



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

# GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS DE TELECOMUNICACIÓN

TRABAJO FIN DE GRADO

BÚSQUEDA DE MEJORES PRÁCTICAS DE  
MERCADO PARA POSICIONAR Y MAXIMIZAR EL  
VALOR PRODUCIDO POR COLECTIVOS EN  
RIESGO DE EXCLUSIÓN

Autor: Jaime García Abascal

Director: Miren Tellería Ajuriaguerra

Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título  
Búsqueda de mejores prácticas de mercado para posicionar y maximizar el valor  
conseguido por colectivos en riesgo de exclusión

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el

curso académico 2021/22 es de mi autoría, original e inédito y

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido

tomada de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Jaime García Abascal

Fecha: 28/ 06/ 2022

Autorizada la entrega del proyecto

**EL DIRECTOR DEL PROYECTO**

Fdo.: Miren Tellería Ajuriaguerra

Fecha: 28/ 06/ 2022





**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

# GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS DE TELECOMUNICACIÓN

TRABAJO FIN DE GRADO

BÚSQUEDA DE MEJORES PRÁCTICAS DE  
MERCADO PARA POSICIONAR Y MAXIMIZAR EL  
VALOR PRODUCIDO POR COLECTIVOS EN  
RIESGO DE EXCLUSIÓN

Autor: Jaime García Abascal

Director: Miren Tellería Ajuriaguerra

Madrid

# **BÚSQUEDA DE MEJORES PRÁCTICAS DE MERCADO PARA POSICIONAR Y MAXIMIZAR EL VALOR PRODUCIDO POR COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN**

**Autor: García Abascal, Jaime.**

Director: Tellería Ajuriaguerra, Miren.

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia de Comillas.

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

En este proyecto se tratará de encontrar mejores prácticas de mercado y posicionamiento para maximizar el valor conseguido por el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, un albergue de mochileros ubicado en una región rural de Zimbabue. Se partirá de un análisis del mercado, los competidores y el albergue para elaborar un modelo de negocio objetivo. Para alcanzarlo, se seleccionará una estrategia a seguir y se elaborará una hoja de ruta.

**Palabras clave:** Zimbabue, turismo, albergue, plan de negocio

### **1. Introducción**

It's a Small World Lodge es una empresa registrada en Zimbabue propietaria de tres lodges en este país. El objetivo de este trabajo es definir un modelo de negocio y establecer una hoja de ruta para uno de estos lodges: el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, situado en la Mavuradonha, una jungla situada a 2 horas de Harare, la capital de Zimbabue.

Small World Lodge colabora con una ONG, Children For Africa (CFO), a la que dona un 15% de sus ganancias. Además, el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge ayuda a las comunidades locales y trabaja para salvaguardar el medioambiente.

El propósito del presente proyecto es definir un modelo de negocio, así como definir una estrategia de posicionamiento de mercado clara, para finalmente establecer una hoja de ruta que permita a Wilderness Lodge alcanzar el modelo operacional objetivo.

## **2. Metodología**

El desarrollo de este trabajo consistirá en varias fases. Se comenzará analizando el entorno de la empresa, el contexto, el mercado, los competidores y los clientes. Será de vital importancia el contexto de Zimbabwe, dadas sus características de país en desarrollo. A continuación se tratará de analizar el sector turístico de Zimbabwe, tratando de identificar las tendencias del mercado. También será de vital importancia fijarse en los competidores. Un competidor de éxito es un buen punto de partida para elaborar una estrategia. Para concluir esta etapa, se analizará a los clientes, evaluando sus necesidades.

Una vez ubicado el negocio en su entorno, se procederá a la segunda fase, el análisis interno. Se dará el posicionamiento actual del albergue, así como sus principales figuras financieras. Se analizarán las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de este para poder seleccionar una buena estrategia a seguir más adelante.

Una vez claras las áreas fuertes y débiles del albergue, se seleccionarán que áreas necesitan mejorar u optimizarse y que áreas se pueden potenciar para elaborar un futuro modelo a negocio. A continuación se propondrán alternativas para estas áreas, se evaluará su viabilidad así como se estimarán sus costes y los diferentes ingresos que podrían derivar de los cambios.

El siguiente paso será seleccionar la estrategia a seguir. Para ello se realizarán estimaciones de demanda en función de las decisiones tomadas, así se elaborará un árbol de decisión para seleccionar la estrategia más eficiente. Una vez acabado esto, se elaborará una hoja de ruta y un plan de negocio para alcanzar el modelo objetivo. Finalmente se realizarán estimaciones de resultados de los ejercicios futuros, una vez implementada la estrategia.

## **3. Resultados**

A raíz del análisis de mercado, se vio el enorme potencial que tiene el sector turístico de Zimbabwe, que podría ser un motor económico del país si no estuviera lastrado por la falta de infraestructura y la inestabilidad socioeconómica. La toma de

unas buenas prácticas de mercado y una pequeña inversión pueden dar un enorme impulso a negocios como el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

Se ha analizado como, con la implementación de una estrategia de marketing digital, con la mejora de la página web y la inclusión del albergue en marketplaces como Booking, la demanda puede aumentar de manera notable. Además, la gran flexibilidad de precios que tenía el albergue, con hasta un 50% menos precio que otros destinos similares, ha permitido que, con un aumento de entre un 10% y un 20% del precio original, mantener una buena demanda y generar ingresos extra que poder invertir en otras áreas. Estas otras áreas han sido la sostenibilidad energética, con paneles solares, para continuar con la política del albergue de compromiso con la sociedad y con el medioambiente, y el transporte, un sector en el que Zimbabwe tiene poca infraestructura y un servicio que los clientes del albergue van a necesitar, mediante el alquiler de coches.

Finalmente, con la estimación de ingresos, costes y demanda futura, se ha elaborado unas cuentas de pérdidas y ganancias con un resultado del ejercicio estimado de entre 130.000\$ y 170.000\$ para los años entre 2023 y 2026, frente a los 29.200\$ de 2021.

#### **4. Conclusiones**

Como conclusión del presente trabajo, se ha observado que en el sector turístico de países en desarrollo como Zimbabwe, hay un enorme potencial de crecimiento y que, con una buena gestión se pueden conseguir muy buenos resultados. En este caso en concreto, con una estrategia de marketing digital, una buena política de precios, una inversión relativamente muy pequeña y un buen análisis de las necesidades de los clientes se ha conseguido una estimación de resultado del ejercicio de 2023 de unos 140.000\$, frente a los 29.200\$ de 2021, casi un 380% mayor. Además, de esta forma y con la estrategia seleccionada se logra aumentar el tejido económico de Zimbabwe, ofrecer puestos de trabajo, favorecer a las comunidades locales, además de favorecer al medioambiente.

# **SEARCH FOR BETTER MARKET PRACTICES TO POSITION AND MAXIMIZE THE VALUE PRODUCED BY GROUPS WITH EXCLUSION RISK**

**Author: García Abascal, Jaime.**

Supervisor: Tellería Ajuriaguerra, Miren.

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia de Comillas.

## **ABSTRACT**

This project will seek to find the best marketing and positioning practices to maximize the value achieved by Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, a backpackers' lodge located in a rural region of Zimbabwe. An analysis of the market, competitors and the lodge will be used to develop a target business model. To achieve this, a strategy will be selected, and a roadmap will be developed.

**Keywords:** Zimbabwe, tourism, lodge, business plan

## **1. Introduction**

It's a Small World Lodge is a Zimbabwean registered company that owns three lodges in Zimbabwe. The objective of this project is to define a business model and establish a roadmap for one of these lodges: the Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, located in the Mavuradonha, a jungle 2 hours from Harare, the capital of Zimbabwe.

Small World Lodge collaborates with an NGO, Children For Africa (CFO), to which it donates 15% of its profits. In addition, Mavuradonha Eco Wilderness Lodge helps local communities and works to safeguard the environment.

The purpose of the present project is to establish a business model, as well as to define a clear market positioning strategy, in order to finally establish a roadmap that will enable Wilderness Lodge to achieve the target operational model.



## **2. Methodology**

The development of this project will consist of several phases. It will start by analyzing the company's environment, context, market, competitors, and customers. The Zimbabwean context will be of vital importance, given its characteristics as a developing country. The next step will be to analyze the tourism sector in Zimbabwe, trying to identify market trends. It will also be vital to look at competitors. A successful competitor is a good starting point for developing a strategy. To conclude this stage, customers will be analyzed, and their needs assessed.

Once the business has been positioned in its environment, the second phase, the internal analysis, will follow. The current positioning of the lodge will be given, as well as its main financial figures. The weaknesses, threats, opportunities, and strengths of this will be analyzed in order to select a good strategy to follow later.

Once the strengths and weaknesses of the lodge are clear, we will select which areas need to be improved or optimized and which areas can be strengthened to develop a future business model. Alternatives for these areas will then be proposed, their feasibility will be evaluated and their costs and the different revenues that could be derived from the changes will be estimated.

The next step will be to select the strategy to follow. To do this, demand estimates will be made based on the decisions made, and a decision tree will be drawn up to select the most efficient strategy. Once this has been completed, a roadmap and a business plan will be drawn up to achieve the target model. Finally, estimates of the results of future exercises will be made once the strategy has been implemented.

## **3. Results**

The market analysis revealed the enormous potential of Zimbabwe's tourism sector, which could be an economic engine for the country if it were not burdened by a lack of infrastructure and socio-economic instability. Good marketing practices and a small investment can give a huge boost to businesses such as the Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

It has been analyzed how, with the implementation of a digital marketing strategy, with the improvement of the website and the inclusion of the lodge in marketplaces such as Booking, demand can increase significantly. In addition, the great price flexibility that the hostel had, with up to 50% less price than other similar destinations, has allowed, with an increase of between 10% and 20% of the original price, to maintain a good demand and generate extra income to be able to invest in other areas. These other areas have been energy sustainability, with solar panels, to continue the lodge's policy of commitment to society and the environment, and transportation, a sector in which Zimbabwe has little infrastructure and a service that the lodge's clients will need, through car rental.

Finally, with the estimated revenues, costs and future demand, a profit and loss statement has been prepared with an estimated profit for the year of between \$130,000 and \$170,000 for the years 2023 to 2026, compared to \$29,200 in 2021.

#### **4. Conclusions**

As a conclusion of this work, it has been observed that in the tourism sector of developing countries such as Zimbabwe, there is an immense potential for growth and that, with good management, particularly satisfactory results can be achieved. In this case, with a digital marketing strategy, a good pricing policy, a small investment, and a good analysis of the needs of customers, an estimated result for the year 2023 of about \$ 140,000 has been achieved, compared to \$ 29,200 in 2021, almost 380% higher. In addition, in this way and with the selected strategy, it is possible to increase the economic fabric of Zimbabwe, offer jobs, favor local communities, as well as favoring the environment.

## Índice de la memoria

<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
1.1 Definición del proyecto .....	5
1.2 Contexto.....	6
1.2.1 Zimbabwe.....	6
1.2.2 Historia de Zimbabwe.....	7
1.2.3 Actualidad socioeconómica de Zimbabwe .....	11
1.2.4 Turismo en Zimbabwe.....	13
1.3 It's a Small World Lodge – Wilderness Lodge .....	14
1.4 Motivación .....	18
1.5 Alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) .....	19
1.6 Metodología .....	21
<b>Capítulo 2. Análisis del Sector</b> .....	<b>22</b>
2.1 Análisis de mercado.....	22
2.1.1 El sector turismo en el sur de África.....	22
2.1.2 El turismo en Zimbabwe .....	24
2.1.3 Crecimiento esperado .....	27
2.2 Análisis de los clientes.....	29
2.3 Principales KPIs .....	32
2.4 Análisis de los competidores.....	36
2.4.1 Competencia externa.....	36
2.4.2 Competencia en Zimbabwe .....	39
<b>Capítulo 3. Análisis de Negocio</b> .....	<b>42</b>
3.1 Posicionamiento actual .....	42
3.2 Análisis DAFO.....	44
3.2.1 Debilidades.....	44
3.2.2 Amenazas.....	45
3.2.3 Fortalezas.....	45
3.2.4 Oportunidades .....	46
3.2.5 Resumen DAFO .....	46
3.3 Estrategia a seguir.....	47

3.3.1	área de mejora 1 – Paneles solares .....	47
3.3.2	Área de mejora 2 – Transporte.....	48
3.3.3	Área de mejora 3 – Marketing digital.....	49
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Plan de negocio .....</b>	<b>50</b>
4.1	Análisis de costes .....	50
4.1.1	Paneles solares – costes.....	50
4.1.2	Transporte – costes.....	51
4.1.3	Marketing digital – costes.....	52
4.1.4	Resumen costes.....	52
4.2	Selección de estrategia.....	53
4.2.1	Estimación de demanda y decision tree .....	54
4.3	Hoja de ruta y estimación de resultados .....	57
4.3.1	Hoja de ruta.....	57
4.4	Previsión de gastos e ingresos .....	59
4.4.1	Inversión (capex).....	59
4.4.2	Financiación.....	60
4.4.3	Gastos (Opex).....	60
4.4.4	Ingresos.....	62
4.5	Nuevos KPIs .....	63
4.6	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	65
<b>Capítulo 5.</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Conclusiones y Trabajos Futuros .....</b>	<b>67</b>
<b>Capítulo 7.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO I.</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO II.</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>

## *Índice de figuras*

Figura 1: mapa geopolítico de África (Africanad) .....	6
Figura 3: otra imagen del Lodge (Small World Lodge).....	15
Figura 2: imagen del Lodge (Small World Lodge).....	15
Figura 4: mapa de Zimbabwe (Google maps) .....	15
Figura 6: ejemplo de fauna en Mavuradonha (Facebook Wilderness) .....	16
Figura 5: arte local (Facebook Wilderness) .....	16
Figura 7: cataratas Victoria (Cooperating Volunteers) .....	26
Figura 8: familia de elefantes (Cooperating Volunteers).....	26
Figura 9: captura de la página web del Bushriver Lodge (página web de Bushriver Lodge) .....	38
Figura 10: imagen del Gwango Heritage Resort (página web de Gwango Heritage Resort) .....	39
Figura 11: imagen aérea del Victoria Falls Backpackers Lodge (Página web de Victoria Falls Backpackers Lodge).....	41
Figura 12: imagen del Suzuki Jimny Pro (Página web de Suzuki).....	48
Figura 13: rama del decision tree decidiendo no anunciarse en Booking .....	55
Figura 14: rama del decision tree en la que se anuncia al Lodge en Booking .....	56

## *Índice de tablas*

Tabla 1: evolución de la inflación en Zimbabwe (Banco Mundial) .....	12
Tabla 2: metodología del trabajo .....	21
Tabla 3: Valor añadido del sector servicios (% del PIB) (Banco Mundial) .....	23
Tabla 4: variación anual del PIB en Zimbabwe (%) (Banco Mundial) .....	24
Tabla 5: Reparto sectorial del PIB en Zimbabwe (2020) (Banco Mundial) .....	25
Tabla 6: Reparto sectorial del PIB en Zimbabwe (2018) (Banco Mundial) .....	25
Tabla 7: número de llegadas de turistas internacionales a Zimbabwe (en millones) (Banco mundial) .....	27
Tabla 8: tasa de variación del PIB per cápita en Zimbabwe (%) (Banco Mundial) .....	28
Tabla 9: tipos de clientes y sus características .....	30
Tabla 10: resumen KPIs .....	35
Tabla 11: resumen del análisis DAFO .....	46
Tabla 12: resumen costes mejoras .....	52
Tabla 13. predicciones de demanda .....	54
Tabla 14: hoja de ruta.....	58
Tabla 15: previsión de ingresos por hotel .....	62
Tabla 16: comparación KPIs .....	64
Tabla 17: Pérdidas y Ganancias previstas (2023-2026).....	65

## **Capítulo 1. INTRODUCCIÓN**

### ***1.1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO***

It's a Small World Lodge es una empresa registrada en Zimbabwe propietaria de tres lodges en este país. El objetivo de este trabajo es definir un modelo de negocio y establecer una hoja de ruta para uno de estos lodges: el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, situado en la Mavuradonha, una jungla situada a 2 horas de Harare, la capital de Zimbabwe. Para ello se analizará el entorno del Lodge, así como sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder definir una correcta estrategia a seguir.

Small World Lodge colabora estrechamente con la ONG Child Future Africa (CFA), una organización que pretende crear un futuro mejor para los niños huérfanos, a través de diferentes orfanatos. Cada uno de estos orfanatos tiene cerca una escuela, para asegurar la educación y formación de los niños que acoge. Child Future Africa cuenta con una serie de negocios que otorgan parte de sus beneficios a la ONG para asegurar su continuidad y permitirle alcanzar sus objetivos. Uno de estos negocios es Small World Lodge, que entrega el 15% de sus beneficios.

A pesar de llevar más de una década en el sector y ser una de las principales empresas de mochileros y alojamientos ecológicos de Zimbabwe, Small World Lodge presenta aun problemas de optimización de recursos así como de cierto enfoque en algunos aspectos. Problemas muy ligados a las condiciones históricas del país. Zimbabwe es un país con un desarrollo económico y social en etapas muy tempranas, y su inestabilidad política no ha ayudado a favorecer el crecimiento potencial que este puede tener. La falta de infraestructura, tanto legal como tecnológica o civil, ha dificultado el desarrollo de negocios como Small World Lodge.





Su historia se encuentra marcada por el dominio de una minoría blanca, hasta 1980; año en el que su independencia fue reconocida internacionalmente; y por una inestabilidad socioeconómica en los años posteriores, provocada por el conflictivo reparto de las tierras, conflictos raciales y la inestabilidad del dólar de Zimbabue.

Respecto a su geografía, tiene una superficie aproximada de 390.000 kilómetros cuadrados, siendo en su mayoría una meseta que pasa de muy árida en ciertas zonas a tener abundante agua en otras gracias a sus diferentes ríos. En la frontera noroeste el río Zambeze, separa a Zimbabue de Zambia, donde se encuentran las cataratas Victoria, que es un destino muy popular para los turistas. Una cordillera de 650 km atraviesa el país de sudoeste a nordeste, desde la frontera con Botsuana hasta la frontera con Mozambique.

### **1.2.2 HISTORIA DE ZIMBABUE**

Los primeros colonos de la Compañía Británica de Sudáfrica llegaron a Zimbabue liderados por John Rhodes en 1888 atraídos por la riqueza mineral de la zona, incluyendo, entre otros metales, oro. El objetivo de explotación minera llevó a estos a un conflicto armado contra las tribus Ndebele y Shona, que habitaban la zona. Como indica Carolina María Rudas Gómez:

En la Primera Chimurenga (guerra por la liberación), entre 1896 y 1897, los pobladores locales se rebelaron en contra de la usurpación de la tierra por parte de los colonos. Después de arrasar los cultivos y la ganadería de los rebeldes y asesinar a 8000 personas, los colonos crearon un Estado colonial (2002, p. 98).

Tras la victoria de los colonos los indígenas fueron relegados a ciudadanos de segundo orden. El gobierno de los colonos impuso una cultura política y un sistema de gobierno antidemocrático, y en el que subordinó tanto a los líderes de los Shona y Ndebele

como a sus pueblos. El reino Ndebele fue erradicado: su monarquía fue disuelta y el rey "desapareció". Se aprobó una legislación que les permitía apropiarse de las tierras de los pueblos conquistados. Los colonos designaron lo que denominaron "zonas tribales" y "reservas" que debían ser ocupadas por los pueblos indígenas, mientras que los primeros se apropiaron de todas las tierras fértiles y con acceso a agua del territorio. (Ndlovu-Gatsheni y Ruhanya, 2020)

La colonia fue bautizada como Rhodesia, en honor a su líder, John Rhodes, quien mantuvo el poder sobre la colonia hasta que fue transferida al gobierno de Gran Bretaña en 1923 (Gómez, C.M.R., 2002). Como Rhodesia del Sur, el territorio fue una colonia autónoma, pero con el poder fuertemente controlado por la minoría blanca. A pesar de que Gran Bretaña guardaba ciertos poderes que le permitían vetar cualquier legislación discriminatoria, nunca los ejerció. Poco a poco, aumentó la presión hacia un cambio, tanto desde el interior del país, como desde el exterior, a través de antiguas colonias británicas independientes aún unidas mediante la "Commonwealth".

En noviembre de 1965, el gobierno de Ian Smith y su partido Frente Rodesiano declaró la independencia unilateralmente. La minoría blanca que había acaparado el poder desde 1923 no quería arriesgarse a perderlo y vieron en esta independencia la garantía de continuidad que tanto estaban buscando. Sin embargo, esta Declaración de Independencia Unilateral no fue reconocida por los países miembros de la ONU, organización que declaró un embargo comercial contra el país.

El resentimiento acumulado por parte de los indígenas contra sus gobernadores blancos estalló en 1966, cuando la Unión Popular Africana de Zimbabue (ZAPU), comandada por Joshua Nkomo, y la Unión Nacional Africana de Zimbabue (ZANU), liderada por Robert Mugabe, combatieron contra el Estado colonial en una cruenta lucha por la liberación que supuso la Segunda Chimurenga (Gómez, C.M.R., 2002). Tras 13 años de

guerrilla con más de 50.000 bajas, principalmente nativos, el gobierno se vio forzado a negociar una paz en 1979. Se elaboró una nueva constitución y, en 1980, se celebraron las primeras elecciones multirraciales y se reconoció por primera vez la independencia del país con un nuevo nombre: Zimbabue.

En las elecciones de 1980, Robert Mugabe fue elegido el primer ministro de Zimbabue. Tras unos años de tensiones entre ZANU y ZAPU, Mugabe y Nkomo, sus líderes, se reconciliaron en 1987 y crearon el Frente Patriótico de la Unión Nacional Africana de Zimbabue (ZANU-PF), convirtiendo el sistema político en un sistema político prácticamente unipartidista. Mugabe modificó la constitución y se convirtió en presidente y primer ministro.

A pesar de las supuestas buenas intenciones de Mugabe, acabar con las políticas discriminatorias, un reparto justo de las tierras, etc., con el paso de los años sus decisiones fueron dirigidas al enriquecimiento propio y de sus más cercanos. El descontento de los veteranos de guerra, que no vieron cumplidas las promesas de nuevas tierras, así como de los antiguos propietarios que veían sus terrenos expropiados sin compensación fue haciendo decrecer la popularidad de Mugabe, a pesar de que esto no se veía reflejado en las elecciones debido a las diferentes estratagemas usadas por el presidente para mantener el poder.

En 1992, la Asamblea Legislativa, dominada por el partido de Mugabe, aprobó el “Land Acquisition Act”, que permitía la adquisición forzosa de tierras comerciales por parte del Gobierno, provocando las protestas de los propietarios blancos. La falta de fondos necesarios para las indemnizaciones contempladas en la Constitución impidió que la redistribución de tierras se llevara a cabo. Como respuesta al fracaso del “Land Acquisition Act”, campesinos sin tierra empezaron a ocupar extensiones pertenecientes a políticos, a la elite negra y a colonos blancos (Gómez, C.M.R., 2002, p. 99).

Efectivamente, las tierras, en lugar de acabar en manos de los veteranos de guerra, acabaron siendo posesión de los funcionarios del gobierno. Durante estos años, Magube mantuvo el poder en las elecciones, mientras algunos candidatos se retiraban alegando amenazas, y las fuerzas políticas emergentes eran desprestigiadas: en los años noventa, con el objetivo de impedir que los veteranos de guerra se convirtieran en una fuerza política alternativa al partido de gobierno, el Ejecutivo neutralizó el problema a través de la negociación, compensación, deslegitimación y coerción (Gómez, C.M.R., 2002)

En 1997 Magube anunció que seguiría con el programa de expropiación de tierras, mientras las ocupaciones aumentaban en medio de una tensión creciente por el hundimiento del dólar de Zimbabe. En el año 2000 se realizó un referéndum para cambiar la constitución, pero no salió adelante debido al resultado negativo del referéndum. Mientras soldados veteranos alentados por el ZANU-PF atemorizaban a la oposición mediante ocupaciones violentas, Magube cambió unilateralmente la constitución mientras la violencia y los asesinatos aumentaban, tanto de granjeros blancos como de líderes de la oposición. Mientras tanto, el MCD, Movimiento para el Cambio Democrático iba ganando apoyo.

Solo en 2017, tras varias elecciones con numerosas denuncias por fraude, intimidación y manipulación de votos, además de las sanciones por parte de la UE y los Estados Unidos por violación de derechos humanos, Magube dimite coaccionado por un golpe de estado militar apoyado por su vicepresidente Emmerson Mnangagwa, quien le sucedió y mantiene los cargos de presidente y primer ministro hasta la actualidad. Desde entonces el país parece estar experimentando un periodo de mayor estabilidad política.

### **1.2.3 ACTUALIDAD SOCIOECONÓMICA DE ZIMBABUE**

La inestabilidad política y la evolución de los programas de expropiación de tierras, en general la gestión del país de Magube, sumió Zimbabue en una situación económica muy precaria, marcada principalmente por la hiperinflación y la escasez de suministros básicos. Además, esto, unido a la inseguridad en Zimbabue, hacen que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del país se situó en 0,571, lo que le sitúa en la posición 150 de 189 países que completan el ranking elaborado por las Naciones Unidas.

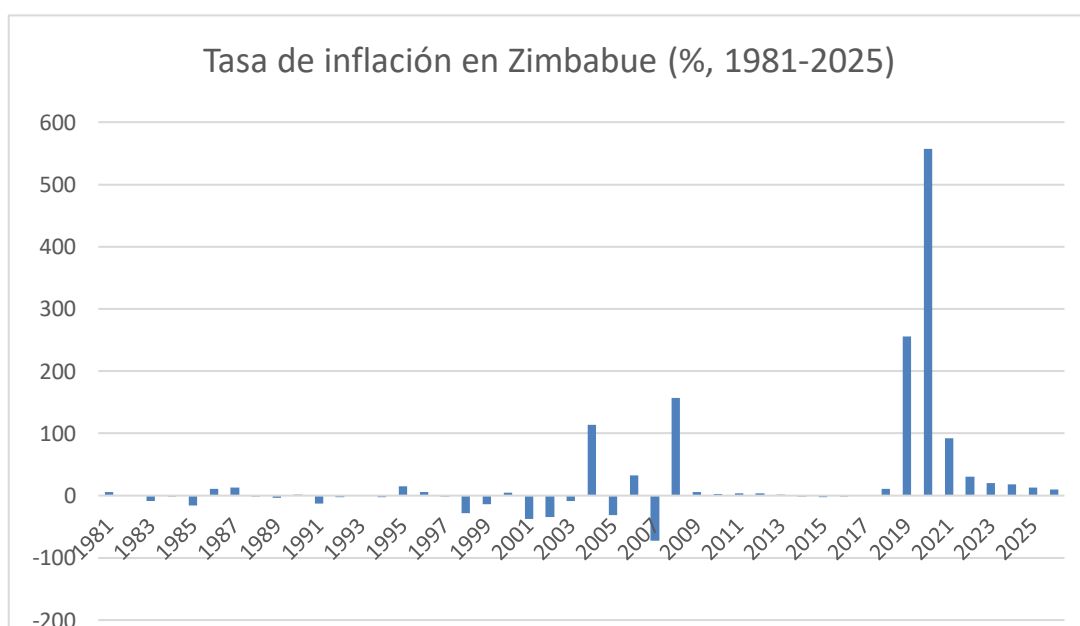
Tras el periodo de independencia no reconocida internacionalmente (1965-1980), la economía de Zimbabue estaba destrozada a causa de la guerra y las sanciones económicas impuestas por la ONU. Para solventarlo, el gobierno estableció una política de intervencionismo y lanzó una serie de paquetes económicos. Inicialmente estas políticas hicieron crecer económicamente al país, pero pronto la hiperinflación se convirtió en un problema muy grave en los años 90 y sobre los primeros años de la década de los 2000.

No siendo suficiente con la inflación, la política de expropiación y reasignación de tierras fue otro grave problema para la economía de Zimbabue. Las expropiaciones a explotaciones agrícolas propiedad de minorías blancas frenó en seco la producción del país, agravándose la situación por la poca efectividad en el reparto de tierras y la ocupación de granjas por parte de ciudadanos descontentos con el desarrollo de todo este proceso. De esta forma se perdió en gran medida una de las mayores fuentes de entrada de divisas al país que, junto con los minerales y el turismo, eran las exportaciones agrícolas.

En esta situación de profunda crisis económica, política y social, la inflación pasó del 32% anual en 1998 al 100.000% en enero de 2008, siendo la tasa de inflación más alta registrada nunca. Si bien es difícil saber cuál fue el pico de inflación porque el gobierno dejó de registrarla, algunos expertos apuntan a que podría haber alcanzado más del 231.000% en

un solo mes. El 30 de julio de 2008, el gobernador del Banco de Reserva de Zimbabwe anunció que el dólar zimbabuense sería reevaluado quitándole 10 ceros, 10 mil millones de dólares zimbabuenses se convirtieron en 1 dólar después de la redenominación. En diciembre de 2008 el Banco de Reserva de Zimbabwe emitió billetes de 200 millones de dólares zimbabuenses.

Todo esto provocó que las poblaciones comparan los recursos básicos en países vecinos, como Sudáfrica. Finalmente en abril de 2009, Zimbabwe dejó de imprimir su moneda, pasándose a usar principalmente el dólar estadounidense, entre otras monedas extranjeras. Sin embargo, se reintrodujo la moneda en 2019, aunque se sigue sin solucionar el problema, siendo la inflación de 2020 de 557,20%. A continuación se muestra un gráfico de la evolución de la inflación en Zimbabwe.



*Tabla 1: evolución de la inflación en Zimbabwe (Banco Mundial)*

La profunda crisis económica, agravada por sequías en 2018 y 2019 y por el efecto del Covid19, hace que el nivel de pobreza extrema en el país sea preocupantemente alto.

Considerando el umbral de pobreza extrema US\$ 1,8 por día o menos, el nivel aumentó del 23% en 2011 al 38% en 2019. El 50% de la población rural y el 27% de la población urbana padecen inseguridad alimentaria y el IDH, es de 0'571, como ya hemos visto. Todos estos datos no hacen sino esclarecer la precaria situación socioeconómica de Zimbabwe.

#### **1.2.4 TURISMO EN ZIMBABUE**

En cuanto al turismo en Zimbabwe, aunque será analizado en profundidad en el capítulo II, cabe destacar ciertos aspectos:

- El sector servicios es el más importante en cuanto a la creación de valor del país. El turismo es, portante, una de las mayores fuentes de ingresos.
- Zimbabwe presenta numerosos atractivos turísticos, tanto naturales, como la cataratas Victoria, la fauna y la flora, los safaris, las montañas Mavuradonha, etc. como culturales.
- La llegada de turistas extranjeros venía en una tendencia alcista de un aumento anual del 6% en los último años, sin embargo, a raíz del Covid19, se ha reducido en un 75% entre 2018 y 2020.
- El turismo está, por tanto, pasando graves dificultades al igual que toda la economía mundial, sin embargo se espera una rápida recuperación a partir del fin de las restricciones en 2021.
- La tasa de ocupación media se situó en 2021 en el 44%, aun lastrada por el efecto de la pandemia.

### ***1.3 IT'S A SMALL WORLD LODGE – WILDERNESS LODGE***

It's a Small World Lodge fue registrado en Zimbabwe el 7 de junio del 2000 y realiza su actividad en el sector turístico y hostelero. Ofrece a los turistas y cualquier persona que lo desee la oportunidad de alojarse en sus diferentes albergues. Sus principales estándares son la confianza, ofrecer un gran servicio, aportar valor añadido a un buen precio y la variedad, desde caravanas, campings y albergues hasta alquiler de chalets o habitaciones con baño compartido.

Su principal hostel es el Avondale, situado en la capital de Zimbabwe, Harare. En este ofrecen desde caravanas hasta suites pasando por habitaciones de literas. El Avondale también incluye otros servicios como una piscina, servicio de lavandería y una cocina "self-service". Otro de sus alojamientos es el Vumba, situado en las laderas de las montañas Vumba, que hacen de frontera entre Zimbabwe y Mozambique. Su ubicación, justo a las puertas de la Reserva Botánica de Vumba, lo hace un alojamiento ideal para los amantes de la naturaleza. Se trata de un bungalow con habitaciones de cinco camas que pueden alojar hasta 10 personas.

Pero, para los mayores amantes de la naturaleza, o más aventureros, el destino más apetecible ofrecido por It's a Small World Lodge es sin duda el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge. El Wilderness tiene capacidad para hasta 80 clientes en 25 habitaciones y ofrece tres tipos diferentes de alojamiento: camping (10\$/noche/persona), cabaña

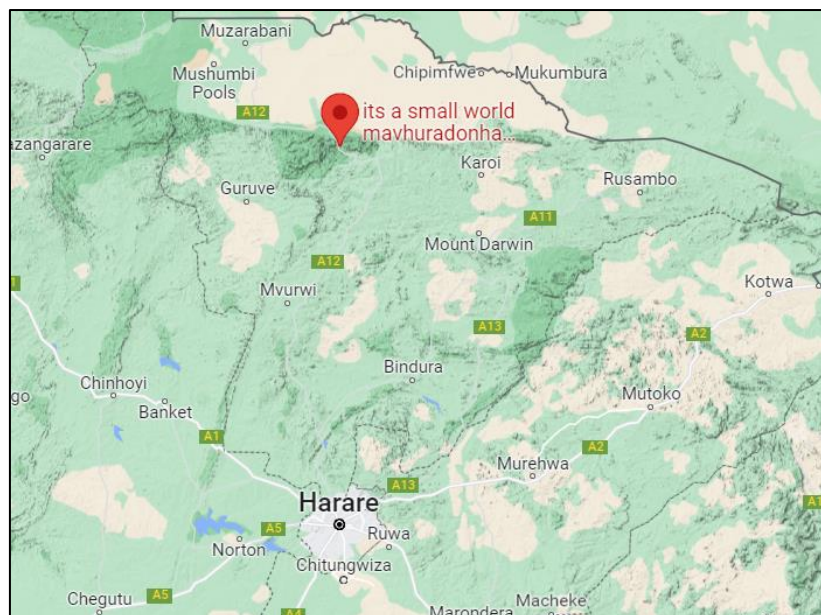


(20\$/noche/persona) y bungaló (35\$/noche/persona), todas ellas con comida preparada por el Lodge si así lo desean los visitantes.



*Figura 3: imagen del Lodge (Small World Lodge)    Figura 2: otra imagen del Lodge (Small World Lodge)*

El albergue se encuentra en la zona este de los acantilados Zambeze, que deben su nombre al río Zambeze, cerca la frontera entre Zimbabwe y Mozambique encontrada al noreste. Su localización, unida al ambiente eco-friendly y en sintonía con la naturaleza que ofrece este lugar, es su mayor atractivo. Se sitúa a tan solo 2 horas de Harare, sin embargo se encuentra en mitad de la jungla de Mzarabani, ubicada dentro de la región de las montañas Mavuradonha, con picos superiores a los 1000 metros de altitud.



*Figura 4: mapa de Zimbabwe (Google maps)*

Conociendo sus características, no sorprenden los dos principales tipos de clientes que tiene el Wilderness. Los primeros son empresas u ONGs de la zona que acuden en busca de desconexión, actividades de “team-building” o para ciertas conferencias. Por otro lado, los clientes que más disfrutarán generalmente de su estancia son los amantes de la naturaleza, que se ven atraídos por las impresionantes rutas de montaña, la abundante fauna y flora de la selva, las pinturas rupestres y en general, un lugar que prácticamente no ha conocido la acción del hombre salvo por las tribus de nativos que habitan la zona, que apenas interfieren con la naturaleza. A continuación se mostrarán unas imágenes para ilustrar las oportunidades que ofrece la zona.



*Figura 5: ejemplo de fauna en Mavuradonha  
(Facebook Wilderness)*



*Figura 6: arte local (Facebook Wilderness)*

De hecho, el Mavuradona Eco Wilderness Lodge es una iniciativa exitosa de Campfire Zimbabwe, que pretende beneficiar a las comunidades de nativos a través del turismo mediante el uso de tierras silvestres, propiedad de las comunidades locales, pero poco aptas para la agricultura. Además de beneficiar a estas comunidades, el proyecto pretende ser totalmente eco-friendly y fomentar el cuidado de estas “wildlands” o tierras salvajes.

Algunos de los servicios que el albergue ofrece son televisión por satélite, seguridad 24 horas, servicio de limpieza y lavandería diario, calefacción, ventiladores y cocina de autoservicio. Además ofrece la organización de actividades por la zona. El área de

Mavuradona Wilderness tiene oportunidades de senderismo, rutas a caballo, observación de aves y otros animales autóctonos como elefantes y otras actividades de conexión con comunidades locales.

La ocupación media oscila del 40% en la época de lluvias, que comprende de noviembre a abril, al 75% en la estación seca, de mayo a octubre. En 2021 se alojaron en el Wilderness aproximadamente 3.600 huéspedes pertenecientes de todas partes del mundo, con una ocupación media entre 4 y 5 días. Los ingresos totales en el año fueron de 250.000\$

En cuanto a los gastos, el albergue cuenta con 20 empleados que le suponen un gasto anual de 150.000\$ en mano de obra directa. Además de estos, los gastos materiales, incluyendo luz, agua, comida, etc. ascienden a 20.000\$ anuales, y los gastos de mantenimiento a 40.000\$, una cifra alta ya que los diferentes servicios que se ofrecen en un lugar tan remoto requieren una atención y cuidado diferenciales.

El beneficio antes de ingresos del Wilderness fue de 40.000\$ en 2021. Los impuestos que le corresponden pagar son 24% del impuesto de sociedades más un 3% del impuesto de la lucha contra el sida. Con esto, el resultado del ejercicio fue de 29.200\$ y, por lo tanto, el dinero entregado a Children Future Africa fue 4.380\$, el 15% del beneficio.

## ***1.4 MOTIVACIÓN***

Este trabajo de fin de grado es mi TFG del Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales, sin embargo, compagina áreas de la ingeniería con otras de gestión de empresas, el otro grado que estoy estudiando, ADE. Desde que comencé este doble grado he querido usar los conocimientos de ambos lados, para muchos incompatibles, pero que como se verá en este trabajo, se complementan a la perfección.

En este trabajo se utilizará en especial la Logística, mi asignatura favorita de la carrera por el momento. Comenzando por los Key Performance Indicators, hasta Decision Trees, la logística ayudará a ir trazando el plan de negocio que se pretende elaborar. La logística nos ayudará a evaluar la organización de la empresa, con sus conocimientos se podrá cuantificar que procesos son o no eficientes y en qué medida así como los puntos fuertes y débiles del negocio, mediante el uso de KPIs podremos tener diferentes indicadores de rendimiento que ayudarán a orientar el proyecto. Además, con el decision tree, seleccionaremos de forma precisa la estrategia más eficiente de las propuestas en el trabajo.

Igualmente, la posibilidad de conocer más en profundidad diferentes países, su cultura y su historia siempre me ha apasionado. En este caso, Zimbabue tiene, además, una motivación añadida debido a su difícil situación. Siempre he pensado que es el deber de todas las personas conocer los problemas externos, no solamente los que nos involucren y prestar ayuda dentro de las posibilidades. Zimbabue es un país que necesita ayuda, y este es un proyecto que me permite utilizar mis conocimientos para aportar un pequeño grano de arena en el desarrollo de este país.



## ***1.5 ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)***

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Los 17 ODS están integrados y son interdependientes entre sí: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras, y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Los países se han comprometido a priorizar el progreso de aquellos que están más rezagados. Los ODS hacia los que se dirige este trabajo son los siguientes:

*Fin de la pobreza:* poner fin a la pobreza en todo el mundo lleva siendo uno de los problemas más importantes y difíciles de solucionar durante muchos años. Aunque la cantidad de personas que viven en pobreza extrema se ha reducido notablemente, todavía muchas personas que luchan por satisfacer sus necesidades y recursos más básicos. El desarrollo de este modelo de negocio favorecerá a construir empleo además de ayudar a las comunidades locales de la zona a desarrollarse.

*Hambre cero:* como se ha podido observar en el contexto de Zimbabue, un alto porcentaje de su población sufre inseguridad alimenticia, llegando hasta al 50% en áreas rurales. La hiperinflación, ocupación de granjas, políticas agrícolas fallidas, malas condiciones estacionales recientes y el Covid19 no han hecho sino agravar la situación alimenticia con el paso de los años. Al igual que con el apartado anterior, favorecer el crecimiento empresarial en Zimbabue ayudará con este ODS.

*Educación de calidad:* con esta ODS se pretende garantizar la educación y formación para todos los niños del planeta. La colaboración entre Small World Lodge y Child Future Africa ayudará a conseguir este objetivo en Zimbabwe.

*Trabajo decente y crecimiento económico:* relacionado con los dos primeros, este objetivo busca el crecimiento económico sostenido para que todas las personas tengan la posibilidad de un trabajo digno, aportando de un propósito y un medio de vida a aquel que lo busque. En este proyecto se pretenderá hacer crecer un negocio, con lo que esto supone de creación de puestos de trabajo.

## 1.6 METODOLOGÍA

La metodología seguida será la propia de consultoría estratégica para definir un plan de negocio. Esta metodología consta de tres fases: diagnóstico interno y externo, identificación de las opciones estratégicas selección de la manera de implementarlas y, por último, definición de un plan de negocio y de su hoja de ruta. En este caso en concreto, por tratarse de un trabajo de ingeniería, se dará especial importancia a la logística. Además se tratará de buscar soluciones que sean buenas tanto para el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge como para solucionar los problemas del mundo, razón de ser de la ingeniería. A continuación se mostrará una tabla en la que se incluirá por orden cronológico los pasos seguidos durante el trabajo:

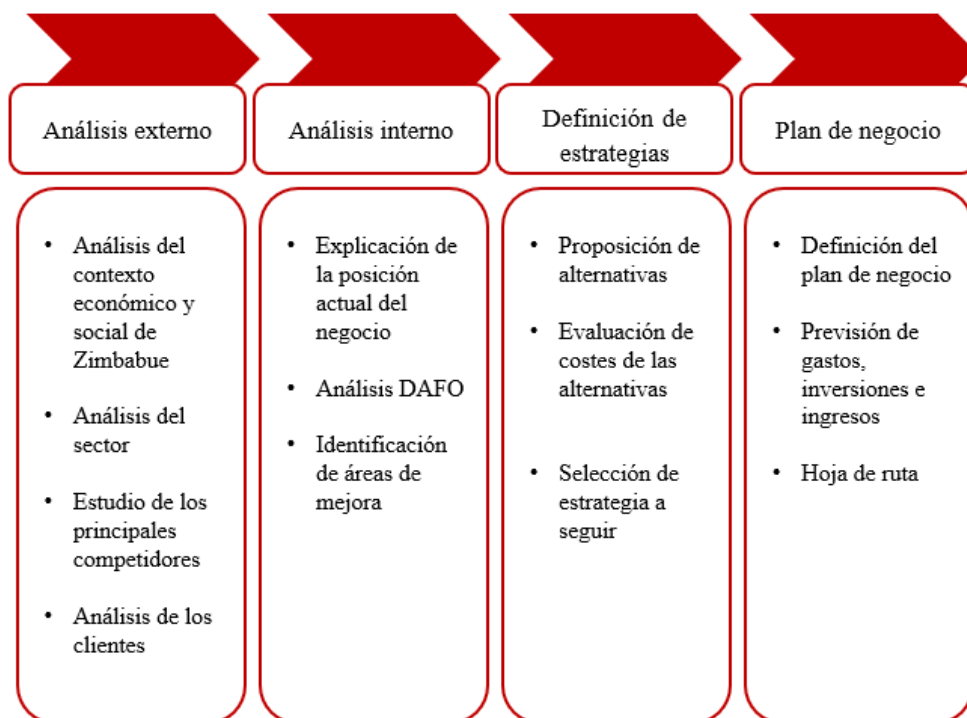


Tabla 2: metodología del trabajo

Como se podrá prever, los primeros cuatro pasos vendrán incluidos en este documento, y el último se deberá realizar a posteriori. Para aprovechar mejor los conocimientos de ingeniería se dará especial importancia a los KPIs, indicadores de rendimiento que sirven para generar estrategias dentro de una empresa.

## **Capítulo 2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.1 ANÁLISIS DE MERCADO**

El sector al que pertenece el negocio que estamos estudiando es al sector turístico o de la hostelería enmarcado en el sur de África. Si bien esto es un entorno muy amplio, comenzaré a analizar desde este punto de vista e iremos ajustando la mira hasta llegar a los competidores más cercanos del Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

#### **2.1.1 EL SECTOR TURISMO EN EL SUR DE ÁFRICA**

La economía en Africa ha evolucionado de manera drástica en los últimos 50 años. Los inicios de la actividad económica africana, impulsados por los gobiernos coloniales, se centraban en la extracción y comercialización en otros lugares del mundo de materias primas, debido a la abundancia de muchas de ellas según los diferentes lugares; desde la madera hasta los minerales pasando por el marfil o piedras preciosas.

Sin embargo, especialmente con el surgimiento de nuevos países, pronto se comenzó a aprovechar el atractivo turístico de África para fomentar el crecimiento del sector terciario. Realmente los increíbles paisajes africanos; la sabana, junglas profundas, increíbles montes como el Kilimanjaro, ríos como el Nilo o las impresionantes costas de Sudáfrica; unidos a la enorme biodiversidad tanto en fauna como en flora hacen de Africa uno de los continentes más atractivos para el turismo. A pesar de ello, la falta de infraestructura e inestabilidad política y económica que ya hemos visto en Zimbabue, son dos constantes en la región, por lo que el sector turístico no se ha acercado al potencial que realmente tiene.

Esta evolución la podemos ver claramente reflejada en el sur de África, nuestra área de interés. Según el Banco Mundial, el porcentaje del PIB que proviene del sector servicios en los países de la misma región que Zimbabue oscila del 41.5% en Mozambique hasta el



65,2% en Botsuana. Además, como podemos ver en el siguiente gráfico, prácticamente todos estos países atribuyen más del 50% de su producto interior bruto al sector terciario salvo Mozambique, como ya se ha mencionado, y Zimbabue, que tras un periodo de gran crecimiento del sector y la llegada a niveles del 60% entre los años 2016 y 2018, ha experimentado una brusca recesión a raíz de la crisis provocada por el Covid19 situándose actualmente en el 49.9%.

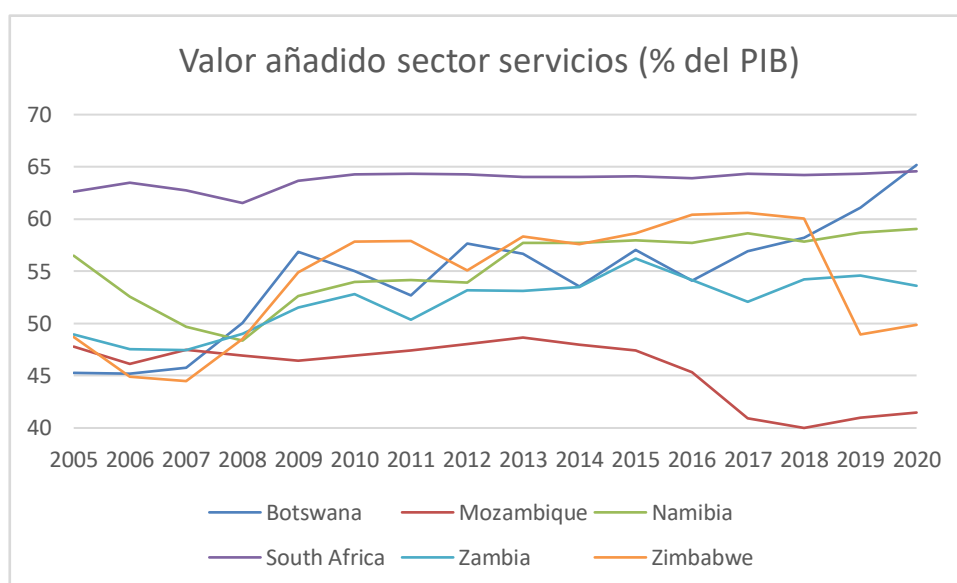


Tabla 3: Valor añadido del sector servicios (% del PIB) (Banco Mundial)

A raíz de los datos observados, y viendo especialmente la tendencia del sector terciario en la región de Zimbabue, podemos concluir que este sector, y con ello el sector turístico, de la mano de la recuperación con el esperado final de la pandemia debida al Covid19, puede experimentar un fuerte crecimiento en los próximos años en la región, y especialmente en Zimbabue, donde la crisis parece haber dejado mayor huella.

## 2.1.2 EL TURISMO EN ZIMBABUE

Zimbabue, como se ha visto en el capítulo 1, es un claro ejemplo de colonia que pasa a tener un gobierno autónomo de forma brusca, y, como en la mayoría de los países de su zona geográfica, su historia y transformación ha tenido una clara repercusión en su economía y en los papeles que juegan sus diferentes sectores económicos.

Para empezar, como podemos ver en la siguiente tabla, elaborada a partir de datos del Banco Mundial, la evolución de su Producto Interior Bruto ha sufrido una evolución brusca con subidas y bajadas de más del 15%. Obviamente, esto se debe a su inestabilidad política y social y demuestra la temprana edad de desarrollo en la que se encuentra su economía. También podemos ver en el gráfico las predicciones de la evolución del PIB para 2021 (5,8%) y 2022 (3,5%):

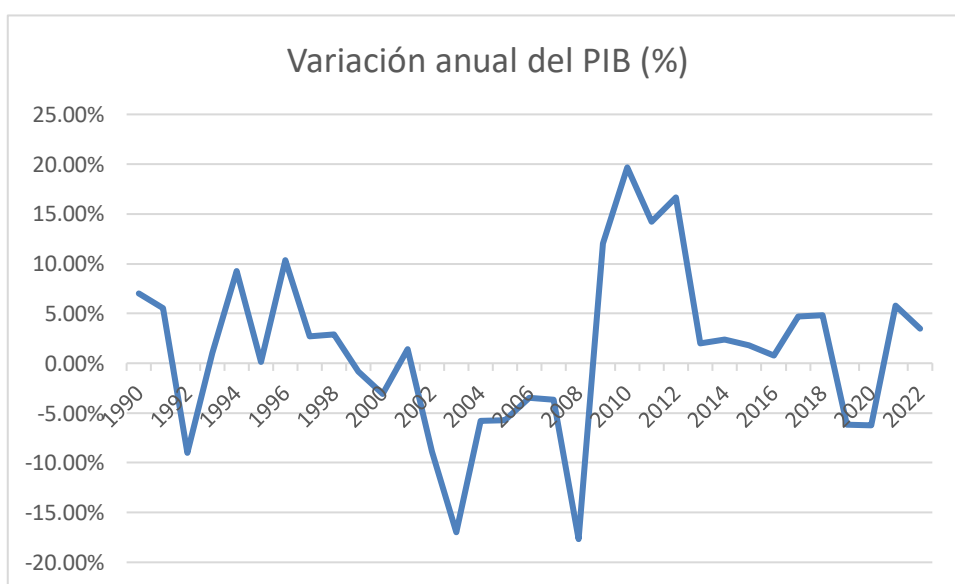
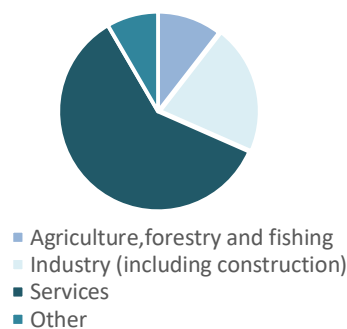


Tabla 4: variación anual del PIB en Zimbabue (%) (Banco Mundial)

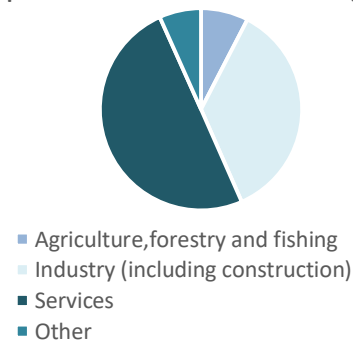
Además, Zimbabue, al contrario que países occidentales que han experimentado una revolución industrial, ha mostrado una evolución sectorial respecto al PIB en la que el sector secundario o industrial no ha tenido especial relevancia en ningún momento de su historia. De hecho alrededor de la mitad de la producción industrial del país se debe a extracción de materias primas como minerales, por lo que no deberíamos considerarlo parte de un sector secundario o manufacturero. En los siguientes gráficos, elaborados también a partir de datos del Banco Mundial, podemos ver el reparto sectorial del PIB. Se han incluido gráficos de 2018 y 2020 para poder contemplar el efecto de la pandemia.

Reparto sectorial del PIB (2018)



*Tabla 6: Reparto sectorial del PIB en Zimbabue (2018) (Banco Mundial)*

Reparto sectorial del PIB (2020)



*Tabla 5: Reparto sectorial del PIB en Zimbabue (2020) (Banco Mundial)*

Se muestra claramente como, a pesar del fuerte deterioro del sector servicios, la industria sigue sin ser el sector predominante. Como podemos deducir a través de estos datos, Zimbabue tiene una economía en temprano desarrollo que, con una buena gestión, puede experimentar un crecimiento fuerte y de forma acelerada, que repercutiría de gran manera sobre el sector servicios, pues es el principal motor de su economía, y, por lo tanto, el sector turístico debería notar también un desarrollo notable.

En cuanto al potencial de atraer turistas extranjeros, como hemos visto en el capítulo anterior, las características geográficas de Zimbabue, y del sur de África en general, además de su exuberante fauna y flora, son un recurso inagotable de atracción turística. Además de

esto Zimbabwe, en especial Harare la capital, tiene un atractivo cultural añadido, la Galería Nacional de Zimbabwe es un sí o sí para cualquier turista extranjero debido a su riqueza artística y cultural.

Respecto a la naturaleza, realmente principal encanto turístico de Zimbabwe, las cataratas Victoria son quizás el escenario más famoso del país, aunque tampoco deja atrás otros paisajes como el Parque Nacional Hwange o las mismas montañas Mavuradonha, donde se ubica el Wilderness Lodge. Por supuesto, su exótica flora e increíble fauna, desde elefantes y jirafas hasta leones o rinocerontes pasando por especies únicas de aves, son excusa más que suficiente para excursiones y safaris.



*Figura 7: cataratas Victoria (Cooperating Volunteers)*



*Figura 8: familia de elefantes (Cooperating Volunteers)*

Por lo tanto podemos concluir que Zimbabwe tiene capacidad de sobra para atraer turistas extranjeros, como venían mostrando los datos de antes de la pandemia. Si bien ha sido uno de los países de la zona más afectados en este sector debido a las restricciones por el Covid19, se debe esperar una recuperación a niveles previos en cuestión de uno o dos años.

### 2.1.3 CRECIMIENTO ESPERADO

Parece claro que el turismo en Zimbabwe es y seguirá siendo uno de los principales motores de su economía. Si bien la falta de infraestructura y la juventud de la economía de Zimbabwe han dificultado su crecimiento, unidos a las diferentes crisis en las que se ha visto envuelto el país provocadas principalmente por la inestabilidad política, la inflación y el Covid19. Sin embargo, el camino que la situación parece estar tomando no deja otra opción más que pensar en positivo.

Para empezar, la inestabilidad política parece haber quedado atrás tras el cambio de régimen en 2017, y, a aunque a pesar de las diferentes medidas para combatir la inflación tomadas por el gobierno la inflación se mantuvo en 92.5% en 2021, las previsiones tanto de PIB como de inflación para los próximos años son esperanzadores. Además, la crisis provocada por el Covid19, que ha afectado de manera notable al turismo, especialmente al internacional, parece haber llegado a su fin. Como se puede ver en el siguiente gráfico, la tendencia que presentaba el número de turistas internacionales que llegaban a Zimbabwe era creciente, con un aumento interanual de 6,24%.

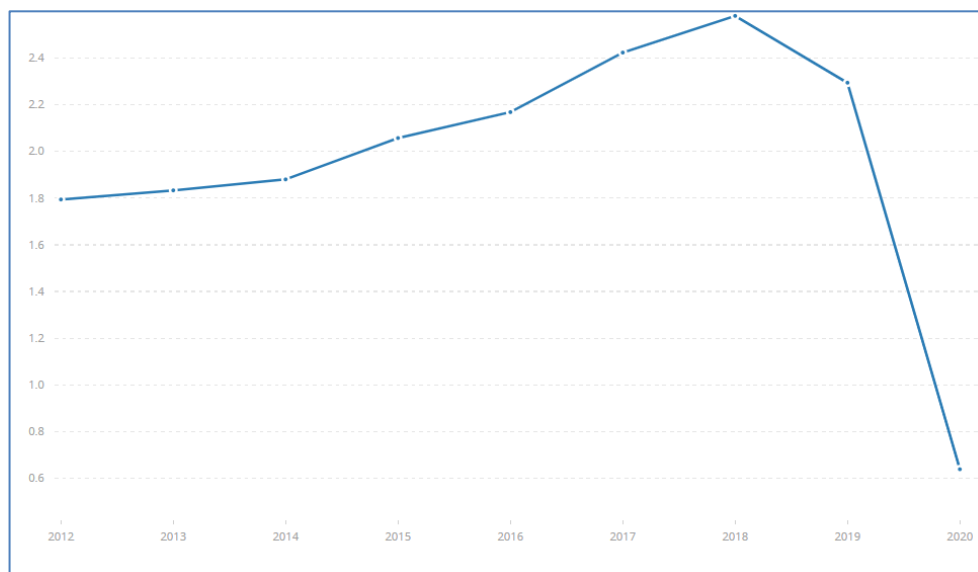
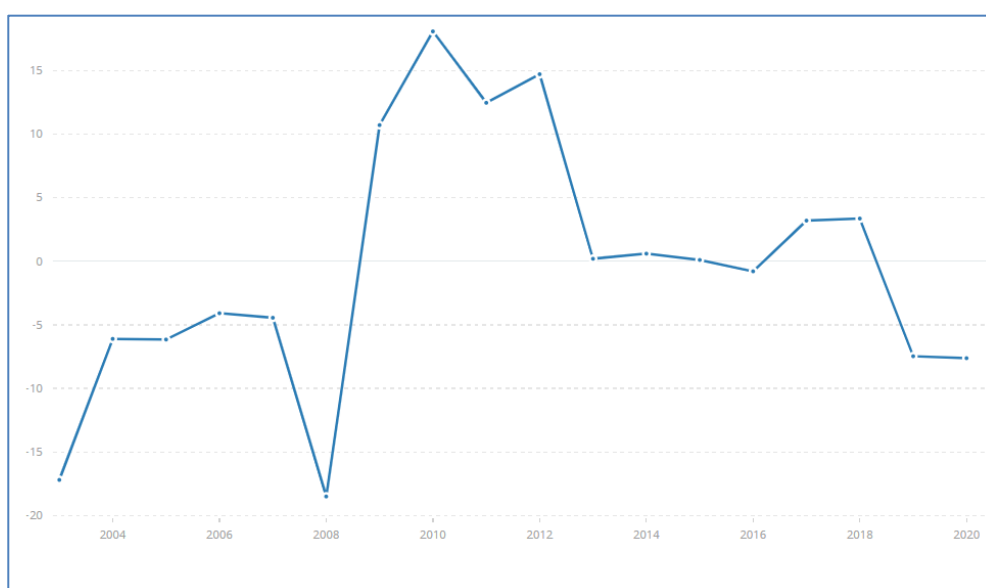


Tabla 7: número de llegadas de turistas internacionales a Zimbabwe (en millones) (Banco mundial)

Parece razonable esperar una rápida recuperación del turismo extranjero, como se ha visto una recuperación sin precedentes tras el Covid19 en la mayoría de las economías mundiales. Además, como dicen los expertos, tras el fin de las restricciones por la pandemia se ha visto el efecto salida, la población ha gastado y viajado más que nunca debido a las ganas retenidas durante los años de cierres. Por lo tanto sería bastante normal que el número de llegadas de turistas extranjeros se vea a finales de 2022 a niveles parecidos a los de 2018, es decir antes de la pandemia, y que a continuación experimente un crecimiento más o menos estable en torno al 6% anual.

Respecto al turismo nacional, como es de esperar no se ha visto tan afectado como el internacional con la pandemia. Aun así también ha notado un fuerte descenso. Como se puede ver en el siguiente gráfico, el crecimiento del PIB per cápita en Zimbabwe fue positivo en todo momento entre 2009 y 2018, pero a raíz de la pandemia ha experimentado una contracción. Se puede deducir por tanto que el turismo nacional tuvo crecimiento entre 2009 y 2018 para después tener un parón debido a la pandemia. Sin embargo las estimaciones de crecimiento del PIB muestran un 5.8% en 2021 y un 3.7% en 2022, por lo que también se debe esperar una recuperación.



*Tabla 8: tasa de variación del PIB per cápita en Zimbabwe (%) (Banco Mundial)*

El crecimiento interanual esperado del turismo nacional no es tan alto como el del internacional. Tras una recuperación más fuerte en 2021, se espera que se mantenga más o menos estable en los próximos años. Aunque el turismo nacional es realizado tanto por particulares como por empresas u ONGs, es por este último grupo por el que podemos esperar mayor crecimiento si la economía del país florece; ya que la mayoría de la población de Zimbabue, como hemos visto anteriormente, vive en la pobreza.

## ***2.2 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES***

Una de las principales claves de cualquier negocio, y especialmente en el sector terciario donde se trabaja de cara al público, es entender los clientes, sus necesidades y que esperan de un destino como el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

Para comenzar de manera adecuada con el análisis es clave entender los tipos de cliente hacia los que el Wilderness está enfocado. Comenzaremos por los más cercanos geográficamente. Estos son plantillas de empresas, miembros de ONGs, equipos de directivos y demás grupos parecidos que visitan el Lodge en busca de actividades de “team building”, desconexión, conferencias o simplemente visitar la zona y sus comunidades nativas. El otro principal grupo de clientes es el internacional o particular. Si bien, también hay turistas nacionales que vienen de forma particular, estos son más escasos debido a la pobreza general de la población.

En la siguiente tabla podemos ver un resumen de algunas de las características de estos clientes como pueden ser la habitualidad, la estancia media, el tamaño medio del grupo, etc.

Tipo de cliente	Habitualidad	Estancia media	Tamaño del grupo	Elasticidad de la demanda	Sensibilidad al precio
Empresas y ONGs	Media	7 días	Grande (5 o más)	Baja	Baja
Particulares	Estacional	3,5 días	2-6	Alta	Alta

Tabla 9: tipos de clientes y sus características

El primer grupo de clientes, proveniente de empresas y ONGs, es quizás el grupo más estable. Si bien es un grupo de clientes que se busca mantener, idealmente no se busca focalizar el Lodge en este tipo de clientes, sino más bien mantenerlos como una base de ingresos. Su estancia media suele ser una semana y suelen ser grupos bastante grandes. Al tener una elasticidad de la demanda baja y poca sensibilidad al precio realmente el marketing y la gestión de precios no es tan importante con este grupo, sino más bien cobra relevancia el trato con el cliente y el aporte de actividades que satisfagan sus necesidades.

Estos grupos generalmente buscan desconexión para liberar estrés pero manteniéndose de alguna forma el ambiente de empresa puesto que no deja de ser un viaje de empresa. Para viajes de “team building” es especialmente importante las actividades colectivas, tanto dentro como fuera del Lodge. Seguramente un lugar de reunión en el Lodge para grupos grandes junto con actividades al aire libre son características de vital importancia en estos casos. Respecto a las ONGs en concreto es, obviamente, de vital importancia, actividades de conexión con las comunidades locales; desde visitas, intercambio de regalos, juegos con los niños e incluso involucrarse en actividades propias de las gentes locales.

Por otro lado encontramos a los particulares. Aunque podríamos dividirlos en dos subcategorías: nacionales e internacionales, no lo haremos porque sus necesidades son



generalmente las mismas y, aunque tengan ciertas diferencias en las características como en la habitualidad o en la estancia media, estudiar las necesidades del grupo de turistas internacionales englobará las de los turistas particulares nacionales. El grupo de clientes internacionales es quizás una fuente de ingresos que no se ha terminado de explotar del todo por ciertas carencias en el marketing digital y sobre todo falta de visibilidad en la web.

Las características de este grupo son la estacionalidad, puesto que generalmente los turistas internacionales visitan Zimbabue generalmente en el verano del hemisferio que coincide con la temporada seca de Zimbabue, grupos pequeños con una estancia media entre 3 y 4 días, una alta elasticidad de la demanda y sensibilidad a los precios. Por lo tanto es con este grupo con el que es importante el marketing digital, la visibilidad en “marketplace” digitales y la gestión de unos precios competitivos. Respecto a sus necesidades son de vital importancia la seguridad y la higiene junto con cierta comodidad como necesidades básicas. A parte de esto, estos turistas lo que realmente buscan son actividades fuera del Lodge, excursiones, observación de pájaros y otros animales, senderismo y actividades con comunidades locales.

Al ser ambos tipos de clientes perfectamente compatibles y ambos bastante fructíferos no me parece interesante ni necesario especializarse al tener ambos tipos necesidades perfectamente compatibles y complementarias, poder ambos alojarse en el Wilderness al mismo tiempo y ser ambos una importante fuente de ingresos. Además esta diversificación puede ayudar en gran medida a evitar la estacionalidad.

## **2.3 PRINCIPALES KPIS**

Para analizar el desempeño de cualquier negocio es importante analizar ciertos datos o indicadores. En este caso vamos a establecer los principales “Key Financial Indicators” o KPIS que vamos a tener en cuenta para valorar el desempeño del Mavuradonha Eco Wilderness Lodge. Los KPIS resultan muy útiles para medir información, analizar la información y los efectos de determinadas estrategias y comparar las estrategias y desempeños para elegir las mejores opciones. Por supuesto, cada sector tiene unos KPIS diferentes en función de sus características, por los que los mencionados aquí estarán muy ligados con el sector de la hostelería. En este caso se tratarán la tasa de ocupación, la tarifa diaria promedio (ADR), la penetración de merca (MPI), los ingresos por habitación disponible (RevPAR) y los costes por habitación disponible (CostPAR)

En el sector hotelero la principal fuente de ingresos son las noches de hotel. Por lo tanto es muy relevante analizar el desempeño de los hoteles respecto a las noches de hotel. El primer indicador, y uno de los más importantes del sector es la tasa de ocupación. Este indicador mide la eficiencia del hotel en cuanto al espacio disponible, puesto que una ocupación baja puede indicar una mala gestión o una ocupación muy alta la necesidad de más espacio. En este caso, en el año 2021 la tasa de ocupación anual fue del 57,5%, sin embargo con una enorme diferencia entre la estación lluviosa (40%) y la seca (75%). Como vemos, la gran diferencia entre la tasa por estaciones no deja mucho margen a variación de espacio, puesto que una reducción pondría en peligro el desempeño en la estación seca y la construcción de nuevas habitaciones bajaría en gran medida la eficiencia en la estación lluviosa. Respecto al ADR, es obviamente de vital importancia, puesto que, multiplicado por el número de habitaciones ocupadas nos dará los ingresos del hotel. En este caso son 50\$, equivalente al precio medio por noche por habitación. Como se verá a lo largo del proyecto, es relativamente bajo y dificultará generar ingresos importantes si se mantiene igual. Por lo tanto, habrá que estudiar la posibilidad de subir los precios.

A raíz de la tasa de ocupación media, podemos elaborar dos índices de penetración en el mercado (Market Penetration Index, MPI) que nos servirá para evaluar el rendimiento de la ocupación del Wilderness en relación con la ocupación de un grupo agregado de hoteles. Un MPI por encima del 100% indicará que el desempeño del hotel en cuanto a la ocupación media con respecto al sector es positivo, mientras que uno por debajo del 100% indicaría lo contrario.

$$MPI_1 = \frac{\textit{Tasa de ocupación Wilderness}}{\textit{Tasa de ocupación Small World Lodge}} \times 100 = \frac{57,5\%}{80\%} \times 100 = 71,875\%$$

$$MPI_2 = \frac{\textit{Tasa de ocupación Wilderness}}{\textit{Tasa de ocupación Zimbabwe}} \times 100 = \frac{57,5\%}{44\%} \times 100 = 130,68\%$$

Estos dos indicadores muestran resultados reveladores. Si bien se puede ver que la penetración de mercado del Wilderness en relación con el sector en Zimbabwe (MPI2) es sobresaliente, también podemos observar como el Lodge se queda un poco atrás con respecto a los demás establecimientos de Small World Lodge (MPI1), seguramente debido a su ubicación remota y su ausencia en los principales “marketplace” online. Es lógico la posición del Wilderness con respecto a Zimbabwe, ya que, como hemos visto anteriormente, la historia, política y actualidad socioeconómica no ha favorecido el crecimiento de las empresas y vemos claramente que el albergue destaca en el sector gracias a sus cualidades y el trabajo bien hecho. Por lo tanto, podemos concluir que el Wilderness tiene una buena ocupación media pero aún tiene margen de mejora mediante la implementación de estrategias como el transporte de clientes o un buen marketing digital.

A continuación evaluaremos el desempeño por habitación que puede ser muy útil a la hora decidir el número de habitaciones, precio por habitación, etc. El primer KPI que vamos a elaborar con esta intención es el ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room, RevPAR). Este indicador mide el ingreso medio por habitación disponible independientemente de si están ocupadas o no. Siendo el ingreso bruto del Mavuradonha Eco Wilderness Lodge de 250.000\$ y el número de habitaciones disponibles de 25 durante 365 días:

$$RevPAR = \frac{\text{Ingresos Wilderness}}{\text{Número hab. disponibles}} = \frac{250k\$}{25 \times 365} = 27,40\$/hab.$$

Podemos concluir que en 2021, cada habitación disponible en el Wilderness dio un ingreso de 27,40\$ al día, lo que equivale a 10k\$ anuales. Resulta muy útil para conocer el rendimiento general de generación de ingresos de todas las habitaciones del hotel. Para evaluar de manera correcta el desempeño también es de especial relevancia el coste por habitación disponible (Cost Per Available Room, CostPAR), incluyendo en los costes la mano de obra directa, el mantenimiento y los gastos materiales:

$$CostPAR = \frac{\text{Costes Wilderness}}{\text{Número hab. disponibles}} = \frac{210k\$}{25 \times 365} = 23,01\$/hab.$$

Como se puede observar, el coste por habitación disponible es bastante alto, de 23,01\$, comparado con el ingreso por habitación disponible, de 27,40\$, lo que deja al hotel con un beneficio neto por habitación disponible de 4,39\$ al día. Es una cifra baja, que indica el beneficio neto del negocio por habitación de hotel independientemente de si están ocupadas o no, el equivalente EBITDA por habitación. Conviene subir esta cifra para aumentar el beneficio del lodge, ya que hemos visto que el número de habitaciones no

presenta mucho margen de cambio. Las tres maneras de aumentarla son las siguientes: aumentando precios, reduciendo costes o aumentando la tasa de ocupación media. En este trabajo se buscará dar respuesta a esto, pues es una fuente de beneficios clave para Small World Lodge que más tarde repercute el 15% de sus ganancias a Children Future Africa. Analizando el conjunto de todos los indicadores estudiado, podemos concluir que las dos vías de aumento de ingresos y desempeño del negocio son la subida de la tarifa diaria promedia (ADR) y el aumento de la tasa de ocupación media. A continuación se muestra una tabla resumen de los KPIs analizados.

<b>Tasa de ocupación</b>	<b>ADR</b>	<b>MPI<sub>zimbabue</sub></b>
57,5%	50\$	130,68%

<b>MPI<sub>swl</sub></b>	<b>RevPAR</b>	<b>CostPAR</b>
71,875%	27,40\$	23,01\$

*Tabla 10: resumen KPIs*

## 2.4 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Para ubicar la posición estratégica del Wilderness así como su desempeño es clave compararlo con sus competidores. Analizaremos el desempeño del hotel con respecto al sector en su área geográfica. Además será interesante compararlo con destinos similares para encontrar áreas de mejora o aspectos positivos del Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

### 2.4.1 COMPETENCIA EXTERNA

Para comenzar, analizaremos la externa, es decir, sin tener en cuenta Zimbabue. Para empezar compararemos la ocupación media del albergue con respecto a diferentes zonas. Para empezar resultará interesante compararlo con la media de África. También la compararemos con la ocupación media de dos países de la zona: Sudáfrica y Botsuana. Como hemos visto en apartados anteriores, estos dos países presentan un fuerte sector servicios, como muestra el porcentaje de su PIB atribuido a este sector. Por ese motivo puede ser interesante compararlo con estos dos países porque es previsible que tengan un sector turístico importante. Como ya hemos visto, podemos ver la penetración de mercado del Lodge con respecto a África con el ratio MPI.

$$MPI_{\text{África}} = \frac{\text{Tasa de ocupación Wilderness}}{\text{Tasa de ocupación África}} \times 100 = \frac{57,5\%}{60\%} \times 100 = 95,83\%$$

Como se puede observar, el ratio está muy próximo al 100%, por lo que la ocupación media en el Wilderness es muy similar a la de África, si bien se encuentra un poco por encima esta última. Respecto a Sudáfrica (51%) y Botsuana (48%), podemos observar que tienen ambos una ocupación ligeramente inferior a la del Wilderness pero a su vez superior a la de Zimbabue. Por lo tanto podemos concluir que, efectivamente, en el ámbito de la ocupación media, de vital importancia en el sector, Botsuana y Sudáfrica están por encima de Zimbabue

pero, el buen Mavuradonha Eco Wilderness Lodge respecto a la media Zimbabue, sitúa la ocupación media de este por encima de la de estos dos países.

Para comparar con la competencia externa de forma concreta, se han seleccionado un lodge situado en Sudáfrica, pero cerca de la frontera con Zimbabue que presenta muchas similitudes respecto al tipo de turismo que ofrece pero ciertas diferencias también. Aunque se ha seleccionado de manera ilustrativa, la mayoría de los destinos con características parecidas por la zona son muy similares.

**Bushriver Lodge:** situado en el norte de Sudáfrica y en las inmediaciones de un río, aunque no es comparable al Wilderness respecto a la ubicación completamente salvaje, si que está rodeado de naturaleza y es un destino perfecto para desconectar y visitar la biosfera africana.

El Bushriver ofrece diferentes servicios como piscina, además de rutas de senderismo, ciclismo, observación de pájaros y safaris en los que se pueden observar antílopes y jirafas entre otros. En la página web se encuentra información detallada del Lodge, su ubicación, los servicios y actividades que ofrece así como varias atracciones turísticas de la zona como el Kruger National Park o diferentes excursiones como el crucero por el Cañón del río Blyde. Además de la detallada página web, se encuentra ofrecido en marketplaces como Booking, desde donde se puede reservar fácilmente. El método de reserva es sencillo y te muestra los diferentes tipos de habitación disponibles y sus precios en función de las fechas seleccionadas. A continuación se muestra un ejemplo de descripción de uno de los tipos de alojamiento de la página web para que se pueda observar el nivel de detalle que tiene.

### Weaver

Family room, 1 double bed and 1 single bed, tastefully furnished with windows overlooking the tranquil Olifants River where Crocodiles and Hippos swim by. Ensuite bathroom, coffee and tea-making facilities, as well as a safe, hairdryer and international plugs. The room is situated next to the main lodge where you find the entertainment area, reception and pool.

#### Description

**Max Occupancy**  
3

**In Unit**  
Wi-Fi [High Speed Internet], airconditioning, tea and coffee facilities, safe deposit box, pool towels, complimentary toiletries.

**On Site**  
Bar, swimming pool, sun deck, patio, free internet, fully equipped kitchen, braai area, television.

**Catering**  
Self Catering

**Optional**  
Daily cleaning and laundry service

[Check Availability](#)




Figura 9: captura de la página web del Bushriver Lodge (página web de Bushriver Lodge)

Los precios oscilan entre los 78\$ y los 130\$ por noche en función del tipo de habitación escogida y el número de ocupantes, además de las fechas. Obviamente, las diferentes actividades contratadas se pagan aparte. A partir de una búsqueda de alojamientos en su web, podemos estimar que en la temporada seca, la ocupación media está en torno al 90%

Para concluir, el Bushriver Lodge es un destino lujoso y caro que ofrece todo tipo de comodidades y oportunidades a sus clientes. El tipo de hotel es similar al del Wilderness pero con más lujo y más caro. Seguramente su detallada página web y cobertura en marketplaces le ofrece una ventaja competitiva importante. Está claro que Sudáfrica es un país más rico y con mayor infraestructura que Zimbabwe. Aunque gran parte de la población es pobre, al igual que en Zimbabwe, un sector de la población sí que posee bastante riqueza, lo que facilita la existencia de lodges similares al Wilderness pero más caro. Lo que sí que parece claro es que la existencia de una página web vistosa y detallada, además de la cobertura digital en páginas como Booking, favorece la obtención de clientes.



## 2.4.2 COMPETENCIA EN ZIMBABUE

Para centrar más la exploración de la competencia realizaremos un análisis de la competencia ubicada únicamente en Zimbabwe. Como hemos visto, la ocupación media en Zimbabwe incluyendo cualquier tipo de alojamiento es ligeramente inferior a la del Wilderness, pero en este apartado seleccionaremos destinos con posicionamientos parecidos a este.

**Gwango Heritage Resort:** ubicado al lado del Parque Nacional Hwange, el Gwango Resort es un destino orientado a safaris, viajes familiares, team building empresariales o simplemente desconexión entre la naturaleza. Aunque ubicado en el otro lado de Zimbabwe, a unas dos horas de las Cataratas Victoria, presenta unas características y posicionamiento muy similares al Wilderness por lo que resulta interesante estudiarlo.

Sus habitaciones son sencillas, si bien los chalets se notan más modernos y decorados que los del Wilderness. Los precios son 80\$ por noche habitaciones dobles y 120\$ por noche habitaciones cuádruples, por lo que más caros pero sin llegar a los niveles vistos en alojamientos de Sudáfrica. Al igual que el Wilderness, el Gwango tiene un camping en el que puede alojar hasta 26 huéspedes.



*Figura 10: imagen del Gwango Heritage Resort (página web de Gwango Heritage Resort)*

Si bien la página web no es tan vistosa y elegante como la del Bushriver Lodge, contiene mucha más información que la del Wilderness. Además muestra posibles excursiones y actividades que realiza el propio lodge y el precio de estas, principalmente a las Cataratas Victoria y al Parque Nacional Hwange. También ofrece excursiones de búsqueda de elefantes, pájaros plantas, insectos y otras especies dirigidas por staff del Lodge. También se dan en la página web ofertas que incluyen cierto tiempo de alojamiento y algún safari y/o excursión incluida.

A modo de conclusión, el Gwango es un destino similar al Wilderness, con una página web mucho más competitiva, cobertura en páginas como Booking, precios ligeramente más altos que se pueden justificar con alojamientos un poco más vistosos y la organización de safaris ofrecida en la misma página web.

**Victoria Falls Backpackers Lodge:** este Lodge está ubicado a tan solo unos minutos en coche de las Cataratas Victoria. Nos interesa dado que el público objetivo y los precios son muy similares a los del Wilderness. La habitación para dos personas cuesta 51\$ por noche. Si bien es un destino un tanto diferentes, ya que no está ubicado en mitad de la selva ni los alojamientos son tan rústicos, si que es interesante estudiar este alojamiento que es sustitutivo del Wilderness.

Sus distintos tipos de alojamiento son suites, habitaciones dobles, habitaciones de literas compartidas o campings. Como vemos tiene diferentes ofertas con amplio rango de precios al igual que el Wilderness. Entre los servicios que ofrece se incluyen cocina de auto servicio, piscina, wifi, spa, y lounge con televisión. En la siguiente imagen se muestra la zona de la piscina.



*Figura 11: imagen aérea del Victoria Falls Backpackers Lodge (Página web de Victoria Falls Backpackers Lodge)*

Respecto a las actividades, en la página web se muestran las diferentes actividades disponibles, todas con una destinada descripción y sus precios. Incluyen cruceros por el río, kayaking, pesca, safaris, puénting, viajes en helicóptero y actividades nocturnas. Si bien no son actividades organizadas por el propio Lodge, este se encarga de ofrecerlas y gestionar los trámites para apuntarse a ellas, lo que es una gran ventaja. Al igual que en los otros destinos que hemos analizado, la página web, la logística, la visibilidad en marketplaces y la oferta de actividades tipo safaris son esenciales.

## **Capítulo 3. ANÁLISIS DE NEGOCIO**

### ***3.1 POSICIONAMIENTO ACTUAL***

Para establecer un modelo de negocio objetivo y un posicionamiento comercial adecuado, primero es importante entender el negocio en la actualidad y sus oportunidades. Tras el análisis contextual y del mercado ya podemos posicionar al Mavuradonha Eco Wilderness Lodge.

Actualmente el valor añadido que ofrece el Wilderness es sobre todo el entorno. Como ya hemos visto la ubicación que ofrece junto con todo lo que esto implica aporta un atractivo sin igual para los turistas. Esto unido a una atención cercana y personal dan al albergue un destino idóneo para empresas u ONGs y familias y grupos de amigos que busquen un plan diferente en el que conectar con la naturaleza y las comunidades locales.

Como ya se ha podido observar una de las principales diferencias con respecto a competidores similares es el precio. Los precios del Wilderness son relativamente bajos. El albergue puede permitirse esto debido al bajo coste de las instalaciones, que son propiedad por lo que no hay que pagar renting. Sin embargo, como ya vimos, el beneficio neto por habitación es de solo 4,39\$ al día. Las habitaciones son sencillas y rurales, las opciones son camping, cabaña o bungalow, todos ellos rodeados por la selva. Por supuesto, hay seguridad las 24 horas.

Sin embargo, hay dos características muy diferenciales del Wilderness, esto es ser ecológico y su relación con las comunidades locales. Como ya hemos visto, su colaboración con Children Future Africa y con Campfire Project Zimbabwe, además de actividades organizadas con comunidades locales muestran su compromiso con la sociedad.

Respecto al marketing digital, de enorme importancia en este tipo de negocios, presenta ciertas carencias. La ausencia de marketplaces como Booking o Tripadvisor son una gran carencia en este respecto. Un punto positivo en este aspecto es la existencia de una cuenta de Facebook en la que se comparten fotos y información. Sin embargo, aunque aparece en Google Maps, no se encuentra identificado como hotel o lodge, por lo que no aparece si se buscan alojamientos en Zimbabue. Además, el único método de reserva es a través de la página web en la que falta bastante información para poder considerarse completa. Sería interesante añadir información detallada de la ubicación y más fotos del lugar además de que la información que se aporta sobre las posibles actividades o excursiones a realizar es casi inexistente.

Como ya hemos visto en el público objetivo, el Lodge busca actualmente atraer a empresas y ONGs que busquen un viaje para desconectar o hacer team building, pero que no busquen nada demasiado ostentoso, y turistas, en este caso los bajos precios del Lodge dan la oportunidad a turistas sin un nivel poder adquisitivo demasiado alto de hacer un tipo de turismo que generalmente es muy caro, siempre que no busquen demasiados lujos.

Finalmente, respecto a las figuras financieras, como ya hemos visto el Lodge reportó en 2021 250.000\$ de facturación anual, 40.000\$ de beneficio antes de impuestos y 29.200\$ de beneficio neto, por lo tanto, el dinero entregado a Children Future Africa fue 4.380\$.



## **3.2 ANÁLISIS DAFO**

De manera que podamos entender mejor como buscar un plan de negocio que se adapte de la mejor manera el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, resulta muy útil realizar un análisis DAFO (SWOT en inglés, strengths, weaknesses, opportunities and threats). De esta forma tendremos claras cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Cabe recordar que las debilidades y fortalezas corresponden al análisis interno y las amenazas y oportunidades al externo.

### **3.2.1 DEBILIDADES**

- Instalaciones: el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge nunca pretendió ser ostentoso ni lujoso, su atractivo proviene de otras fuentes. Si bien es normal, dado su ubicación y características, otros destinos con instalaciones más preparadas y bonitas podrían atraer a clientes sensibles a estos aspectos.
- Estacionalidad: como ya hemos visto en apartados anteriores, la ocupación media en el lodge varía del 75% en temporada alta al 40% en temporada baja. Esto es un claro problema puesto que, aunque se llegase incluso al 100% en temporada alta, la media seguiría sin ser elevada.
- Página web y marketing digital: como ya se ha visto, la página web del Wilderness es algo escueta, especialmente si se la compara con la de otros destinos similares. Además su ausencia de marketplaces como Booking conlleva la no ganancia de potenciales clientes.

### 3.2.2 AMENAZAS

- Covid19: la peor parte de la pandemia ya ha pasado por suerte para todos. Sin embargo, sigue estando ahí, aunque más controlado gracias a la acción de las vacunas y los servicios sanitarios, y por lo tanto sigue siendo una amenaza, tanto por posibles restricciones como por efectos económicos en todo el mundo.
- Inflación: como ya se analizó en el contexto, Zimbabwe tiene una tendencia de inflación muy alta que es difícil de revertir. Aunque es posible sortear esta inflación mediante el uso del dólar americano, siempre es una amenaza que afecta tanto a los costes del lodge como a la estabilidad económica de Zimbabwe.

### 3.2.3 FORTALEZAS

- Precios bajos: el precio medio por habitación en el Wilderness es de 50\$ por noche, mientras que los precios medios de otros competidores eran del entorno de 100\$. Es cierto que el Victoria Falls Backpackers Lodge si tiene un precio similar, pero también es considerado un precio bajo.
- Experiencia: como ya comentamos al inicio del trabajo, It´s a Small World Lodge tiene más de 20 años de experiencia en el negocio de lodges para mochileros y se ha convertido en uno de los líderes del sector en Zimbabwe.
- Ubicación: seguramente uno de los mayores atractivos del lodge. Ubicado en Mzarabani Wilderness Area, de donde extrae el nombre, es uno de los destinos más en sintonía con la naturaleza de Zimbabwe. Además, su colaboración con comunidades locales aporta un atractivo aún mayor, por no hablar de todas las actividades que se pueden realizar en la zona.

### 3.2.4 OPORTUNIDADES

- Globalización: este fenómeno, que lleva pasando ya muchos años, ofrece enormes oportunidades a negocios como el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge. Con un buen uso de la página web y del marketing digital se pueden atraer clientes de todas partes del mundo.
- Compromiso con la sociedad: como ya hemos visto, Small World Lodge y el Wilderness mismo están enormemente comprometidos con la sociedad. Desde Zimbabue (Children Future Africa) hasta las comunidades locales (Campfire Project Zimbabue) se ven favorecidas por su actividad. Además, el Wilderness es un lodge ecológico. Esto puede inclinar la balanza de clientes comprometidos hacia el lado del Wilderness.

### 3.2.5 RESUMEN DAFO

Para que quede claro todo este análisis, a continuación se muestra una tabla a modo de resumen.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Instalaciones Estacionalidad Página web	Covid19 Inflación	Precios bajos Experiencia Ubicación	Globalización Compromiso con la sociedad

*Tabla 11: resumen del análisis DAFO*



### **3.3 ESTRATEGIA A SEGUIR**

Actualmente el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge presenta un buen modelo de negocio rentable. Como hemos visto factura 250.000\$ al año y tiene un beneficio neto de 29.200\$, lo que resulta en un aporte a Children Future Africa de 4.380\$. Sin embargo, el objetivo de este trabajo es establecer unas prácticas de mercado y una hoja de ruta para que el Lodge tenga una mejor posición y aumente las ganancias. En este apartado trataremos las áreas concretas que se deberían mejorar a fin de lograr los objetivos para poder establecer la hoja de ruta más adelante.

#### **3.3.1 ÁREA DE MEJORA 1 – PANELES SOLARES**

Ya se ha estudiado en este trabajo las características ecológicas del Wilderness, junto con su colaboración con las comunidades locales para salvaguardar todo el entorno natural de Zimbabue. Ofrece a los turistas conocer la riqueza de la biosfera de la zona, mientras aprovecha este turismo para cuidarla y mantenerla.

Se propone ir un paso más adelante y convertir el Wilderness en un lodge ecosostenible eléctricamente. Si bien, la conexión a la red eléctrica seguirá siendo necesaria, se pretende suministrar al menos el 50% de la energía eléctrica mediante el uso de placas solares. Se debe suministrar a los 10 alojamientos tipo bungalow de los que dispone el Lodge, además de las zonas comunes. Los alojamientos tipo cabaña no disponen de conexión directa a la red. Para asegurar este suministro se instalarán cinco sets de placas solares de generación 7 kWh cada uno. En el anexo 1 se muestra un esquema de estos módulos así como una factura orientativa.

### 3.3.2 ÁREA DE MEJORA 2 – TRANSPORTE

Zimbabue es un país extenso y las vías de transporte no están especialmente desarrolladas debido a la falta de infraestructura. La carencia de transporte público y cierta inseguridad en el país tienden a dificultar los desplazamientos de turistas extranjeros. Por eso se propone el renting de cinco todoterrenos. El modelo elegido es el Suzuki Jimny Pro, debido a su versatilidad y su precio muy razonable.

El propósito es poner estos vehículos a disposición de los clientes para facilitar los desplazamientos entre Harare y el Wilderness, además de desplazamientos por la zona. En el siguiente capítulo se tratarán los costes de esta opción, además de posibles ingresos. La principal vía de ingresos sería la de recoger a los turistas en Harare, tanto si vienen de ahí como si son internacionales y han llegado al aeropuerto. Obviamente el precio sería muy inferior a la de otras opciones de transporte en coche de Zimbabue, pero igualmente resultaría beneficioso. A continuación se muestra una imagen del todoterreno a modo ilustrativo.



*Figura 12: imagen del Suzuki Jimny Pro (Página web de Suzuki)*

### **3.3.3 ÁREA DE MEJORA 3 – MARKETING DIGITAL**

Como ya hemos visto a lo largo del trabajo, el marketing digital es muy importante en este tipo de negocios. La visibilidad, además de la seguridad de los clientes de que el Wilderness es el destino que buscan desde el otro lado del mundo, es muy difícil de conseguir sin una página web a la altura.

Actualmente, en la web falta información y fotos de los diferentes tipos de habitaciones que se puede contratar. También sería interesante incluir un servicio de reserva de habitaciones/ contacto vía la página, ya que tal como está actualmente te dirige a una dirección de mail. De importancia máxima es también las actividades a realizar fuera del Lodge, safaris, excursiones, comunidades locales, etc. Como es lógico, especialmente para los turistas extranjeros, es importante saber que disponibilidad existen respecto a estas actividades en qué fechas, puesto que es el mayor atractivo de este tipo de destinos. Si bien se anuncia en la página web la posibilidad de realizarlas, no se detallan cuáles son exactamente, ni descripción ni fotos de estas, ni disponibilidad, ni precios. Además, con el uso de los todoterrenos será más fácil ofrecer mayor número de actividades, tanto organizadas por el Lodge como externas.

Otro de los puntos que se ha tratado a lo largo del trabajo es la importancia de los marketplaces. Por eso nos parece de gran importancia incluir en Lodge en webs como Booking. Aparecer listado en Booking es gratuito, y los estudios indican que se puede aumentar alrededor de un 20% las ventas. El único problema es que Booking cobra el 16,5% de las reservas realizadas a través de su página web a modo de comisión, y la mayoría de las ventas ganadas con su uso se realizarán a través de su página. Esto es un problema ya que el margen actual del Lodge, antes de impuestos (equivalente al margen EBIT) es tan solo del 16%, por lo que para rentabilizar realmente la aparición en Booking sería interesante subir precios, como estudiaremos más adelante.

## **Capítulo 4. PLAN DE NEGOCIO**

En este capítulo se estudiará la viabilidad de las mejoras propuestas, además de sus costes. Se realizará una predicción de demanda en función de la estrategia seleccionada. Debido a que la demanda futura es incierta, se elaborará un “decision tree” (árbol de decisión) para elegir la mejor estrategia. A continuación se establecerá una hoja de ruta.

### ***4.1 ANÁLISIS DE COSTES***

Para decidir grandes cambios en un negocio, primero es importante saber que costes va a tener, tanto desembolso inicial como costes de ejercicio. Además es importante saber si va a ser necesario la toma de un préstamos.

#### **4.1.1 PANELES SOLARES – COSTES**

Como ya se ha explicado anteriormente, en el anexo 1 se incluye la ficha de cada uno de los cinco sets de placas solares que se pretende instalar. Cada set incluye su intercambiador y todo lo necesario, por lo que el precio del set multiplicado por 5 es todo el coste que esta medida conlleva. El precio es de unos 9k\$ por set, por lo que el desembolso inicial es de 45k\$. Respecto a otros gastos, realmente salvo algún posible gasto de reparación esporádico no debería haber. Además, bien cuidadas, las placas pueden durar hasta 25-30 años. Respecto al balance, la amortización de las placas se realizará en 10 años, lo que conlleva una amortización de 4,5k\$ anuales. Como los préstamos bancarios no están permitidos en Zimbabue, se contratarán con un pago a plazos, a 24 meses con un interés del 5% anual. Los detalles de amortización del préstamo están en el anexo 2. Conllevará el pago de una cuota mensual de 1.974,21\$, es decir, 23.690\$ anuales.

#### **4.1.2 TRANSPORTE – COSTES**

El plan de esta decisión es contratar un renting (leasing) de cinco Suzuki Jimny Pro. El precio de estos ronda los 400\$ mensuales cada uno, por lo que el gasto anual sería de 24k\$. Además, conllevaría la contratación de personal. El sueldo de 5 conductores anual asciende a 37,5k\$. Como vemos, son grandes costes, sin embargo, aportan numerosas ventajas. Los gastos totales anuales son de 61,5k\$.

Para empezar los clientes internacionales tienen la seguridad de que van a tener transporte seguro del aeropuerto al Lodge. Además facilitará el transporte de los clientes a las diferentes actividades. De todas maneras, los viajes de Harare al Wilderness y al revés se facturarán a los clientes. El precio en desplazarse en taxi desde el Harare hasta el lodge es de unos 150\$ con las tarifas de Zimbabue. El Lodge ofrecerá el mismo trayecto por un precio de 100\$, es decir, un 50% más barato. Estimando que un 25% de los clientes (3.600 en 2021) mínimo requerirán de este servicio salen los siguientes números (la distancia son unos 200km, el consumo medio del todoterreno es de 7,5 litros por cada 100 km y el precio de la gasolina en Zimbabue es de 1,619\$/Litro):

$$\text{Coste gasolina} = 200\text{km} \times \frac{7,5 \text{ litros}}{100 \text{ km}} \times 1,619 \frac{\$}{\text{Litro}} = 24,285\$ \text{ por viaje}$$

Como se puede ver el gasto por gasolina es de 24,29\$ por viaje aproximadamente mientras que los ingresos son de 100\$. Estimando el número de viajes que se realizarán, (25% de 3.600, viaje de ida y vuelta, cada coche lleva dos clientes) 900 viajes, que, con un beneficio de aproximadamente 75\$ por viaje resulta un total de 67,5k\$ anuales. Como vemos, únicamente este ingreso ya podría cubrir todos los gastos, teniendo en cuenta que se ha calculado por lo bajo y que este trayecto no es el único que pueden necesitar los clientes.

### 4.1.3 MARKETING DIGITAL – COSTES

Hemos concluido que el diseño de una buena página web es esencial, por lo que es importante contratar a un diseñador web profesional para su elaboración y mantenimiento. Esto conlleva de media entre 5k\$ y 20k\$. Al tratarse de una página web que no necesita ser muy grande, el Wilderness no es una empresa grande ni tiene muchos productos, además de existir ya una base con la que trabajar, se ha estimado que el gasto será de 7k\$ para conseguir una página web que se adapte a nuestras necesidades. El costo de mantenimiento de esta es de unos 100\$ mensuales, es decir 1.200\$ anuales. Respecto a Booking, ya hemos visto que no conlleva gastos, así que el análisis de precios y demandas necesario se llevará a cabo en siguientes apartados

### 4.1.4 RESUMEN COSTES

	<b>Placas solares</b>	<b>Transporte</b>	<b>Marketing digital</b>
Desembolso inicial	-	-	7.000\$
Gasto anual	23.690\$	61.500\$	1.200\$

*Tabla 12: resumen costes mejoras*

## **4.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA**

Para terminar de definir la hoja de ruta y el modelo de negocio objetivo, se ha de definir una estrategia y posicionamiento futuro. Respecto a las posible mejoras estas son las conclusiones:

- Placas solares: para continuar con el compromiso con la sociedad y con el medioambiente, además con la posición de eco-lodge las placas solares son absolutamente necesarias. Además de esto, continuar con el compromiso nos hará ganar prestigio y añadirá flexibilidad a los precios.
- Transporte: se ha analizado en la sección de costes la posible rentabilidad de esta inversión. Como ya se ha visto, solo el servicio de transporte entre Harare y el Wilderness, calculado por lo bajo, ya permite rentabilizar la inversión anual. Además no serían de propiedad, así que si se decide prescindir de los coches algún año no hay nada que lo impida. También aporta mucha flexibilidad a la hora de transportar los clientes entre el lodge y las diferentes actividades.
- Marketing digital: a estas alturas del trabajo ya ha quedado más que claro la importancia de una buena página web detallada y clara, por lo que es otra inversión absolutamente necesaria. Respecto al tema de Booking, hay que analizar correctamente la relación de precios y demanda que se puede llegar a tener de forma que en el siguiente apartado se estudiará la posible rentabilidad de esta acción.

#### 4.2.1 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y DECISION TREE

En este apartado se tratará de predecir la demanda en función de una serie de decisiones para seleccionar la mejor estrategia a seguir. Estas dos decisiones serán la inclusión del Wilderness en Booking, así como el nuevo precio medio por habitación elegido. Como se vio al analizar a los competidores, el Wilderness tiene un precio bajo. Además, con las mejoras como el transporte y el aumento de demanda generado por una mejor página web y la aparición en Booking, un aumento de precios está justificado y no tendría por qué significar una reducción de la ocupación media.

Para poder elaborar el decision tree, primero se ha realizado una tabla con la predicción de demanda en función de las decisiones (se medirá en tasa de ocupación media). Además, esta demanda vendrá dividida en tres casos: caso base, caso negativo y caso positivo, cada uno con su probabilidad (70% el caso base, 20% el negativo y 10% el positivo), y se calculará para la temporada lluviosa y seca (lluviosa/seca). Como analizamos en el capítulo 2, se espera que el mercado crezca un 6% respecto al turismo internacional y un 3% respecto al nacional. Esto junto con las mejoras ya introducidas, como la página web hace prever un aumento de demanda del 10% como caso base.

Precio medio	50\$			57\$			65\$		
	caso	-	base	+	-	base	+	-	base
Sin Booking	40/78	45/82	50/88	35/75	40/78	45/85	25/67	30/70	35/78
Con Booking	53/94	58/97	63/100	48/90	53/93	58/100	38/82	43/85	48/93

*Tabla 13. predicciones de demanda*



Como se puede observar en la tabla, el efecto de Booking sobre la tasa de ocupación media es de un aumento del 13% en la temporada lluviosa y de un 15% en la temporada seca, lo que da una media del 14%. Asumiendo que casi todas las nuevas reservas se harán a través de Booking y teniendo en cuenta de que la página se queda el 16,5% de la facturación a modo de comisiones, las comisiones totales que se queda Booking respecto al total de facturación en el caso de elegir esta opción es del 2,31%, porcentaje que será tenido en cuenta a la hora de calcular las facturaciones en el decisión tree. En este, se ha tomado el 100% de ocupación como 9.000 noches de habitación anuales, es decir 4.500 por temporada.

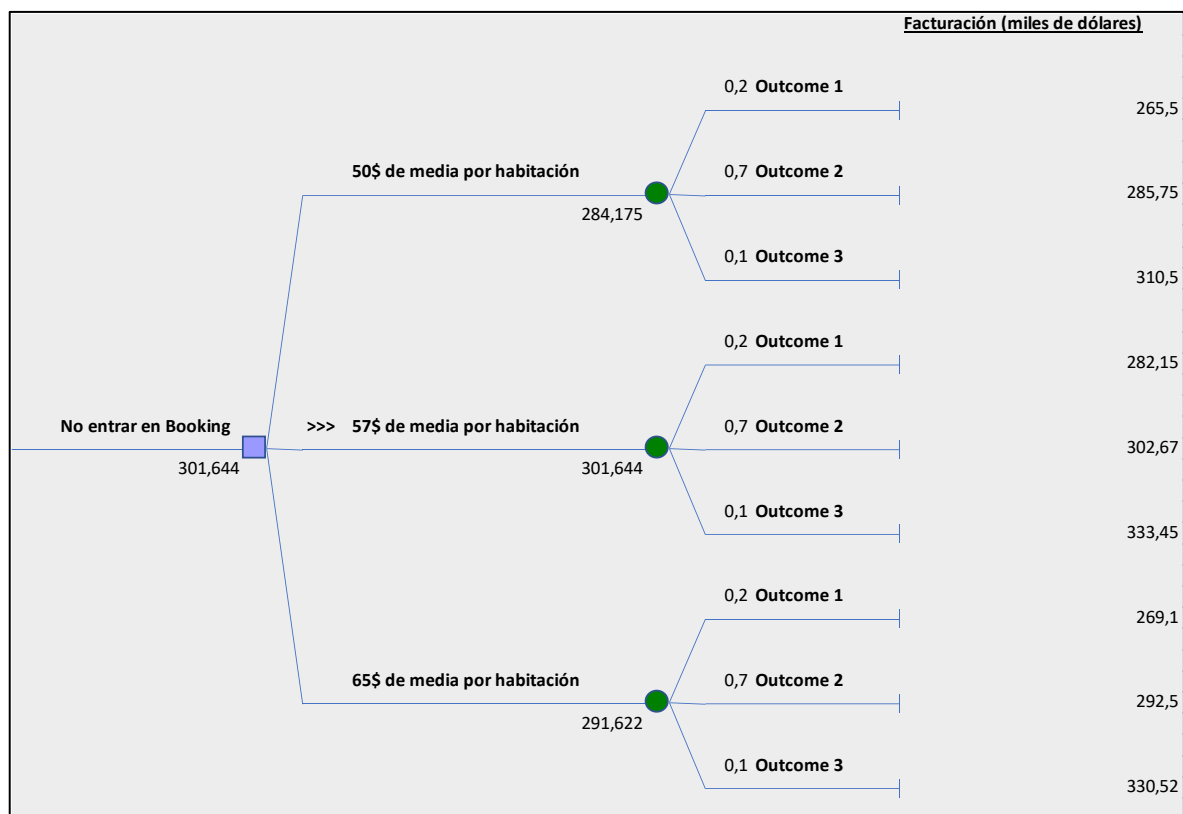


Figura 13: rama del decision tree decidiendo no anunciarse en Booking

Como se puede observar en la imagen, el precio más rentable en esta rama es el de 57\$ de media por habitación, dejando unos ingresos anuales por reserva de habitaciones de 301. 644 \$.

A continuación se muestra la otra rama principal, en la que sí que se decide incluir el Wilderness en Booking.

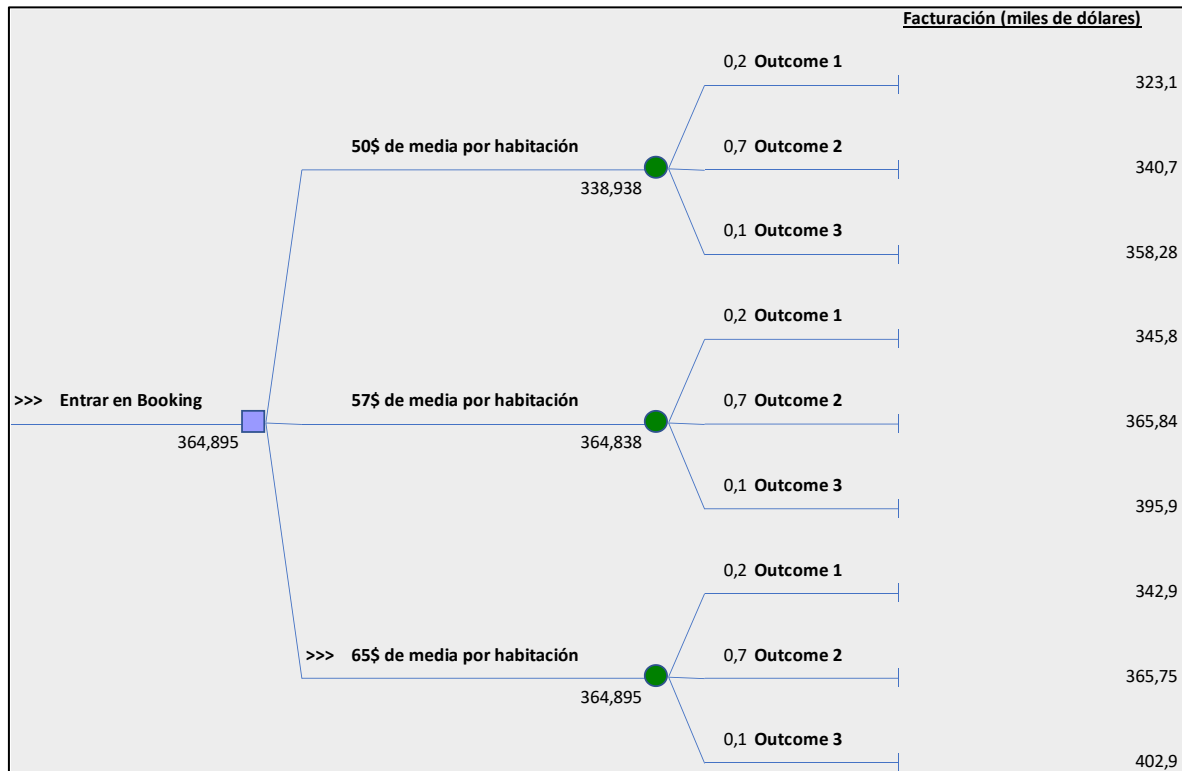


Figura 14: rama del decision tree en la que se anuncia al Lodge en Booking

El resultado de esta rama es una facturación de 364.895\$ anuales, lo cual mejora el resultado anterior, por lo tanto anunciar el Lodge en Booking es una buena decisión. Respecto al mejor precio medio por noche de hotel, 65\$ es la opción más favorable (364.895\$), sin embargo está muy igualado con el de 57\$ por habitación (364.838\$), por lo que una elección más conservadora de 60\$ de media por habitación sea seguramente más adecuada.

A modo de conclusión, la estrategia seleccionada es poner en marcha las tres mejoras propuestas: paneles solares, alquiler de vehículos y mejora del marketing digital, además de la inclusión del Lodge en Booking. El precio medio seleccionado para esta estrategia es de 60\$ por noche, con una tasa de ocupación media del 48% en temporada de lluvias y del 90% en la seca.

## **4.3 HOJA DE RUTA Y ESTIMACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.3.1 HOJA DE RUTA**

Antes de nada, debemos definir el modelo de negocio objetivo. El Mavuradonha Eco Wilderness Lodge tiene cualidades para convertirse en uno de los líderes calidad-precio del sector de albergues rurales del sur de África. El modelo de negocio objetivo no es ser un lodge de lujo, sino uno de gran valor añadido, pero disponible para la gran mayoría de bolsillos. De esta manera, el objetivo es convertirse en el destino número 1 para mochileros en Zimbabue. Por supuesto, en este modelo de negocio se tiene muy en cuenta la sociedad y el medioambiente. Por ello se mantendrá la colaboración con Campfire Zimbabue y Children Future Africa, a quien se espera aumentar la aportación debido al aumento de beneficios del Lodge. También seguirá siendo un Lodge ecológico, avanzando un paso más en este sentido con la instalación de placas solares.

Se pretende tener implementadas las mejoras para el ejercicio de 2023. Se parte de la premisa de que en 2022 se tendrán los mismos beneficios que en 2021, es decir 29.200\$. De estos beneficios 7.000\$ se retendrán para invertirlos en el desarrollo de la página web. Esta debe ser vistosa, sencilla pero detallada, especialmente respecto a los alojamientos y las actividades, a las que se dará un impulso comercial. También se incluirá el Wilderness en Booking, es un proceso sencillo y gratis. Aparte de esto, los gastos que conllevará esta área ascienden tan solo a 1.200\$ al año.

Se contactará también con la oficina Suzuki de Zimbabue para proceder a la contratación de cinco Jimny Pro. También se debe encontrar cinco personas de confianza que dispongan de carnet de conducir para trabajar de conductores. A continuación, se incluirá en el momento de la reserva de habitación tanto en la página web como en Booking de la posibilidad de contratar el servicio de traslado hasta el lodge. Es importante que los clientes tengan conocimiento de esta oportunidad. Para posteriores ejercicios se evaluará el desempeño de esta área de negocio para evaluar su recontractación, e incluso ampliar el número de vehículos.

El último paso, que impulsará el Lodge en su compromiso con el medioambiente, es la instalación de los paneles solares. Se debe iniciar contacto con empresas que realicen estas instalaciones en Zimbabue cuanto antes, para conseguir los presupuestos y planificar la instalación, pues lleva su tiempo. La estimación de costes ya se realizó en capítulos anteriores, con un pago a plazos de 24 meses.

Respecto al precio, se ha analizado que conviene subirlo para generar más ingresos. Un buena política de precios sería subir el precio medio a 57\$ para 2023 y subirlo 1\$ anualmente hasta alcanzar los 60\$ en 2026. Este precio parece bastante razonable, teniendo en cuenta las prestaciones del Wilderness y el precio medio de lodges similares.

	Web	Booking	Paneles	Transporte	Precio medio
<b>Q4 2022</b>	Desarrollo	Implementación	Presupuesto	Presupuesto	50\$
<b>Q1 2023</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Instalación	Contratación y puesta en marcha	57\$
<b>Q2 2023</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento y pago	Funcionamiento	57\$
<b>Q3 2023</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento y pago	Funcionamiento	57\$
<b>Q4 2023</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento y pago	Funcionamiento y análisis de desempeño	57\$
<b>2024</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento y pago	Posible prolongación	58\$
<b>2025</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento	Posible prolongación	59\$
<b>2026</b>	Funcionamiento y mantenimiento	Funcionamiento	Funcionamiento	Posible prolongación	60\$

*Tabla 14: hoja de ruta*

## **4.4 PREVISIÓN DE GASTOS E INGRESOS**

En este apartado se estimará los resultados para el Mavuradonha Eco Wilderness Lodge durante 2023, 2024, 2025 y 2026. Respecto a la demanda para 2024, 2025 y 2026, se ha estimado que con el incremento de precios de 1\$ anual la demanda permanecerá estable y, por lo tanto, la tasa de ocupación también. A continuación se informa de las inversiones, financiación, gastos e ingresos previstos.

### **4.4.1 INVERSIÓN (CAPEX)**

Como hemos visto a lo largo del trabajo, la implementación de las diferentes mejoras e innovaciones requerirá su inversión correspondiente. A continuación se detalla los diferentes desembolsos a realizar en la categoría CapEx (capital expenditure), es decir, inversiones en el negocio:

- **Página web:** como ya hemos visto, el desarrollo de una buena página web que satisfaga las necesidades de la empresa requerirá un desembolso de unos 7.000\$ para contratar a un desarrollador web profesional.
- **Paneles solares:** la instalación de los paneles solares conllevará una inversión de unos 45.000\$, ya que se han previsto el requerimiento de 5 sets de 9.000\$ para satisfacer el 50% del consumo eléctrico. La amortización de los paneles solares se llevará a cabo en 10 años, correspondiendo a una amortización de 4.500\$ anuales.

Por lo tanto, la inversión total que la empresa deberá hacer para satisfacer la inversión requerida para implementar la hoja de ruta enfocada en alcanzar el plan de negocio objetivo es de 52.000\$ en total. Ya se indicó que los 7.000\$ para el desarrollo web provendrían del

resultado del ejercicio 2021, mientras que la inversión para los paneles solares vendría financiada por la propia empresa encargada de la instalación, como se verá en los próximos apartados.

#### **4.4.2 FINANCIACIÓN**

Ya se ha contemplado la necesidad de financiación para la inversión necesaria de cara a la instalación de los paneles solares. Esta financiación sería de un total de 45.000\$ y sería llevada a cabo por la propia empresa encargada de la instalación de los paneles. Las condiciones previstas para esta son un interés del 5% anual, sin cuota de apertura y con pagos mensuales en 24 mensualidades. Los detalles de amortización del pago aplazado vienen recogidos en el Anexo II.

Para resumir los detalles del pago, se realizará con cuotas mensuales de 1974,21\$, resultando los montantes a pagar 23.061,21\$ en 2023 y 21.938,79\$ en 2024. En cuanto a los intereses, suman un total de 1.751,76\$ en 2023 y 629,31\$ en 2024 y serán incluidos a continuación en los gastos.

#### **4.4.3 GASTOS (OPEX)**

Una vez vistas las inversiones a realizar y la financiación necesaria, procederemos a analizar los gastos o OpEx (operational expenditure). Los gastos debidos al combustible serán redondeados al alza debido a la previsión del aumento de clientes:

- Mano de obra directa: este gasto incluirá los 150.000\$ de los 20 trabajadores del albergue, más 37.500\$ que corresponderán a los sueldos de los conductores para los todoterrenos.

- Gastos materiales: se mantendrán los 20.000\$ de gastos operativos del albergue en 2021, más una estimación extra de 40.000\$ en consumo de gasolina para los transportes.
- Mantenimiento: de nuevo, el mantenimiento de las instalaciones se mantendrá en 40.000\$, a lo que habrá que sumar 1.200\$ anuales para el mantenimiento de la página web.
- Gastos financieros: como ya hemos visto, los gastos financieros incluirán los intereses totales por el pago aplazado de los paneles solares, es decir, 1.751,76\$ en 2023 y 629,31\$ en 2024.
- Arrendamientos: dado que se procederá al renting de 5 Suzuki Jimny Pro, y se espera un coste de 400\$ mensuales por coche, el gasto anual en alquiler de coches ascenderá a un total de 24.000\$.
- Impuestos: como ya vimos, al lodge le corresponden unos impuestos del 24% del impuesto de sociedades más un 3% del impuesto contra el sida, un total del 27%.

#### 4.4.4 INGRESOS

Por último, pero no menos importante, se procederá a estimar los ingresos de los próximos ejercicios. Como se vio en apartados anteriores, el precio óptimo para el Lodge se ubicaba entre 57\$ y 65\$, para no provocar un shock de demanda, se ha decidido un precio para 2023 de 57\$ de media por habitación, con una ocupación media prevista de 53% en temporada de lluvia y 93% en temporada seca. Además, se propone subir 1\$ el precio medio por habitación en los siguientes años, hasta alcanzar los 60\$ por habitación en 2026, esperando que la demanda permanezca constante durante estos años. Los ingresos previstos por el desempeño del albergue son los siguientes:

2023	2024	2025	2026
365.840\$	372.258\$	378.675\$	385.094\$

*Tabla 15: previsión de ingresos por hotel*

Respecto a los ingresos por el servicio de transporte de los clientes, como ya se hizo con los gastos previstos por gasolina, se amoldarán al nuevo número de clientes esperado, mayor que el anterior, ascendiendo a un total de 164.250\$ anuales.



## **4.5 NUEVOS KPIS**

Como ya se explicaron los principales KPIS no se volverá a hacer. Se analizarán los KPIS esperados para el ejercicio 2023. Para empezar, calcularemos la penetración de mercado actual:

$$MPI = \frac{\textit{Tasa de ocupación Wilderness}}{\textit{Tasa de ocupación Zimbabwe}} \times 100 = \frac{73\%}{44\%} \times 100 = 165,9\%$$

El nuevo MPI respecto al mercado de Zimbabwe es de 165,9%, una cifra muy alta, que muestra el buen desempeño del Wilderness en uno de los ratios más importantes del sector. Respecto a la comparación con el grupo Small World Lodge:

$$MPI = \frac{\textit{Tasa de ocupación Wilderness}}{\textit{Tasa de ocupación Small World Lodge}} \times 100 = \frac{73\%}{80\%} \times 100 = 91,25\%$$

Como se puede observar, el ratio se acerca al 100%, una excelente noticia. Es lógico que la tasa media de ocupación del Wilderness se encuentre por debajo de la de SWL, ya que la temporada lluviosa afecta de especial manera al Lodge con respecto a otro tipo de hoteles. A continuación se evaluarán el nuevo ingreso por habitación y coste por habitación.

$$RevPAR = \frac{\textit{Ingresos hotel Wilderness}}{\textit{Número hab. disponibles}} = \frac{365.840\$}{25 \times 365} = 40,01 \$/hab.$$

$$CostPAR = \frac{Costes\ hotel\ Wilderness}{Número\ hab.\ disponibles} = \frac{234.260\$}{25 \times 365} = 25,67\ \$/hab.$$

De nuevo, los ratios muestran muy buenas lecturas. Mientras el coste por habitación se ha incrementado tan solo en unos 2\$, los ingresos por habitación han aumentado en casi 13\$. De esta manera, el nuevo beneficio por habitación de hotel es de 14,34\$, alrededor de 10\$ más que en 2021, el cual es el principal motivo del gran aumento del resultado del ejercicio. A modo de resumen, se muestra a continuación una tabla comparando los indicadores en 2021, con los previstos tras la implementación de la estrategia:

<b>AÑO</b>	<b>Tasa de ocupación</b>	<b>ADR</b>	<b>MPI<sub>zimbabue</sub></b>
2021	57,5%	50\$	130,68%
2023	73%	57\$	165,90%

<b>AÑO</b>	<b>MPI<sub>SWL</sub></b>	<b>RevPAR</b>	<b>CostPAR</b>
2021	71,875%	27,40\$	23,01\$
2023	91,25%	40,01\$	25,67\$

*Tabla 16: comparación KPIs*

A modo de conclusión, cabe destacar que todos los indicadores han mejorado su desempeño, así como que los más llamativos son la nueva tasa de ocupación, que se ha incrementado de manera notable, así como el nuevo RevPAR, que pusimos como principal objetivo aumentar para mejorar el desempeño del Lodge. Estas mejoras se verán reflejadas en la cuenta de pérdidas y ganancias estimada en el siguiente apartado.

## 4.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Una vez resumidos los diferentes gastos e ingresos previstos podemos realizar las estimaciones de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2023,2024,2025 y 2026:

	2023	2024	2025	2026
Ingresos Hotel	365.840,00\$	372.258,00\$	378.675,00\$	385.094,00\$
Otros Ingresos Operativos	164.250,00\$	164.250,00\$	164.250,00\$	164.250,00\$
<b>Ingresos Operativos Totales</b>	<b>530.090,00\$</b>	<b>536.508,00\$</b>	<b>542.925,00\$</b>	<b>549.344,00\$</b>
Consumos	(60.000,00\$)	(60.000,00\$)	(60.000,00\$)	(60.000,00\$)
Gastos de Personal	(187.500,00\$)	(187.500,00\$)	(187.500,00\$)	(187.500,00\$)
Otros Gastos Operativos	(64.261,21\$)	(63.138,79\$)	(41.200,00\$)	(41.200,00\$)
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>(311.761,21\$)</b>	<b>(310.638,79\$)</b>	<b>(288.700,00\$)</b>	<b>(288.700,00\$)</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>218.328,79\$</b>	<b>225.869,21\$</b>	<b>254.225,00\$</b>	<b>260.644,00\$</b>
Arrendamientos	(24.000,00\$)	(24.000,00\$)	(24.000,00\$)	(24.000,00\$)
<b>EBITDA</b>	<b>194.328,79\$</b>	<b>201.869,21\$</b>	<b>230.225,00\$</b>	<b>236.644,00\$</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	(4.500,00\$)	(4.500,00\$)	(4.500,00\$)	(4.500,00\$)
<b>EBIT (Beneficio operativo)</b>	<b>189.828,79\$</b>	<b>197.369,21\$</b>	<b>225.725,00\$</b>	<b>232.144,00\$</b>
Gastos financieros	(1.751,76\$)	(629,31\$)	---	---
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>188.077,03\$</b>	<b>196.739,90\$</b>	<b>225.725,00\$</b>	<b>232.144,00\$</b>
Impuesto de Sociedades	(43.257,72\$)	(45.250,18\$)	(51.916,75\$)	(53.393,12\$)
Impuesto de lucha contra el SIDA	(5.642,31\$)	(5.902,20\$)	(6.771,75\$)	(6.964,32\$)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>139.177,00\$</b>	<b>145.587,53\$</b>	<b>167.036,50\$</b>	<b>171.786,56\$</b>
Donación a Small World Lodge	20.876,55\$	21.838,13\$	25.055,48\$	25.767,98\$

Tabla 17: Pérdidas y Ganancias previstas (2023-2026)

Como podemos ver, el resultado del ejercicio esperado ha aumentado de manera considerable, situándose en unos 140.000\$ en 2023 y 170.000\$ en 2026, frente a los 29.200\$ de 2021, lo que supone un aumento de un 377% entre 2021 y 2023 y de un 21,4% entre 2023 y 2026.

## **Capítulo 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Tras el análisis interno y externo del Mavuradonha Eco Wilderness Lodge, resultó bastante claro el principal problema de este tipo de negocios en países en desarrollo como Zimbabue, la falta de infraestructura y optimización de los procesos. Se ha visto como el potencial de crecimiento es inmenso, pero el contexto socioeconómico e infraestructural del país dificulta el desarrollo.

Como hemos visto, el nuevo plan de negocio es muy viable económicamente y no requiere una gran inversión inicial. Sin embargo, la principal dificultad radicará, como se ha dicho, en la falta de infraestructura del país. Es posible que el desarrollador web haya que buscarlo fuera del país para que se adapte a las exigencias. También resultará complicado el trato con una empresa de energía solar para la instalación de los paneles solares en un lugar tan remoto.

De igual manera, con los análisis y previsiones realizados, se ha visto que solventadas estas dificultades, la capacidad de crecimiento que tiene el Lodge es muy grande, pudiendo situarse en la cima de un sector que tiene mucho potencial de crecimiento, el sector turístico en África. Además, con la nueva estrategia propuesta los beneficios empresariales pueden aumentar de manera considerable, cumpliendo con los objetivos del trabajo. Además, esto favorecerá un donativo mayor a Children Future Africa, favoreciendo la educación en el país. También ayudará a desarrollarse a las comunidades locales, al atraer turistas y actividad económica a la zona.

Finalmente, los resultados de los ejercicios de 2023 a 2026 previstos muestran de media 155.750\$ de beneficio neto, con lo cual una donación media a Children Future Africa de 23.360\$ anuales.

## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Como conclusión se incluirá una lista de los aspectos más relevantes analizados durante el trabajo. Comenzaremos con la situación de Zimbabue y del sector turístico de la zona:

- Zimbabue, al igual que todos los países de la zona tiene una corta pero convulsa historia, marcada por el conflicto entre los indígenas de la zona y los colonizadores.
- Tras largos años de conflictos y guerras, Zimbabue logró la independencia con un sistema político democrático en el que los pueblos originales tenían la soberanía.
- Sin embargo, en este nuevo sistema se impuso la corrupción y, de nuevo, el conflicto y la inestabilidad.
- En la actualidad, Zimbabue se enfrenta a la hiperinflación, la pobreza extrema, la inseguridad alimenticia y la desigualdad. Sin embargo, no existe motivo para no esperar una gran mejoría y desarrollo en el futuro.
- El sector turístico, en África en general, y en Zimbabue en gran medida, presenta un gran potencial, debido a las características medioambientales de la zona: paisajes, fauna, flora...
- La falta de infraestructura es el principal lastre respecto al desarrollo del sector turístico en Zimbabue.

A continuación, se mostrarán las conclusiones respecto al análisis de los competidores, clientes y el plan de negocio actual del Wilderness:

- El Wilderness tiene una tasa de ocupación actual buena, por encima de la media.
- Sin embargo, los bajos precios y los altos costes no permiten al albergue conseguir grandes beneficios.
- Los principales competidores destacan por la calidad de sus páginas web, precios mucho mayores y la gran variedad de actividades que ofrecen.
- Las carencias respecto a marketing digital del Wilderness deben ser solucionadas urgentemente.
- La orientación del Lodge hacia un negocio ecológico y en compromiso con la sociedad es el camino a seguir.
- Los turistas internacionales podrían ser una fuente de muchísimos ingresos para el Wilderness y para Zimbabue.

Con estas conclusiones, se definieron áreas a mejorar, se propuso como hacerlo y se analizó la viabilidad de estas mejoras, así como la previsión de costes e ingresos:

- Se debe profundizar en la eco sostenibilidad con instalaciones como las placas solares, que, financieramente bien planteadas, no suponen un gran gasto.
- En un país con una infraestructura de transporte pobre, entrar en este sector, con clientes garantizados, como se ha propuesto, es una apuesta segura.
- El marketing digital, es de importancia primordial para cualquier negocio, especialmente si es el sector terciario. El desarrollo de una buena página web

y aparecer en Booking son medidas sin prácticamente gastos que aumentan la demanda de manera impresionante.

- Una buena política de precios, que establezca un equilibrio entre el servicio ofrecido, los costes y la demanda es clave para que cualquier negocio sea rentable.

Como conclusión, me gustaría indicar como, con los conocimientos combinados de la Ingeniería Industrial y la Administración de Empresas, además de la atención a los detalles, se puede convertir un buen negocio en uno 3 o 4 veces más rentable. Obviamente, queda mucho trabajo por delante, lo más difícil a mi parecer, implementar el nuevo modelo de negocio planteado. Esto quedará pendiente como trabajos futuros, ir a Zimbabue a ayudar a cumplir la hoja de ruta, alcanzar las metas propuestas, evaluar que previsiones pudieron ser erróneas, proponer soluciones e implementarlas.

## Capítulo 7. BIBLIOGRAFÍA

Alexander, J. and McGregor, J., 2013. Introduction: Politics, patronage, and violence in Zimbabwe. *Journal of Southern African Studies*, 39(4), pp.749-763.

Gómez, C.M.R., 2002. Conflicto en Zimbabwe. *Papeles de cuestiones internacionales*, (79), pp.97-112.

Lewanika, McDonald, 2019. *Campaigning, coercion, and clientelism: ZANUPF's strategies in Zimbabwe's presidential elections, 2008-13*. PhD thesis, London School of Economics and Political Science.

Melber, H., Zimbabwe y Namibia, pueblos traicionados.

Ndlovu-Gatsheni, S.J. and Ruhanya, P., 2020. *The history and political transition of Zimbabwe*. Springer International Publishing.

Schwartz, Richard David, 1997. Coming to terms: Zimbabwe in the international arena (1980-1994). *PhD thesis, London School of Economics and Political Science*.

Data.worldbank.org. 2022. *World Bank Open Data | Data*. [online] Available at: <<https://data.worldbank.org/>>

Booking.com. 2022. *Booking.com: The largest selection of hotels, homes, and vacation rentals*. [online] Available at: <<https://www.booking.com/>>

Small World Lodge. 2022. *Home | Small World Lodge | Accomodation In Zimbabwe*. [online] Available at: <<https://smallworldlodge.com/>>

Gwangoheritageresort.com. 2022. *Gwango Heritage Resort*. [online] Available at: <<http://www.gwangoheritageresort.com/>>



Bushriver Lodge. 2022. *Home*. [online] Available at: <<https://bushriver.co.za/>>

Panafricano, C., 2022. *Mapas de África: mapas políticos, mapas en blanco, mapas curiosos*. [online] Africanidad. Available at: <<https://www.africanidad.com/2016/01/Mapas-de-Africa.html>>

Cooperating Volunteers, S., 2022. *Voluntariado Internacional | Voluntariado con Cooperating Volunteers*. [online] Cooperating Volunteers. Available at: <<https://www.cooperatingvolunteers.com/>>

Suzukiauto.com. 2022. *Suzuki Auto*. [online] Available at: <<https://www.suzukiauto.com/>>

## ANEXO I

### Autoconsumo Fotovoltaico.

#### Beneficio:



Economico



Medio Ambiente



Competitividad



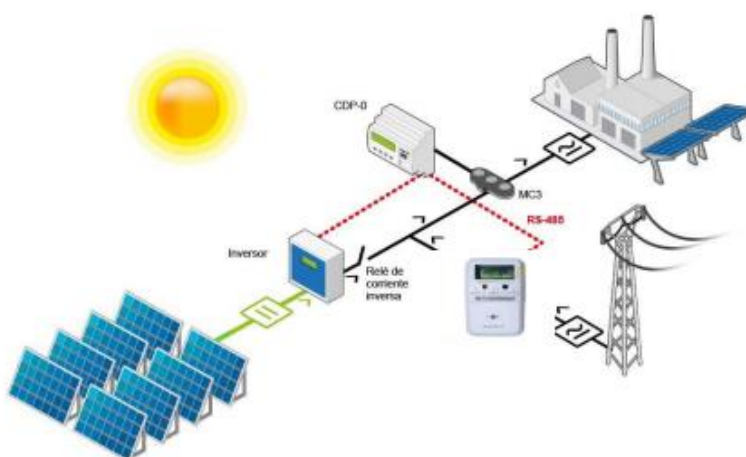
Imagen de compañía

### Funcionamiento del Sistema



- Energía generada es para autoconsumir
- Dimensionar la instalación según consumo.
- kWh más eficiente es el autoconsumido.
- Punto de conexión en red interior.
- No existe venta de energía a Red.
- Posibilidad de modelo de compensación.
- No necesario contador adicional.

### Esquema Básico de elementos



**Datos generales del sistema:**

<b>Potencia del sistema FV:</b>	7,30	kWp
	6,00	kWn
Area modulos FV:	33	metros cuadrados
Nº de modulos:	20	pcs
calculo de generación anual (*):	1.434	kWh/hWp
Generación anual :	10.465	kWh (year 1)
Precio Medio Energia:	0,199	Euros

**Componentes / Alcance :**

Tipo de módulos / potencia : JA Solar JAM60S21	365 Wp
Inversor : SUN2000-6KTL-L1	1 pcs
Monitoring / Comunicación: Smart logger 3000	1 pcs
Estructura: ClampFit Schletter	7,30 kWp

Material electrico, ingeniería de montaje y mano de obra de instalación incluidos (pendiente de proyecto final)  
Incluido proyecto de legalización

**Inversión:**

	EUR/kWp	1.232,10 €
<b>Modulos fotovoltaicos</b>	EUR	2.325,32 €
<b>Inversores</b>	EUR	968,25 €
<b>Monitoring:</b>	EUR	976,00 €
<b>Sistema de montaje:</b>	EUR	623,42 €
<b>Otros / Instalación y montaje (BoS):</b>	EUR	4.101,30 €
<b>TOTAL:</b>	EUR	8.994,30 €

## ANEXO II

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente
1	1974,21	1786,71	187,5	43213,29
2	1974,21	1794,16	180,06	41419,13
3	1974,21	1801,63	172,58	39617,5
4	1974,21	1809,14	165,07	37808,36
5	1974,21	1816,68	157,53	35991,68
6	1974,21	1824,25	149,97	34167,43
7	1974,21	1831,85	142,36	32335,58
8	1974,21	1839,48	134,73	30496,1
9	1974,21	1847,15	127,07	28648,96
10	1974,21	1854,84	119,37	26794,12
11	1974,21	1862,57	111,64	24931,55
12	1974,21	1870,33	103,88	23061,21
13	1974,21	1878,12	96,09	21183,09
14	1974,21	1885,95	88,26	19297,14
15	1974,21	1893,81	80,4	17403,33
16	1974,21	1901,7	72,51	15501,63
17	1974,21	1909,62	64,59	13592,01
18	1974,21	1917,58	56,63	11674,43
19	1974,21	1925,57	48,64	9748,86
20	1974,21	1933,59	40,62	7815,27
21	1974,21	1941,65	32,56	5873,62
22	1974,21	1949,74	24,47	3923,88
23	1974,21	1957,86	16,35	1966,02
24	1974,21	1966,02	8,19	0