



# GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS DE TELECOMUNICACIÓN

TRABAJO FIN DE GRADO

## REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE SU POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA POTENCIALES ÁREAS DE MEJORA DEL LODGE TURÍSTICO EN ZIMBABWE

Autor: Íñigo Alemparte Figueira

Director: Miren Tellería Ajuriaguerra

Madrid

Agosto 2021

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título  
*Reflexión estratégica sobre su posicionamiento y definición de hoja de ruta para  
potenciales áreas de mejora del lodge turístico en Zimbabwe*

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

curso académico 2020/21 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.: Íñigo Alemparte Figueira

Fecha: 23/ 08/ 2021

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO



Fdo.: Miren Tellería Ajuriaguerra

Fecha: 23/08/ 2021



## **AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESIS O MEMORIAS DE BACHILLERATO**

### ***1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.***

El autor D. Íñigo Alemparte Figueira DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: Reflexión estratégica sobre su posicionamiento y definición de hoja de ruta para potenciales áreas de mejora del lodge turístico en Zimbabwe, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

### ***2º. Objeto y fines de la cesión.***

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

### ***3º. Condiciones de la cesión y acceso***

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

### ***4º. Derechos del autor.***

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

### ***5º. Deberes del autor.***

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.

- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

**6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.**

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a 23 de Agosto de 2021

**ACEPTA**



Fdo.....



# **REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE SU POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA POTENCIALES ÁREAS DE MEJORA DEL LODGE TURÍSTICO EN ZIMBABWE.**

**Autor:** Alemparte Figueira, Íñigo

**Director:** Telleria Ajuriaguerra, Miren.

**Entidad Colaboradora:**

ICAI - Universidad Pontificia de Comillas.

Fundación de Ingenieros para el Desarrollo de ICAI.

Child Future Africa.

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

Asesoramiento en el diagnóstico de los potenciales problemas del lodge turístico en Harare, Zimbabwe. Reflexión estratégica sobre el posicionamiento de mercado, que permita identificar las áreas de mejora y finalmente definir un modelo futuro que de respuesta a las necesidades identificadas. Por último, definición de la hoja de ruta que permita implantar dicho modelo

**Palabras clave:** *Lodge, ODS, Modelo Operativo, Modelo de Negocio, Hoja de Ruta, Eficiencia, Plan Estratégico, Posicionamiento de Mercado, Marketing.*

### **1. Introducción**

El lodge turístico "It's A Small World" se encuentra en Harare, capital de Zimbabwe en un barrio residencial y seguro llamado Avondale. Se trata de un alojamiento donde los clientes pueden disfrutar de un sitio privilegiado al lado del centro turístico y rodeado de una naturaleza característica del país.

Con los beneficios obtenidos, una parte de ellos son destinados a la ONG Child Future Africa para ayudar a la población local, ya que gran parte de esta necesita ayuda.

El lodge tiene una serie de carencias o problemas importantes que hacen que la eficiencia no sea la que debería tener, y por ende los beneficios actuales están muy por debajo de los que debería tener si dispusiera de un orden y una gestión adecuada.

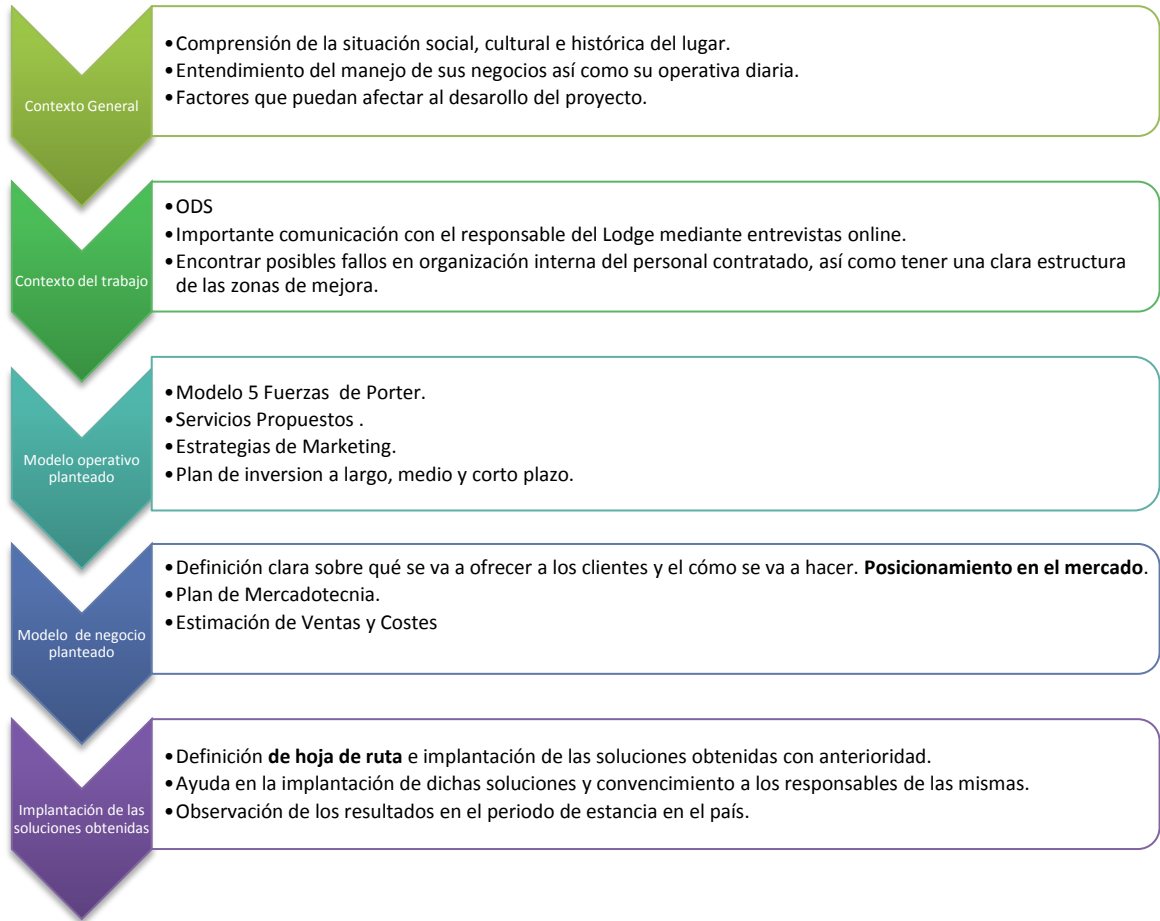
Para lograr el propósito mencionado será necesario hacer una serie de cambios administrativos y en los planes ofrecidos que harán que poco a poco el lodge vaya adaptándose al mercado y compitiendo más de lo actual.

### **2. Procedimiento**

Para abordar los problemas mencionados será de vital importancia seguir una serie de puntos u objetivos que irán determinando el futuro del lodge. Aplicados de manera

correcta y siguiendo la metodología propuesta, se producirá un aumento de los clientes y por tanto de los beneficios en comparación con los actuales.

La metodología a seguir es la siguiente ( Esquema 1):



*Esquema 1: Metodología de Trabajo*

En un primer lugar será necesario conocer la cultura y la historia del país para lograr entender el pensamiento de los habitantes. Corresponde a la primera fase del trabajo.

Posteriormente se ha detectado los fallos y las áreas de mejora debido a las entrevistas online con el director del lodge. Es también importante el cumplimiento de los ODS marcados por la ONU.

La parte fundamental del proyecto son los puntos 3 y 4. Es decir el modelo operativo y el de negocio. Se ha hecho un estudio de mercado para posicionar estratégicamente el lodge y posteriormente un estudio económico a cerca de la viabilidad del proyecto así como de los planes propuestos.

Finalmente se ha desarrollado la hoja de ruta a seguir junto a un cronograma para implantar ambos modelos mencionados.

### **3. Resultados**

Una vez desarrollados los dos modelos se procedió a comprobar si de verdad era viable y si los beneficios obtenidos eran mayores que los que se estaban consiguiendo hasta el momento.

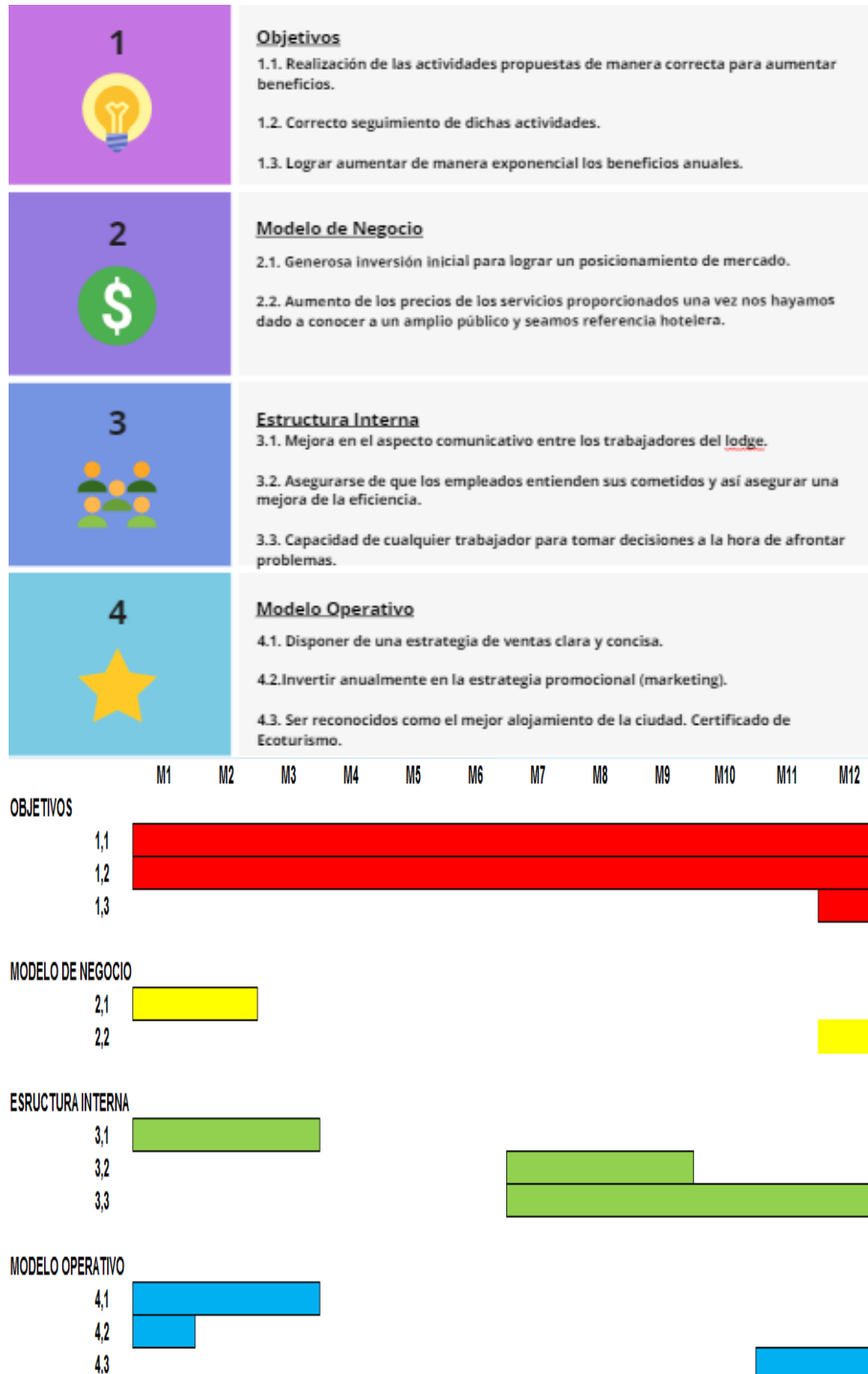
Mediante una serie de estimaciones se concretaron resultados y se comprobó que efectivamente los beneficios anuales se podían llegar a incrementar hasta incluso más del doble.

### **4. Conclusiones**

Llevar a cabo un incremento de los beneficios es complicado pero posible. Para ello hay que tener en cuenta varios factores como puede ser la feroz competencia existente, una planificación de las tareas más correcta y organizada así como un cambio en los programas que ofrece el lodge, mejorándolos para así atraer a más personas.

Es aún más importante la realización de mejoras en cuanto al marketing promocional del alojamiento dándose a conocer en numerosas agencias extranjeras o mediante métodos más innovadores como puede ser el *Social Media Marketing*, muy utilizado en la actualidad.

Para tener una organización clara se ha realizado una hoja de ruta así como un cronograma (Esquema 2)



Esquema 2: Hoja de Ruta y Cronograma

# STRATEGIC REFLECTION ON ITS POSITIONING AND DEFINITION OF A ROADMAP FOR POTENTIAL AREAS OF IMPROVEMENT FOR THE TOURIST LODGE IN ZIMBABWE.

**Author:** Alemparte Figueira, Íñigo  
**Supervisor:** Telleria Ajuriaguerra, Miren  
**Collaborating Entity:**  
ICAI - Comillas Pontifical University.

ICAI Foundation of Engineers for Development.

Child Future Africa.

## ABSTRACT

Advice on the diagnosis of the potential problems of the tourist lodge in Harare, Zimbabwe. Strategic reflection on market positioning, identifying areas for improvement and finally defining a future model that responds to the needs identified. Finally, definition of the roadmap that will allow the implementation of this model.

**Keywords:** *Lodge, ODS, Operating Model, Business Model, Roadmap, Efficiency, Strategic Plan, Market Positioning, Marketing.*

## 1. Introduction

The "It's A Small World" tourist lodge is located in Harare, the capital of Zimbabwe in a safe and residential neighbourhood called Avondale. It is an accommodation where guests can enjoy a privileged location next to the tourist centre and surrounded by the characteristic nature of the country.

A portion of the profits are donated to the NGO Child Future Africa to help the local population, a large part of which is in need of assistance.

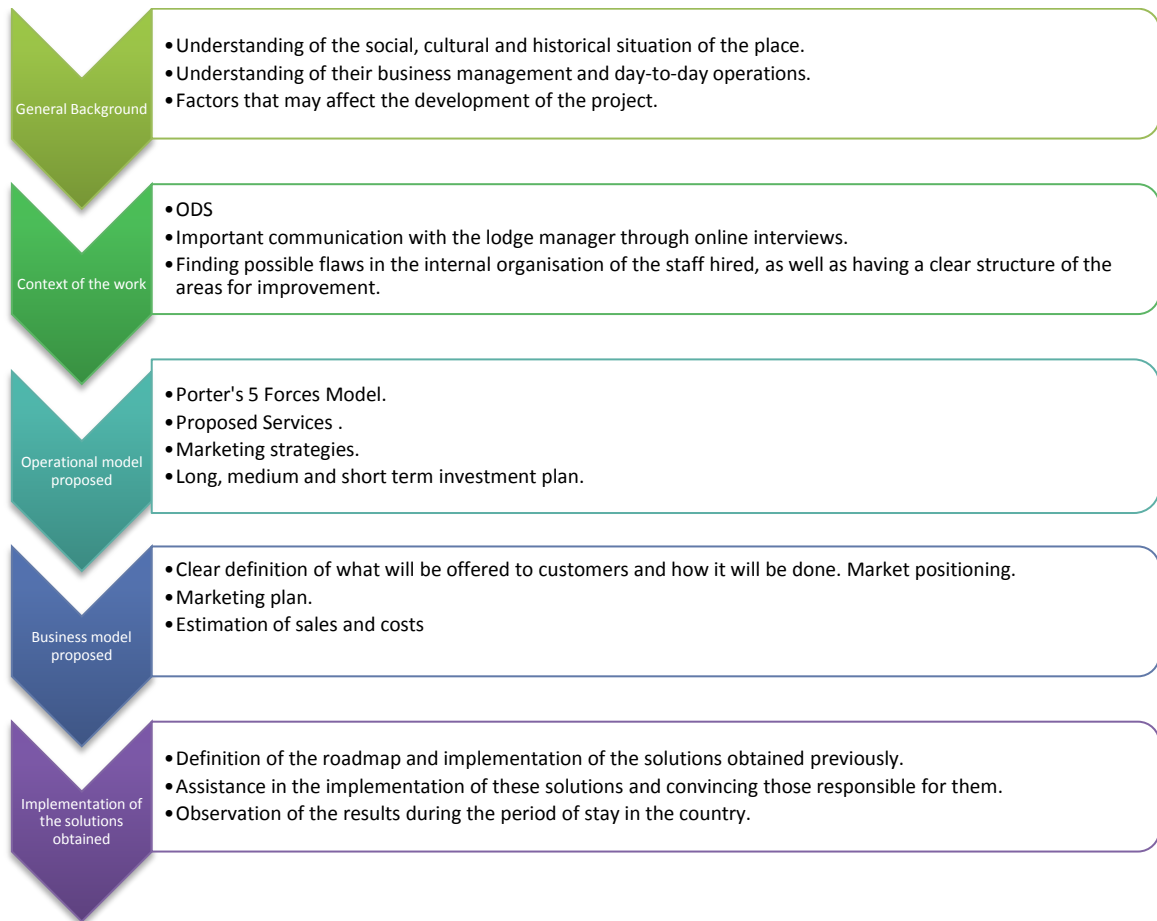
The lodge has a series of important shortcomings or problems that make it not as efficient as it should be, and therefore the current profits are far below what they should be if it had a proper order and management.

In order to achieve the aforementioned purpose, it will be necessary to make a series of administrative changes and changes in the plans offered that will gradually adapt the lodge to the market and make it more competitive than it is at present.

## 2. Procedure

In order to address the problems mentioned above, it will be of vital importance to follow a series of points or objectives that will determine the future of the lodge. Applied correctly and following the proposed methodology, this will lead to an increase in clients and therefore an increase in profits compared to the current ones.

The methodology to be followed is as follows (Scheme 1):



*Scheme 1: Working Methodology*

First of all, it will be necessary to know the culture and history of the country in order to understand the thinking of the inhabitants. This corresponds to the first phase of the work.

Subsequently, the failures and areas for improvement have been identified through online interviews with the lodge manager. It is also important to comply with the SDGs set by the UN.

The key part of the project is points 3 and 4, i.e. the operational and business model. A market study was carried out to strategically position the lodge, followed by an economic study on the viability of the project and the proposed plans.

Finally, a roadmap has been developed together with a timetable for the implementation of both models.

### **3. Results**

Once the two models had been developed, we proceeded to check whether they were really viable and whether the benefits obtained were greater than those that had been achieved so far.

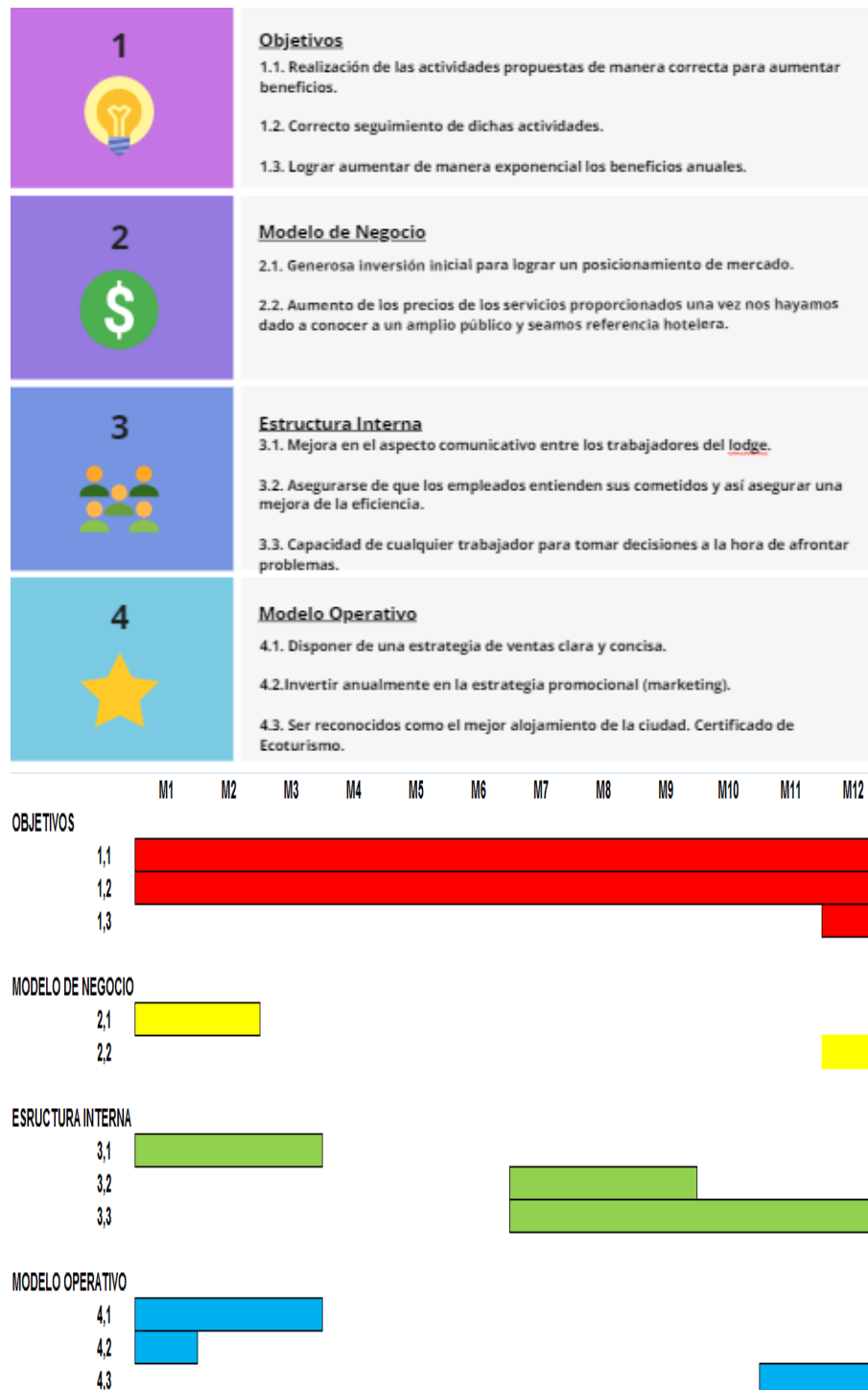
By means of a series of estimates, the results were established and it was found that the annual profits could indeed be more than doubled.

### **4. Conclusions**

Increasing profits is complicated but possible. Several factors have to be taken into account, such as the fierce competition, a better and more organised planning of tasks and a change in the programmes offered by the lodge, improving them in order to attract more people.

It is even more important to improve the promotional marketing of the lodge by making itself known in numerous foreign agencies or through more innovative methods such as Social Media Marketing, which is very popular nowadays.

In order to have a clear organisation, a roadmap and a timetable have been drawn up.



*Scheme 2: Roadmap and Timeline*

## *Índice de la memoria*

<i>Capítulo 1. Introducción</i> .....	5
Motivación del proyecto .....	5
Contexto del proyecto .....	6
Metodología .....	9
<i>Capítulo 2. Contexto General</i> .....	14
<i>Capítulo 3. Contexto del Proyecto</i> .....	52
<i>Capítulo 4. Modelo Operativo Planteado</i> .....	62
<i>Capítulo 5. Modelo de Negocio Planteado</i> .....	84
<i>Capítulo 6. Hoja de Ruta</i> .....	108
<i>Capítulo 7. Conclusiones</i> .....	110
<i>Capítulo 8. Bibliografía</i> .....	114
<i>ANEXO I</i>	118

## *Índice de figuras*

Figura 1 Child Future Africa .....	7
Figura 2 Proyecto Zimbabwe .....	7
Figura 3: Vista del Lodge .....	8
Figura 4: Fiesta Benéfica .....	13
Figura 5: Situación Antigua Rodesia .....	15
Figura 6: Situación Geográfica de Zimbabwe .....	15
Figura 7: Mapa Fluvial de Zimbabwe .....	16
Figura 8: Cordilleras de Zimbabwe .....	17
Figura 9: Cataratas Victoria .....	18
Figura 10: Ruinas del Gran Zimbabwe .....	19
Figura 11: Parque Nacional de Hwange .....	19
Figura 12: Dos Rodesias .....	21
Figura 13: Robert Mugabe .....	22
Figura 14: Emmerson Mnangagwa .....	23
Figura 15: Senado de Zimbabwe .....	25
Figura 16: Ejército Nacional .....	28
Figura 17: Católicas Cristianas .....	35
Figura 18: Representación de Mwari .....	36
Figura 19: Vestimenta Típica .....	39
Figura 20: Plato de Sazda .....	40
Figura 21: Plato de Muriwo Unwdovi .....	41
Figura 22: Habitación del Lodge .....	53
Figura 23: Mapa del Lodge .....	53
Figura 24: ODS .....	54
Figura 25: Representación del Modelo Operativo .....	62
Figura 26: 5 Fuerzas de Porter .....	63

Figura 27: Familia Europea .....	69
Figura 28: Prototipo de Mochileros.....	70
Figura 29: Social Media Marketing.....	76
Figura 30: Modelo de Negocio .....	84
Figura 31: Hoja de Ruta a Seguir .....	108
Figura 32: Cronograma de Implantación de Hoja de Ruta.....	109

## *Índice de tablas*

Tabla 1: Metodología a Seguir .....	9
Tabla 2: Planificación.....	13
Tabla 3: Composición del Senado .....	25
Tabla 4: Composición de la Asamblea Nacional.....	26
Tabla 5: Resumen de las Religiones (Elaboración Propia) .....	38
Tabla 6: Ocupación Hotelera Según el Cuatrimestre (Elaboración Propia).....	89
Tabla 7: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje Corporal (Elaboración Propia).....	96
Tabla 8: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje de Pies (Elaboración Propia).....	97
Tabla 9: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje Facial (Elaboración Propia) .....	98
Tabla 10: Ventas Anuales Estimadas (Elaboración Propia).....	102
Tabla 11: Gastos Estimados por Inversiones (Elaboración Propia) .....	104
Tabla 12: Gastos en Sueldos y Salarios (Elaboración Propia) .....	105
Tabla 13: Gastos Fijos (Elaboración Propia).....	106
Tabla 14: Gastos Variables (Elaboración Propia) .....	106

## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hace una introducción de este proyecto despertando el interés del lector por el proyecto y describiendo la motivación del proyecto.

### *MOTIVACIÓN DEL PROYECTO*

Personalmente, a la hora de la elección de éste trabajo de fin de grado, han sido decisivos dos diferentes factores que lo hacen único respecto a los demás propuestos.

En un primer lugar, a lo largo de nuestro paso por la universidad hemos aprendido conceptos muy técnicos y especializados de numerosas materias sin llegar nunca a ponerlos en práctica en el mundo real. Es por ello que con este trabajo, a diferencia que cualquier otro, tenemos una oportunidad única para lograr llevar a cabo toda la teoría dada los últimos años y así poder ayudar a gente más desfavorecida que de verdad necesita dicha ayuda.

No es fácil encontrar tras tu cuarto año de carrera una situación en la que se van a plantear numerosos problemas desde el principio hasta el final y tú vas a poder poner soluciones a todos y cada uno de ellos con ayuda de compañeros y demás personas.

Debido a la pandemia, no va a ser posible realizar el trabajo de campo allí, en Zimbabwe, sin embargo gracias a este proyecto y cuando las condiciones lo permitan podremos ir al país e intentar implementar los resultados que se han obtenido a lo largo de este periodo, es por eso por lo que creo que es un trabajo único, ya que no se basa únicamente en escribir ecuaciones y encontrar resultados meramente teóricos, sino que es posible llevarlos a la realidad que es realmente el objetivo de un ingeniero.

En segundo lugar, creo que es una manera de poder ayudar a la gente que realmente lo necesita.

Zimbabue se encuentra entre los países con el PIB per cápita más bajo del mundo donde el nivel de vida es extremadamente bajo. Aproximadamente el 65% de la población vive por debajo del nivel de pobreza.

Actualmente la esperanza de vida en el país es en hombres de 59,5 años, mientras que en mujeres la cifra aumenta a 62,6 años según los últimos datos tomados en 2018. Para hacerse una idea más lúcida, en España la esperanza de vida actualmente es de 83,3 años en hombres y 86,6 años en mujeres, siendo nuestro país de los más altos en el mundo.

En cuanto a la educación cabe destacar que la educación primaria en el país es obligatoria y gratuita mientras que la secundaria no lo es, siendo necesario para acceder a ella el pago de tasas de inscripción donde gran parte de las familias no pueden permitirlo.

La tasa de alfabetización es del 85% en el caso de las mujeres mientras en el caso de los hombres es un tanto superior, llegando al 87%.

Gran parte de los beneficios obtenidos en el lodge son destinados a la ONG *Child Future Africa* para así poder dotar a los niños de una mejor educación y una mejor calidad de vida.

## ***CONTEXTO DEL PROYECTO***

*Child Future Africa (CFA)* es una ONG fundada por George Seremwe nacido en la capital del país, Harare. George completó sus estudios en la universidad de Utrech en Holanda, estudiando Economía y Negocios, para trabajar allí durante un tiempo en una importante firma Americana. Además, a lo largo de los años ha estado envuelto en numerosos proyectos en Zimbabue, Guinea-Bissau y Vietnam

La ONG fue fundada en 2002, para poder financiarse, George abrió el lodge llamado ``It's a Small World'' en la capital del país. Aproximadamente el 20% de los ingresos son destinados a CFA, sin embargo es solo uno de los diferentes lodges que dispone en el país.



Figura 1 Child Future Africa

La ONG tiene numerosos objetivos, siendo los más importantes el de garantizar tanto una correcta educación para los niños, como proporcionar a las comunidades locales unas condiciones dignas para vivir y proveer de servicios correctos e indispensables.

*Child Future Africa* (Figura 1) dispone de un orfanato ubicado en una zona al noreste del país llamada Mt Darwin, que da cobijo a mas de 30 niños.

El recinto tiene aproximadamente unos 10.000 metros cuadrados formado por dos casas con dos madres adoptivas. A su vez dispone de una granja cuya finalidad es la de producir granos y materias primas tanto para el auto consumo como para poder obtener unos ingresos para su mantenimiento.



Figura 2 Proyecto Zimbabwe

A través de Miren Tellería (Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos por la universidad politécnica de Madrid) en colaboración con *Child Future Africa* se formó hace tres años el llamado *Proyecto Zimbabwe* (Figura 2) con la finalidad de poder ayudar a las personas

necesitadas, llevándose así a cabo numerosos proyectos de ingeniería en el país, siendo Miren la supervisora de dichos proyectos correspondientes a alumnos de ICAI de su último curso de carrera.

A lo largo de éstos años se han desarrollado diferentes trabajos como por ejemplo sistemas de regadío, sistema de placas solares fotovoltaicas, piscifactorías, biodigestores e incluso varios edificios para dar clases de secundaria en la localidad.

Es por tanto una buena manera para poder poner a prueba los conocimientos inculcados a lo largo de los años en la carrera, y de poder poner de nuestra parte para así ayudar en la medida de lo posible

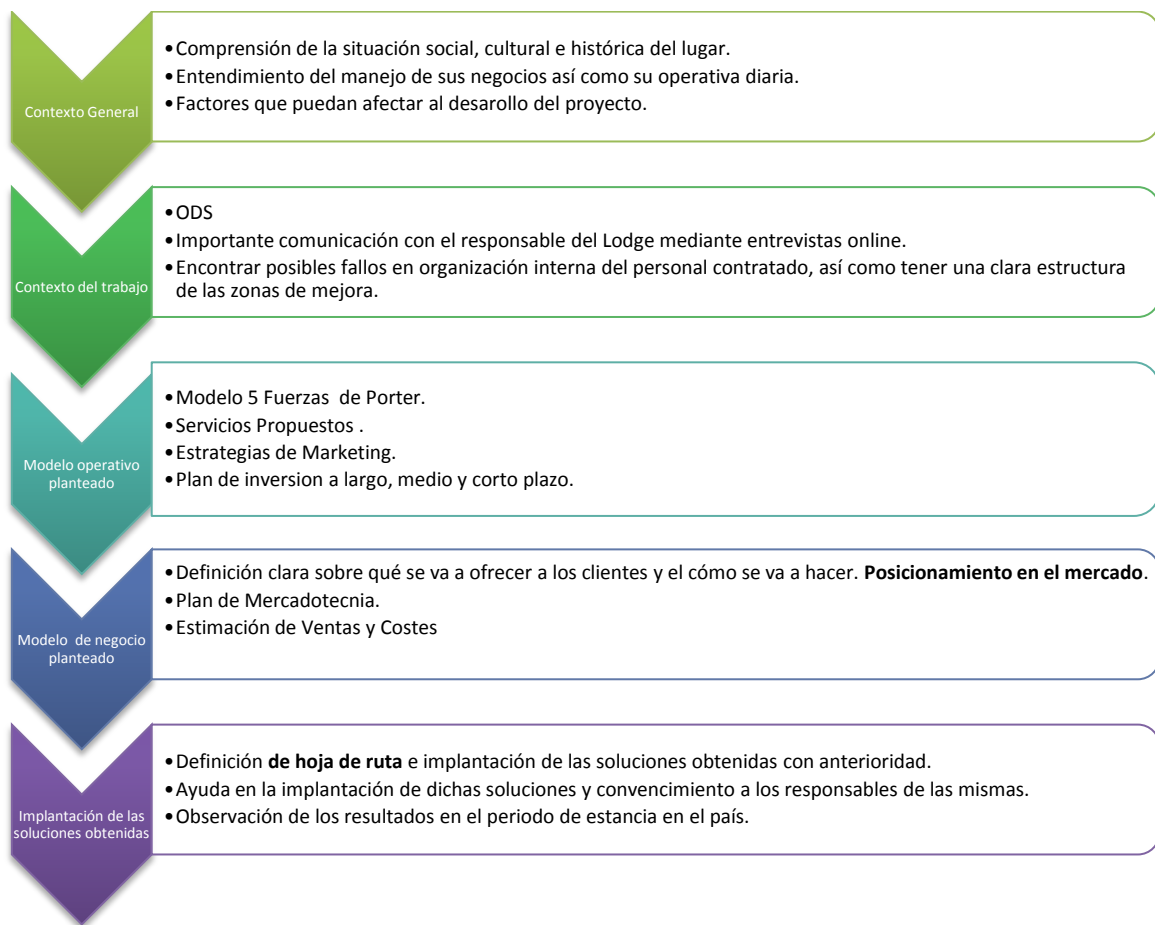


*Figura 3: Vista del Lodge*

El proyecto sobre el que realizo el trabajo se basa en la mejora de los servicios, bien sean materiales, publicitarios etc, ofrecidos por el lodge ``It's a Small World`` ( Figura 3) así como la obtención de mayores beneficios, de tal manera que la ONG pueda ayudar al mayor número de gente posible.

## ***METODOLOGÍA***

Para la realización del proyecto será de vital importancia tener una estructura clara de qué método seguir en cada momento, es por ello por lo que se ha decidido proceder de la siguiente manera (tabla 1):



*Tabla 1: Metodología a Seguir*

## 1. Contexto General

Para la realización de un trabajo de forma correcta, se cree que es de vital importancia el conocer y entender como es la cultura del país tanto antigua como actual, para así poder ser capaz de hacer frente a los problemas que se van a afrontar a lo largo de la implantación del proyecto y poder actuar de la mejor forma posible, tanto ética como factible.

Es por eso que conociendo ciertos aspectos pasados podrán ayudar a solventar y a mejorar situaciones que probablemente repercutan en el funcionamiento del lodge y que impiden que el funcionamiento de éste de desarrolle de forma óptima, lo cual es el fundamento del proyecto.

## 2. Contexto del trabajo

Se piensa que una de las partes más importantes del trabajo y que más ayudará a la hora de la resolución e implantación, es el conocimiento y detección de los fallos que se están llevado a cabo en el hotel tanto factores internos como los externos así como posibles fallos en las instalaciones.

Para solventar dichas carencias, la mejor opción es la de realizar una serie de entrevistas a los trabajadores del lodge e incluso al propietario George, cuyos datos proporcionados y próximos a la realidad nos darán una idea de la organización interna desarrolladas en el lugar. Finalmente con la información obtenida se hará comparaciones con distintos hoteles, albergues y residencias de la ciudad de tal manera que se descartarán errores.

Además se concretarán los ODS<sup>1</sup> sobre los que se elaborará el trabajo.

### 3. Modelo operativo planteado

Será de vital importancia la solución de problemas llevados a cabo en el lodge como bien puede ser la atención que se está transmitiendo a los clientes, así como el ``feedback`` entre los empleados y los usuarios, una mala orientación del marketing para darse a conocer al público e incluso una falta de cuidados en las instalaciones, éstas pueden ser situaciones comunes que impiden un correcto desarrollo y funcionamiento del lugar.

Para lograr identificar dichas múltiples posibles carencias, se recurrirá a un análisis DAFO previo.

Un análisis DAFO se trata de una metodología de estudio que se realiza orientada a una empresa o proyecto, para así poder caracterizar las (**D**ebilidades, **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) con la finalidad de obtener una información útil para que la empresa pueda tomar unas decisiones estratégicas o cambios de organización que mejor se adapten a exigencias del mercado y del entorno económico.

Una vez habiendo conocido la información proporcionada por el análisis DAFO, se actuará de manera correcta para solventar las diferentes carencias, teniendo así un continuo seguimiento detallado del proyecto a corto, medio y largo plazo

### 4. Modelo de negocio planteado

Un modelo de negocio es fundamental para conocer de primera mano el posicionamiento en el mercado del lodge turístico, respondiendo preguntas sobre qué se ofrecerá a los clientes y el cómo se hará.

---

<sup>1</sup> ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

Se realizarán estudios económicos según lo planteado en el modelo operativo de tal forma que se valorarán los costes así como los precios adoptados en el lugar para finalmente obtener unos beneficios que reflejen una solución viable lo más adaptada a la realidad posible.

## 5. Implantación de las soluciones obtenidas

La finalidad del proyecto es conseguir un aumento de demanda de clientes en el lugar para así incrementar los beneficios que una parte de ellos se destinarán a la ONG Child Future Africa. Para ello será necesario la creación de una hoja de ruta, la cual nos mostrará una secuencia detallada de los pasos que se tendrán que llevar a cabo en forma de cronograma temporal de tareas para llegar al fin deseado.

Como se mencionó en la metodología anterior, será fundamental el convencimiento a los responsables de los pasos a seguir que se consideran óptimos de tal forma que la colaboración de ellos sea necesaria.

Finalmente el último paso de seguimiento de resultados en el país no podrá ser llevado a cabo debido a la pandemia que actualmente está azotando de forma mundial, es por eso por lo que se tendrá que seguir mediante otros métodos o alternativas, bien sea mediante videollamadas o simplemente comunicación por correo siendo además una posible situación la de continuar el verano que viene con el proyecto allí si es que la situación nos lo permite.

Como es lógico, un proyecto de esta importancia requiere un capital de maniobra para la realización de los proyectos más técnicos y enfocados a la ingeniería. Es por eso por lo que a lo largo de este año se han ido intentando recaudar dinero mediante donaciones de diferentes e innovadoras formas gracias a todas las personas que forman parte del proyecto pertenecientes tanto a dentro de la universidad, como fuera de ella.



Desde un primer momento se ha contactado con empresas y patrocinadores que han ayudado a la recaudación de fondos, para ello se han realizado torneos de pádel, se han hecho sorteos, venta de productos como camisetas e incluso en años anteriores fiestas benéficas (Figura 4).

Figura 4: Fiesta Benéfica

Para llevar a cabo un orden se establecerá una tabla que muestre el procedimiento y los puntos llevados a diario:

Tareas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Comprensión cultural								
Medidas de financiación								
Obtención de carencias y fallos								
Ideas para el proyecto								
Hoja de ruta								
Implantación del proyecto							(Si fuera posible ir)	
Realización trabajo final								

Tabla 2: Planificación

## Capítulo 2. CONTEXTO GENERAL

Para poder comprender la situación del país, será necesario reflexionar sobre ciertos aspectos socio-culturales e históricos, antecedentes que han desembocado en lo que es ahora Zimbabwe así como su gente y su manera de pensar característica.

Para tener a lo largo del documento un orden correcto se seguirá la siguiente estructura con la finalidad de poder desarrollar y conocer los aspectos más importantes e influyentes de su cultura y sociedad.

1- Contexto físico: Describirá principalmente sobre la situación geográfica del país es decir, las montañas, ríos y valles más importantes. Los límites de Zimbabwe con los demás países, su ubicación y finalmente el clima

2- Contexto histórico: En este punto nos sumergiremos en la historia del país, sucesos que ocurrieron en el pasado y que han ido dando forma al país actual, se hablará de las tribus que poblaron Zimbabwe así como sobre las antiguas colonias.

3- Contexto Político: Se hará una separación entre política interior y exterior mencionando a figuras importantes del país y las relaciones internacionales con otros países.

4- Contexto Cultural: Se mencionará las lenguas habladas, sus tradiciones, la gastronomía característica con sus platos más reconocidos, también se hablará sobre las religiones y la emigración.

5- Contexto Económico: Finalmente se hablará acerca de la economía actual de Zimbabwe así como de conceptos muy importantes como el PIB, el índice de desarrollo humano (IDH) la inflación etc.

## 1. CONTEXTO FÍSICO

Zimbabue, antigua Rodesia del Sur (Figura 5), se trata de una antigua colonia inglesa situada al sureste del continente africano, sus límites territoriales están formados por Zambia al norte, Mozambique al este, al suroeste con Botswana y al sur con Sudáfrica, es por tanto por lo que al limitar con dichos países, Zimbabue carece de costas oceánicas.

A su vez, si hacemos referencia a las divisiones administrativas del lugar, se comprueba que el país está formado por ocho provincias y dos ciudades: (con estatus de provincia): Manicalandia, Mashonalandia Central, Mashonalandia Oriental, Mashonalandia Occidental, Masvingo, Matabelelandia Septentrional, Matabelelandia Meridional, Midlands, Bulawayo y Harare, siendo esta última la capital del país.

En la actualidad Zimbabue (Figura 6) posee una superficie aproximada de 390,580 km<sup>2</sup> y una población de 14,646,000 habitantes (Est. 2019, ONU) teniendo una densidad de población muy moderada de 37 habitantes/km<sup>2</sup>

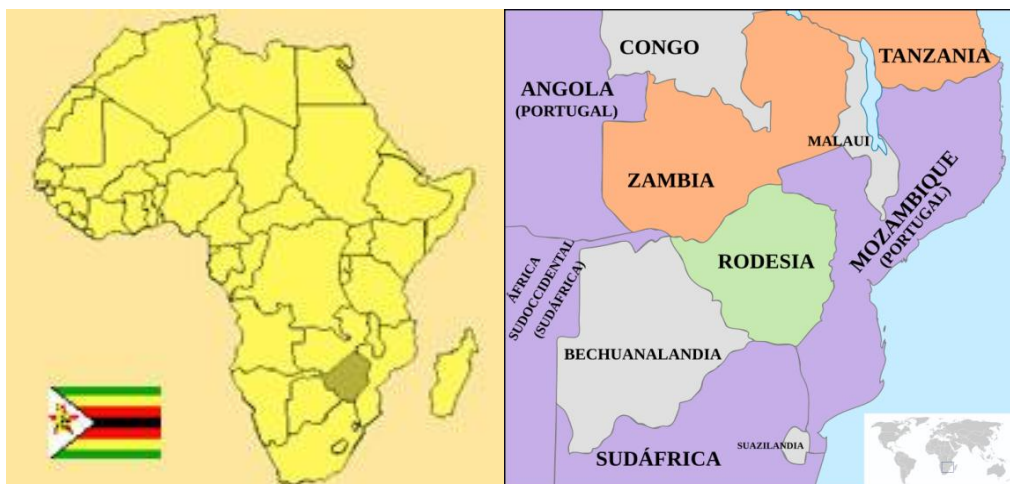


Figura 6: Situación Geográfica de Zimbabue

Figura 5: Situación Antigua Rodesia

Si analizamos la geografía del país, vemos que el territorio de Zimbabue se extiende entre los ríos Zambeze (Figura 7) ubicado al noreste y siendo el cuarto río más grande de África, el Sabi al este, y el Limpopo que se encuentra en el sureste, también es importante mencionar los ríos Shangani, Bembezi y Angwa. Es por tanto que dichos ríos forman una de las reservas más importante de África, y la más importante del territorio sur del continente.

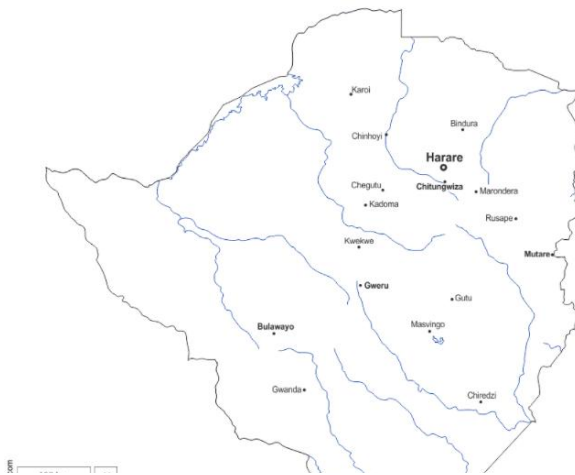


Figura 7: Mapa Fluvial de Zimbabue

En cuanto a los lagos, es importante tener en cuenta el lago Kariba, formado al construirse la presa del Zambeze.

Se encuentra en la frontera entre Zambia y Zimbabue, si hacemos referencia a volúmenes, es el lago artificial más grande del mundo con aproximadamente

unos 220 kilómetros de longitud y con un ancho aproximado de 40 kilómetros,

es por ello por lo que se dice que contemplar el lago es como mirar al mar, debido a su amplia y basta extensión.

La historia de su curiosa creación comienza en 1959 tras la finalización de la presa, lo cual produjo una inusual crecida del río Zambeze cuyos daños fueron tales que la tribu de los Batonga tuvieron que desplazarse, naciendo así el nombre del lago cuyo significado es *Trampa*.

La característica geográfica con mayor relevancia en el país se trata de una cordillera de 700 kilómetros de longitud que recorre el país desde el suroeste hasta el noroeste concretamente desde Plumtree (país fronterizo con Botswana) hasta el monte Nyangani casi perteneciente al territorio de Mozambique.

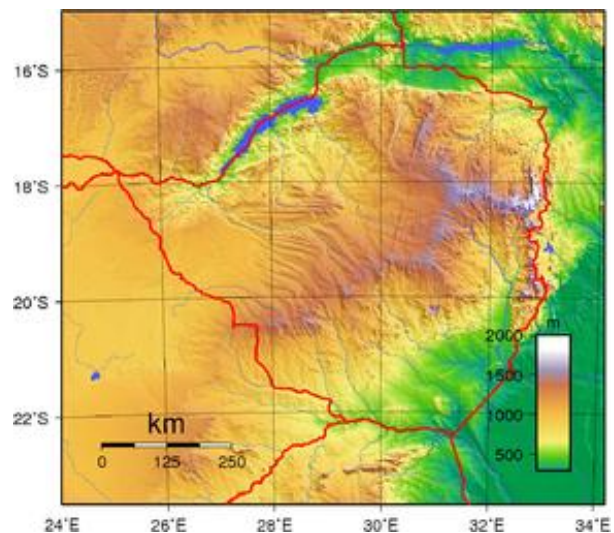
El territorio del país tiene una altura superior a 300 metros sin embargo se forma una depresión la unión de los ríos Runde y Save colindante con Mozambique donde se llega a una altura de 150 metros.

Como se ha mencionado, una cuarta parte del territorio nacional está dominada por la cordillera alta del Veld. El relieve principalmente del país está formado por dos mesetas de gran tamaño (Figura 8)

La meseta oriental, Mashonalandia que desciende hasta los 200 metros hacia el valle de Zambeze y la occidental, Matabelelandia, que se distribuye hacia la depresión de Botsuana.

Hay una formación montañosa en el este del país llamada montes Inyanga cuya altura sobrepasa los 2590 metros donde el pico más importante es el Dombo con 2000 metros de altura.

Es también conveniente destacar una formación geológica llamada el Gran Dique, cuyo origen es volcánico y está situada en el centro del país. Es el lugar donde mayores yacimientos de minerales hay en Zimbabue.



*Figura 8: Cordilleras de Zimbabue*

La riqueza natural de Zimbabue es única e impresionante donde se puede disfrutar de selvas, ríos, increíbles montañas, cascadas y una biodiversidad de las más extraordinarias del planeta, pero también se puede disfrutar de ruinas y restos arqueológicos de civilizaciones antiguas. A continuación se explicará brevemente los sitios más característicos y visitados del país.

-Cataratas Victoria: Sin duda la joya del país, se trata de una imponente cascada de 110 metros de altura en la frontera con Zambia. Protegida por la UNESCO, es considerada como la catarata más grande del mundo por su altura y su anchura (Figura 9).



*Figura 9: Cataratas Victoria*

Se forma el río Zambeze, descubierta por David Livingstone en 1855, se dice que el agua al precipitarse por su altura y chocar contra las rocas crea un estruendo capaz de ser escuchado a 40 kilómetros de distancia.

En las estaciones secas se produce una bajada del caudal formándose las famosas piscinas del Diablo en la parte superior donde bañarse es una de las

muchas actividades que se pueden realizar allí.

-Parque nacional Hwange: Para los turistas, el parque Hwange es otro de los destinos con más interesantes para ver, cuenta con unos 15,000 kilómetros y se encuentra entre las cataratas Victoria y el desierto de Kalahari, es por ello por lo que se trata de una zona muy seca y desértica donde la lluvia es un bien escaso durante los meses de invierno (Figura 11). Al llegar la primavera el paisaje adopta un tono verde donde se hayan mas de 500 especies de animales.

-Jardines botánicos de Harare: Ubicados en la capital del país, contiene mas de 5,000 especies de plantas diferentes que han sido traídas del sur de África.

-Ruinas del Gran Zimbabue: Se trata de las ruinas de una ciudad antigua formada al sur del continente, centro del imperio Monopotapa (Figura 10). El reino se instauró en las regiones de Zimbabue y Mozambique siendo el comercio con el exterior el mayor sustento económico del imperio. Se consideran patrimonio de la humanidad por la UNESCO y están formadas por la acrópolis, el templo y un muro que limita dicho templo.



Figura 11: Parque Nacional de Hwange



Figura 10: Ruinas del Gran Zimbabue

Si nos centramos en el clima del país, Zimbabue se caracteriza por un clima subtropical con considerables cambios de temperaturas al aumentar la altitud, si bien en zonas bajas o valles predomina la calidez y humedad, en zonas montañosas las oscilaciones térmicas son más comunes.

El periodo de sequías se desarrolla durante los meses comprendidos entre junio y septiembre, mientras que las lluvias se producen entre los meses de octubre y marzo coincidiendo con la época cálida. La vegetación predominante es la sabana formada por acacias y baobabs.

Las diferentes especies arbóreas dividen el territorio en siete ecorregiones:

- Sabana arbolada de teca del Zambeze al oeste.
- Sabana arbolada del Kalahari al oeste.
- Sabana arbolada de mopane del Zambeze en el norte y sur.
- Sabana arbolada del miombo meridional en el centro.
- Sabana arbolada de África austral al suroeste.
- Mosaico montano de selva y pradera al este.
- Selva mosaico costera de Inhambane en algunas zonas del este.

Para concluir se explicará brevemente los recursos naturales del país donde destacan elementos como el carbón, el cromo, oro, níquel, cobre, hierro, platino y diamante.

## 2. Contexto Histórico



Figura 12: Dos Rodesias

autogobierno por una minoría blanca.

Con el paso de los años empezaron a aumentar tensiones por parte de la población nativa oponiéndose a la llegada de los colonos, es por ello por lo que comenzaron a formarse grupos opositores nacionalistas como la Unión Popular Africana de Zimbabwe y la Unión Nacional Africana de Zimbabwe, siendo además clave la formación de la Federación de Rodesia y Niasalandia integrada por Rodesia del Norte conocida en la actualidad por Zambia, y Rodesia del Sur actualmente Malawi quedando una situación geográfica como muestra la figura 12.

Zimbabwe, anteriormente conocida Rodesia de Sur, fue colonizada en el siglo XIX por Cecil John Rhodes junto a su Compañía Británica de Sudáfrica a través de un decreto de la corona inglesa, dando comienzo así la llegada de colonos europeos a través del sur del continente donde se establecieron en el lugar en el que posteriormente pasaría a ser la actual capital del país, Harare.

Años más tarde en 1922 se decidió que en aquella región se formara un

Tras la caída de la Federación, Ian Smith se declaró primer ministro de la zona de Rodesia del Sur de tal forma que proclamó la independencia en 1965, decisión que fue vista de muy mala manera como acto de traición por Gran Bretaña. Finalmente mediante un referéndum se creó una constitución según el cual se formó la República de Rodesia con un control político y económico de la minoría blanca.

Años más tarde, grupos armados liderados por Mugabe comenzaron a incrementar sus ataques contra el gobierno de Smith por lo que finalmente se logró llegar a un acuerdo para evitar una guerrilla según el cual se elaboró una nueva constitución para así asegurar y dictaminar los derechos de las minorías.

En 1987 se consiguió la independencia de Zimbabue y Robert Mugabe fue nombrado primer ministro. Durante su extenso mandato Mugabe creó el Partido Unión Nacional Africana de Zimbabue-Frente Patriótico y logró una modificación constitucional en 1987 sobre la nueva figura del presidente ejecutivo.

Mediante un referéndum, Robert Mugabe (Figura 13) también aprobó la creación de una Carta Magna en 2013, según la cual limitaba el periodo presidencial a dos años, de los cinco años establecidos anteriormente.

Es necesario mencionar las graves crisis económicas así como las confiscaciones de granjas de la población por parte de grupos apoyados por el gobierno.



*Figura 13: Robert Mugabe*

Tras 35 años de gobierno, en 2017 Mugabe dimite como de su cargo debido a las alarmantes tensiones así como la actuación del ejército para tomar el poder llevándose una transición de la forma más pacífica posible donde se nombró presidente a Emmerson Mnangagwa elegido por sufragio del pueblo, siendo el actual líder del país (Figura 14).

Emmerson señaló desde el primer momento que su administración iba a ser diferente a la de su predecesor mencionando a la población como un nuevo comienzo.

Mugabe falleció en septiembre de 2019.



*Figura 14: Emmerson Mnangagwa*

### 3. Contexto Político

Para estructurar este punto de manera adecuada se va a explicar en un primer lugar la política interior del país hablando de los poderes del estado. A continuación se escribirá a cerca de la política exterior y las relaciones internacionales y finalmente se hablará del ejército así como de los activos y estructura de éste.

#### 3.1. Política Interior

En primer lugar es vital conocer y saber que Zimbabwe es una república. A su vez al igual que nuestro país está formado por el poder legislativo, poder ejecutivo y poder judicial.

##### 1. Poder Ejecutivo

El presidente es a su vez el jefe de Estado y el jefe de las fuerzas armadas del país. Actualmente es Emmerson Mnangagwa y es elegido cada cinco años de forma directa. Junto al presidente se elige también dos vicepresidencias que son nombradas precisamente por el jefe de estado. Son nombrados también los ministros y viceministros entre los miembros del Senado y de la Asamblea Nacional así como las personas que no sean miembros del Parlamento<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Constitución de Zimbabwe de 2013. Datos obtenidos desde el siguiente enlace: [https://www.parlzim.gov.zw/images/documents/Constitution-of-Zimbabwe-Amendment\\_No\\_20\\_-\\_14-05-2013.pdf](https://www.parlzim.gov.zw/images/documents/Constitution-of-Zimbabwe-Amendment_No_20_-_14-05-2013.pdf)

## 2. Poder Legislativo:

Está formado por el Senado (Figura 15) y por la Asamblea Nacional, pudiendo cambiar a los 5 años de forma directa.



*Figura 15: Senado de Zimbabwe*

La cámara alta está compuesta por 80 senadores y de entre todos ellos son 6 los que han sido considerados por cada provincia de forma proporcional. Otros 16 tienen procedencia del consejo de Gobierno Regional y dos de ellos son los representantes de las personas que poseen algún tipo de

discapacidad. Siendo actualmente la presidenta Mabel Chinomona.

En la siguiente tabla (Tabla 3) se mostrará la disposición del Senado de Zimbabwe así como los grupos parlamentarios actuales y sus integrantes en cada uno de ellos

<b>Senado de Zimbabwe</b>	
<b>Grupo Parlamentario</b>	<b>Integrantes</b>
Unión Nacional Africana de Zimbabwe-Frente Patriótico	27
Alianza del Movimiento por el Cambio Democrático	23
Jefes	12
Movimiento por el Cambio Democrático	1
Representantes de personas con discapacidad	1
<b>Total</b>	<b>64</b>
<b>Mujeres</b>	29 (45.3%)
<b>Hombres</b>	35 (54.7%)
<b>Total</b>	<b>64 (100%)</b>

*Tabla 3: Composición del Senado*

Si hacemos referencia a la Asamblea Nacional se observa que está compuesta por 270 miembros. De todos los integrantes de dicha asamblea, aproximadamente el 80% es elegido mediante voto secreto. También está compuesta por 6 mujeres provenientes de cada provincia. Jacob Francis Mudenda es el actual presidente de la Asamblea.

En la siguiente tabla (Tabla 4) se recoge la composición y los grupos que representan y forman la Asamblea Nacional de Zimbabwe.

<b>Asamblea Nacional de Zimbabwe</b>	
<b>Grupo Parlamentario</b>	<b>Integrantes</b>
Unión Nacional Africana de Zimbabwe-Frente Patriótico	120
Alianza del Movimiento por el Cambio Democrático	75
Frente Patriótico Nacional	1
Independientes	1
<b>Total</b>	<b>197</b>
<b>Mujeres</b>	45 (22.8%)
<b>Hombres</b>	152 (77.2%)
<b>Total</b>	<b>197 (100%)</b>

*Tabla 4: Composición de la Asamblea Nacional*

### 3. Poder Judicial:

Está basada en su totalidad en la ley tradicional y derecho anglosajón.

Su formación consiste en la Corte Constitucional, la Suprema Corte, el Tribunal Superior, El Tribunal Laboral, el Tribunal Administrativo y los Tribunales de Derecho Consuetudinario.

El máximo representante es juez jefe de la corte suprema y es nombrado de forma directa por el presidente de la comisión de servicios judiciales.

### 3.2. Política Exterior

La constitución de Zimbabwe recoge que su política exterior se basa en principios básicos de protección y promoción de los intereses nacionales, la coexistencia pacífica con el resto de las Naciones y la resolución pacífica de las controversias internacionales de acuerdo con la resoluciones de las Naciones Unidas.

El Estado de Zimbabwe asume la cooperación e integración cultural política y económica de la región. Participa en organismos internacionales que busquen una resolución pacífica de los conflictos, el bienestar del pueblo africano y en general del mundo.

Forma parte de las Naciones Unidas, de la Unión Africana, de la Unión de Mercado Común del África oriental y Meridional.

### 3.3. Fuerzas Armadas de Zimbabwe

También llamado el Ejército Nacional de Zimbabwe (Figura 16) es el principal esqueleto de la defensa de la nación, y su propósito es el de defender la soberanía e integridad territorial para así garantizar y contribuir a la seguridad del país.

Tiene sus inicios en el año 1963 y está basado en el Ejército de Rodesia.

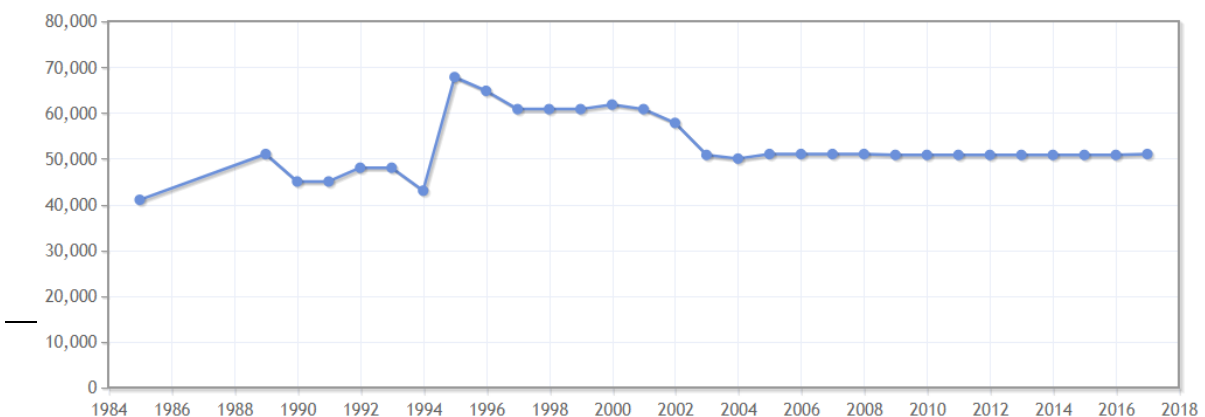
Su creación es debida a la separación entre la federación de Rodesia y Nyasalandia. En la actualidad el comandante en jefe es el presidente Emmerson Mnangagwa y el jefe del ejército es el teniente general Edzai Absolom.



*Figura 16: Ejército Nacional*

El ejército está formado por unas 30,000 personas en activo mientras que otras 22,000 personas se encuentran en la reserva, además en el país no es necesario la realización del servicio militar.

En el siguiente gráfico ( Gráfico 1) se muestra la evolución de los activos del ejército desde 1984 hasta la actualidad tomando un valor máximo de 67,800 personas en 1995 y uno mínimo de 41,000 personas en 1985



*Grafico 1: Evolución Temporal del Ejército*

Un dato de importante relevancia a mencionar es que en 2017 las fuerzas armadas del país llevaron a cabo un golpe de estado contra el que entonces era presidente Robert Mugabe y la repercusión de dicho golpe fue la de acabar finalmente con su longevo mandato el cual tuvo una duración de 37 años.

#### 4. Contexto Cultural y Social

La cultura se puede entender como lo que realmente puede llegar a dar forma y pulir nuestras creencias y los valores morales y éticos que son capaces de influir en los comportamientos de todos nosotros. Es por eso por lo que el comprender a demás personas y sus culturas es una buena manera de aprender no solo de los demás, sino también de nosotros mismos.

En este apartado se hablará a cerca de varios temas que son importantes para comprender y entender de mejor forma la manera de pensar de los habitantes del país y así sumergirte de lleno en su cultura ya que se considera de vital importancia tanto para la realización del trabajo como para ir al país en un futuro. Para ello se mencionará en primer lugar las lenguas que son habladas en Zimbabue en la actualidad y su procedencia.

También será importante tener en cuenta las distintas religiones que conviven en el país y que a lo largo del tiempo han estado habitando allí.

Posteriormente se hará a cerca de las tribus que habitan la zona y finalmente concluiremos dando a conocer las tradiciones la gastronomía y su arte.

#### 4.1. Sociedad de Zimbabwe

En las últimas estimaciones realizadas para la demografía del país, Zimbabwe posee una población aproximada de 12.300.154 habitantes donde el 37% está formada por niños entre 0 y 15 años, el 60% está formada por adultos entre 16 y 64 años y entorno al 3% por ancianos mayores de 65 años.

Con los datos proporcionados se puede observar que la natalidad en el país es alta y cada vez va aumentando, a diferencia de los países Europeos, cuya natalidad está disminuyendo en los últimos años lo cual a la larga puede suponer un problema.

Actualmente en el país la tasa de natalidad es del 29,7 ‰ con un promedio de 2,1 hijos.

Por otro lado la sociedad está formada por un 47,7% de hombres y un 52,3 % de mujeres, datos representados en el siguiente gráfico (Gráfico 2)

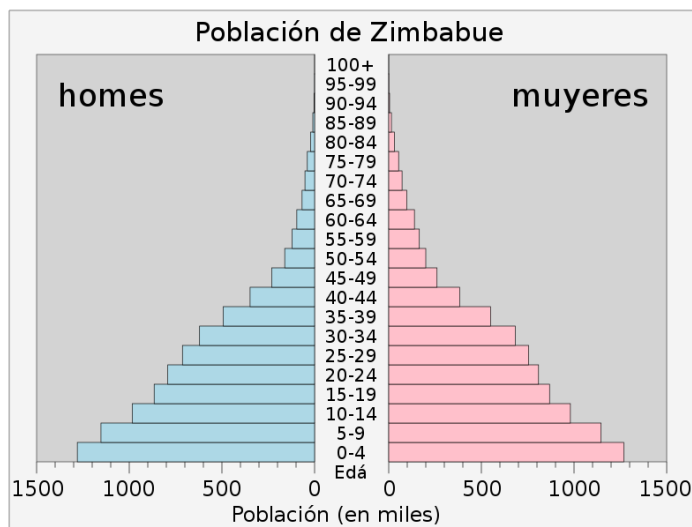


Gráfico 2: Población de Zimbabwe

Si nos centramos en la esperanza de vida del país se conoce que en la actualidad es de aproximadamente 59 años en el caso de los hombres y 62 años en el caso de las mujeres, lo cual es baja en comparación con nuestro país (84 años) y se sabe que en los últimos años ha ido en aumento principalmente por una mayor calidad de vida de la población debido al avance de las tecnologías.

Si observamos en la gráfica adjunta (Gráfico 3) la esperanza de vida en el país se deduce que ha subido respecto a 2017 y más aun respecto a 2008 cuya media era de 46 años.

:

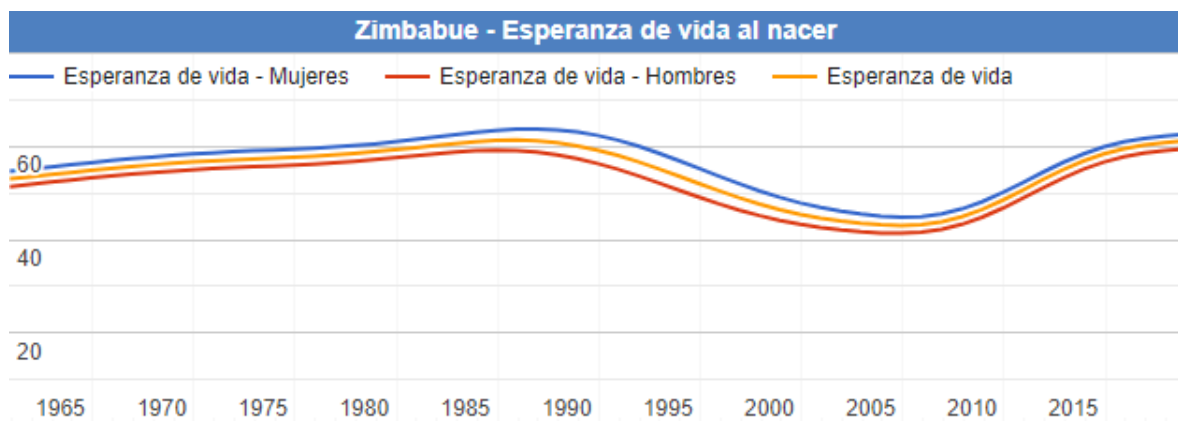


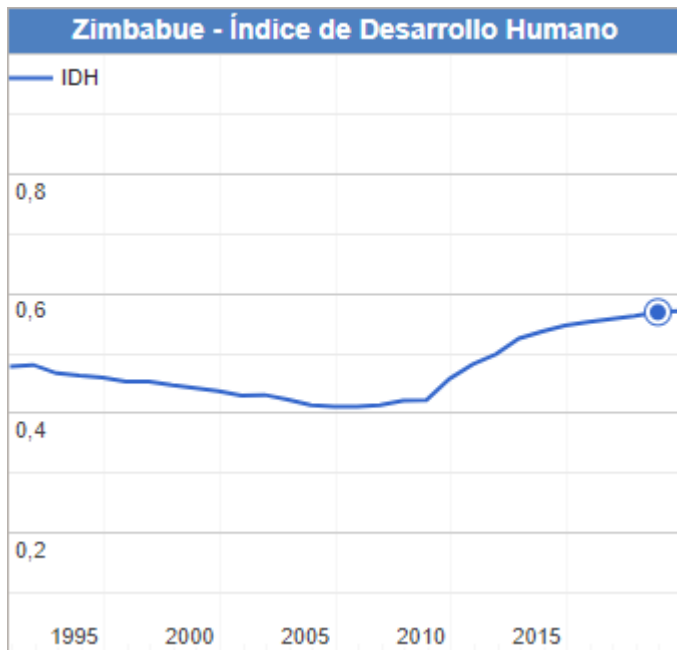
Gráfico 3: Esperanza de Vida de Zimbabue

#### 4.2. Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Este índice se trata de un indicador que muestra cómo ha sido el desarrollo humano del país anualmente según Naciones Unidas. Principalmente está basado en tres importantes variables que son: Salud, Educación e Ingresos.

El IDH en Zimbabue en 2019 fue de 0,571 puntos mejorando así los valores obtenidos con anterioridad, sin embargo, si lo comparamos con los demás países se observa que

actualmente Zimbabwe está situada en el puesto 153 lo cual demuestra claramente que se encuentra en un mal lugar.



*Gráfico 4: IDH de Zimbabwe*

La esperanza de vida se mide en el IDH utilizando un valor menor de 20 años y uno máximo de 84. La educación se mide mediante la escolarización en adultos y los años previstos para los menores en edad escolar. Finalmente la riqueza se mide mediante el INB per capita en vez del PIB per capita.

En el siguiente gráfico (Gráfico 4) se puede observar cómo ha evolucionado el IDH a lo largo de los años en Zimbabwe.

### 4.3. Tasa de Alfabetización

Este indicador nos muestra el porcentaje de la población que tiene conocimientos de lectura o escritura a partir de una determinada edad, se trata de uno de los indicadores para la medición de IDH como se mencionó anteriormente.

Según los últimos informes de la UNESCO, el país tiene una tasa de alfabetización del 88,9 % lo cual es un nivel alto si se compara con cualquier otro país africano llegando a el puesto N° 88 en el ranking.

Como se puede observar en el gráfico (Gráfico 5), a lo largo de los últimos años, el índice de alfabetización ha ido aumentando. Esto es debido a que la educación ha ido fomentándose en el país dando lugar a muchas más universidades y escuelas regionales.

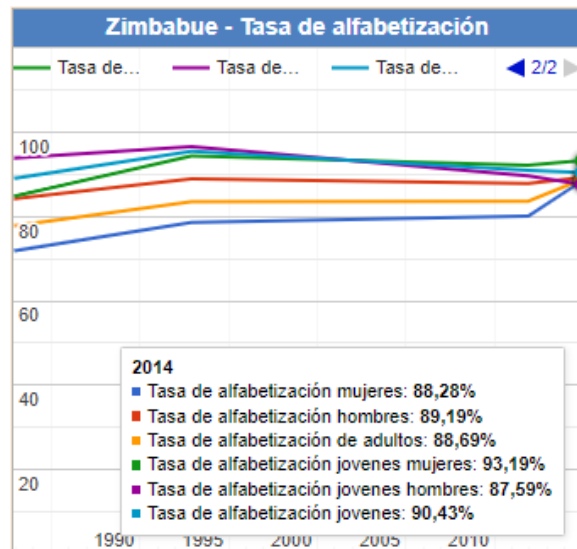


Gráfico 5: Tasa de Alfabetización

#### 4.4. Idiomas Oficiales

En la actualidad el idioma oficial del país es el Inglés de tal manera que es el idioma vehicular para la comunicación entre las diferentes regiones en las que está dividida el territorio nacional siendo de mayor interés y uso en las zonas urbanas de la capital.

Es utilizado generalmente en todos los ámbitos de la vida cotidiana, y este hecho se debe principalmente a la dolarización estadounidense de la moneda del país.

Por otra parte, tanto en los colegios como en las universidades es enseñado, no obstante al salir de las zonas más urbanas y adentrarse en aquellas regiones o zonas más rurales, se observa un decremento en el uso del inglés en la población, por lo que generalmente en la enseñanza y principalmente en cursos inferiores la lengua enseñada suele ser la materna, introduciendo de manera más leve y lenta el inglés.

A parte del inglés, en Zimbabue se hablan otros idiomas como el shona y el ndebele. El shona en la actualidad es hablado por aproximadamente 11 millones de habitantes y es considerada la lengua materna siendo enseñada en las escuelas urbanas a modo de asignatura, pero no como medio de instrucción.

Se trata de una lengua que no solo es hablada en el país sino que también es utilizada por los países vecinos como Zambia y Botsuana. La lengua shona tiene además numerosos dialectos que son usados en las diferentes regiones en las que se divide Zimbabue, éstos dialectos son: Manyika, Ndau, Karanga y Korekore.

En cuanto al Ndebele tiene procedencia de una zona más al sur del país, colindante con Sudáfrica y es la tercera lengua más utilizada en el país. En Ndebele proviene de la lengua zulú y pese a ser diferentes gramaticalmente se cree que comparten aproximadamente el 85% del léxico.

#### 4.5. Prácticas Religiosas

Actualmente la religión mas practicada en el país es el cristianismo con aproximadamente un 70% de la población incluyendo el luteranismo, el anglicanismo y el catolicismo.

No obstante pese a que el cristianismo es la más común en las regiones más alejadas de los núcleos urbanos y las ciudades principales, se siguen practicando creencias locales y tradicionales antepasadas y tribales. Los aborígenes tienen fe en Mwari donde se le reconoce como el creador supremo donde las decisiones que toman las familias van muy influenciadas por él. En el país también es común la práctica de la brujería creyendo así que tienen el poder de lograr devolver a la vida los familiares que han muerto.

A parte del cristianismo también es practicado el hinduismo, el islam y el judaísmo.

- Cristianismo Protestante:

Introducido en el país aproximadamente en 1795 por una misionera inglesa, tenía como objetivo extender la fe cristiana por África y por Asia..

Actualmente hay un gran número de iglesias protestantes en Zimbabue incluyendo iglesias anglicanas, evangelistas, luterana y de testigo de Jeová.

El cristianismo protestante es la religión más común en el país con aproximadamente un 63% de la población lo practica.

- Cristianismo Católico :

Se cree que fue introducido en el país aproximadamente en el año 1560 por Goncalo de Silveria el cual era un sacerdote jesuita.

En Zimbabue la iglesia católica se ha esforzado continuamente en la educación de la población así como en la lucha contra las enfermedades que han azotado el país a lo largo de la historia.



*Figura 17: Católicas Cristianas*

El cristianismo católico ( Figura 17) tuvo su auge después de que Patrick Chakaipa fuera nombrado en 1972 primer obispo africano. A partir de ese momento han sido nombrados mas de veinte.

En la actualidad esta rama del catolicismo es practicada por aproximadamente un 17% de la población del país.

- Islam:

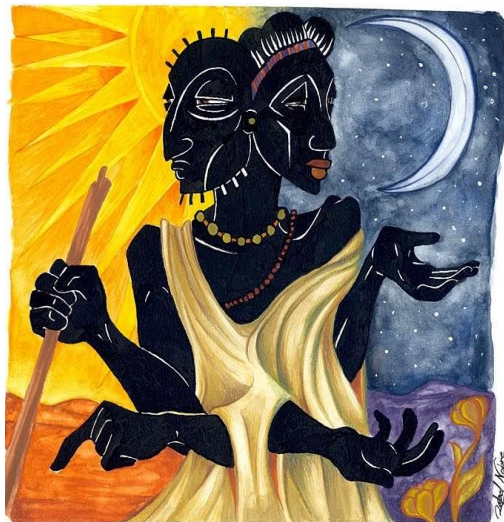
Su extensión en el país comenzó aproximadamente en torno al año 1000 DC cuando los musulmanes comenzaban a formar territorios o emiratos a través de la costa oriental del continente africano donde la población local era capturada para ser posteriormente vendida o intercambiada como esclavos.

Fue entonces durante el dominio inglés del país empezó a emerger poco a poco la población musulmana, siendo la mayoría de estos indios.

A lo largo del país es fácil encontrar mezquitas siendo la más grande construida en 1982, sin embargo la población musulmana no llega ni al 1%.

- Creencias Tradicionales Africanas :

Las creencias tradicionales se remontan muchos años atrás y se consideran aún más antiguas que cualquier otra creencia religiosa mencionada anteriormente y son realizadas en las zonas de Shona y Ndebele.



En ambas zonas se toma la figura de un Dios llamado Mwari en Shona y uMlimu en Ndebele (Figura 18), donde él es el creador del mundo y la persona de mayor influencia en las vidas de las personas.

Se cree que la manera de comunicarse con él es mediante sus antepasados ya fallecidos.

Figura 18: Representación de Mwari

Por otro lado en la religión Shona se pueden encontrar espíritus malignos que se les conoce como Ngizo y son estos con los que las brujas pueden encontrar conexiones.

Otra religión que se puede encontrar en Zimbabwe es la Mwari cuyos seguidores se les conoce por peregrinaciones anuales que realizan a las colinas Matobo.

Aproximadamente un 11% de la población del país practican alguna de las creencias religiosas mencionadas anteriormente.

- Ateísmo en Zimbabwe :

Tiene sus comienzos hace relativamente poco tiempo en el país y se debe principalmente a la aparición y desarrollo del internet en Zimbabwe lo cual provoca que se acceda de manera rápida con cada vez más frecuencia sobre todo en zonas urbanas lo cual provoca que muchas enseñanzas que antes no existían se empiecen a dar a conocer en personas relativamente jóvenes.

Los ateos en la actualidad representan aproximadamente el 7% de la población.

Para una mejor visualización y entendimiento se adjuntará una gráfica (Gráfico 6) que representa la evolución de la religión en el país desde 1960 hasta la actualidad y una tabla en la que se muestran las diferentes religiones y los porcentajes de practicantes.

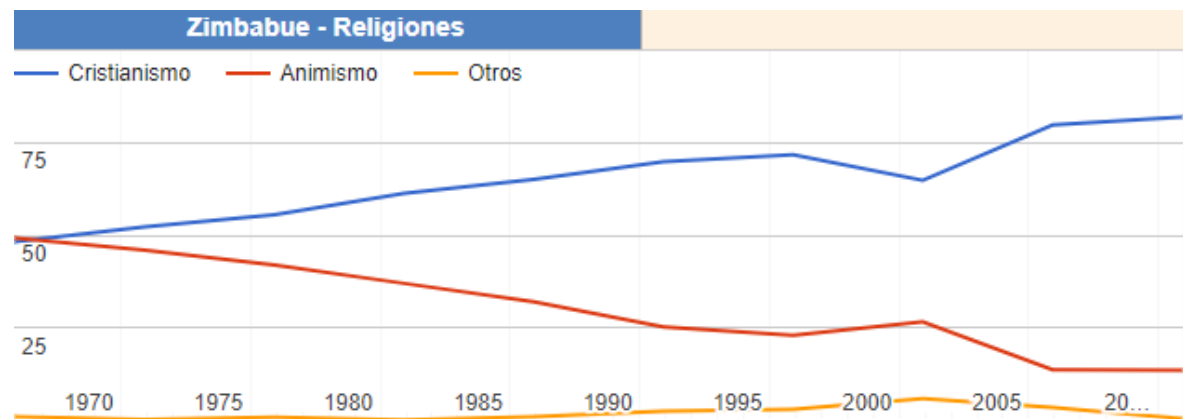


Gráfico 6: Evolución Temporal Religiosa

Rango	Sistema de creencias	Parte de la población zimbabuense contemporánea
1	Cristianismo protestante	63%
2	Cristianismo católico	17%
3	Creencias tradicionales africanas	11%
4	Ateo	7%
5	islam	1%
6	Baha'i, Hindú, Cristiano ortodoxo, Santos de los Últimos Días y otros	Menos de 1%

*Tabla 5: Resumen de las Religiones (Elaboración Propia)*

#### 4.6. Tradiciones del País

Si hacemos referencia a las costumbres de los habitantes de Zimbabue se observa que en el ámbito social la madre tiene un papel muy importante en el hogar es por eso que las niñas desde edades tempranas comienzan a ayudar a las tareas domésticas cotidianas dándose estas situaciones principalmente en zonas rurales alejadas de los núcleos urbanos de las ciudades principales.

Por otro lado, los niños varones son enseñados al manejo y el cuidado del ganado, de la caza y de la explotación de la tierra es por eso por lo que ya desde edades tempranas los niños asumen un rol de adultos.

En cuanto al estudio de educación superior es algo que actualmente no se identifica como lo normal sin embargo está tomando día a día más relevancia en la sociedad viendo que los jóvenes están optando más por continuar sus estudios en las universidades locales, lo cual es realmente importante para una mejora de los empleos más técnicos. Además en la sociedad el no estudiar una carrera no es algo que esté mal visto en las familias ajenas.

Otro punto fundamental de las tradiciones del país son las vestimentas. El vestido nacional consta de una tela envolvente, un abrigo en la cabeza y pendientes acompañados de llamativos collares (Figura 19). Esta ropa es usada únicamente para ciertas fiestas u ocasiones especiales con motivos históricos o religiosos.



*Figura 19: Vestimenta Típica*

En cuanto a la vestimenta de la mujer se aprecia que es distinta a la del hombre ya que lo que pretende es mostrar la edad y su estatus social. Si la mujer está casada, suelen usar un tipo de mantas que se colocan sobre los hombros y multitud de aros que se ponen tanto en el cuello como en las piernas y que se llaman isigolwani. En ciertas ocasiones el cubrimiento con las mantas indica y muestra respeto hacia los maridos.

La ropa masculina en ocasiones especiales consta de una coraza o Iporiyana que se coloca sobre el cuello y el uso de bandas fabricadas con la piel del animal que se coloca tanto en la cabeza como en los tobillos. Es también importante tener una temperatura corporal adecuada, por lo que la piel animal a lo largo de la historia ha sido protagonista en sus vestimentas.

No obstante la ropa tradicional como se ha mencionado anteriormente es algo que no se usa de manera habitual. La sociedad a lo largo de los años ha ido cambiando su estilo de vestir adoptando una manera más moderna y occidental utilizando camisetas pantalones cortos, faldas etc.

#### 4.7. Gastronomía

La gastronomía del país está basada principalmente en su ingrediente estrella sobre la que se adapta, el maíz, aunque también es muy utilizado otros ingredientes como la avena espesa y verduras de granja cultivadas en huertos o de manera silvestre.

Es habitual también encontrar platos elaborados con crema de cacahuete, tomate y cebolla. El pan sin embargo es un alimento que se suele consumir en zonas urbanas pero que no es tan popular en zonas rurales.

Entre los platos más típicos destacan:

- Sadza (Figura 20):  
Plato con base de gachas y harina de maíz que se suele tomar acompañado de un guiso con carne. Es el más habitual en Zimbabue tal que no es raro tomarlo en el desayuno.



*Figura 20: Plato de Sadza*

- Muriwo Unedovi (Figura 21):

Se trata de un tipo de coliflor verde que se cocina sobre salsa de cacahuetes, aunque también puede ser utilizado cualquier otro vegetal como el pimiento o la calabaza.

Se trata de un producto muy fácil de hacer y ante todo barato. Suele usarse de guarnición con arroz.



*Figura 21: Plato de Muriwo Unwdovi*

- Gusano Mopane

Es quizás un plato que pueda resultar chocante para cualquier turista occidental.

Se trata de gusanos fritos que poseen una textura crujiente. Se sabe que estos insectos se tomaban antiguamente ya que tienen un alto aporte nutricional, lo cual era muy importante en épocas pasadas para a supervivencia.

- Maheu

Se trata de la bebida más tradicional del país, está hecha principalmente por maíz.

Es un plato de muy fácil elaboración y que suele tener un alto aporte energético, puede considerarse un postre y en fácil encontrarlo ya preparado en los supermercados.

- Mapopo

Dulce o postre con mayor relevancia en el país. Compuesto por una papaya de caramelo de Mapopo cocida o hervida sobre la que se le suele echar azúcar de caña. Postre muy dulce considerado como un tipo de gominola.

## 5. Contexto Económico

Antiguamente la economía de la república de Zimbabue era la más próspera y más al alza de África debido a la cantidad de materia prima disponible que se exportaba al resto del mundo como el maíz, el tabaco, el algodón el oro el diamante etc. Sin embargo, en las que le preceden se ha deteriorado por completo lo cual ha producido una imparable recesión o caída económica que es la presente en la actualidad, siendo el culpable de lo ocurrido el gobierno de Mugabe.

Hoy en día la tasa de desempleo es aproximadamente del 95% donde más del 70% de los habitantes viven por debajo del nivel de pobreza. A tal terribles datos además le acompaña una tasa de inflación mayor del 14% y una continua corrupción política que causa aún mas estragos.

El país se enfrenta a un déficit presupuestal por lo que el Banco de Zimbabue imprime de manera continua billetes para intentar sostener la crisis económica y es ese hecho el que produce tal hiperinflación. Los registros actuales indican que 1 dólar estadounidense corresponde a 30.000 dólares zimbabuenses de tal manera que el país está en el último lugar entre los países del sur del continente africano.

El producto interior bruto de Zimbabue se estructura de la siguiente manera según los últimos datos recogidos por la ONU en 2019:

- Agricultura: 12%
- Servicios: 65%
- Industria: 23%

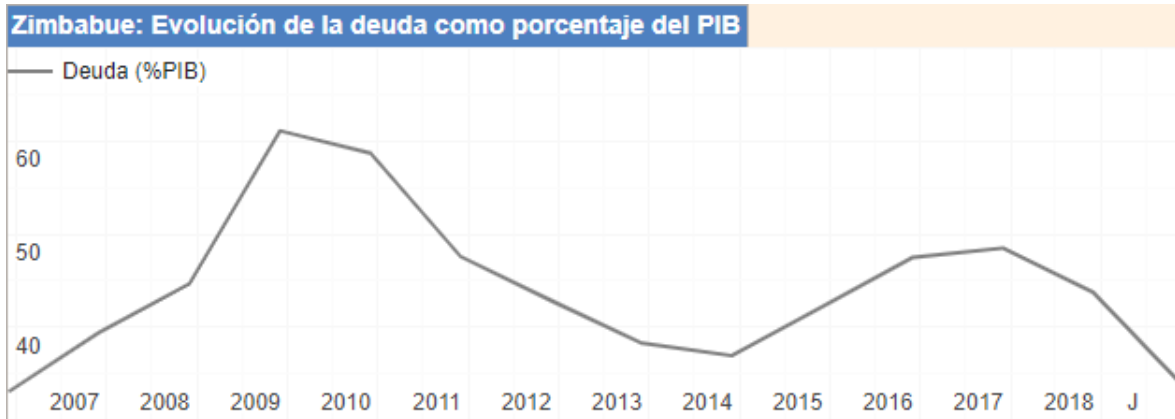
A continuación se procederá a desarrollar diferentes estadísticos que se cree convenientes para tener en cuenta en cuanto a la economía del país.

#### 5.1. Deuda Pública

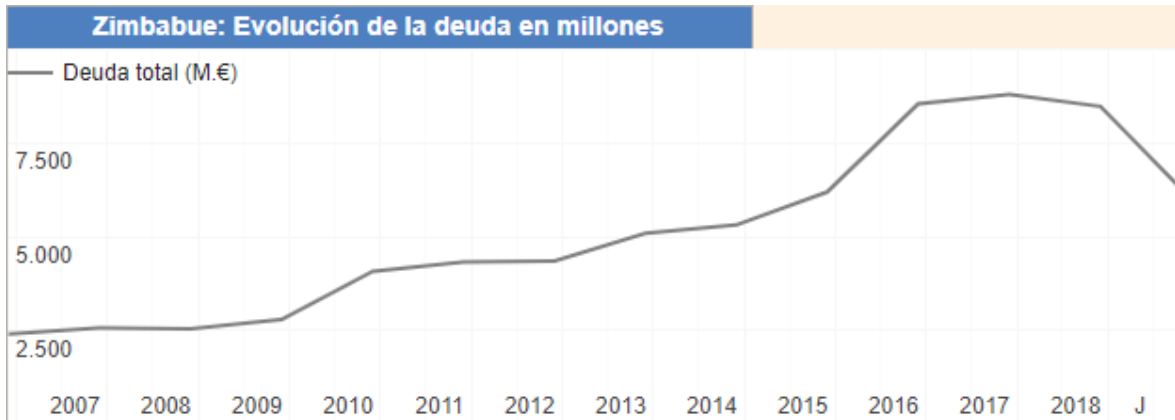
Según los datos recogidos en 2018, la deuda pública de Zimbabue era de 6,005 millones de euros lo cual disminuyó notablemente desde 2017 por 2,471 millones, lo cual significa que alcanzó aproximadamente el 34% del PIB del país cayendo así 10,2 puntos respecto al año anterior.

La deuda pública ha crecido desde el 2008 de forma global sin embargo ha disminuido en porcentaje del PIB siendo en 2008 del 61,2 %. Además los datos más actuales recogidos la deuda per cápita por habitante en 2018 fue de 416 euros descendiendo 171 euros respecto al año anterior.

En los siguientes dos gráficos se mostrará la evolución de la deuda como porcentaje del PIB (Gráfico 7) y la evolución de la deuda en millones (Gráfico 8).



*Grafico 7: Evolución de la Deuda como Porcentaje del PIB*



*Grafico 8: Evolución de la Deuda en Millones*

## 5.2. Inflación

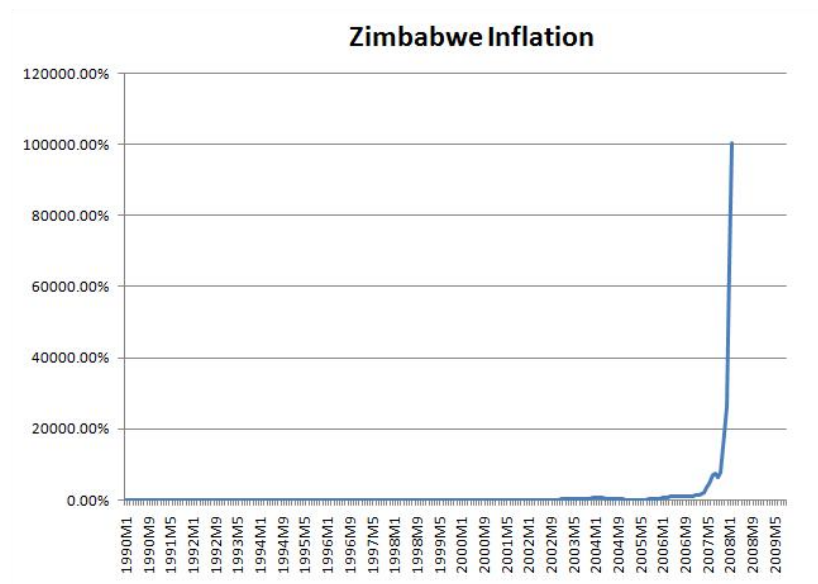
En los años 80 del siglo pasado tras la formación de la República de Zimbabue se reemplazó el dólar rodesiano por el dólar zimbabuense, ambas monedas tenían el mismo valor y llegando a valer 1,6 dólares americanos.

La hiperinflación del país tiene comienzo tras la expropiación del terreno agrícola que poseía la minoría blanca y que fue llevado a cabo por el gobierno de la época cuyas críticas apuntaron desde el primer momento directamente a Mugabe. Cuando se confiscaba una porción de tierra, esta era devuelta a la población negra lo que hizo que aumentaran las tensiones ya existentes en el país.

El argumento del gobierno tras la inflación, fue achacar las culpas a la producción de los alimentos ya que ahora los propietarios de las tierras no tenían conocimiento para mantener la productividad que se estaba llevando en el momento.

Por otro lado señalan al problema debido a las sanciones internacionales llevadas a cabo por países como Australia o Estados Unidos alegando que son ilegales y que perjudicaban de manera directa la economía de la nación.

El valor más alto visto tuvo lugar en 2008 como muestra la gráfica con un valor cerca del 120,000% lo cual fue tan atroz que el gobierno tuvo que dejar de imprimir su moneda y dejando entrar al país otras monedas como el dólar americano y el rand sudafricano (Gráfico 9).



*Gráfico 9: Inflación de Zimbabue*

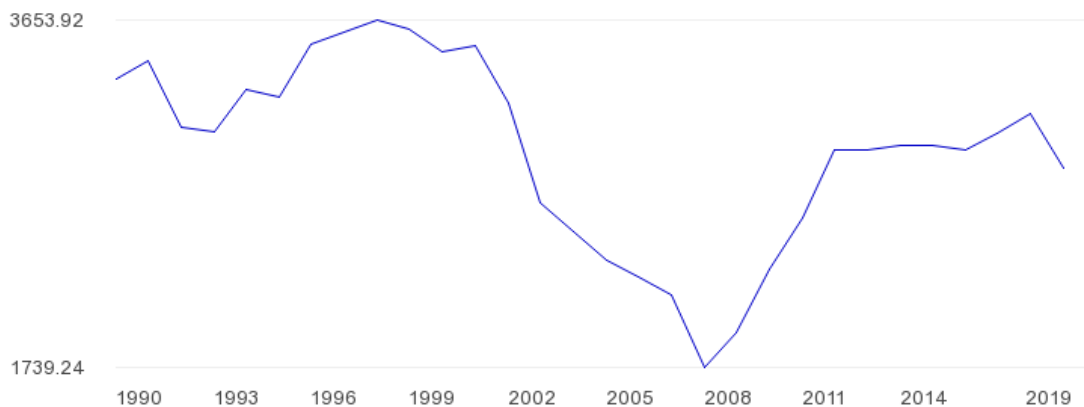
### 5.3. PIB de Zimbabue :

En el país el producto interior bruto o PIB se redujo un 7,5% respecto al del año anterior. En 2019 el valor que tomó el PIB fue de 17.216 millones de euros lo cual supone que es el país número 114 en el ranking mundial formado por 196 países, cayendo su valor absoluto 644 millones de euros con respecto al año anterior.

El PIB Per Cápita realmente nos indica el nivel de calidad de vida de los habitantes de un país, en Zimbabue en 2019 tuvo un valor de 1.176 euros lo cual significó una disminución

de 61 euros respecto al año anterior. Será de gran interés observar años atrás cómo ha evolucionado y ha aumentado desde el año 2009 cuando era de 570 euros.

En la siguiente gráfica (Gráfico 10) se puede ver la disminución de aproximadamente el 50% entre el año 2000 y el 2008. Esta caída tan pronunciada se debe principalmente a una reforma de la ley agraria, sin embargo la tendencia alcista que le precede es causada por el cambio de moneda.



*Gráfico 10: Evolución del PIB de Zimbabwe*

#### 5.4. Gasto Público:

En Zimbabwe el gasto público se redujo en 2018 aproximadamente un 29% alcanzando una cifra de 3.113 millones de euros lo que en otras palabras se refiere a que alcanzó en 18% del PIB.

Si comparamos estos datos con los demás países del mundo se observa que se ha llevado a cabo un empeoramiento de éste pasando del puesto 112 al 127, además en cuanto al gasto público respecto al PIB se ha alcanzado el puesto 190 del mismo ranking. Estos datos suponen que aproximadamente el gasto público Per cápita es de 215 euros por cada habitante descendiendo así respecto al 2017, no obstante la década anterior este valor era de 14 euros, lo cual es realmente bajo.

Se conoce que los gastos del país son un 19% en educación, un 15% en sanidad y a defensa un 6%.

### 5.5. Índice de Percepción de Corrupción:

El índice de percepción de corrupción, se trata de un valor que se publica de manera anual desde 1995. Se encarga de valorar y clasificar a los países por sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, es decir un uso discriminado del poder público por parte de ciertas figuras.

Aproximadamente 180 países forman parte de la clasificación tomando los valores de 0 si es país es muy corrupto y 100 si por lo contrario es transparente. En la actualidad el país más corrupto es Somalia y el que menos Dinamarca, sin embargo se observa de manera clara que gran parte de los países africanos tienen altos niveles de corrupción.

En cuanto a Zimbabue, tiene la puntuación de 24 sobre 100. Dicha puntuación se mantuvo inalterada desde el 2019 y se encuentra en el puesto número 157 de los 180 países por lo que se trata de un país con altos niveles de corrupción, no obstante ha mejorado respecto a los años anteriores.

En el siguiente gráfico (Gráfico 11) se muestra cómo ha evolucionado el Índice de Corrupción así como el puesto que ocupa el país en el ranking a lo largo de los últimos 10 años.

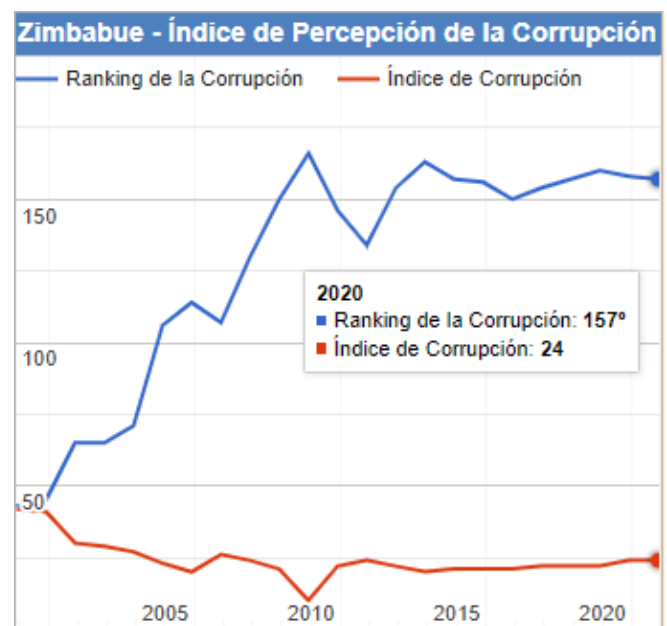


Gráfico 11: Índice de Percepción de la Corrupción

### 5.6. Turismo Internacional:

Una parte fundamental a la hora de la realización de este trabajo es conocer cómo es el turismo en Zimbabwe y cómo ha ido evolucionando en los últimos años para así lograr que los objetivos que se propongan se adapten a la realidad.

Aproximadamente 2 millones de turistas llegaron a Zimbabwe en el año 2019 llegando así a obtener el puesto número 94 en el ranking mundial en términos absolutos. Si lo que buscamos es relacionar el número de turistas llegados con la población del país obtenemos una imagen más comparable. Ocupa así el puesto número 137 en el mundo con un valor de 0,15 y además es el tercer país en el continente africano.

Zimbabwe obtuvo aproximadamente 158.000 millones de dólares que es el 0,95% del producto interior bruto.

En la siguiente tabla (Gráfico 12) se muestra el número anual de turistas extranjeros en Zimbabwe, considerándose aquella persona que duerme al menos una noche y está menos de 12 meses. La línea roja nos informa sobre la media del resto de los países africanos.



Gráfico 12: Evolución del Turismo Internacional

### 5.7. Crisis del Covid-19:

Como todos sabemos, el Covid-19 ha azotado a todos los países del mundo, en mayor o menor medida pero todos han sido alcanzados provocando una pandemia mundial que ha afectado tanto a factores económicos como sociales, el impacto en cada país ha dependido de muchos factores, las tecnologías, la capacidad de producción, la logística para lograr mantener las vacunas en zonas concretas etc.

En Zimbabue a día de 15 de Julio de 2021 se tienen registros de 93.421 personas que tienen o han pasado el virus y unas 3.000 personas han fallecido por la misma causa.

En 2018 en el país fallecieron unas 315 personas al día, sin embargo estos datos se han visto incrementados por las muertes por el virus.

### 5.8. Aspectos Importantes a Tener en Cuenta

De todo lo anterior mencionado es importante analizar todos los puntos para saber qué factores afectan de manera directa sobre el proyecto que se está realizando y así lograr una mejora tras conocerlos.

Desde el primer momento en el país se puede apreciar que la colonización por parte de los británicos tuvo un fuerte impacto en la sociedad local. Tras el fin de dicha colonización los habitantes que poseían algún tipo de empresa o negocio se vieron que desde el primer momento no se tuvo un completo conocimiento de la planificación de objetivos, eso desarrolló en una ineficiencia provocando cierto descontrol y unos ingresos inferiores a los que realmente se podrían haber obtenido.

Un factor importante es el clima del país, en general se trata de una región con temperaturas suaves durante gran parte del año lo cual resulta especialmente beneficioso para el turismo extranjero. Sin embargo hay ciertos aspectos de la climatología que pueden llegar a suponer amenazas potenciales para los clientes como pueden ser las sequías que azotan el lugar o incluso ciertos desastres naturales que provoquen pánico a la comunidad internacional.

Sin duda el punto más importante a tener en cuenta es la grave crisis económica actual. La inflación actual genera un descontrol en los precios de los productos o de los servicios ofrecidos provocando una inestabilidad en la oferta y la demanda, lo cual a la hora de fijar precios puede provocar un desconocimiento total.

La gastronomía por su parte se caracteriza por ser muy llamativa hacia los turistas, con unos ingredientes provenientes del país y de total calidad. Esto puede favorecer a la elaboración de platos que se llevaran a cabo en el restaurante del hotel por lo tanto es un factor a potenciar.

Finalmente se cree importante a tener en cuenta el Índice de Percepción de Corrupción ya que es un factor importante que puede influenciar el turismo. Zimbabue se encuentra en el puesto 157 sobre los 180 países que lo forman, es por ello por lo que al tratarse de un país con alto índice de corrupción, puede llegar a suponer un problema a la hora de atraer al máximo número de clientes al lodge.

## Capítulo 3. CONTEXTO DEL PROYECTO

### 1. Proyecto Zimbabwe

Con todo lo que se mencionó con anterioridad (Véase: Capítulo 1. Contexto del Proyecto) lo que pretende la ONG Child Future Africa y en concreto el Proyecto Zimbabwe es garantizar una mejor calidad humana así como las mejores condiciones de vida para las comunidades locales mejorando tanto la educación, las instalaciones, viviendas, alimentación, mediante la realización de proyectos técnicos llevados a cabo por nosotros, estudiantes del último curso de ingeniería industrial.

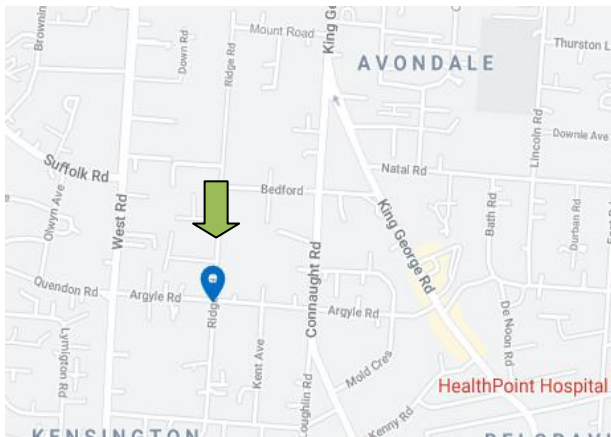
A su vez, se trata de trabajos costosos, no solo por la dificultad de estos, sino también por el dinero que requiere la realización de ellos, la compra de materiales, la logística, mano de obra etc. Es por ello que una parte vital del programa es conseguir una financiación adecuada para poder cumplir todas las metas propuestas y garantizar que la población local pueda gozar de condiciones mejores a las actuales.

El proyecto del Lodge Turístico de Harare busca una mejora estratégica para un posicionamiento en el mercado superior al actual y así alcanzar un mayor número de clientes que deseen alojarse allí recibiendo una atención excelente tanto por parte del personal que trabaja allí como las comodidades propias de un buen hotel, de tal manera que aumenten los beneficios para así ser donados a la ONG mencionada.

## 2. Localización

El hotel o lodge llamado " It's a Small World" se encuentra en la capital del país, Harare. Está situado en un barrio céntrico llamado Avondale situado al norte. Se trata de una zona tranquila y segura muy residencial donde se puede encontrar tanto zonas de ocio, bien sean Centros comerciales, parques y zonas habilitadas para hacer deporte, como restaurantes, tiendas etc, además al estar situado a aproximadamente 3,5 kilómetros del centro, te permite una buena comunicación y movilidad por la zona sin alejarse mucho a zonas que tienen un riesgo mayor.

A continuación se mostrará dos ilustraciones donde se podrá ver la localización exacta en un mapa (Figura 23) así como una parte de las instalaciones que dispone (Figura 22).



*Figura 23: Mapa del Lodge*



*Figura 22: Habitación del Lodge*

### 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tienen sus comienzos el 25 de Septiembre de 2015 por la ONU. La finalidad de estos es el logro de los retos globales. A este propósito se unieron un total de 197 países cuyo objetivo es el desarrollo global y sostenible mediante 17 objetivos para ser cumplidos en 2030. Los ODS implican la participación de empresas y organizaciones capaces de operar tanto a nivel internacional como a nivel regional y local.

Como se ha dicho, está formado por 17 objetivos que se mostrarán a continuación (Figura 24).



Figura 24: ODS

La finalidad del proyecto es también la de lograr dichos objetivos, de forma que se tendrán en cuenta los más importantes.

Los ODS propuestos han sido los siguientes:

- 1. Fin de la Pobreza.
- 2. Hambre Cero.
- 3. Salud y Bienestar.
- 5. Igualdad de Género.
- 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- 10. Reducción de las Desigualdades.
- 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles.
- 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

Para un análisis organizado y correcto se dividirán los ODS en tres clases: Social, Económico y Pacífico.

### 3.1. Social:



Los ODS propuestos se refieren a la sociedad así como a la integración social. El primer objetivo y el segundo hacen referencia a que con la creación de nuevos puestos de empleo se puede llegar a una progresiva disminución de la pobreza tanto en el país como en el continente africano logrando así que el hambre en el mundo vaya desapareciendo, siendo este objetivo el más importante.

En cuanto al quinto ODS también es de vital importancia. Actualmente el papel de las mujeres en el país está más enfocado a la maternidad así como a las tareas domesticas. Con el proyecto del lodge se fomentará que las mujeres tengan puestos de trabajo con mayor responsabilidad de tal forma que se ayude en la mejora de la calidad de vida de las personas.

### 3.2. Económico:



El proyecto sobre el que se está trabajando genera puestos de empleo y fomenta un aumento del turismo en el país lo cual contribuye a generar más riquezas produciendo así un crecimiento económico progresivo a lo largo de los años, lo cual va a conseguir que poco a poco se vayan reduciendo las desigualdades que actualmente está sufriendo Zimbabue, consiguiéndose así la implementación del décimo objetivo y logrando que las ciudades vayan evolucionando una sostenibilidad mayor, siempre y cuando no se rompa con el compromiso con el medio ambiente.

### 3.3. Pacífico:



Finalmente la instauración del proyecto va a contribuir una mejora de la sociedad actual para lograr reducir las desigualdades presentes de tal manera que se llegue a conseguir una sociedad justa y que conviva en paz con el resto.

## 4. Carencias y Fallos. Áreas de Mejora.

### 4.1. Contexto General del Lodge Turístico:

Para poder evaluar la situación en la que actualmente se encontraba el proyecto ha sido necesario una entrevista online con el director del lodge, George Seremwe para obtener información sobre aspectos vitales de este.

Como ya se mencionó en el Capítulo 3. Contexto del Proyecto. Localización. El lodge se encuentra en Harare, la capital del país, en la zona de Avondale muy próxima al centro de la ciudad.

El lodge cuenta con 20 habitaciones clasificadas en diferentes categorías según el tamaño y el precio de las mismas.

Podemos encontrar las siguientes habitaciones que han optado por representar una temática referida a las ciudades y montañas más importantes del continente africano:

- Blantyre: Se trata de la habitación más cara del lodge y la más grande. Está enfocada a los clientes que disponen de un mayor presupuesto y que realizan un turismo más cómodo como puede ser el europeo o americano. El precio es de 65 dólares la noche
- Inhambane: Se trata también de una habitación cara y grande pero no como la anterior ya que el precio de esta es reducido siendo de 50 dólares.
- Windohek: Se trata de una habitación con las mismas características y el mismo precio que la anterior de 50 dólares.
- Zanzibar: Vemos que en este tipo el precio se reduce a 35 dólares lo cual es debido a que el espacio es notablemente menor que en las anteriores, sin embargo dispone también de baño y cama doble.
- Delux Carvan: El concepto de la temática cambia drásticamente ya que en esta ocasión se trata de una habitación en el interior de una caravana, puede tener 4 huéspedes e incluso pagando un extra puedes viajar con ella por el resto del país, el precio es de 25 dólares la noche.
- Basic Carvan: A diferencia de la anterior esta es de menor tamaño y capacidad ya que solo dispone de una cama doble, el precio es de 20 dólares.
- Camping: Se trata de un lugar provisto por el lodge donde está permitido acampar con una tienda de campaña personal. Es para un turismo más enfocado a la gente que no dispone de tanto dinero y recorre el país con una mochila acampando donde puede. El precio por instalar una tienda de campaña es de 9 dólares la noche.

A su vez, el lodge dispone de servicios actualizados como televisión satélite, acceso 24 horas al WiFi, restaurante, piscina al aire libre donde poder disfrutar después de llegar de un caluroso safari, servicio de limpieza y de lavandería y seguridad 24 horas que es de lo más importante en el país.

Para garantizar un correcto funcionamiento de los servicios disponibles y un excelente trato al cliente, el lodge dispone de 9 empleados que intentarán llevar a cabo esa función de la mejor manera posible.

#### 4.2. Organización del Lodge:

En el lodge actualmente hay 9 empleados trabajando, 2 de ellos se encargan de la limpieza para garantizar que todo esté adecuado a los clientes, otros 2 se encargan de la recepción, 2 se encargan de la seguridad en las instalaciones del lodge para así lograr que el lugar sea seguro y controlar cualquier tipo de percance que se pueda llegar a producir, 1 chef que lleva el control de las cocinas y garantiza una buena alimentación de calidad y finalmente 2 personas se encargan de llevar la contabilidad y la administración del lugar.

Por la información que se obtuvo en las entrevistas se vio que los trabajadores desde un primer momento no llegan a tener claro cuáles son sus roles y sus trabajos que han de llevar a cabo en el lodge, quizás no sea el 100% de ellos, sin embargo hay ciertas personas que en ocasiones pueden llegar a no comprender a la plenitud todo lo que deben de hacer y esto es un gran problema, ya que el no realizar sus tareas fomenta una mala organización del lugar que puede tener resultados muy negativos a medio o largo plazo.

Por otro lado se pudo ver que los trabajadores están continuamente en contacto con George, es decir, cuando surge un problema, en la mayoría de los casos los trabajadores no son capaces de dar solución a estos y han de ponerse directamente en contacto con George, bien sea por Email o por whatsapp.

Realmente esto es un gran problema ya que en todo momento los trabajadores dependen de George para poder solucionar cualquier tipo de cosa. Un trabajador que tiene claras sus tareas también debe saber poner fin a ciertos problemas que se den en el lugar.

#### 4.3. Objetivos a Conseguir:

Todos los objetivos que se desean conseguir tienen como finalidad el aumento de los beneficios del lodge para poder así destinar una mayor parte de estos a la ONG Child Future Africa.

Por lo que se ha estado viendo en la entrevista con George y la problemática del lugar se pueden deducir los objetivos necesarios para llevar a cabo la mejora del conjunto.

En primer lugar el seguimiento y la planificación del lugar es muy deficiente, no se tiene ningún control sobre los problemas que se van dando allí y los informes de los trabajadores sobre la problemática con inexistentes, poco acertados o incluso lejanos a la realidad de la situación que se está dando, por tanto es de vital importancia conseguir una mejora contundente en cuanto a este aspecto, es decir, es un objetivo prioritario a tener en cuenta.

Probablemente la gestión de la recepción sea también un problema a la hora de tener un control de los huéspedes y de las instalaciones, siendo también un factor decisivo el tener claro las tareas que han de realizar todos los miembros del equipo, lo cual actualmente no parece que sea el punto fuerte del lugar. Es por eso por lo que se cree que un objetivo es conseguir que dicha pobre gestión se solvete así como hacer que los trabajadores tengan desde el primer momento sus posiciones claras.

Será fundamental también para un bien posicionamiento en el mercado, una correcta explotación de las instalaciones así como ofrecer diferentes planes o actividades a los clientes que quieran alojarse en el lodge.

#### 4.4. Soluciones Propuestas:

Para hacer frente a los problemas que se han mencionado anteriormente será necesaria la realización de un *Modelo Operativo* cuya finalidad es la de tener un control de las actividades que se llevan a cabo en el lodge de tal manera que se logren los objetivos propuestos como el marketing, la atención al cliente etc. Se trata de una parte imprescindible de cualquier empresa o negocio, ya que si el modelo operativo no funciona, o no cumple con todas sus funciones la parte estratégica será inútil.

Será de vital importancia también la realización de un *Modelo de Negocio* el cual servirá para la representación de las actuaciones y misiones de una empresa, es decir, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, nos hará conscientes del dinero que costará llevar a cabo las ideas propuestas.

A continuación se llevarán a cabo ambos modelos en los capítulos 4 y 5 del documento.

## Capítulo 4. MODELO OPERATIVO PLANTEADO

Todas las empresas disponen de un modelo operativo que actúa de forma complementaria a un modelo de negocio pese a ser cosas completamente distintas. Por un lado el modelo de negocio se encarga de identificar el mercado actual y el inventario de la empresa para encontrar las diferentes fuentes de ingresos, es decir, dónde y cómo pueden comercializar los productos ofrecidos para lograr obtener los beneficios.

Por otro lado, el modelo operativo se encarga de definir las capacidades, procesos y los sistemas o estructuras internas para mantener el flujo de trabajo. Es por lo tanto, mientras que el modelo de negocios actúa sobre la estrategia de la empresa, el operativo lo hace mediante la ejecución. El modelo operativo de una empresa se basa en tres pilares fundamentales (Figura 25):

- Personas: Los que realizan las actividades productivas en la empresa.
- Procesos: La manera en la que dichas personas desarrollan las actividades productivas
- Herramientas: Elementos utilizados para la facilitación de las actividades productivas

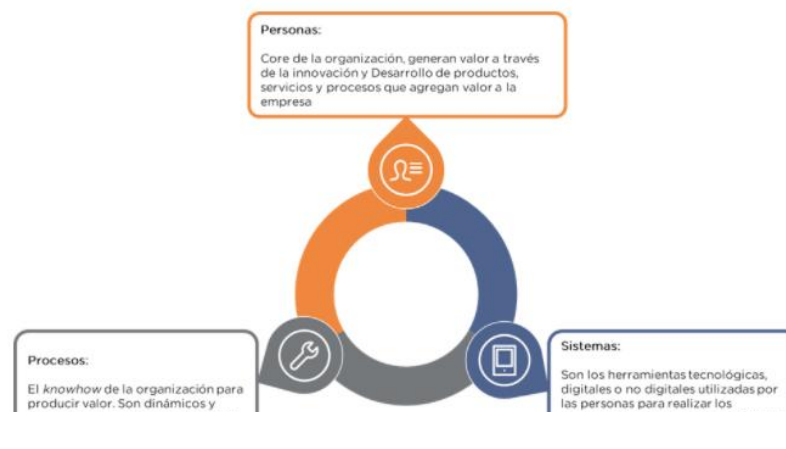


Figura 25: Representación del Modelo Operativo

Para comenzar la realización y planteamiento del modelo operativo se realizará un Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

## 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se trata de un modelo de gestión de la empresa que fue creado por Michael Porter, economista considerado de los mejores de su tiempo.

Este modelo se encarga del análisis de un sector en función de cinco fuerzas, lo que permite a la empresa la competitividad de ella en un sector determinado de tal manera que se pueda hacer frente a una situación determinada. Con él se puede mejorar los recursos superando así a la competencia, también ayuda a determinar tanto las debilidades como las fortalezas.

Las cinco fuerzas mencionadas son las siguientes (Figura 26):



Figura 26: 5 Fuerzas de Porter

#### 4.1.1. Competencia en el Mercado

La competencia son organizaciones o empresas que se caracterizan por tener y ofrecer una serie de productos o servicios de gran parecido a los que ofreces tú. Si hacemos referencia al lodge turístico se observa que en la capital de Zimbabue, Harare, hay numerosos hoteles, albergues y zonas donde los clientes pueden alojarse por una temporada. Zimbabue y en especial su capital, es uno de los destinos donde puede encontrarte mayor turismo en l continente africano, es por ello por lo que hay una alta competencia en cuanto a alojamiento de clientes. Para una precisa investigación en este nicho, se ha tenido en cuenta tanto los grandes hoteles de la zona, como pequeños lodges o albergues que ofrecen unas características similares a las que nosotros ofrecemos, para ello se mostrarán los rivales así como los puntos fuertes y sus debilidades. Para obtener información, ha sido necesario llevar a cabo una minuciosa búsqueda por páginas web enfocadas en el turismo de la zona.

- Sarum Lodge

Se trata de un lodge que se encuentra aproximadamente a 5 kilómetros del centro de la ciudad (Harare) y a apenas 2 kilómetros de los bosques de Mukuvisi.

Dispone únicamente de 10 habitaciones divididas en Standard Twin Room y Standard Double Room, ambas con precios iguales y de 60 dólares la noche.

Además tiene un amplio jardín que transportará a los clientes al corazón de África.

**Fortalezas:** Trato muy cercano y correcto, amplios espacios, cercanía a la montaña, buen marketing.

**Debilidades:** Ubicación un tanto lejana al centro, poca capacidad, precios elevados para lo que ofrecen, un menú un tanto pobre.

- Royal Guest House

Se trata de un pequeño albergue orientado principalmente para excursionistas y mochileros. Situada a 11 kilómetros del centro posee un salón compartido con un jardín de tamaño medio y una recepción disponible las 24 horas del día.

A su vez dispone únicamente de 5 habitaciones donde según el precio (ronda entre 10/20 dólares la noche) tendrá un baño privado o compartido.

**Fortalezas:** Precio bajo por habitación, buena limpieza y servicio.

**Debilidades:** Ubicación lejana, poca privacidad, instalaciones anticuadas y abundante gente.

- Cresta Lodge Harare

Es un lodge exclusivo que además dispone de otras instalaciones en más capitales principales de África. Se encuentra a 3 kilómetros del centro. Dirigido a familias europeas o estadounidenses principalmente, dispone de dos tipos de habitaciones: Standard Double con un precio aproximado de 115 dólares la noche y la Suite de 150 dólares la noche. Las instalaciones son muy modernas, dispone a su vez de un jardín inmenso y una amplia piscina donde poder refrescarte después de un safari o un paseo por la ciudad. Además destaca también por el delicioso menú de comida tradicional.

**Fortalezas:** Instalaciones impecables, buen marketing, buena localización, menú exquisito y servicio correcto.

**Debilidades:** Precios desorbitados y capacidad muy limitada.

- Cresta Jameson Hotel

Se trata también de un hotel enfocado principalmente a un ambiente más familiar está tan solo a medio kilómetro del centro por lo que la ubicación no puede ser mejor. Dispone de tres tipos de habitación: Standard Room con un precio de 70 dólares la noche, Delux Room cuyo precio es de 100 dólares la noche y la Suite a 120 dólares la noche. El hotel destaca por unas buenas vistas así como una piscina muy personal, sin embargo no tiene jardín donde poder relajarse en la naturaleza.

**Fortalezas:** Excelente localización, amplias instalaciones, buen servicio y limpieza, alta capacidad.

**Debilidades:** Precios desorbitados, instalaciones un tanto anticuadas, menú pobre.

Conclusiones:

Tras la realización de este pequeño análisis se observa que hay una alta competencia en la capital del país, determinada por los productos y las actividades que los competidores están ofreciendo ya que los clientes tienen la posibilidad de elegir el alojamiento que mejor les convenga dependiendo del precio, los gustos, las recomendaciones externas o su poder adquisitivo. No obstante se puede apreciar que It's a Small World Lodge puede tener un hueco en el mercado si desde el primer momento se aprovecha la ventaja competitiva pues de lo contrario tal nivel de competencia nos quitaría clientes y eso supondría una disminución considerable de beneficios.

Para lograr esa ventaja y así diferenciarse de la competencia será necesario mejorar los precios, el marketing y los servicios ofrecidos, es por eso por lo que es necesaria hacer una comparación con los rivales directos.

#### 4.1.2. Proveedores

Nos muestra la capacidad que tiene una empresa, es nuestro caso el lodge, en cambiar de proveedor. La exclusividad del producto puede venir marcada por la escasez de los sustitutos, el coste tras cambiar de una materia prima a otra, la diferencia de los productos que ofrecen los proveedores etc.

Aquí se hará un pequeño estudio sobre dónde será posible adquirir las materias primas que se trabajarán en el lodge.

- Food Lovers

Será nuestro proveedor de productos frescos para el consumo humano. Se caracteriza principalmente por la venta de verdura, fruta y carne teniendo siempre en cuenta el medio ambiente. Es por ello por lo que las compras que necesiten tanto base de cereales, semillas o pasta serán realizadas en este lugar. Además tanto las hortalizas como las frutas son cultivadas sin aditivos artificiales, por lo que son más ricas en nutrientes y vitaminas que las que se puede encontrar en cualquier otro lugar, además como no se utilizan pesticidas ni fertilizantes artificiales, se está contribuyendo desde el primer momento a ser responsable y respetuoso con el medio ambiente, lo cual desde un punto de vista ecológico es un extra.

- AMP Meats

Sin duda, la mejor calidad de carne de toda la capital se encuentra en esta carnicería. Disponen de muchos tipos de carne y todas ellas provienen de granjas cercanas que han alimentado a los animales de la mejor manera posible y siempre con productos naturales y de alta calidad sin ser cebados para alcanzar grandes pesos y así disponer de más carne.

- Agrimarine Solutions

Para disponer de un menú completo también será necesario en consumo de pescado.

Agrimarine Solutions dispone de los mejores pescados y mariscos de la zona, distribuyendo también a los mejores restaurantes de la capital, es por eso por lo que se ha decidido que sea el mejor proveedor de este tipo de alimento de calidad para el lodge. Además esta empresa se caracteriza también por ser innovadores y capaces de desarrollar estrategias para la acuicultura y proporcionar bienes de calidad alta.

4.1.3. Posicionamiento en el Mercado

"It's a Small World Lodge" se posicionará como:

- Destino turístico en un lugar donde la naturaleza es un lujo paradisiaco rodeado de todo tipo de animales salvajes e impresionantes montañas.
- Lodge de primera clase donde los clientes puedan encontrar absoluta paz y comodidad.
- Lodge que destaque principalmente por la calidad de las instalaciones así como una exquisita atención y servicio.
- Menú gastronómico amplio y de calidad inigualable con un precio correcto.
- Numerosas actividades en la naturaleza como visitas a las Cataratas Victoria o Safaris para ver numerosos animales salvajes, visitas guiadas por los monumentos más importantes de la ciudad conociendo la interesante historia de Zimbabue.
- Fomento del ecoturismo poniendo en contacto al cliente con la naturaleza y preservando el medio ambiente

#### 4.1.4. Cientela

Debido a que el país tiene monumentos impresionantes, paisajes maravillosos junto a una naturaleza única, la clientela esperada estará formada por un amplio extenso perfil demográfico, bien sean familias con sus hijos, mochileros que se recorren el país entero o bien parejas jubiladas que desean darle un poco de aventura a su vida. Todos ellos quedarán enamorados y fascinados de lo que el país dispone.

Se cree que la clientela que frecuente el lodge tendrán unos perfiles básicos parecidos a los siguientes:

- Familia de origen Europeo, Norteamericano o Ruso (Figura 27). Alto poder adquisitivo, correcta educación.



*Figura 27: Familia Europea*

Buscan desconectar de la vida en las grandes ciudades y adentrarse en la naturaleza para así pasar más tiempo en familia. Será de vital importancia hacerles estar cómodos dándoles su espacio personal. Contratarán guías privados para conocer los parques nacionales o safaris de la zona

- Aventureros o mochileros que desean conocer el país andando y alojándose donde hayan terminado su etapa (Figura 28). Se trata de gente generalmente joven de entre 25-35 años, normalmente se guían por valoraciones encontradas en páginas web como airbnb o booking, o bien se debido a recomendaciones de otros



*Figura 28: Prototipo de Mochileros*

mochileros de la zona. Serán personas que tan solo busquen alojarse un par de días máximo y que durante su estancia no frecuentaran demasiado tiempo el lodge.

## 2. Servicios del Lodge

En el siguiente punto se mencionarán los servicios de los que contará el lodge y se hará una breve descripción de cada uno de ellos.

- Alojamiento con desayuno incluido

El siguiente servicio consta de una noche de alojamiento y un desayuno en el buffet libre del lodge donde podrá disfrutar de la comida más típica del país.

- Alojamiento con todo incluido

El servicio consta de una noche de alojamiento y además el cliente dispondrá de desayuno, comida y cena donde podrá disfrutar de los excelentes menús ofrecidos por nuestro chef.

- Masaje corporal

El cliente se relajará tras un duro día de turismo intensivo por la naturaleza y la capital. El servicio contará de un masaje de cuerpo entero para eliminar las tensiones, tendrá una duración de 50 minutos pero si el cliente lo desea podrá aumentar la tarifa con un coste adicional.

- Masaje de pies

Es normal tener contracturas en los pies después de una larga ruta en el campo con botas y zapatos de montaña, por eso el lodge ofrece un masaje de pies para descansarlos y reforzarlos para el día siguiente. El servicio tendrá una duración de 30 minutos ampliables bajo coste adicional.

- Masaje facial

Para aquellos clientes que desean disfrutar un poco más se ofrece un servicio especial bajo reserva que constará de un masaje relajante de los músculos de la cara

- Alojamiento con todo incluido mas masaje

Este servicio ofrece el alojamiento con el desayuno, la comida y la cena pagada, además el cliente dispondrá de un masaje del tipo que desee también incluido en el pack.

- Paseo a caballo por el Parque Nacional Zimparks

Este servicio ofrece un increíble paseo a caballo por el Parque Nacional más espectacular de la capital, además en el precio ya se incluye la entrada. Duración del paseo de 3 horas donde podrás disfrutar de la naturaleza como nunca antes lo habías hecho.

- Safaris 4 Africa

Se trata de un safari por uno de los más famosos de la capital montado en un Jeep y con un guía que explicará con detalle cualquier duda existente acerca de los animales que podrás observar a lo largo de la ruta. El precio incluye la entrada el lugar.

- Excursión a las Cataratas Victoria

No podrás irte de Zimbabue sin antes ir a el lugar más espectacular del país. Este servicio ofrece una excursión con guías mediante un bus que saldrá de la puerta del lodge. Allí podrás contemplar la majestuosidad de uno de los lugares más increíbles de la tierra. Además podrás verlas tanto desde Zimbabue como desde Zambia.

- Futbolín y billar

Para los pocos ratos libres de los que dispondrás en el lodge, podrás disfrutar de unos interesantes juegos de mesa en familia. Sin cargos adicionales.

- Minibar

En cada habitación el cliente dispondrá de una pequeña nevera refrigerada donde habrá bebidas y pequeños snacks por si durante la noche se presenta el antojo. Tendrá un cargo extra dependiendo de cada consumición.

### 3. Marketing

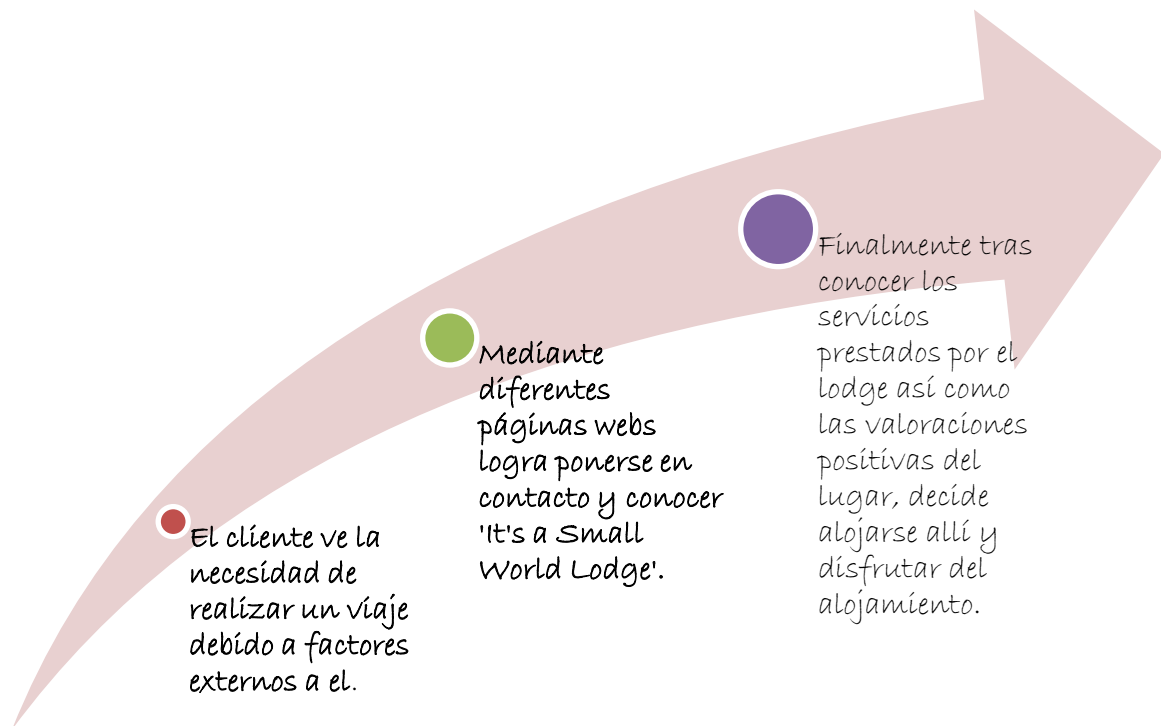
#### 4.3.1. Estrategia de Ventas

Es de vital importancia conocer de antemano cómo actúan los clientes antes de organizar un viaje, es decir, que pautas siguen para finalmente decantarse por el destino donde pasaran las vacaciones. Se mostrará un proceso de elaboración propia donde se cree que son los pasos en los que cualquier persona se basa antes de tomar una elección tan importante:

- 1. ¿Qué tipo de viaje es el que estamos buscando? Esta pregunta es la que se harán los clientes en los meses anteriores al viaje. No es lo mismo un viaje a la montaña, a la playa, donde únicamente se necesite un coche o coger un avión.
- 2. Elección del lugar. Finalmente con el tiempo de antelación y tras valorar otras opiniones tanto de internet como de conocidos se toma la elección del lugar al que se desea ir.
- 3. Una vez es escogido el destino, se necesita un lugar donde residir los días de vacaciones, es por ello por lo que se elige el alojamiento. Se trata de una fase complicada ya que aquí entran en juego numerosas cuestiones como saber si llevar a tus hijos, qué tipo de alojamiento reservar, el poder adquisitivo de cada una de las personas etc.

- 4. Finalmente tras tener todos los cabos atados y el viaje bien planificado llega la hora de descansar y disfrutar de las vacaciones tan ansiadas.

Mediante el siguiente esquema (Esquema 4) se mostrará cuales son cada una de las fases a las que estará sometido un cliente desde el momento que ve necesidad de realizar un viaje, hasta el momento que se encuentra en el lugar.



*Esquema 4: Fases Previas al Viaje*

#### 4.3.2. Estrategia Promocional

Para conseguir promocionar el lodge y así hacer que un gran número de personas pueda llegar a conocerlo, se va a seguir una estrategia conjunta donde se utilizarán tanto páginas web como marketing digital e incluso colaboraciones con agencias de viajes de varios países. Se cree que la combinación de todos los medios a utilizar, siempre cuando lleve un orden, ayudará a una promoción y expansión del lugar que ayudarán a conseguir los objetivos propuestos y hacer que los beneficios se disparen de forma progresiva.

##### - Páginas Web

Actualmente el mundo de las ventas se basa en su mayoría en las páginas web. En internet hay infinidad de productos que son difíciles de encontrar en cualquier otro lado. En otras palabras, internet te abre muchas puertas de una manera muy simple, solo es necesario disponer de un ordenador, tablet o similares.

Se cree que aproximadamente el 70% de las transacciones en cuanto a búsquedas de destinos y reservas se hacen online y es por esta razón por lo que la web del lodge <https://smallworldlodge.com> será la piedra angular a la hora de encontrar nuevos clientes. Además se pide que el diseño de la página web sea lo más ergonómico posible, es decir, el cliente en todo momento ha de sentirse cómodo mediante una organizada y fácil ruta de búsqueda y con un método de pago que sea simple e inspire confianza. Cuando el diseño de la página es complicado y lioso el cliente tenderá a buscar otros alojamientos.

No obstante será también necesario darse a conocer a través de otras páginas web destinadas a las reservas de alojamientos, como es Airbnb, Booking, Trivago, Kayak o Atrápalo. Se trata de comparadores que encuentran cuáles son los alojamientos más baratos de la zona.

- Social Media Marketing

El Social Media Marketing, también llamado marketing digital (Figura 29), se trata de un conjunto de objetivos o acciones cuya finalidad es la difusión de un evento en las redes sociales como estrategia global de comunicación de una empresa. En estos días las redes sociales juegan un papel muy importante tanto en adolescentes como en adultos. Es muy normal compartir contenido actual sobre tus viajes o acontecimientos personales en diversas aplicaciones como Instagram, Facebook

etc.



*Figura 29: Social Media Marketing*

Debido a la gran expansión de estas redes sociales el uso de acciones de marketing es una manera muy simple y útil de mostrar un negocio a los demás. Es por eso por lo que se ha ideado hacer promociones o rebajas del alojamiento a personas que tienen

una gran cantidad de seguidores en sus redes sociales haciendo que vengan al lodge con la condición de publicar en dichas plataformas las instalaciones y los servicios de los que dispone el lugar.

Otra manera de darse a conocer es haciendo rebajas o promociones a periodistas encargados de realizar artículos en revistas destinadas al turismo o a la naturaleza de diversos países en todos los continentes de tal forma que mediante dichos artículos puedan promocionar el alojamiento para así dar visibilidad.

- Agencias de Viaje

Otra forma de promocionar el lodge es mediante las agencias de viaje instaladas en los países extranjeros donde residen la mayoría de los turistas que viajan a Zimbabue. Se trata de un método muy seguro y eficaz para dar a conocer no solo el lodge sino también el país. Muchas personas a la hora de organizar un viaje se ven poco capaces para hacerlo por ellos mismos, ya que es muy fácil que te estafen por internet, o incluso quieren evitarse el ajetreo de la organización. Es por eso por lo que deciden acudir a diferentes agencias del país o de su país de residencia, de tal manera que dichas promociones ayudarán de forma considerable al aumento de los beneficios.

- Participaciones Externas

Las colaboraciones con empresas externas son también un modo muy eficaz de promocionar el lodge. Zimbabue cuenta con un amplio turismo destinado a la caza, a los safaris, a los zoos o visitas en parques nacionales de gran valor y no solo en Harare, sino también en todo el país. Es por eso por lo que es una gran idea el darles a todas estas empresas una cantidad de dinero a cambio que publiciten el lugar, bien sea mediante folletos, mediante la publicación del logo en los productos con los que comercializan o simplemente en sus páginas web.

- Anuncios en Cadenas Locales y Radio

Finalmente otra buena manera de promocionar el local es mediante pequeños spots publicitarios en las cadenas más vistas del país o de forma oral en las radios locales. Para ello lógicamente será necesario pagar lo que corresponda por anuncio pero después de darse a conocer se aumentaran los ingresos de tal manera que sea muy rentable este método.

#### 4. Objetivos a Corto, Medio y Largo Plazo

Desde el primer momento, una empresa ha de obtener beneficios que le permitan no solo mantenerse en el mercado, sino también ir mejorando progresivamente e ir invirtiendo parte de los mismos para dichas mejoras. Para ello es muy importante la innovación y tener un plan de inversión en el cual nos basaremos para ir cumpliendo los objetivos presentes y futuros que llevarán al lodge a mejorar exponencialmente y mantenerse.

##### 4.4.1. Corto Plazo

Se contemplará un periodo de tiempo aproximado de 1-2 años. Los objetivos serán los siguientes:

- Facilitar desde el primer momento al cliente la posibilidad de poder convivir con la naturaleza alejándose de la ciudad y su ajetreo.

- Ofrecer el mejor servicio y las mayores comodidades en un entorno natural y calmado.
- Para asegurarse el mejor funcionamiento del lodge será necesario el cumplimiento de las normas sanitarias del país siendo de vital importancia en la actualidad debido al Covid-19
- Crear un fondo donde se retengan un 10% de los beneficios para posibles imprevistos como fallos en la caldera, en las tuberías etc.
- Generosa inversión inicial de aproximadamente 10.000 dólares destinada a marketing para promocionar el lugar.
- Reinversión del 15% tras los dos primeros años.

#### 4.4.2. Medio Plazo

El periodo de tiempo contemplado es de 2-5 años.

- Reconocimiento del mejor alojamiento de la ciudad llegando a conseguir el mayor número de estrellas posibles.
- Obtención del certificado de ecoturismo así como su renovación cada 4 años.
- Cubrir los costes de la inversión inicial.
- Se cree que es muy importante la participación de las comunidades locales fomentando siempre el respeto tanto de las culturas como de la naturaleza.
- Será imprescindible darse a conocer en diferentes oficinas de todos los continentes y así obtener un mayor reconocimiento.
- Durante estos años se mantienen las retenciones del 10% de los beneficios para los costes de los posibles fallos que se puedan producir.
- Se aumentará el porcentaje de reinversión en un 5%.
- Llegar a obtener una ocupación cada año de aproximadamente el 60% .

#### 4.4.3. Largo Plazo

Se hará una estimación a un periodo de 10 años. Los objetivos a conseguir serán los siguientes:

- Una vez que sea un lodge de referencia en la capital se realizará un aumento en el precio de las habitaciones.
- Se tendrá la posibilidad de aumentar el número de habitaciones mediante la construcción de un nuevo módulo financiada por las reinversiones de años atrás.
- Aumentar en un 15% la ocupación media del lodge.
- Retención del 10% de los beneficios para futuros imprevistos.

Lo más importante del proyecto son las reinversiones que se harán de forma anual suponiendo que los beneficios vayan en aumento y sea posible realizarlas. En dicho caso lo más conveniente sería proceder a invertir a largo plazo en futuros planes como la mejora de las instalaciones, ampliación del número de habitaciones e incluso creación de un gimnasio privado con todo tipo de máquinas y piscina climatizada destinada a los clientes del lodge.

Una parte del proyecto era el seguimiento en el lugar del plan de inversión a corto plazo y así poder conocer cómo ha ido evolucionando las ideas propuestas, sin embargo la pandemia provocada por el Covid-19 nos ha privado de ello.

## 5. Análisis DAFO

Un análisis DAFO, también conocido como FODA se trata de una manera de estudio de la situación en la que se encuentra una empresa. Para ello se analizan las características internas de la misma como son las **D**ebilidades y las **F**ortalezas y seguidamente la situación externa como **A**menazas y **O**portunidades. La finalidad de este análisis es la mejora en cuanto a las tomas de las decisiones para adaptarse de una manera adecuada el mercado actual.

### 4.5.1. Análisis Interno

#### - Debilidades

1- **Costes de publicidad muy elevados.** Será necesaria una inversión inicial de gran valor.

2- **Mala organización.** No están claras las tareas y objetivos por parte de los empleados del lodge provocando que el trabajo no se distribuya de manera adecuada, de tal manera que hay gente que realiza las tareas de otras personas.

Además no tienen total capacidad de decisión ni de afrontar todo tipo de problemas que puedan surgir con total libertad, han de estar siempre en contacto con George para todo.

3- **Infraestructuras del lodge anticuadas y obsoletas.** Crean una sensación a los clientes de deterioro.

- **Fortalezas**

1- **Lugar maravilloso** rodeado de una naturaleza increíble. Los clientes podrán disfrutar del lodge y de la paz de la que el país se caracteriza.

2- **Servicio impecable** del que se caracterizará el lodge donde el trato entre los trabajadores y los clientes sea correcto y cercano.

3- **Nueva decoración innovadora** y elegante. Hará sumergirse al cliente en las profundidades de África sin ni siquiera salir del alojamiento.

4- **Menú de calidad** y productos únicos y ecológicos que disfrutarán los clientes que hayan reservado dicho menú.

5- **Voluntariado.** Las personas que lo deseen podrán realizar un voluntariado para ayudar a las personas del país que verdaderamente lo necesitan

4.5.2. Análisis Externo

- **Amenazas**

1- **Alto nivel de competencia.** Zimbabue es un país donde el turismo va en aumento. En Harare hay gran cantidad de alojamientos que ofrecen servicios de calidad, por tanto es difícil hacerse un hueco en el mercado.

2- **Crisis monetaria actual.** Actualmente la economía del país está sufriendo una gran crisis, además hay una gran inestabilidad política lo cual no beneficia en absoluto al lodge.

3- **Falsa inseguridad.** Zimbabue actualmente es un país seguro, pero es estar cerca de zonas más conflictivas ha hecho que se tenga un falso conocimiento de la seguridad del país pensando que es inseguro, lo que fomenta que haya gran cantidad de gente que debido a este pensamiento decida no ir a visitar el país.

- **Oportunidades**

1- **Explotación de nuevas ideas demandadas.** Con el fin de atraer un mayor número de personas conviene sumergirse en los intereses de la gente e invertir ellos.

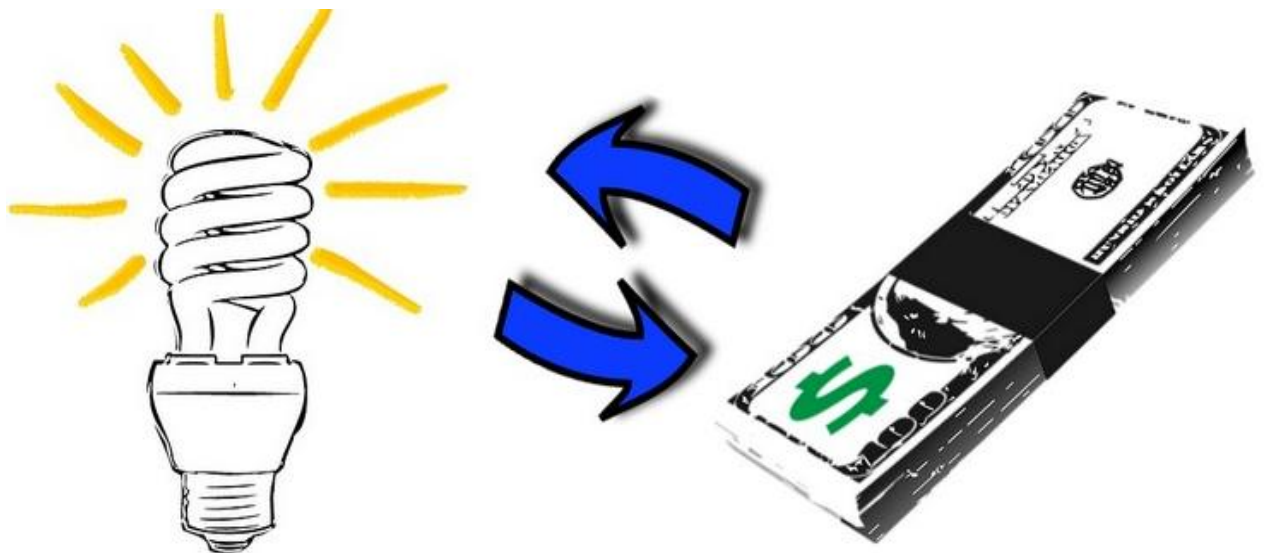
2- **Mayores ofertas en diferentes épocas del año.** Como es de esperar, gran cantidad de los turistas del país se decantan en viajar al lugar tanto por la naturaleza como por ver los animales salvajes. Es por ello por lo que en ciertas épocas del año conviene reducir el precio para atraer más gente.

3- **Mejora de espacios naturales.** A través de infraestructuras para los turistas con el menor impacto ambiental posible .

## Capítulo 5. MODELO DE NEGOCIO PLANTEADO

Un modelo de negocio no es simplemente la manera en la que cualquier empresa obtiene unos beneficios con el producto o los servicios que ofrece. Se trata de toda aquella organización y pensamientos que has de tener antes de entrar en el mercado, es decir, es la manera según la cual una empresa ofrece sus servicios con una oferta de valor, qué personas estarán involucradas, qué se necesitará para ponerlo en marcha y sobre todo a qué tipo de clientes se les ofrecerá. Una vez habiendo tenido todos estos factores en cuenta es cuando nos preguntemos sobre las ganancias.

El modelo de negocios de una empresa puede verse como un tipo de esquema necesario para entender a la totalidad lo que será necesario para arrancar un proyecto (Figura 30).



*Figura 30: Modelo de Negocio*

## 1. Plan de Mercadotecnia

Este plan se planteará únicamente el producto que se ofrecerá al cliente y el precio que es el valor económico de dicho producto. Dicho precio se determina e función de los costes fijos y los variables y mediante el estudio de mercado que se llevó anteriormente donde se vieron los diferentes hoteles de Harare de tal manera que se pueda definir un precio competente.

- Alojamiento con desayuno incluido

El siguiente servicio consta de una noche de alojamiento y un desayuno en el buffet libre del lodge donde podrá disfrutar de la comida más típica del país.

El precio será de **60 dólares por habitación y por noche en temporada baja y de 75 dólares por habitación y por noche en temporada alta.**

- Alojamiento con todo incluido

El servicio consta de una noche de alojamiento y además el cliente dispondrá de desayuno, comida y cena donde podrá disfrutar de los excelentes menús ofrecidos por nuestro chef. **El precio por habitación noche en temporada 75 dólares en temporada baja y 100 dólares en temporada alta.**

- Masaje corporal

El cliente se relajará tras un duro día de turismo intensivo por la naturaleza y la capital. El servicio contará de un masaje de cuerpo entero para eliminar las tensiones, tendrá una duración de 50 minutos pero si el cliente lo desea podrá

umentar la tarifa con un coste adicional. **El precio durante el masaje los 50 minutos será de 20 dólares tanto en temporada alta como en baja.**

- Masaje de pies

Es normal tener contracturas en los pies después de una larga ruta en el campo con botas y zapatos de montaña, por eso el lodge ofrece un masaje de pies para descansarlos y reforzarlos para el día siguiente. El servicio tendrá una duración de 30 minutos ampliables bajo coste adicional. **El coste del servicio será de 15 dólares tanto en temporada alta como en temporada baja.**

- Masaje facial

Para aquellos clientes que desean disfrutar un poco más se ofrece un servicio especial bajo reserva que constará de un masaje relajante de los músculos de la cara. **El coste será de 15 dólares tanto en temporada alta como en temporada baja.**

- Alojamiento con todo incluido mas masaje

Este servicio ofrece el alojamiento con el desayuno, la comida y la cena pagada, además el cliente dispondrá de un masaje del tipo que desee también incluido en el pack. **El coste del servicio será de 85 dólares en temporada baja y de 110 dólares en temporada alta.**

- Paseo a caballo por el Parque Nacional Zimparks

Este servicio ofrece un increíble paseo a caballo por el Parque Nacional más espectacular de la capital, además en el precio ya se incluye la entrada. Duración del paseo de 3 horas donde podrás disfrutar de la naturaleza como nunca antes lo habías hecho. **El coste del paseo será de 20 dólares por persona.**

- Safaris 4 Africa

Se trata de un safari por uno de los más famosos de la capital montado en un Jeep y con un guía que explicará con detalle cualquier duda existente acerca de los animales que podrás observar a lo largo de la ruta. El precio incluye la entrada el lugar. El precio del servicio será de 30 dólares por persona. **Los menores de 5 años no tendrán que pagar.**

- Excursión a las Cataratas Victoria

No podrás irte de Zimbabue sin antes ir a el lugar más espectacular del país. Este servicio ofrece una excursión con guías mediante un bus que saldrá de la puerta del lodge. Allí podrás contemplar la majestuosidad de uno de los lugares más increíbles de la tierra. Además podrás verlas tanto desde Zimbabue como desde Zambia.

**El precio del servicio será de 50 dólares por persona y gratis a menores de 5 años .El cliente dispondrá además de una comida en el pueblo de Victoria.**

- Futbolín y billar

Para los pocos ratos libres de los que dispondrás en el lodge, podrás disfrutar de unos interesantes juegos de mesa en familia. **Sin cargos adicionales.**

- Minibar

En cada habitación el cliente dispondrá de una pequeña nevera refrigerada donde habrá bebidas y pequeños snacks por si durante la noche se presenta el antojo. **Tendrá un cargo extra dependiendo de cada consumición.**

## 2. Estimación de las Ventas

Lo más importante en cualquier tipo de negocio es el dinero que se va a generar a través de los servicios ofrecidos. Para ello será necesario hacer unas hipótesis y estimaciones para lograr obtener un número que se aproxime a la realidad.

Para abordar de la mejor manera posible el siguiente apartado lo dividiremos en dos tipos de ingresos principales del lodge.

- Alquiler de Habitaciones.
- Servicios Extra Contratados.

A partir de estos dos tipos de ingresos se hará una estimación de las ventas intentando ser lo más realistas posibles y así hacernos una idea de los ingresos totales. Para dichas estimaciones será necesario hacer ciertas suposiciones en cuanto al turismo.

### 5.2.1. Alquiler de habitaciones

La estimación de los ingresos debido al alquiler de las habitaciones se hará principalmente estimando una tasa de ocupación hotelera del país según los diferentes meses del año. Con dicha tasa se tendrá un número concreto aproximado de los viajeros que se alojarán en el lodge y finalmente se calcularán los ingresos multiplicando dicho número por el precio medio de las habitaciones contratadas.

Como se ha mencionado antes es imprescindible tener en cuenta los meses del año ya que los precios de las habitaciones van a depender principalmente del tipo de temporada, si bien alta o baja.

Para una correcta organización se procederá a dividir el año en tres cuatrimestres. El primero irá desde Enero hasta Abril, el segundo cuatrimestre de Mayo a Agosto y el último cuatrimestre de Septiembre a Diciembre. En la siguiente tabla (Tabla 7) se detallará los cuatrimestres anteriores así como el tipo de temporada y la tasa de ocupación hotelera que se ha obtenido mediante los datos ofrecidos por [datosmacro.expansion.com/Zimbabwe](http://datosmacro.expansion.com/Zimbabwe)

<i>Cuatrimestre</i>	<i>Enero-Abril</i>	<i>Mayo-Agosto</i>	<i>Septiembre-Diciembre</i>
<i>Ocupación</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Tasa de Ocupación</i>	<i>50%</i>	<i>95%</i>	<i>90%</i>

Tabla 6: Ocupación Hotelera Según el Cuatrimestre (Elaboración Propia)

- Primer Cuatrimestre (Enero-Abril)

En el primer cuatrimestre del año es el periodo donde menos turismo hay en Zimbabue. Según los datos recogidos, la tasa de ocupación hotelera ronda en torno al 50%-60%. Para la realización del trabajo se tomará el valor más restrictivo del 50%.

De años anteriores se sabe que por estadística durante estos primeros meses del año, aproximadamente un 40% de ellos contratan el servicio de Alojamiento con desayuno incluido, cuyo coste durante el periodo de baja ocupación es de 60

dólares la noche por habitación. Aproximadamente el 50% de los clientes sin embargo contratan el plan de alojamiento con todo incluido, es decir desayuno comida y cena, el coste de este servicio en temporada baja es de 75 dólares por habitación y noche. Finalmente también se sabe que tan sólo un 10% de los clientes contratan el plan de alojamiento con todo incluido mas masaje, cuyo coste es de 85 dólares.

Con todos estos datos se podrá hacer una estimación sobre las ventas en cuanto a alojamiento durante el primer cuatrimestre del año sabiendo que el lodge dispone de 15 habitaciones.

Además también se sabe que las habitaciones están todas disponibles los 30 días del mes pero debido a que durante la partida de un cliente y la llegada del otro la habitación ha de ser limpiada y desinfectada, se tomará el valor de **29 días** ocupadas al mes.

Para calcular las ventas mensuales se hará de la siguiente manera:

$$\text{VentasAlojamiento} = \text{ProbPlan} * \text{N}^{\circ}\text{Habitaciones} * \text{T.O.H} * \text{PrecioServicio (temporada)} * \text{N}^{\circ}\text{Días}$$

➤ **Alojamiento con desayuno incluido (60 dólares)**

Como se mencionó anteriormente aproximadamente el 40% de los clientes eligieron este servicio durante los primeros meses del año. Las ventas obtenidas cada mes debido a este plan son las siguientes:

$$\text{Ventas} = 0,4 * 15 \text{ habitaciones} * 0,5 * 60 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{5220 \text{ dólares}}$$

Este resultado representa el dinero que se generará durante un mes únicamente debido a este plan.

➤ **Alojamiento con todo incluido (75 dólares)**

Aproximadamente el 50% de los clientes se decanta por este plan, que incluye el desayuno, la comida y la cena. Las ventas mensuales obtenidas son de:

$$\text{Ventas} = 0,5 * 15 \text{ habitaciones} * 0,5 * 75 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{8157 \text{ dólares}}$$

Ese valor representa las ventas obtenidas mensualmente durante el primer cuatrimestre con dicho servicio contratado.

➤ **Alojamiento con todo incluido + Masaje (85 dólares)**

Finalmente se sabe que solamente un 10% de los clientes durante los primeros meses del año contrata este servicio. Las ventas mensuales son las siguientes:

$$\text{Ventas} = 0,5 * 15 \text{ habitaciones} * 0,1 * 55 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{1849 \text{ dólares}}$$

Con los siguientes valores estimados se podrá calcular el dinero generado únicamente por el alojamiento durante los primeros 4 meses del año. Hay que tener en cuenta también que se trata de temporada baja (Ocupación del 50%) lo que significa que los ingresos serán menores que durante el resto del año.

$$\text{Ingresos Mensuales Por Alojamiento} = \sum \text{Ventas de Cada Plan} = 5220 \text{ dólares} + 8157 \text{ dólares} + 1849 \text{ dólares} = \mathbf{15.226 \text{ dólares mensuales}}$$

Por tanto al hacer la suposición de que las probabilidades observadas así como la tasa de ocupación hotelera y el número de días operativos del lodge son constantes, se calcularán las ventas obtenidas del primer cuatrimestre del año.

$$\text{Ventas 1º Cuatrimestre} = 4 \text{ meses} * 15.226 \text{ dólares} = \mathbf{60.904 \text{ dólares}}$$

- Segundo Cuatrimestre (Mayo- Agosto)

A diferencia del primer cuatrimestre, la demanda hotelera durante este periodo en el país es la más alta del año. Pese a ser invierno y época de sequías coincide con el verano en el hemisferio norte y puesto que la mayoría de los turistas provienen de allí, se estima que durante los cuatro meses la tasa de ocupación hotelera será constante y del 95%. Por tanto estamos en un periodo de temporada alta lo que supone un aumento de los precios de los servicios ofrecidos.

También se conoce de forma empírica que aproximadamente el 20% de los clientes optaron por contratar el plan de alojamiento y desayuno incluido cuyo coste en esta temporada es de 75 dólares por habitación y noche. Por otro lado se sabe que el 40% elige el plan del alojamiento con todo incluido cuyo precio es de 100 dólares por habitación y noche. Finalmente el 40% restante elige el último pack que incluye todo y masaje, su precio es de 110 dólares. Además se mantiene la hipótesis de funcionamiento de 29 días al mes.

Por tanto con los datos mencionados se podrán estimar las ventas.

➤ **Alojamiento con desayuno incluido (75 dólares)**

Teniendo en cuenta las probabilidades mencionadas anteriormente y la tasa de ocupación durante el segundo cuatrimestre (95%). Las ventas estimadas serán de:

$$\text{Ventas} = 0,2 * 15 \text{ habitaciones} * 0,95 * 75 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{6199 \text{ dólares}}$$

El valor calculado nos indica las ventas mensuales obtenidas con el plan Alojamiento con desayuno incluido.

➤ **Alojamiento con todo incluido (100 dólares)**

En este caso se sabe que el 40% del total de la clientela elige este plan. Las ventas esperadas son las siguientes:

$$\text{Ventas} = 0,4 * 15 \text{ habitaciones} * 0,95 * 100 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{16.530 \text{ dólares}}$$

➤ **Alojamiento con todo incluido + Masaje (110 dólares)**

Finalmente y a diferencia del primer cuatrimestre, un mayor número de clientes elige este plan con aproximadamente el 40% de ellos. Por tanto conociendo estos datos las ventas estimadas serán de:

$$\text{Ventas} = 0,4 * 15 \text{ habitaciones} * 0,95 * 110 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{18.183 \text{ dólares}}$$

Por tanto este valor indica el dinero obtenido cualquier mes durante el segundo cuatrimestre del año únicamente debido al tercer plan.

Finalmente ya conocidos los ingresos mensuales de cada plan se puede calcular los ingresos totales mensuales debidos al alojamiento suponiendo constantes todas las condiciones estadísticas.

$$\text{Ingresos Mensuales Por Alojamiento} = \sum \text{Ventas de Cada Plan} = 6.199 \text{ dólares} + 16.530 \text{ dólares} + 18.183 \text{ dólares} = \mathbf{40.912 \text{ dólares mensuales}}$$

Se puede observar como era lógico un aumento total de las ventas respecto al cuatrimestre anterior.

Finalmente se calculará el dinero total obtenido en el segundo cuatrimestre.

$$\text{Ventas 2º Cuatrimestre} = 4 \text{ meses} * 40.912 \text{ dólares} = \mathbf{163.648 \text{ dólares}}$$

- Tercer Cuatrimestre (Septiembre- Diciembre)

Finalmente el último cuatrimestre del año. Se caracteriza principalmente por el verano en el hemisferio sur y en consecuencia se da un periodo caracterizado por una espesa vegetación así como lagos y ríos inundados de agua. Es por eso por lo que el turismo en el país es considerablemente alto con una tasa de ocupación hotelera de en torno al 90% según los datos facilitados. Será por tanto un periodo de temporada alta de turismo.

A diferencia de los dos cuatrimestres anteriores, los gustos y decisiones de los clientes vuelven a dándose de tal manera que ahora el 30% escoge el plan de alojamiento y desayuno incluido, el 40% el plan del alojamiento con todo incluido y tan solo un 30% el plan del alojamiento con todo incluido mas masaje.

➤ **Alojamiento con desayuno incluido (75 dólares)**

A partir de este plan con la tasa ocupacional hotelera (90%) y los datos anteriores se estiman las ventas mensuales.

$$\text{Ventas} = 0,3 * 15 \text{ habitaciones} * 0,9 * 75 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{8.809 \text{ dólares}}$$

➤ **Alojamiento con todo incluido (100 dólares)**

En este caso se sabe que el 40% del total de la clientela elige este plan. Las ventas esperadas son las siguientes:

$$\text{Ventas} = 0,4 * 15 \text{ habitaciones} * 0,9 * 100 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{15.660 \text{ dólares}}$$

➤ **Alojamiento con todo incluido + Masaje (110 dólares)**

Finalmente y a diferencia de los dos cuatrimestres anteriores, se aprecia que el porcentaje de los clientes que prefieren decantarse por este servicio es del 30%. Por tanto conociendo estos datos las ventas estimadas serán de:

**Ventas** =  $0,3 * 15 \text{ habitaciones} * 0,9 * 110 \text{ dólares} * 29 \text{ días} = \mathbf{12.920 \text{ dólares}}$

Por tanto este valor indica el dinero que se obtendrá cualquier mes durante el último cuatrimestre del año únicamente debido al tercer plan.

A continuación como se ha estado haciendo anteriormente se calcularán las ventas mensuales debido al alojamiento del lodge, suponiendo inalteradas las condiciones iniciales.

**Ingresos Mensuales Por Alojamiento** =  $\sum \text{Ventas de Cada Plan} = 8.808 \text{ dólares} + 15.660 \text{ dólares} + 12.920 \text{ dólares} = \mathbf{37.388 \text{ dólares mensuales}}$

Finalmente se procede al cálculo de las ventas obtenidas el último cuatrimestre del año.

**Ventas 3º Cuatrimestre** =  $4 \text{ meses} * 37.388 \text{ dólares} = \mathbf{149.552 \text{ dólares}}$

### 5.2.2. Servicios Extra Contratados

Para la estimación de los servicios extra que ofrece el lodge (Véase Cap5/ Plan de Mercadotecnia) se irá uno a uno ya que cada uno lleva diferente horarios y será más ordenado. A su vez la demanda cambia dependiendo de cada cuatrimestre por lo que será conveniente hacer una separación.

El hotel dispone de 15 habitaciones. Se hará la hipótesis de que el número máximo de **personas** alojadas será de 45 (3 personas por habitación). Como es lógico, el servicio de masajes no trabaja todos los días por lo que se tomará únicamente 20 días al mes.

➤ Masaje Corporal (20 dólares la sesión)

En la siguiente tabla (Tabla 7) se muestran los ingresos debidos a los masajes corporales.

<b>Masaje Corporal</b>	<b>Primer Cuatrimestre</b>	<b>Segundo Cuatrimestre</b>	<b>Tercer Cuatrimestre</b>
<b>Tasa Ocupación</b>	50%	95%	90%
<b>Probabilidad elección</b>	0,2	0,3	0.2
<b>Precio/Persona</b>	20 dólares	20 dólares	20 dólares
<b>Ingresos Mensuales</b>	1.800 dólares	5.130 dólares	3.240 dólares
<b>Ingresos Cuatrimestrales</b>	<b>7.200 dólares</b>	<b>20.520 dólares</b>	<b>12.960 dólares</b>

*Tabla 7: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje Corporal (Elaboración Propia)*

El ingreso mensual debido al servicio de Masaje Corporal se calculará de la siguiente manera:

$$\text{IngresosServicioMensual} = \text{ProbPlan} * \text{N}^{\circ}\text{TotPersonas} * \text{T.O.H} * \text{PrecioServicio} * \text{N}^{\circ}\text{Días}$$

Finalmente los ingresos cuatrimestrales se calcularan como:

$$\text{IngresosCuatrimestrales} = 4\text{meses} * \text{IngresosServicioMensual}$$

- Masaje de Pies (15 dólares la sesión)

Mediante la siguiente tabla (Tabla 8) se mostrarán los ingresos mensuales y anuales así como los diferentes valores estadísticos obtenidos de manera empírica tras años de datos en el lodge.

<b>Masaje de Pies</b>	<b>Primer Cuatrimestre</b>	<b>Segundo Cuatrimestre</b>	<b>Tercer Cuatrimestre</b>
<b>Tasa Ocupación</b>	50%	95%	90%
<b>Probabilidad elección</b>	0,1	0,2	0.2
<b>Precio/Persona</b>	15 dólares	15 dólares	15 dólares
<b>Ingresos Mensuales</b>	675 dólares	2.565 dólares	2.430 dólares
<b>Ingresos Cuatrimestrales</b>	<b>2.700 dólares</b>	<b>10.260 dólares</b>	<b>9.720 dólares</b>

*Tabla 8: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje de Pies (Elaboración Propia)*

El ingreso mensual debido al servicio de Masaje de Pies se calculará de la siguiente manera:

$$\text{IngresosServicioMensual} = \text{ProbPlan} * \text{N}^{\circ}\text{TotPersonas} * \text{T.O.H} * \text{PrecioServicio} * \text{N}^{\circ}\text{Días}$$

Finalmente los ingresos cuatrimestrales se calcularan como:

$$\text{IngresosCuatrimestrales} = 4\text{meses} * \text{IngresosServicioMensual}$$

Al igual que en el plan anterior se tendrá en cuenta que tan solo operan 20 días del mes.

➤ Masaje Facial (15 dólares por sesión)

Mediante la siguiente tabla se mostrarán los ingresos mensuales y anuales así como los diferentes valores estadísticos obtenidos de manera empírica tras años de datos en el lodge.

<b>Masaje Facial</b>	<b>Primer Cuatrimestre</b>	<b>Segundo Cuatrimestre</b>	<b>Tercer Cuatrimestre</b>
<b>Tasa Ocupación</b>	50%	95%	90%
<b>Probabilidad elección</b>	0,1	0,2	0.1
<b>Precio/Persona</b>	15 dólares	15 dólares	15 dólares
<b>Ingresos Mensuales</b>	675 dólares	2.565 dólares	1.215 dólares
<b>Ingresos Cuatrimestrales</b>	<b>2.700 dólares</b>	<b>10.260 dólares</b>	<b>4.860 dólares</b>

Tabla 9: Ingresos Cuatrimestrales por Masaje Facial (Elaboración Propia)

Las hipótesis tomadas han sido las mismas que en los servicios anteriores, pero otra vez más la cantidad de gente que contrata este servicio es completamente distinta a la que contrata a los anteriores.

Los cálculos utilizados han sido los siguientes:

$$\text{IngresosServicioMensual} = \text{ProbPlan} * \text{N}^{\circ}\text{TotPersonas} * \text{T.O.H} * \text{PrecioServicio} * \text{N}^{\circ}\text{Días}$$

Finalmente los ingresos cuatrimestrales se calcularan como:

$$\text{IngresosCuatrimestrales} = 4\text{meses} * \text{IngresosServicioMensual}$$

➤ Paseo a Caballo (20 dólares por persona)

En cuanto a este servicio, es conveniente saber que sólo hay rutas los Lunes, Miércoles y Viernes, es decir, 3 días por semana únicamente. Por lo tanto serán 12 paseos al mes. Además el máximo número de personas diariamente será de 10 personas.

Como es lógico la demanda de este servicio varía según el cuatrimestre del año, por ello se volverá a dividir.

- Primer Cuatrimestre: Como los primeros meses del año son los que menos demandados están, se ha calculado que aproximadamente el número medio de personas que contratan el servicio es de 4 al día. Por tanto la estimación media de los ingresos será:

**IngresosServicioMensual** = 4 personas \* 20 dólares \* 12 días = **960 dólares mensuales**

**IngresosCuatrimestrales** = 4meses \* IngresosServicioMensual = **3.840 dólares**

- Segundo Cuatrimestre: Como anteriormente este segundo cuatrimestre del año es cuando más actividad turística hay en la zona. Se estima que cada día se llenen todas las plazas, es decir unas 10 personas al día. Por tanto los ingresos serán:

**IngresosServicioMensual** = 10 personas \* 20 dólares \* 12 días = **2.400 dólares mensuales**

**IngresosCuatrimestrales** = 4meses \* IngresosServicioMensual = **9.600 dólares**

- Tercer Cuatrimestre: Se sabe que estos últimos meses del año el turismo en el país es elevado, por tanto se cree que hay altas probabilidades de total ocupación de plazas del servicio. Sin embargo, para ser cautelosos se tomará el valor de 8 personas diarias. Por tanto las estimaciones de las ventas serán las siguientes:

$$\text{IngresosServicioMensual} = 8 \text{ personas} * 20 \text{ dólares} * 12 \text{ días} =$$

**1.920 dólares mensuales**

$$\text{IngresosCuatrimestrales} = 4 \text{ meses} * \text{IngresosServicioMensual} =$$

**7.680 dólares**

- Excursión a las Cataratas Victoria ( 50 dólares por persona)

Uno de los eventos que más destaca y llama la atención a los clientes hospedados en el lodge. Posiblemente las Cataratas Victoria sea uno de los lugares referentes más famosos del país y nuestro lodge no podía dejar escapar la oportunidad de fletar autobuses y excursiones organizadas.

Normalmente el servicio funcionará todos los días de la semana. El bus saldrá de la puerta del lodge y dispondrá de un máximo de 20 plazas (sin incluir el conductor). No obstante se tendrá en cuenta que normalmente este no se llene en su totalidad.

Los meses de menor clientela (primer cuatrimestre) al ser menor la demanda, las excursiones solo se organizarán 3 días por semana.

A continuación se estudiarán los cuatrimestres por separado.

- Primer Cuatrimestre: Se estima que el numero medio de personas que contratarán el servicio es de 6 personas al día. Como se ha dicho tan solo se harán excursiones 3 días por semana lo que supone únicamente 12 días al mes. Por tanto los ingresos esperados serán:

**IngresosServicioMensual** = 6 personas \* 50 dólares \* 12 días =  
**3.600 dólares mensuales**

**IngresosCuatrimestrales** = 4meses \* IngresosServicioMensual =  
**14.400 dólares**

- Segundo Cuatrimestre: Meses de mayor demanda hotelera, por tanto el servicio funcionará 30 días al mes. Se cree que el número medio de personas al día será de 10. Por tanto los ingresos esperados serán de:

**IngresosServicioMensual** = 10 personas \* 50 dólares \* 30 días =  
**15.000 dólares mensuales**

**IngresosCuatrimestrales** = 4meses \* IngresosServicioMensual =  
**60.000 dólares**

- Tercer Cuatrimestre: Para finalizar se estudiará el último cuatrimestre del año. Se caracteriza por tener también mucha demanda hotelera, por tanto se cree que el número medio de plazas por persona será de 8 personas aproximadamente. El servicio funcionará los 30 días del mes. Las ventas estimadas serán de:

**IngresosServicioMensual** = 8 personas \* 50 dólares \* 12 días =  
**4.800 dólares mensuales**

**IngresosCuatrimestrales** = 4meses \* IngresosServicioMensual =  
**19.200 dólares**

Una vez llegados a este punto ya hemos obtenido un valor de unas ventas de todos y cada uno de los servicios que ofrece el lodge. A continuación se mostrará en una tabla (Tabla 10) el resumen de los valores obtenidos y las ventas anuales estimadas.

<b>Estimación de Ventas</b>	<b>Primer Cuatrimestre</b>	<b>Segundo Cuatrimestre</b>	<b>Tercer Cuatrimestre</b>	<b>Total en servicios</b>
<b>Alojamiento</b>	60.904 \$	163.648 \$	149.552 \$	374.104 \$
<b>Masaje Corporal</b>	7.200 \$	20.520 \$	12.960 \$	40.680 \$
<b>Masaje de Pies</b>	2700 \$	10.260 \$	9.720 \$	22.680 \$
<b>Masaje Facial</b>	2.700 \$	10.260 \$	4.860 \$	17.820 \$
<b>Paseo a Caballo</b>	3.840 \$	9.600 \$	7.680 \$	21.120 \$
<b>Cataratas Victoria</b>	14.400 \$	60.000 \$	19.200 \$	93.600 \$
<b>Ventas Anuales</b>		<b>570.000 \$</b>		

*Tabla 10: Ventas Anuales Estimadas (Elaboración Propia)*

Finalmente se ha llegado a un valor de ventas de 570.000 dólares que corresponden a las ventas anuales de todos los servicios del lodge.

### 3. Inversiones

Una parte muy importante a tener en cuenta son las diferentes inversiones que habrá que hacer de manera periódica para asegurarse que todo va correctamente e incluso en caso de problemas o fallos que se puedan dar, disponer de cierto capital de maniobra.

Se han considerado las inversiones más importantes a tener en cuenta cómo ha de ser el marketing, lo cual supone un gasto continuo para que el mayor número de personas sepan del lugar, bien sea en programas de televisión, la radio o agencias de viaje.

También se ha tenido en cuenta las inversiones en el mobiliario del lodge necesarias para futuros desperfectos etc.

En la siguiente tabla (Tabla 11) se muestran los costes por inversiones mensuales y anuales que se llevarán a cabo.

Se supondrá que la inversión en inmovilizado material (Mobiliario) será de 100.000\$ y se amortizará linealmente en un periodo de 10 años. Lo cual supone una dotación anual correspondiente a 10.000 \$.

<b>Gastos en Inversión</b>	<b>Gasto en Inversión Mensual</b>	<b>Gasto en Inversión Anual</b>
<b>Páginas Web</b>	500 \$	6.000 \$
<b>Agencias de Viaje</b>	300 \$	3.600 \$
<b>Participaciones Externas</b>	500 \$	6.000 \$
<b>Televisiones y Radios</b>	400 \$	4.800 \$
<b>Dotación a la Amortización del IM (Mobiliario)</b>	-	10.000 \$
<b>Gasto Total en Inversiones Anuales</b>		<b>30.400 \$</b>

*Tabla 11: Gastos Estimados por Inversiones (Elaboración Propia)*

#### 4. Estimación de Gastos y Costes

Para tener claros cuales son los beneficios de una empresa será necesario calcular los costes que se están teniendo. Para ello se hará una pequeña estimación mediante datos obtenidos a cerca de la luz, el agua, el gas, que sean lo más próximos posibles a la realidad.

Además también será necesario calcular los salarios de los trabajadores que formarán parte del lodge.

En la siguiente tabla (Tabla 12) se muestran los sueldos y salarios de los trabajadores tanto mensualmente como al año (14 pagas)

<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
<b>Director</b>	2.000 \$	28.000 \$
<b>Administrador</b>	1.500 \$	21.000 \$
<b>Limpieza</b>	600 \$	8.400 \$
<b>Recepción</b>	700 \$	9.800 \$
<b>Chef</b>	750 \$	10.500 \$
<b>Seguridad</b>	700 \$	9.800 \$
<b>Masajista</b>	650 \$	9.100 \$
<b>Total Anual</b>		<b>96.600 \$</b>

*Tabla 12: Gastos en Sueldos y Salarios (Elaboración Propia)*

Por otra parte se dispondrá del cálculo de los costes fijos y los costes variables. Para ello se echó mano de los datos actuales a cerca del precio de la luz, el gas y en agua en Zimbabue, encontrados en <https://es.globalpetrolprices.com/Zimbabwe/>.

En las siguientes tablas (Tabla 13 y 14) se muestran los costes fijos y los costes variables respectivamente del lodge.

<b>Costes Fijos</b>	<b>Coste al Año</b>
<b>Mensajería</b>	5.000 \$
<b>Anualidad Internet</b>	1.500 \$
<b>Seguros</b>	3.000 \$
<b>Seguro Social</b>	10.000 \$
<b>Total al Año</b>	<b>19.500 \$</b>

*Tabla 13: Gastos Fijos (Elaboración Propia)*

<b>Costes Variables</b>	<b>Costes al Año</b>
<b>Agua</b>	15.000 \$
<b>Luz</b>	13.000 \$
<b>Gas</b>	2.000 \$
<b>Comida</b>	30.000 \$
<b>Total al Año</b>	<b>60.000 \$</b>

*Tabla 14: Gastos Variables (Elaboración Propia)*

Finalmente tenemos tanto los ingresos esperados por las ventas como las inversiones y costes fijos y variables estimados. Por tanto a partir de dichos datos obtenidos se puede calcular los beneficios anuales suponiendo inalterables las variables anteriores. Como es lógico no serán reales, pero se trata de una aproximación lo más cercana a la realidad.

El cálculo de los beneficios es muy simple:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costes} = \text{Ingresos} - \text{Inversiones} - \text{Costes}$$

Conocemos los valores de las tres variables

- Ingresos = 570.000 \$
- Inversiones = 30.400 \$
- Sueldos y Salarios = 96.000 \$
- Costes Fijos = 19.500 \$
- Costes Variables = 60.000 \$
- 

Por tanto haciendo el balance obtenemos el valor de los Beneficios **Esperados Anuales**

$$\begin{aligned} \text{Beneficios Anuales} &= 570.000 \$ - 30.400 \$ - 96.000 \$ - 19.500 \$ - 60.000 \$ \\ &= \mathbf{364.100 \$ \text{ anuales}} \end{aligned}$$

## Capítulo 6. HOJA DE RUTA

Tener una hoja de ruta en un proyecto es completamente necesario. Una hoja de ruta se trata de una descripción completa de todos los objetivos que se necesitan para que este sea viable, además ha de ser presentada en un cronograma. Es por eso por lo que la hoja de ruta de un proyecto hace que sea una herramienta de gestión necesaria para la coordinación de planes y recursos con otros equipos. Ha de contener las metas y objetivos así como una cronología para la implantación de ellos.

En las siguientes ilustraciones (Figura 31 y 32) se mostrarán tanto la hoja de ruta propuesta como el cronograma.

<p>1</p> 	<p><b>Objetivos</b></p> <p>1.1. Realización de las actividades propuestas de manera correcta para aumentar beneficios.</p> <p>1.2. Correcto seguimiento de dichas actividades.</p> <p>1.3. Lograr aumentar de manera exponencial los beneficios anuales.</p>
<p>2</p> 	<p><b>Modelo de Negocio</b></p> <p>2.1. Generosa inversión inicial para lograr un posicionamiento de mercado.</p> <p>2.2. Aumento de los precios de los servicios proporcionados una vez nos hayamos dado a conocer a un amplio público y seamos referencia hotelera.</p>
<p>3</p> 	<p><b>Estructura Interna</b></p> <p>3.1. Mejora en el aspecto comunicativo entre los trabajadores del <u>lodge</u>.</p> <p>3.2. Asegurarse de que los empleados entienden sus cometidos y así asegurar una mejora de la eficiencia.</p> <p>3.3. Capacidad de cualquier trabajador para tomar decisiones a la hora de afrontar problemas.</p>
<p>4</p> 	<p><b>Modelo Operativo</b></p> <p>4.1. Disponer de una estrategia de ventas clara y concisa.</p> <p>4.2. Invertir anualmente en la estrategia promocional (marketing).</p> <p>4.3. Ser reconocidos como el mejor alojamiento de la ciudad. Certificado de Ecoturismo.</p>

Figura 31: Hoja de Ruta a Seguir

Ilustración 29: Hoja de Ruta a Seguir

PLAN DE IMPLANTACIÓN

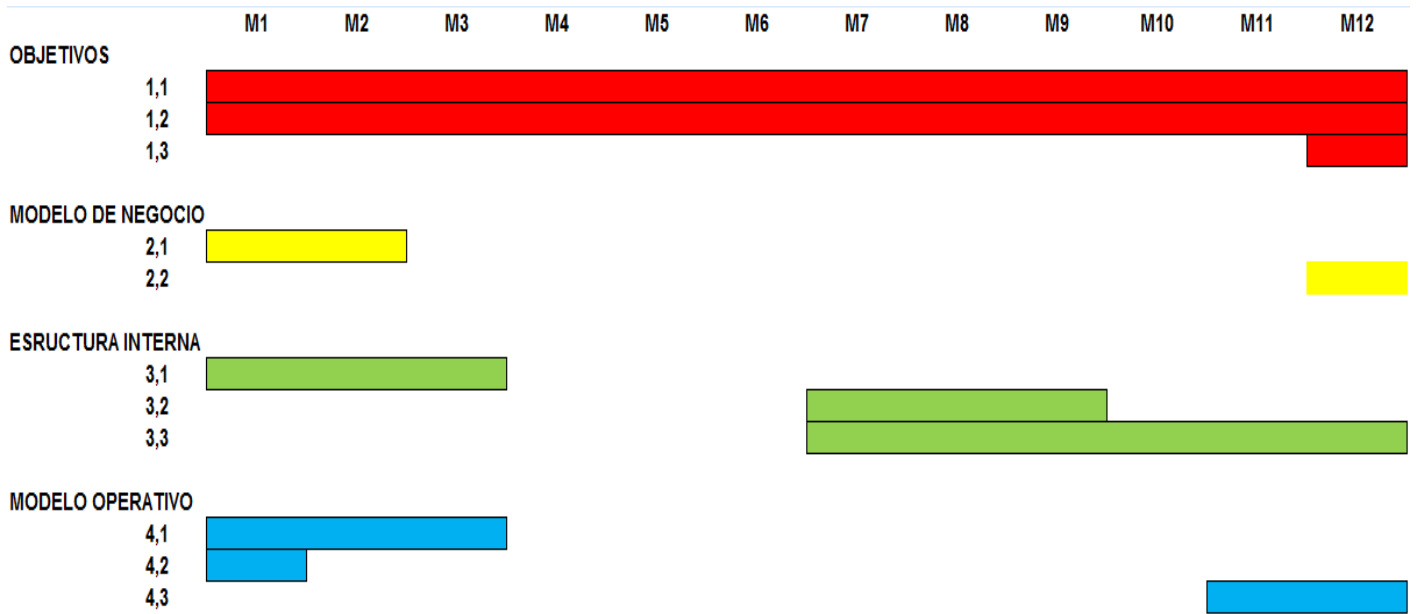


Figura 32: Cronograma de Implantación de Hoja de Ruta

## Capítulo 7. CONCLUSIONES

Como se conoce de antemano, la idea del proyecto viene motivada por la ayuda de la ONG *Child Future Africa* que actualmente carece de financiación. Es por ello por lo que una buena parte de los fondos para dichas ayudas provienen de diferentes proyectos que se están llevando a cabo en el país por parte de un conjunto de alumnos pertenecientes a la universidad, estos han estado ayudando durante varios años a la población local mediante la construcción de infraestructuras y otros elementos muy necesarios en la actualidad y de los que carecen.

La finalidad del lodge turístico sobre el que se ha realizado el trabajo es por tanto conseguir una mejora de los servicios proporcionados mediante un minucioso estudio de mercado para lograr un aumento de las ventas y por tanto un considerable incremento de los beneficios, ya que parte de estos van destinados a la ONG sobre la que se ha hablado. Sin embargo la problemática situación que atraviesa el país es una de las dificultades a las que se ha tenido que hacer frente.

No es fácil comprender dicha problemática, pues lo conveniente en ese caso sería ir al lugar y vivir la situación en primera persona, pero la pandemia provocada por el Covid-19 hizo que tanto los alumnos del año pasado como los del curso actual no pudieran viajar e implantar las soluciones estudiadas y propuestas, por lo que ha sido de mayor dificultad encontrar las carencias y enfocar la problemática que azota al lodge desde fuera. Sin embargo gracias a las estimaciones, datos facilitados e información obtenida por el director del lodge así como de la ONG se pudo llegar a diferentes conclusiones:

- Actualmente el lodge no funciona como debería y los beneficios obtenidos son bajos y apenas llegan a cubrir los gastos con las ventas. Se encuentran bastante lejos de la plena eficiencia.
- Desorden total en cuanto a la estructura interna. Tareas del personal lejos de estar claras por ellos mismos.
- Capacidad de decisión nula por parte de los trabajadores. No son capaces de resolver problemas mínimamente complejos.
- Servicios ofrecidos muy básicos. No llegan a innovar y a ofrecer planes que puedan llegar a competir con otros alojamientos en la capital.
- Seguimiento y planificación sin sentido. Puede ocasionar en ocasiones pérdida de clientela.

Para solucionar la problemática del lugar se ha planteado un **modelo operativo** y un **modelo de negocio**.

- Modelo Operativo

En dicho apartado se realizó un pequeño estudio de mercado con la finalidad de conocer las carencias y los fallos así como otros datos de gran interés.

Para ello en primer lugar se realizó un estudio de las Cinco Fuerzas de Porter donde se estudió a la competencia, viendo los precios y los servicios que ofrecían otros alojamientos cercanos que puedan llegar a suponer una amenaza.

También se vieron distintos proveedores de las mercancías que el lodge iba a necesitar así como a la clientela a la que van enfocados principalmente los servicios y el posicionamiento en el mercado del alojamiento.

Gracias el modelo operativo se han desarrollado los planes y actividades que el lodge va a ofrecer a sus clientes donde destacan los distintos servicios de alojamiento así como sus increíbles excursiones para conocer mejor la cultura y los lugares más importantes del país.

Una vez se han propuesto dichos servicios se procede a buscar una estrategia de ventas y de publicidad dando a conocer al exterior mediante diferentes plataformas o medios de actualidad, de tal manera que suponga una mayor atracción a clientes de todo el mundo.

Mediante el plan de inversión propuesto se pretenderá llegar a los objetivos necesarios en corto plazo para conseguir fijar las bases para un horizonte futuro cuyo objetivo final llegue a ser un negocio sostenible y viable pudiendo posicionarse como uno de los alojamientos de mejor valoración en el país y de mayorrenombre en el mundo.

Finalmente se plantea un análisis DAFO para obtener una serie de conclusiones de gran importancia y a tener en cuenta a la hora de la implantación del modelo operativo.

- Modelo de Negocio

Dicho modelo va acompañado del operativo. El objetivo de este es conseguir hacer del lodge un negocio eficiente y competente. Mediante dicho modelo podremos responder preguntas vitales a cerca del negocio que permitirá estudiar si realmente el plan implantado será viable y si los beneficios serán mayores a los que se estaban obteniendo con anterioridad.

A partir de los estudios realizados se ha estimado unas ventas basadas en datos estadísticos habiendo fijado previamente los precios de todos los servicios planteados que ofrece el lodge.

Mediante cálculos se ha comprobado matemáticamente que bajo las hipótesis propuestas que se creen que son lo más próximas a la realidad, los beneficios anuales superan con creces a los que se estaban obteniendo antes de implantar el modelo operativo. Ya que se estiman un beneficio próximo a 364.000 dólares anuales.

Es por tanto por lo que se puede afirmar que ha habido una mejora considerable respecto a los años anteriores y nuestro modelo propuesto es válido e implantable.

## Capítulo 8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Costo de Vida | Actualizado Marzo 2021. 2021. □ *Salarios en Zimbabwe, Precios actualizados 2021*. [online] Available at: <<https://costodevida.com/salarios-en-Zimbabwe/>> [Accessed 14 August 2021].
- [2] ElEconomista.es. (n.d.). *Análisis DAFO*. Líder en noticias de economía, bolsa y finanzas. - elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- [3] *Definición de Hoja de ruta*. (n.d.). Economía. <https://economia.org/hoja-de-ruta.php>
- [4] (n.d.). Centro Gilberto Bosques. [https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F\\_Zimbabwe.pdf](https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Zimbabwe.pdf)
- [5] Copyright Fundación Real Instituto Elcano, 2002-2016.  
(n.d.). *Inicio*. [https://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WC\\_M\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ARI29-2008](https://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WC_M_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ARI29-2008)
- [6] *Zimbabwe: Mapas gratuitos, mapas mudos gratuitos, mapas en Blanco gratuitos, plantillas de mapas gratuitos, GIF ...* (n.d.). d-maps.com : free maps, free blank maps, free outline maps, free base maps. [https://www.d-maps.com/pays.php?num\\_pay=61&lang=es](https://www.d-maps.com/pays.php?num_pay=61&lang=es)
- [7] *Zimbabwe : Datos del País*.  
(n.d.). <https://www.ikuska.com/Africa/Paises/zimbabwe/datos.htm>
- [8] (n.d.). Centro Gilberto Bosques. [https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F\\_Zimbabwe.pdf](https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Zimbabwe.pdf)
- [9] O.N.G.D., A. (n.d.). *GEOGRAFÍA - PAÍSES: Zimbabwe - 1ª parte*. Naturaleza educativa: Ciencias, Tecnología e Internet. <https://natureduca.com/geografia-paises-zimbabwe-01.php>

- [10] *Que ver Y hacer en Zimbabwe: Los imprescindibles.* (2020, September 21). Exoticca Blog. <https://www.exoticca.com/es/blog/que-ver-zimbabwe/>
- [11] *Zimbabwe - Religiones 2010.* (2017, September 12). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/zimbabwe>
- [12] *Zimbabwe.* (2003, August 28). <https://es.wikipedia.org/wiki/Zimbabwe#Historia>
- [13] *Zimbabwe : Datos del Pa?s.* (n.d.). <https://www.ikuska.com/Africa/Paises/zimbabwe/datos.htm>
- [14] *5 fuerzas de porter. Definición Y características de cada Una.* (2018, July 30). Dircomfidencial. <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- [15] *5 fuerzas de porter: ¿Cuáles son Y Como se trabajan?* (n.d.). Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>
- [16] *Child future Africa.* (n.d.). Child Future Africa | Give Children a future. <https://childfutureafrica.org/#volunteering>
- [17] Clavijo, C. (2020, November 5). *Modelo de negocio: Que es Y Como diseñarlo en tu empresa.* Blog de HubSpot en español | Marketing, Ventas y Servicio al Cliente. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>
- [18] Craig, M. (n.d.). *Creencias Religiosas en Zimbabwe | 2021.* es.ripleybelieves.com. <https://es.ripleybelieves.com/religious-beliefs-in-zimbabwe-2884>
- [19] *Geografía de Zimbabwe.* (2006, February 25). Wikipedia, la enciclopedia libre. Retrieved August 14, 2021, from [https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa\\_de\\_Zimbabwe](https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Zimbabwe)

- [20] *Las religiones de Zimbabwe*. (n.d.). SpainExchange Country Guide. <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/ZW-religion.htm>
- [21] *Modelo de negocio para UN hotel nuevo*. (2020, May 14). IHCS. <https://www.ihshotelconsulting.com/es/blog/modelo-negocio-hotel-nuevo/>
- [22] *Paid media*. (2021, March 9). NeoAttack. <https://neoattack.com/neowiki/paid-media/>
- [23] *Que ver Y hacer en Zimbabwe: Los imprescindibles*. (2020, September 21). Exoticca Blog. <https://www.exoticca.com/es/blog/que-ver-zimbabwe/>
- [24] *Social responsibility*. (n.d.). Small World Lodge. <https://smallworldlodge.com/social-responsibility/>
- [25] *Turismo en Zimbabwe*. (n.d.). DatosMundial.com. <https://www.datosmundial.com/africa/zimbabwe/turismo.php>
- [26] *Zimbabwe - Gasto publico Educación 2018*. (2020, June 1). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/zimbabwe>
- [27] *Zimbabwe - Religiones 2010*. (2017, September 12). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/zimbabwe>
- [28] *Zimbabwe - Tasa de alfabetización 2014*. (2017, August 18). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/zimbabwe>
- [29] *Zimbabwe - Tasa de alfabetización 2014*. (2017, August 18). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/zimbabwe>

- [30] *Zimbabwe - Índice de Desarrollo Humano - IDH 2019*. (2020, December 16). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/idh/zimbabwe>
- [31] *Zimbabwe - Personal de las fuerzas armadas*. (n.d.). IndexMundi - Country Facts. <https://www.indexmundi.com/es/datos/zimbabwe/personal-de-las-fuerzas-armadas>
- [32] *Zimbabwe precios de la energía*. (n.d.). GlobalPetrolPrices.com. <https://es.globalpetrolprices.com/Zimbabwe/>
- [33] *Zimbabwe*. (n.d.). Knoema. <https://knoema.es/atlas/Zimbabwe>
- [34] *Salarios en Zimbabwe, Precios actualizados 2021*. (2020, October 9). Costo de Vida | Actualizado Marzo 2021. <https://costodevida.com/salarios-en-Zimbabwe/>

# ANEXO I