Costo mensual	Costo anual \$	Total Ingreso por Area al Mes \$	Total Ingreso por Año \$
Artesanías	2.00	3.50	1.50	65	130.00	1,560.00	227.50	2,730.00
Camisetas	4.00	5.00	1.00	35	140.00	1,680.00	175.00	2,100.00
Gorras	3.00	4.00	1.00	21	63.00	756.00	84.00	1,008.00
Postales	0.25	1.00	0.75	12	3.00	36.00	12.00	144.00
Llaveros	0.75	1.50	0.75	20	15.00	180.00	30.00	360.00
Lapiceros	0.25	1.00	0.75	31	7.75	93.00	31.00	372.00
<b>Total \$</b>					<b>358.75</b>	<b>4,305.00</b>	<b>559.50</b>	<b>6,714.00</b>

## Anexo 24. Planilla de persona de la empresa ecoturística

Cargo	Cantidad de empleados	Salario Básico C\$	Beneficios de Ley		Deducciones de Ley			Salario Neto Mensual C\$	Total C\$
			Vacaciones	Aguinaldo	INSS Laboral	IR	INSS Patronal		
Gerente	1	6000.00	500.00	500.00	375.00	510.00	900.00	5,115.00	5,115.00
Responsable de mercado y atención al cliente	1	5000.00	416.67	416.67	312.50	425.00	750.00	4,262.50	4,262.50
Finanzas - Contador(a)	1	5000.00	416.67	416.67	312.50	425.00	750.00	4,262.50	4,262.50
Guía turístico	1	4000.00	333.33	333.33	250.00	340.00	600.00	3,410.00	3,410.00
Cocinera	2	2000.00	166.67	166.67	125.00		300.00	1,875.00	3,750.00
Mesero(a)	2	1800.00	150.00	150.00	112.50		270.00	1,687.50	3,375.00
Mantenimiento	1	1800.00	150.00	150.00	112.50		270.00	1,687.50	1,687.50
<b>9</b>		<b>25600.00</b>	<b>2,133.33</b>	<b>2,133.33</b>			<b>3,840.00</b>	<b>22,300.00</b>	<b>25,862.50</b>

Planilla mensual en C\$= 22,300.00 25,862.50

Planilla mensual en USD= 1,115.00 1,293.13

T/C= 20.00

Empresa	Prestaciones de Ley (C\$)	8,106.67
Empresa	Prestaciones de Ley (USD)	405.33

### Mano de obra temporal

Cargo	Cantidad de empleados	Salario Básico C\$	Total C\$ mes
Mesero(a)	4	2000	8000
Ayudante de Cocina	4	1800	7200
Conserje	3	1500	4500
			<b>19,700.00</b>
<b>Total \$</b>			<b>985.00</b>

## **Anexo 25. Siglas Utilizadas**

<b>INTUR</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<b>FIDER</b>	Fundación para la investigación en el Desarrollo Rural
<b>MARENA</b>	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
<b>ONG</b>	Organismo No Gubernamental (Singular y Plural).
<b>SNV</b>	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
<b>COOSMURTE, R.L</b>	Cooperativa de Servicios Múltiples Reserva Natural Tisey – La Estanzuela
<b>DGAP</b>	Fundación de Apoyo al Arte Creador Infantil
<b>DGI</b>	Dirección General de Impuestos
<b>SINAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
<b>RENITURAL</b>	Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario
<b>FODA</b>	Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
<b>MIFIN</b>	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
<b>MINSA</b>	Ministerios de salud
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo
<b>POSAF</b>	Programa Socioambiental y Desarrollo Forestal de Nicaragua
<b>INSS</b>	Instituto Nicaraguense de Seguridad Social