



# GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE SU  
POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE HOJA DE  
RUTA PARA POTENCIALES ÁREAS DE MEJORA  
DE UN GRUPO HOTELERO EN ZIMBABUE

Autor: Juan Manuel Alonso Martín

Director: Miren Tellería Ajuriaguerra

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 DE UN GRUPO  
HOTELERO EN ZIMBABUE**

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

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

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

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

tomada de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Juan Manuel Alonso Martín

Fecha: 11/07/2022

Autorizada la entrega del proyecto

**EL DIRECTOR DEL PROYECTO**

Fdo.: Miren Tellería Ajuriaguerra

Fecha: 11/07/2022



# GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

## REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE SU POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA POTENCIALES ÁREAS DE MEJORA DE UN GRUPO HOTELERO EN ZIMBABUE

Autor: Juan Manuel Alonso Martín

Director: Miren Tellería Ajuriaguerra

Madrid

## Agradecimientos

A mi familia. A mis amigos.

## **REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE SU POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA POTENCIALES ÁREAS DE MEJORA DE UN GRUPO HOTELERO EN HARARE, ZIMBABUE**

**Autor: Alonso Martín, Juan Manuel.**

Director: Tellería Ajuriaguerra, Miren.

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

### **RESUMEN DEL PROYECTO**

El presente proyecto buscará una optimización de los procesos de negocio para maximizar los ingresos y reducir los costes del alojamiento Small World Lodge – Avondale, a través de la implementación de una serie de medidas que irán desde la profesionalización del personal a través de formación hasta la implantación de una herramienta online para mejorar el posicionamiento y la visibilidad del alojamiento.

**Palabras Clave:** Lodge, Harare, Posicionamiento, Albergue, Optimización, Plan de Negocio

### **1. Introducción**

Small World Lodge – Avondale es un alojamiento dirigido a mochileros y turistas ocasionales localizado en el barrio de Avondale, un barrio tranquilo localizado a 10 minutos del centro de la ciudad.

Se ha tomado la decisión de mejorar el modelo de negocio de este hotel debido a su colaboración con la ONG Child Future Africa (CFA). La Fundación de Ingenieros del ICAI lleva colaborando con esta organización desde hace dos años mediante la elaboración de diferentes proyectos. Estos proyectos se realizaron gracias a la colaboración de estudiantes como yo que han realizado sus Trabajos de Fin de Grado sobre proyectos para la organización o de voluntarios que han participado en la participación de los proyectos.

## 2. Metodología



*Ilustración 1: Metodología a emplear*

La metodología del proyecto será dividida en cinco fases diferentes. Cada fase tendrá una serie de objetivos a cumplir que serán vitales para el desarrollo del proyecto.

Se comenzará realizando un diagnóstico externo e interno para tener un mayor conocimiento de las circunstancias internas y externas de Small World Lodge – Avondale. El diagnóstico externo estudiará la situación actual del entorno que rodea al negocio. Se realizará una breve descripción del contexto social y turístico del país. Se realizará un benchmark de trabajos e iniciativas similares para obtener información y potencial información. Finalmente, se incluirán los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en un Trabajo de Fin de Grado social como lo es este. A continuación, se realizará un estudio sobre las características del negocio. A través de un Análisis DAFO, se estudiarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Small World Lodge. Gracias a la elaboración de este análisis, se podrán identificar los problemas a resolver y los procesos a optimizar.

Una vez se hayan establecido los problemas, se estudiarán otros negocios con un contexto similar que hayan encontrado vías de rentabilidad a medio y largo plazo. Se seleccionarán las ideas más idóneas para el proyecto identificando los recursos y

herramientas necesarios. Se realizará un análisis de costes y beneficios actual. Tras decidir cuál es el enfoque y las medidas a implementar, se detallará la toma de decisión y las inversiones necesarias para la viabilidad del proyecto y se realizará la proyección de costes e ingresos para los siguientes tres años. Este análisis vendrá acompañado de una Cuenta de Pérdidas y Ganancias para desglosar y poder entender la procedencia de los costes e ingresos. Finalmente, se realizará un seguimiento a corto, medio y largo plazo tras la implementación del proyecto para garantizar su viabilidad.

Tareas	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Investigación Contexto							
Evaluación Problemas							
Evaluación Oportunidades							
Comparación de Alternativas							
Creación de Plan de Negocio							
Creacion de Modelo Operativo							
Implementación del Proyecto							
Memoria Descriptiva							

Tabla 1: Calendario de Trabajo

### 3. Resultados

Cuando se estudió la situación y contexto de Small World Lodge - Avendose, se determinó que había cuatro principales premisas. Toda la realización del proyecto y la toma de decisiones se ha enfocado en la resolución de estas tres cuestiones: falta de posicionamiento en plataformas online, elevado gasto de mantenimiento anual y falta de personal cualificado adecuadamente para los puestos de trabajo.

El alojamiento presentaba una clara situación de ventaja respecto a sus competidores. En algunos indicadores de rendimiento, se conseguía duplicar el rendimiento del mercado. Sin embargo, pese a contar con una posición de partida buena, todavía quedaba mucho margen de mejora.

Las decisiones tomadas han sido la formación de empleados en un centro formativo dedicado a la hostelería y hotelería, la instalación de paneles solares, reformas en las instalaciones e inversión para el posicionamiento y mantenimiento de Small World

Lodge – Avondale en las diferentes plataformas Online. Este último paso tiene dos grados de mejora. En primer lugar, se implementará de forma manual y finalmente, cuando se haya capacitado a un miembro del personal, se utilizará una herramienta que automatizará todo el proceso. Gracias a las medidas, el crecimiento del beneficio anual esperado es del 70% para el año 2024. Pero la mejora no solo se verá reflejada en el ámbito cuantitativo. Se mejorarán las condiciones laborales de los trabajadores para fomentar una mayor retención del personal. Todas estas medidas podrán ser implantadas gracias a concesiones de préstamos bancarios y obtención de fondos de inversión de impacto. Asimismo, se realizarán actividades benéficas para la recaudación de fondos.

#### **4. Conclusiones**

A partir de los resultados anteriores, se puede afirmar que este negocio es sostenible a medio y largo plazo. Los márgenes esperados permitirán una expansión del negocio que convertirá al grupo Small World Lodge en uno de los referentes dentro del mundo de la hotelería y alojamientos en Harare y en Zimbabue.

**STRATEGIC REFLECTION ON ITS POSITIONING AND DEFINITION OF A ROADMAP FOR POTENTIAL AREAS OF IMPROVEMENT OF A HOTEL GROUP IN HARARE, ZIMBABWE.**

**Author: Alonso Martín, Juan Manuel.**

Director: Tellería Ajuriaguerra, Miren.

Collaborating Institution: ICAI - Universidad Pontificia Comillas.

**ABSTRACT**

This project will seek to optimize business processes to maximize revenue and reduce costs at Small World Lodge - Avondale, through the implementation of a series of measures ranging from the professionalization of staff through training to the implementation of a tool to improve the positioning and visibility of the lodge.

**Keywords:** Lodge, Harare, Positioning, Lodge, Optimization, Profit and Loss Account, Business Plan

**1. Introduction**

Small World Lodge - Avondale is a hostel whose main clients are backpackers and casual tourists. It is located in the Avondale neighborhood, a quiet neighborhood located 10 minutes from the city center.

The reason behind choosing this particular hotel to improve its business model has been its collaboration and close ties with the NGO Child Future Africa (CFA). The Fundación de Ingenieros del ICAI has been collaborating with this organization for the past two years through the development of different projects. These projects were carried out thanks to the collaboration of students like me who have done their bachelor's thesis on projects for the organization or volunteers who have participated in the participation of the projects.

**2. Methodology**

The project methodology will be divided into five different phases. Each phase will have a series of objectives that will be vital for the development of the project.

It will begin with an external and internal diagnosis to gain a better understanding of the internal and external circumstances of Small World Lodge - Avondale. The external diagnosis will study the current situation of the socioeconomic environment surrounding the business. A brief description of the social and tourism context of the country will be made. A benchmark of similar works and initiatives will be made to obtain data and potential information. Finally, the Sustainable Development Goals will be included, especially in a social Final Degree Project such as this one. Next, a study on the characteristics of the business will be carried out. Through a SWOT analysis, the weaknesses, threats, strengths, and opportunities of Small World Lodge will be studied. Thanks to the elaboration of this analysis, it will be possible to identify the problems to be solved and the processes to be optimized.

Once the problems have been established, other businesses with a similar context that have found ways to be profitable in the medium and long term will be studied. The most suitable ideas for the project will be selected, identifying the necessary resources and tools. A current cost-benefit analysis will be performed. After deciding on the approach and measures to be implemented, the decision making and investments necessary for the viability of the project will be detailed and the projection of costs and revenues for the next three years will be made. This analysis will be accompanied by a Profit and Loss Statement to break down and understand the origin of the costs and revenues. Finally, there will be a short, medium and long term follow-up after the implementation of the project to ensure its viability. This phase will also include human capital training modules for business specialization.

### **3. Results**

When the situation and context of Small World Lodge - Avendose was studied, it was determined that there were three clear points that needed improvement. All project implementation and decision making has been focused on resolving these three issues: lack of positioning in online platforms, high annual maintenance costs and lack of adequately qualified staff for the jobs.

The lodging had a clear advantage over its competitors. In some performance indicators, it managed to double the performance of the market. However, despite a good starting position, there was still much room for improvement.

The decisions taken were to train employees in a training center dedicated to the hotel and hospitality industry, install solar panels, renovate the facilities and invest in the positioning and maintenance of Small World Lodge - Avondale on the various online platforms. This last step has two degrees of improvement. First, it will be implemented manually and finally, when a staff member has been trained, a tool will be used that will automate the entire process. Thanks to the measures, the expected profit growth is 70% by 2024. But the improvement will not only be reflected in quantitative terms. The working conditions of employees will be improved in order to encourage greater employee retention. All these measures can be implemented thanks to bank loans and impact investment funds. Charitable fundraising activities will also be carried out.

#### **4. Conclusions**

Based on the above results, it can be affirmed that this business is sustainable in the medium and long term. The expected margins will allow an expansion of the business that will make the Small World Lodge group one of the leaders in the hotel and lodging industry in Harare and Zimbabwe.

# Índice de la memoria

## Contents

<b>Índice de la memoria</b> .....	<b>XII</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>XV</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 MOTIVACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 FIN DE LA POBREZA - DIRECTA .....	19
1.2.2 HAMBRE CERO - INDIRECTA .....	20
1.2.3 EDUCACIÓN DE CALIDAD – DIRECTA .....	20
1.2.4 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO - DIRECTA .....	21
1.2.5 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES - INDIRECTA .....	21
<b>1.3 CONTEXTO SMALL WORLD LODGE</b> .....	<b>22</b>
<b>Capítulo 2. CONTEXTO ZIMBABUE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 CONTEXTO HISTÓRICO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 CONTEXTO ECONÓMICO</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 CONTEXTO SOCIAL</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 CONTEXTO TURISMO</b> .....	<b>27</b>
2.4.1 CONTEXTO TURISMO – ZIMBABUE .....	27
2.4.2 CONTEXTO TURISMO – HARARE .....	29
<b>Capítulo 3. Estado de la Cuestión</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 SMALL WORLD LODGE - AVONDALE</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 INICIATIVAS SIMILARES</b> .....	<b>33</b>

3.2.1 Park inn, Kigali, Ghana .....	33
3.2.2 Meet Me Lodge - Dzita, Ghana .....	34
<b>Capítulo 4. Definición del Trabajo .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL .....</b>	<b>36</b>
4.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO.....	36
4.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	36
4.1.3 CANALES DE VENTA .....	37
4.1.4 RELACIONES CON CLIENTES .....	38
4.1.5 FUENTES DE INGRESOS .....	38
4.1.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL.....	39
<b>4.2 INDICADORES DE NEGOCIO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>41</b>
4.3.1 ASPECTOS INTERNOS .....	42
4.3.2 ASPECTOS EXTERNOS.....	45
<b>4.4 ÁREAS DE MEJORA .....</b>	<b>46</b>
4.4.1 AREA DE MEJORA 1 – POSICIONAMIENTO EN PLATAFORMAS.....	47
4.4.2 AREA DE MEJORA 2 INSTALACIÓN DE PANELES SOLARES .....	55
4.4.3 AREA DE MEJORA 3 – FORMACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	58
4.4.4 AREA DE MEJORA 4 – REFORMA INTEGRAL.....	61
<b>Capítulo 5. HOJA DE RUTA .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 INVERSIÓN INICIAL .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2 CALENDARIO .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 IMPACTO DE LA INVERSIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>5.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>5.5 PREVISIÓN DE INGRESOS Y BENEFICIOS.....</b>	<b>71</b>
<b>5.6 BALANCE Y SITUACIÓN GENERAL .....</b>	<b>72</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones y Trabajos Futuros .....</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo 7. Bibliografía .....</b>	<b>78</b>

<b>ANEXO I .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>85</b>

## *Índice de figuras*

Ilustración 1: Metodología a emplear .....	VI
Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	19
Ilustración 3: ODS 1 .....	19
Ilustración 4: ODS 2 .....	20
Ilustración 5: ODS 4 .....	20
Ilustración 6: ODS 8 .....	21
Ilustración 7: ODS 10 .....	21
Ilustración 8: Logo Small World Lodge - Harare.....	22
Ilustración 9: Mapa de Zimbabue .....	23
Ilustración 10: Cataratas Victoria .....	28
Ilustración 11: Harare Centro .....	30
Ilustración 12 Imagen exterior SWL - Harare .....	32
Ilustración 13: Búsqueda en Google – Park INN Kigali .....	33
Ilustración 14: SEO de Meet Me Lodge .....	34
Ilustración 15: Imagen Pagina Web SWL .....	37
Ilustración 16: Reseña SWL - Google .....	41
Ilustración 17: Reseña específica en Google .....	41
Ilustración 18: Análisis DAFO .....	42
Ilustración 19: Ubicación SWL .....	44
Ilustración 20: Habitación Kilimanjaro .....	48
Ilustración 21: Captura Página SWL - Hostels World .....	49
Ilustración 22: Interfaz Booking.com .....	50
Ilustración 23: % reservas Airbnb por grupo de edad .....	51
Ilustración 24: Interfaz Hotels.com .....	52
Ilustración 25: Logo ICNEA .....	52
Ilustración 26: Calendario de la hoja de ruta .....	65
Ilustración 27: Logo GINN.....	69
Ilustración 28: Cartel Torneo Benéfico San Patricio.....	70

## *Índice de tablas*

Tabla 1: Calendario de Trabajo .....	VII
Tabla 2: Datos Zimbabue .....	24
Tabla 3: Listado de habitaciones – SWL Avondale .....	31
Tabla 4: Definición de los tipos de cliente .....	33
Tabla 5: Descripción monedas .....	39
Tabla 6: Interfaz herramienta ICNEA .....	53
Tabla 7: Interfaz Excel – ICNEA .....	53
Tabla 8: Descripción cursos contratados .....	61
Tabla 9: Evolución % de costes sobre las ventas .....	67
Tabla 10: Evolución Parámetros SWL .....	67
Tabla 11: Evolución del Resultado de Explotación (\$).....	72
Tabla 12: Evolución del Activo – SWL .....	73
Tabla 13: Evolución del Pasivo y Patrimonio Neto – SWL.....	74
Tabla 14: Evolución del Fondo de Maniobra .....	75

## *Índice de gráficos*

Gráfico 1: Evolución del % de Crecimiento del PIB de Zimbabue.....	26
Gráfico 2: Gráfico mensual ventas – ICNEA.....	54
Gráfico 3: Gráfico Anual ventas – ICNEA .....	54
Gráfico 4: Evolución horas solares mensuales – Harare .....	57
Gráfico 5: Evolución días lluvia mensuales- Harare .....	57
Gráfico 6: Evolución Crecimiento del Negocio .....	72

## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo la redacción y la implementación de una hoja de ruta para resolver los potenciales problemas del lodges turístico pertenecientes a Small World Lodge (SWL), situados en el barro de Avondale en Harare, Zimbabue.

Small World Lodge trabaja estrechamente con la ONG Child Future Africa (CFA), cuyo objetivo es asegurar una educación y un futuro de calidad para niños huérfanos. La ONG cuenta con una serie de orfanatos donde acogen a niños de comunidades locales. Cada orfanato cuenta con una escuela en su cercanía para brindar una educación a las mentes jóvenes, asegurando un futuro académico para las generaciones futuras de país. El objetivo de la ONG es convertirse en un proyecto totalmente autosuficiente en la comunidad local a través de sus dos pilares: agricultura y educación.

Para conseguir sus objetivos, Child Future Africa cuenta con una serie de negocios que dedican una parte de sus beneficios al desarrollo de la ONG. En concreto, Small World Lodge dedica el 15% de sus beneficios.

Sin embargo, Zimbabue ha sido históricamente uno de los países del mundo con más problemas económicos y sociales. La inercia histórica se ha visto reflejada en SWL, donde la mayoría de los procesos no están optimizados, así como determinados procesos carecen de un buen enfoque. Estos problemas, en su mayoría, se deben a los problemas comúnmente encontrados en países en vías de desarrollo, como la falta de una estructura legal, infraestructura tecnológica o conocimientos técnicos.

El presente proyecto propone un modelo operativo y un modelo de negocio para subsanar los problemas existentes, que estarán basados en la implementación de un modelo organizativo correcto, así como una reflexión estratégica del posicionamiento de mercado, para definir una hoja de ruta que permita el crecimiento sostenible de la empresa a corto, medio y largo plazo.

## ***1.1 MOTIVACIÓN DEL PROYECTO***

"Si a nuestro ingenio le sumamos un propósito y pasión, los ingenieros podemos cambiar el mundo". Y mi pasión por cambiar el mundo nació en el verano de 2018 cuando realicé un voluntariado en una provincia rural en Latinoamérica, como profesor de matemáticas en un campamento de verano dirigido a niños pertenecientes a familias desestructuradas. Creo que no puedo enfatizar con palabras lo que supuso para mí esta experiencia. Pude observar las dificultades (y las pocas oportunidades) que tienen los niños de familias desestructuradas, así como conocer el modus vivendi de una familia que vive sin acceso continuo a recursos básicos como la luz o el agua.

Siempre he estado preocupado por descubrir otras realidades que me permitan salir de mi zona de confort. Siempre he ido aprovechando distintas oportunidades que me permitan conocer de primera mano las realidades de una sociedad menos afortunada que la nuestra. Por ello, cuando escuché de la existencia de este proyecto, supe que era el idóneo para mí ya que tenía todas las cualidades que yo buscaba. Buscaba un proyecto de carácter social que no fuese teórico, que se pudiese implementar y que combinase los aspectos técnicos de la Ingeniería Industrial con aspectos más socioeconómicos propios de la Administración y Dirección de Empresas.

## ***1.2 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE***

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

Los 17 ODS están integrados y son interdependientes entre sí: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras, y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Los países se han comprometido a priorizar el progreso de aquellos que están más rezagados.

Los ODS están diseñados para poner fin a la pobreza, el hambre, el SIDA y la discriminación contra las mujeres y las niñas. La creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad son necesarios para lograr los ODS.



*Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible*

### 1.2.1 FIN DE LA POBREZA - DIRECTA

Erradicar la pobreza en todas sus formas es uno de los mayores desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en la pobreza extrema se ha reducido notablemente, todavía muchas personas luchan por satisfacer las necesidades más básicas. El desarrollo de un modelo de negocio y operativo proporcionará más empleos de calidad a las comunidades locales del barrio de Avondale.



*Ilustración 3: ODS 1*

## 1.2.2 HAMBRE CERO - INDIRECTA



*Ilustración 4: ODS 2*

En 2020, Zimbabwe enfrentó una de sus peores crisis de seguridad alimentaria en décadas, debido a malas temporadas agrícolas, hiperinflación, políticas económicas y agrícolas fallidas y las consecuencias del ciclón Idai y la pandemia de COVID-19. Además, 3'5 millones de niños sufren hambruna crónica, es decir, no consumen suficiente comida para mantener un estilo de vida activo y saludable durante un periodo de tiempo determinado.

## 1.2.3 EDUCACIÓN DE CALIDAD – DIRECTA

Para el 2030 se quiere garantizar que todos los alumnos tengan acceso a una educación primaria y secundaria gratuita, equitativa y de calidad que conduzca a resultados de aprendizaje relevantes y efectivos. La colaboración entre Small World Lodge y Child Future Africa conseguirá ayudar a lograr este objetivo, en un país donde el Covid ha azotado la accesibilidad a la educación



*Ilustración 5: ODS 4*

## 1.2.4 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO - DIRECTA

Los ODS promueven el crecimiento económico sostenido, mayores niveles de productividad y la innovación tecnológica. Para ello, es fundamental fomentar el espíritu empresarial y la creación de empleo, al igual que las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y la trata de personas. Con estos objetivos en mente, el objetivo es lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres para 2030. Small World Lodge, muy involucrado con las comunidades locales, promueve estos empleos de calidad.



Ilustración 6: ODS 8

## 1.2.5 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES - INDIRECTA

La desigualdad requiere soluciones globales. Esto implica mejorar la regulación y el control de las instituciones y los mercados financieros, fomentando la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa en las regiones donde la necesidad es mayor. Actualmente, según el índice GINI, que mide las desigualdades en un propio país, el coeficiente de desigualdad es de 50'3, uno de los más altos del mundo. Si una nación tuviera igualdad absoluta de ingresos, con todas las personas ganando la misma cantidad, su puntaje de Gini sería 0. Por otro lado, si una persona ganara todos los ingresos de una nación y el resto ganara cero, el coeficiente de Gini sería 100. Por este motivo, es de vital importancia reducir las desigualdades del propio país y las desigualdades entre regiones.



Ilustración 7: ODS 10

### ***1.3 CONTEXTO SMALL WORLD LODGE***

Small World Lodge es una empresa hotelera fundada en el año 2000 que opera alrededor de Zimbabue. Actualmente, cuenta con 3 Lodges que ofrecen alojamientos económicos y cómodos. Las habitaciones que ofrece son luminosas, espaciosas, limpias y con mucho confort. Además, todos los establecimientos disponen de una conexión rápida a Internet, así como espacios comunes donde se fomenta la interacción entre los viajeros. Sin embargo, el presente trabajo se centrará en el estudio el Lodge Avondale, situado en la ciudad de Harare.

Small World Lodge lleva en la industria más de 20 años, lo que le ha permitido posicionarse como una de las empresas líderes del mercado de los lodges y turismo mochilero en Zimbabue.

Además, Small World Lodge es una empresa intrínsecamente vinculada a Child Future África. SWL dedica el 15% de sus beneficios al desarrollo de la ONG.



*Ilustración 8: Logo Small World Lodge - Harare*

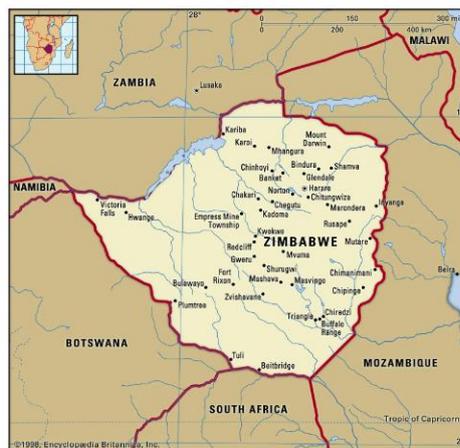
## Capítulo 2. CONTEXTO ZIMBABUE

Para la comprensión de los problemas, el primer paso a realizar es un estudio del contexto de todos los temas que afectan el desarrollo del negocio.

### 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Zimbabue es un país sin salida al mar del sur de África. Comparte una frontera de 200 kilómetros al sur con la República de Sudáfrica, limita al suroeste y al oeste con Botswana, al norte con Zambia y al noreste y al este con Mozambique. La capital, y la ciudad con más habitantes es Harare, situada en el noreste de Zimbabue en la región de Mashonaland. Tiene una población de 14,829 millones y tiene 16 idiomas oficiales, con una presencia notable del inglés, shona y ndebele.

Zimbabue consiguió lograr la independencia reconocida internacionalmente en abril de 1980 luego de un largo período de gobierno colonial y un período de 15 años de gobierno de una minoría dominada por blancos, instituido después de la llamada Declaración Unilateral de Independencia (UDI) del régimen minoritario en 1965.



*Ilustración 9: Mapa de Zimbabue*

<b>Zimbabue</b>	
<b>Gobierno:</b>	República Presidencial
<b>Capital:</b>	Harare
<b>Habitantes:</b>	14,86 millones
<b>PIB:</b>	21,41BS
<b>Alfabetismo</b>	86,5%
<b>Desempleo</b>	11,3%
<b>Clima</b>	Tropical
<b>Inflación</b>	241,7% (2019)
<b>Religiones:</b>	Protestante: 74,8% Católicos: 7,3% Ninguna: 10,5%
<b>Turistas:</b>	2.294.000 (2019)

*Tabla 2: Datos Zimbabue*

## **2.2 CONTEXTO ECONÓMICO**

Tras la independencia en 1980, el gobierno de Robert Mugabe actuó con cautela para modificar el patrón de gestión de las tierras que heredó del régimen de la minoría blanca. El primer presupuesto de julio de 1980 fue descrito por el ministro de finanzas como “conservador con una aplicación suave y pragmática del socialismo”.

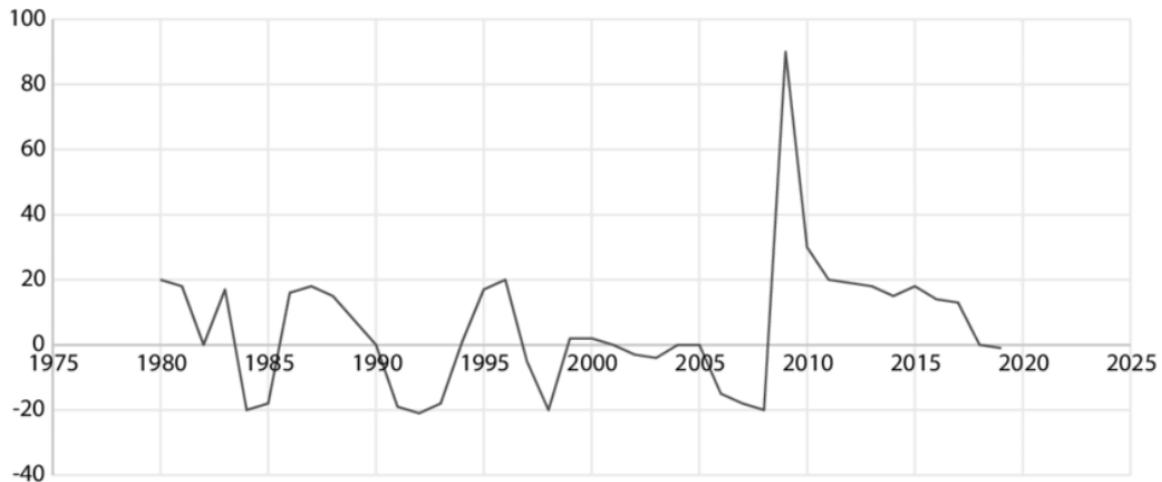
Mientras que los miembros de la minoría blanca estaban a favor de un sistema capitalista basado en la empresa privada, el gobierno zimbabuense desarrolló un sistema de intervención para fomentar el apoyo de diversas industrias y mantener los precios agrícolas.

Como la declaración unilateral de independencia (DUI) fue declarada ilegal por la ONU, Reino Unido y la Commonwealth, se impusieron una serie de sanciones económicas (las primeras desde la creación de la ONU) para impulsar el aislamiento del país. Para amortiguar los golpes de las sanciones económicas, el gobierno aprobó una serie de paquetes económicos donde aceptaban la imposición de controles de cambio e importación. Debido a

esto, la economía de Zimbabwe comenzó a experimentar un declive, tanto económico como social, en la década de 1990 y que se aceleró a principios de la década de 2000.

Asimismo, en la década de los 90, se aprobó una reforma agraria cuyo objetivo era reasignar las tierras agrícolas pertenecientes a una minoría blanca a los zimbabuenses negros. Esta política es considerada como una de las mayores razones del declive económico zimbabuense, junto a otras decisiones controvertidas como la intervención en la guerra civil de la República Democrática del Congo. Esta intervención no solo le costó a la economía de Zimbabwe cientos de millones de dólares, sino que también resultó en la suspensión de la ayuda económica internacional a Zimbabwe.

En el año 2007, debido a la inestabilidad política y económica, empezó la hiperinflación en Zimbabwe. Durante el punto álgido de la inflación, entre 2008 y 2009, se estima que la inflación fue de 79,6 mil millones por ciento mensual, 89,7 sextillones por ciento anual a mediados de noviembre de 2008, cifras imposibles de visualizar. Si bien es cierto que fue difícil medir la hiperinflación de Zimbabwe porque el gobierno de Zimbabwe dejó de registrar la inflación oficial en sus estadísticas, los expertos apuntan que fue la inflación más grande de la historia. En abril de 2009, Zimbabwe dejó de imprimir su moneda y se utilizaron monedas de otros países, principalmente el dólar estadounidense. Sin embargo, en junio de 2019, el gobierno de Zimbabwe anunció la reintroducción del dólar zimbabuense, y que todas las divisas extranjeras ya no fuesen moneda de curso legal. Las consecuencias de esta medida han sido la vuelta a la inflación, ya que en julio de 2019 había aumentado hasta el 175 %, en marzo de 2020 hasta el 500% y en julio de 2020 era del 737%.



*Gráfico 1: Evolución del % de Crecimiento del PIB de Zimbabue*

## 2.3 CONTEXTO SOCIAL

Esta inercia histórica y económica se ha traducido en un Índice de Desarrollo Humano (IDH) muy bajo. Actualmente, Zimbabue se encuentra con un IDH de 0,571, lo que le sitúa en la posición 150 de 189 países que completan el ranking.

Los datos de las encuestas sugieren que la pobreza está aumentando rápidamente. Entre 2011 y 2017, considerando el umbral de pobreza extrema -US\$ 1,8 por día- el número de zimbabuenses que se encuentran en este grupo aumentó del 23 al 30 por ciento. En 2019, se alcanzó el 38%, con un aumento más notable de la pobreza urbana en términos relativos (del 4 % al 10 %) que la pobreza rural (del 43 al 51 %).

El aumento de la pobreza extrema durante este periodo fue impulsado en gran medida por la crisis económica y exacerbado por las escasas lluvias durante la temporada de cultivo 2018/2019 y el ciclón Idai. Además, la crisis de COVID-19 ha exacerbado aún más la situación.

En lo que concierne a la seguridad alimentaria, las zonas rurales se ven especialmente afectadas con el 50 % padeciendo inseguridad alimentaria, en comparación con el 27 % en

las zonas urbanas. Además, el cierre de escuelas ha afectado desproporcionadamente el aprendizaje en las zonas rurales, ya que solo una cuarta parte de los niños ha podido continuar con sus estudios en comparación con la época pre-pandemia, en comparación con el 70% en las zonas urbanas.

En términos más generales, la prestación de servicios de educación y salud ha empeorado debido a la erosión de los salarios de los maestros, enfermeras y médicos, falta de medicamentos y falta de capacidad en el hogar para pagar las tasas escolares.

## **2.4 CONTEXTO TURISMO**

### **2.4.1 CONTEXTO TURISMO – ZIMBABUE**

Actualmente, el turismo es el tercer sector más grande de Zimbabwe después de la minería y la agricultura y tiene el potencial de desempeñar un papel importante en la recuperación económica de Zimbabwe. Zimbabwe tiene varios parques nacionales y atracciones naturales como Hwange, Mana Pools, los parques nacionales de Gonarezhou, las cataratas Victoria, el lago Kariba y el Gran Monumento Nacional de Zimbabwe. La mayoría de los visitantes proceden de África y Oriente Medio, mientras que el país registró descensos en las llegadas de Europa, América, Oceanía y Asia en los últimos años.

Las estadísticas de la Autoridad de Turismo de Zimbabwe (ZTA) muestran que las llegadas de turistas a Zimbabwe cayeron un once por ciento en 2019, de 2,57 millones en 2018 a 2,29 millones, debido a problemas de imagen asociados con la represión del gobierno contra las protestas pacíficas de agosto de 2018. Además, el duro clima macroeconómico y la rápida inflación han contribuido a la disminución de la tasa de ocupación hotelera del país durante el período pre-pandemia.

La pandemia ha causado una caída de turistas masiva, de 639 356 en el primer trimestre de 2020 a solo 65 882 en el primer trimestre de 2021, aunque estos datos no se pueden considerar representativos debido .

En los últimos años, el gobierno ha apoyado la inversión de capital en el sector del turismo, proporcionando incentivos fiscales y exención de impuestos sobre las importaciones de ciertas categorías de bienes de capital para hoteles, restaurantes y operadores de safaris. La fotografía de vida silvestre y el turismo de caza también ofrecen un enorme potencial de crecimiento, pero algunas conservaciones de vida silvestre tuvieron dificultades para obtener licencias de caza debido a las maniobras políticas que intentaban tomar posesión de la tierra con el pretexto de la indigenización.

Por otra parte, en el año 2000, el país se embarcó en un ejercicio de reforma agraria que se caracterizó por la expropiación de fauna silvestre perteneciente a granjas comerciales, ranchos y áreas de conservación de vida silvestre. En consecuencia, los entusiastas internacionales de la vida silvestre y las llegadas de turistas han ido disminuyendo año tras año, según índices de la WTO.

Sin embargo, las oportunidades en un África, a priori no tan descubierto, son incalculables. A medida que el mundo avanza hacia el turismo sostenible, existen oportunidades para ofrecer capacitación especializada en este tema, así como inversiones directas en negocios de viajes ecológicos y viajes de aventura. La Agencia de Inversión y Desarrollo de Zimbabue (ZIDA) también identifica oportunidades en la construcción de centros de conferencias y convenciones, resorts y centros comerciales. Muchos de los hoteles de Zimbabue atienden a turistas de



*Ilustración 10: Cataratas Victoria*

lujo de alto nivel, pero si aumenta el volumen de visitantes, crecerán las oportunidades para desarrollar ubicaciones que sirvan al mercado de clase media, especialmente africana.

En particular, las últimas tendencias indican que hay un crecimiento de turistas que visitan destinos donde pueden experimentar la auténtica cultura local (Chugh, 2018). Aunque el turismo urbano no es muy popular en la parte más septentrional de África, la oportunidad de tener una "sensación" de la vida en los pueblos locales es una experiencia auténtica imposible de obtener en cualquier otra parte del mundo.

Dicho esto, y como se ha mencionado anteriormente, el entorno macroeconómico es de importante relevancia. Actualmente la infraestructura (carretera, ferroviaria, agua, telecomunicaciones y energía) está obsoleta y necesita rehabilitación, lo que provoca que determinado perfil de turista busque otros destinos.

#### **2.4.2 CONTEXTO TURISMO – HARARE**

Harare, la capital del país, y lugar donde se encuentra el Small World Lodge, es la máxima atracción turística del país. Se estima que el 25% de las pernoctaciones se hacen en esta ciudad.

Harare es conocida como la Ciudad del Sol de África debido a los cielos azules y soleados que prevalecen durante gran parte del año, exceptuando en la temporada de lluvias, de noviembre a marzo. El momento del año con mayor número de turistas es junio, cuando hay temperaturas más frescas en comparación con otras épocas del año. Septiembre y octubre también son épocas populares para visitar Harare, cuando los famosos árboles de jacaranda están en plena floración.

Desde museos y galerías hasta centros comerciales y parques recreativos, cualquier persona puede encontrar algo para divertirse en Harare. Para aquellos que disfrutan de las artes y artesanías y los mercados callejeros, Avondale Flea Market en Bath Road es un mercado auténtico que vende productos hechos a mano y recuerdos a precios razonables. Del mismo modo, el mercado de Mbare ofrece una intrigante combinación de productos frescos y artesanías, como esculturas shona, artículos de madera y cestería.

Además, Harare es un lugar de historia y cultura. La Galería Nacional de Zimbabue, en el corazón de la ciudad, alberga colecciones y exhibiciones nacionales e internacionales y también tiene una exhibición permanente de tallas de piedra blanda de Shona. El parque de esculturas de Chapungu en Msasa contiene impresionantes esculturas de piedra de Zimbabue y también es un lugar perfecto para la observación de aves.

Por otra parte, los numerosos parques y jardines de Harare ofrecen un día agradable con lugares ideales para hacer picnic en toda la ciudad. Además de los Jardines Botánicos Nacionales, incluyen Harare Gardens, Greenwood Park y Mukuvisi Woodlands. En Thetford Game Reserve, los guías turísticos están disponibles para informar a los visitantes sobre los animales y mostrarles las mejores vistas.

La tasa de ocupación en Harare es del 48%, un porcentaje relativamente bajo si se comparan con otras ciudades occidentales. Sin embargo, en el contexto de la zona geográfica del sur de África, es un porcentaje relativamente alto. La tasa de ocupación en ciudades como Johannesburgo es del 25% y en Ciudad del Cabo es del 34%



*Ilustración 11: Harare Centro*

## Capítulo 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 3.1 SMALL WORLD LODGE - AVONDALE

El albergue de Avondale ofrece una amplia variedad de opciones de alojamiento, que incluye camping, literas y habitaciones privadas con baño. Otras comodidades disponibles en las instalaciones incluyen una piscina, un bar, servicios de lavandería y una cocina para huéspedes.

El albergue es ideal para mochileros, familias, voluntarios de ONGs o cualquier persona que quiera recuperarse en un ambiente cómodo y asequible. El rango de precios de las habitaciones oscila entre 65\$ (habitación privada) y 9\$ (camping) existiendo 17 tipos de habitaciones diferentes. La cantidad gastada de media por noche es de 30\$.

Habitaciones Avondale		
NOMBRE	PRECIO	BAÑO PRIVADO
Blantyre	\$65.00	Si
Inhambane	\$50.00	Si
Windhoek	\$50.00	Si
Maun	\$40.00	Si
Zanzibar	\$35.00	Si
Zambezi	\$35.00	Si
Durban	\$35.00	Si
Mbabane	\$35.00	Si
Arusha	\$30.00	Si
Chimanimani	\$30.00	Si
Domboshava	\$30.00	Si
Mombasa	\$30.00	Si
Beira	\$30.00	Si
Deluxe Caravan	\$25.00	No
Basic Caravan	\$20.00	No
Kilimanjato	\$12.00	No
Camping	\$9.00	No

Tabla 3: Listado de habitaciones – SWL Avondale

El albergue se encuentra en el distrito de Avondale, a 4km del centro de la ciudad y a 17,3km del único aeropuerto de la ciudad, el Aeropuerto Internacional Robert Gabriel Mugabe. La ciudad no cuenta con un transporte público fiable, por lo que todos los recorridos se deben hacer en coche o en bus, tardando 10 y 30 minutos respectivamente. Sin embargo, el hotel ofrece traslados al aeropuerto y al centro de la ciudad.



*Ilustración 12 Imagen exterior SWL - Harare*

El único Marketplace donde se encuentra listado el albergue Avondale es en HostelsWorld. La tasa de ocupación actual es del 80% y durante el año 2021, se alojaron alrededor de 2.500 huéspedes en hotel, pertenecientes a 56 países. La versatilidad del hotel permite que sea una opción ideal para turistas extranjeros como para locales. Sin embargo, se puede apreciar una diferencia en cuanto al promedio de duración de la estancia. Mientras que los locales permanecen en el hotel alrededor de una semana, la estancia media de los huéspedes extranjeros del hotel es de 2,5 noches. Mientras que los clientes extranjeros se alojan en su totalidad en el hotel por fines turísticos, existe también una proporción de clientes locales que su estancia está vinculada con la realización de negocios en la ciudad. La corta estancia de un cliente extranjero se debe a la percepción de Harare como una ciudad de paso. La mayoría de los turistas extranjeros se alojan en el hotel antes de ir a destinos como las Cataratas Victoria o el Parque Nacional Zambezi, cuyos alojamientos tienen una estancia media mayor.

Tipo de cliente	Habitualidad	Estancia media	Tamaño del grupo	Elasticidad de la demanda	Sensibilidad al precio
Local	Media	7 días	1-2	Alta	Media
Extranjero	Baja	2,5 días	2-3	Baja	Baja

Tabla 4: Definición de los tipos de cliente

## 3.2 INICIATIVAS SIMILARES

### 3.2.1 PARK INN, KIGALI, GHANA

Una vez se ha comprendido el contexto que envuelve al proyecto y la situación actual del turismo en la ciudad y en el país, se estudiarán casos de éxito en otros contextos similares. Park Hotel Inn, Kigali, Rwanda

Un ejemplo para seguir es el Park Inn Hotel, localizado en Kigali, capital de Ruanda. Lo primero que se observa cuando se hace una búsqueda rápida en Internet es la gran calidad de su posicionamiento. Están presentes en los portales más relevantes para la comunidad viajera.

Si bien es cierto que este hotel pertenece al grupo Radisson, este hotel está muy involucrado con la comunidad local. Colaboran directamente con una serie de ONGs, entre ellas SOS Childrens' vilages. El hotel, de forma similar a Small World Hotel, ofrece una parte de su beneficio a estas organizaciones sin ánimo de lucro. Además, ofrece puestos de trabajo a jóvenes de la región.



Park Inn by Radisson Kigali

Sitio web · Cómo llegar · Guardar · Llamar

4,4 ★★★★★ 851 reseñas de Google

Hotel de 4 estrellas

RESERVA UNA HABITACIÓN

Dirección: Avenue de Kiyovu & Res des Parcs Plot 5457, Ruanda  
Teléfono: +250 788 132 500

Comparar precios

jue, 21 jul | dom, 24 jul | 2

Anuncios · Opciones destacadas

- Booking.com: 2 personas · Wi-Fi gratis 142 €
- 2 personas · Cancelación gratuita · Wi-Fi gratis 167 €
- Hoteles.com: 134 €
- Expedia.es: 134 €
- Centraldereservas.com: 122 €

Todas las opciones

- Radissonhotels.com: Sitio oficial. Cancelación gratuita hasta el 21 jul. 138 €
- Centraldereservas.com: 122 €
- Booking.com: 142 €
- Hoteles.com: 134 €
- Expedia.es: 134 €
- KAYAK.es: 134 €
- Agoda: 142 €
- Orbitz.com: 134 €
- Travelocity.com: 134 €
- ebookers.ie: 134 €

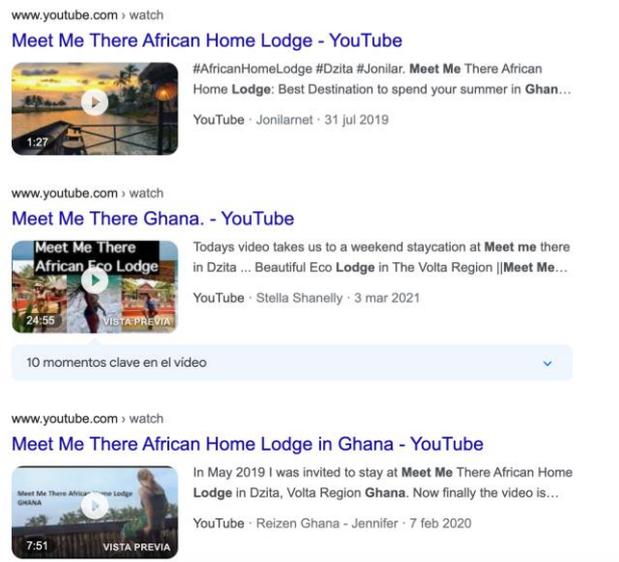
Ver 7 más desde 122 €

Ilustración 13: Búsqueda en Google – Park INN Kigali

Se ha realizado estudiar este alojamiento debido a su gran posicionamiento en las plataformas de alojamientos.

### 3.2.2 MEET ME LODGE - DZITA, GHANA

Otro ejemplo donde se pueden obtener propuestas interesantes para el desarrollo del proyecto es Meet Me Lodge, en la ciudad de Dzita, Ghana. Aunque no tienen presencia en portales de búsqueda de viaje, tienen bastante presencia en redes sociales.



*Ilustración 14: SEO de Meet Me Lodge*

Por otra parte, en su página web hacen mucho énfasis en la sostenibilidad y el desarrollo local. En primer lugar, toda la energía que utilizan proviene de energía solar. Además, dejaron de utilizar plásticos de un solo uso y el 80% de las habitaciones tienen baños secos ecológicos, un tipo de baño que no utiliza agua entubada, sino que aprovecha las capacidades de compostación y desecación para degradar la materia fecal.

No obstante, este hotel pertenece a la ONG Dream Big Ghana, una ONG que la ONG ofrece programas relacionados con la educación, el desarrollo deportivo, la salud y el saneamiento. Se ha decidido realizar un estudio sobre este alojamiento para entender cómo se puede

adaptar el uso de electricidad proveniente de energía solar en una instalación más grande que una vivienda unifamiliar.

## **Capítulo 4. DEFINICIÓN DEL TRABAJO**

### **4.1 *MODELO DE NEGOCIO ACTUAL***

#### **4.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO**

El hostel Small World Lodge acoge a un mercado que busca satisfacer unas necesidades específicas. La segmentación comercial es beneficiosa para el negocio, se pueden establecer relaciones a largo plazo con los clientes que son recurrentes (Nickels & Wood 1997). Asimismo, la segmentación ayuda a orientar la asignación y el uso adecuado de los recursos de marketing y el mensaje a transmitir en las campañas de marketing puede ser muy específico. Además, si se consigue detectar nuevos mercados, se puede garantizar un crecimiento a largo plazo si se entiende cada mercado turístico como un grupo individual de turistas con su propia composición cultural.

Se pueden diferenciar dos tipos de cliente habituales en Small World Lodge. En primer lugar, turistas de mediana edad que buscan un viaje en África sin los gastos desorbitados de los resorts de lujo, pero sin renunciar a ciertos servicios como pueden ser buena ubicación o conexión a internet y por otra parte, turistas locales que desean acomodarse en una zona tranquila relativamente cerca del centro de la ciudad de Harare.

#### **4.1.2 PROPUESTA DE VALOR**

La mayor propuesta de valor de Small World Lodge es su cooperación con la ONG Child Future Africa. Las acciones benéficas tienen numerosos beneficios, pero el más importante es obvio: devolver a la comunidad. Las donaciones benéficas ayudan a mejorar su comunidad, y el público notará si una empresa está haciendo un verdadero esfuerzo por mejorar su entorno. Un estudio afirma que el 70% de los estadounidenses están dispuestos a gastarse una mayor cantidad de dinero en un producto o servicio si la empresa apoya causas benéficas.

### 4.1.3 CANALES DE VENTA

Actualmente, Small World Lodge cuenta con 3 canales de venta:

- Venta Offline:
  - Teléfono y punto de Venta: Ventas realizadas dentro del hotel
- Ventas Online
  - Página Web: El alojamiento cuenta con una página web donde el usuario puede encontrar los precios, servicios y cualidades de cada habitación en función del mismo. Asimismo, cada habitación viene acompañada de una descripción e imágenes.
  - Hostel World: Hostelworld es una agencia de viajes online centrada en el mercado de los hostales y de los albergues, líder en esta categoría. Según su página web, su objetivo es inspirar a las mentes aventureras a experimentar nuevos lugares, conocer gente nueva y volver con historias extraordinarias que contar. Sin embargo, el usuario no dispone de la descripción ni imágenes de la habitación cuando desea reservar. Además, no existe ninguna herramienta que vincule las reservas hechas en el portal con las de la página web, porque en la página web permite hacer reservas para un determinado tipo de habitación y en el portal no.



*Ilustración 15: Imagen Pagina Web SWL*

#### **4.1.4 RELACIONES CON CLIENTES**

El hotel siempre ha abogado por una relación estrecha con los clientes para la fidelización de ellos. El personal del hotel está acostumbrado tratar con clientes provenientes de diversos orígenes culturales. Para mantener una relación cercana con los clientes, el personal debe:

- 1) Centrarse en la comunicación: Se crea una relación sólida con el cliente para que éste se sienta cómodo durante la estancia. El cliente debe sentir que sus solicitudes están siendo escuchadas. El personal del hotel habla las lenguas más habladas en Zimbabue, así como los idiomas occidentales con más influencia en África: inglés y francés.
- 2) Ser positivo: Cuando se muestra una actitud positiva, los clientes disfrutan más de la estancia.
- 3) Superar las expectativas de los clientes: El personal debe estar preparado para satisfacer todos los deseos de los clientes.

Sin embargo, tal y como se explicará en los apartados siguientes, el personal todavía tiene muchos márgenes de mejora. El personal carece de formación profesional y presenta mucha rotación. Por este motivo, se realizarán varias medidas para subsanar estos problemas.

#### **4.1.5 FUENTES DE INGRESOS**

Small World Lodge presenta dos fuentes de ingresos principales. De forma obvia, la mayor fuente de ingresos son sus habitaciones. Los ingresos por habitaciones suponen alrededor del 85% de los ingresos totales. No obstante, el alojamiento ofrece una serie de servicios no incluidos en el precio de la habitación. Entre estos servicios, se encuentra: transporte al aeropuerto, alquiler de bicicletas, consignas y bar/restaurante.

Las transacciones se realizan en bonos dólar emitidos por el gobierno de Zimbabue (ZWD) o en Dólares Estadounidenses (USD), moneda de uso común desde el periodo de hiperinflación en el país. No obstante, la moneda a utilizar en los presupuestos y

estimaciones es el dólar. Todas las transacciones que sean realizadas en moneda local serán convertidas a Dólar (moneda de Grupo), en función de una tasa de cambio que será establecida previamente. Los datos reales serán importados en USD.

	Moneda Local	Moneda Small World Lodge
Small World Lodge	ZWD	USD

Tabla 5: Descripción monedas

#### 4.1.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias correspondiente al ejercicio de 2021 se muestra en el Anexo 1.

En la actualidad, el hotel cuenta con unos ingresos de 300k\$ anuales, con una tasa de ocupación del 80%. La proporción de ingresos debido al servicio del alojamiento es del 85%, mientras que un 15% de ingresos proviene de los servicios extra no incluidos.

Por otra parte, el lodge proporciona trabajo directo a 15 trabajadores, que suponen a la empresa un gasto anual de 6000\$. Los gastos de material, entre los que se incluyen luz, agua, productos de limpieza y útiles de consumo ascienden a 12000\$ anuales. Además, la empresa invierte cada año unos 24000\$ en mantenimiento, reparaciones y conservaciones, debido a que las instalaciones donde se encuentra el hotel son bastante antiguas y requieren bastantes reparaciones.

En total, el beneficio anual del hotel es de 170580\$, lo que reporta una donación de alrededor de 25000\$ a la organización Child Future Africa (CFA). Partiendo del contexto actual, se va a intentar maximizar este beneficio reduciendo costes, aumentando beneficios y aumentando el gasto medio por huésped. Como se verá en los siguientes apartados, se van a realizar

diversas acciones para incrementar el precio medio de la habitación y para reducir los costes de reparación y electricidad.

## 4.2 INDICADORES DE NEGOCIO

Los indicadores de negocio, también conocidos como KPIs, son valores y métricas que miden el desarrollo y el rendimiento de las operaciones de un negocio. Los KPIs permiten obtener una radiografía de la funcionalidad y la sostenibilidad del negocio. En el sector hotelero, existen una serie de KPIs de especial relevancia que serán estudiadas y, con una serie de procesos, serán mejoradas:

- Tasa de Ocupación: % de habitaciones ocupadas durante un periodo determinado. Es uno de los indicadores más importantes porque permite conocer el rendimiento de la ocupación del hotel. Además, es un driver que se utiliza como variable independiente para otros indicadores. La tasa de ocupación anual es del 80%. Aunque el alojamiento cuenta con una tasa de ocupación mucho más alta que la de Harare, todavía hay mucho espacio de mejora.
- Tarifa Media por Habitación: Precio medio de las habitaciones del hotel durante un periodo determinado.

$$\text{Tarifa media} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Número de Habitaciones Ocupadas}}$$

Actualmente, la tarifa media por habitación es 30\$.

- % Costes sobre las Ventas: La mano de obra y los costes de materias primas suponen la mayoría de los costes de funcionamiento. Este KPI tiene especial relevancia en el sector hotelero porque supervisa los gastos generales frente a los ingresos. Aunque el alojamiento de Small World Lodge no presenta mucha estacionalidad, otros hoteles pueden evitar excesos de personal en temporadas con menor demanda. En el año 2021 el % de costes sobre ventas fue del 50,75%.
- Online Rating: Con la era digital, los clientes pueden dejar sus opiniones, valoraciones y comentarios en línea. El alojamiento debe ser consciente de las

opiniones de sus clientes y utilizar esta información para mejorar la experiencia de los clientes. Además, las reseñas pueden afectar a las reservas futuras porque los alojamientos se enfrentan a un público cada vez más joven

que da gran relevancia a las reseñas online. Small World Lodge tiene una valoración de 3,5 sobre 5 en Google.

## It's a Small World Backpackers Lodge Greenwood Park

Ridge Rd, Harare, Zimbabwe • +263 73 864 3820

[Website](#) [Directions](#) [Save](#) [Share](#)

3.5  Good | 113 reviews

*Ilustración 16: Reseña SWL - Google*

 Katie Thompson  
2 years ago on  Google

4/5

Good place to meet locals & other travellers. Camping available but I imagine the grass fills up quite quickly as there's not a tremendous amount of space for campers. Kitchen available for self-catering but you can also order food for standard Harare prices. Sometimes it was a bit hard to find a staff member and there wasn't anyone managing the bar area most of the time. Pool on sight and the wifi worked quite well for us during our entire stay. However, it kept logging us out every few minutes when our phones locked. ...

*Ilustración 17: Reseña específica en Google*

### 4.3 ANÁLISIS DAFO

A continuación, se presentará un análisis DAFO para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

El análisis DAFO ayuda a evaluar la situación de una empresa en un mercado competitivo y los pasos que hay que dar para una mayor planificación estratégica, ayudando a los responsables a trazar una hoja de ruta futura para la empresa. Las razones por las cuales se ha decidido realizar un análisis DAFO son las siguientes:

- Ayuda a las organizaciones a conocer su situación actual, permitiéndoles comprender y medir el rendimiento general de la empresa.
- Permite analizar los puntos fuertes de la organización, lo que se traduce en una penetración más eficaz en el mercado para alcanzar los objetivos empresariales.
- Contribuye a la planificación y mitigación de futuros obstáculos, asegurando el crecimiento a largo plazo de la empresa.
- Fomenta la proactividad en la empresa, ayudando a tomar las medidas adecuadas en un mercado dinámico para mantener el impulso.

Se diferenciarán entre factores internos, sobre los cuales la organización tiene control y factores externos, aquellos influenciados por el entorno y no están bajo el control de la organización.



*Ilustración 18: Análisis DAFO*

### 4.3.1 ASPECTOS INTERNOS

#### 4.3.1.1 Debilidades

Falta de Gasto de Capital - CAPEX: El gasto de capital es importante para que las empresas mantengan los bienes y equipos existentes e inviertan en nuevas tecnologías y otros activos

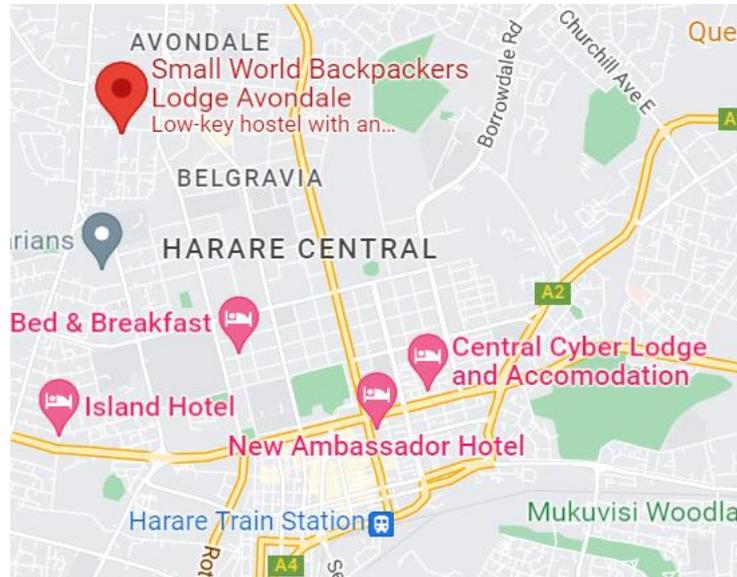
para el crecimiento. Sin embargo, las instalaciones y la maquinaria del albergue están anticuadas. Asimismo, no existe una cultura de mejora continua de capital. Habitualmente, en este tipo de alojamientos de bajo y medio coste se hacen reparaciones si la maquinaria o la instalación deja de funcionar, pero no se realiza un mantenimiento activo de los recursos.

Posicionamiento nulo en redes: Small World Lodge no está presente en los marketplaces de viajes de mayor relevancia a nivel global. En la actualidad, la mayoría de las reservas se realizan a través de a través de la propia página web de la empresa o teléfono. La presencia del hostel en los portales de venta online fomentaría la visibilidad, proporcionaría acceso al negocio a una mayor audiencia, permitiría el uso de estas plataformas como herramientas de seguimiento del negocio con un coste muy bajo y permitiría una mayor flexibilidad a la hora de establecer precios, los cuales pueden variar en función del mercado o de la demanda esperada.

Personal no cualificado y falta de equipamiento informático: En línea con lo mencionado en el punto anterior, Small World Lodge carece de empleados con las habilidades necesarias para la gestión y mantenimiento de los perfiles del alojamiento en las diversas plataformas. Asimismo, sería necesaria una inversión en equipos informáticos por razones obvias.

#### **4.3.1.2 Fortalezas**

Ubicación: El albergue se encuentra en el barrio de Avondale, una zona muy tranquila y segura de Harare. Pese a no estar en el centro de la ciudad, el camino hasta el centro es un bonito paseo de 30 minutos bajo los árboles. Sin embargo, en Taxi el tiempo se reduce hasta los 10 minutos. Además, cerca del albergue hay dos centros comerciales con varios restaurantes.



*Ilustración 19: Ubicación SWL*

Alta exposición a turistas extranjeros: El turismo genera fácilmente una gran cantidad de riqueza a nivel macro y microscópico. La importancia de este factor se acentúa más en países en vías de desarrollo, donde los turistas con un mayor poder adquisitivo. Los turistas que viajan desde países del primer mundo aportan un dinero extranjero mucho más fuerte que las economías locales de los países del tercer mundo. Esto, a su vez, significa que están dispuestos a gastar mucho más, debido a la fuerza de su dinero en una zona determinada. Los turistas gastan una gran cantidad de dinero en su alojamiento, en comida, etc., lo que permite que el dinero fluya hacia los hoteles, la comida y los medios de transporte locales... Así, un amplio abanico de empresas locales, como es el caso de Small World Lodge consigue sacar el máximo provecho de esto y beneficiarse.

Colaboración con ONG: Las colaboraciones ONGs – Negocios son estrategias de cooperación donde ambas partes salen beneficiadas. Estas colaboraciones se han ido multiplicando recientemente. Estas nuevas alianzas contribuyen a reforzar la legitimidad y la aceptabilidad social de las empresas, pero también hacen bienes y servicios esenciales a una población más amplia (Menasce, 2016). Las empresas han reinventado su actividad en

los países en desarrollo, consiguiendo captar clientes donde ven en estas colaboraciones una razón por la cual decantarse por este negocio.

Grandes posibilidades de mejora: El contexto actual en el que se encuentra el hotel permite la explotación y optimización de ciertos recursos, operando con una mayor eficiencia para alcanzar los objetivos y, además, ofrecer un servicio de calidad a los clientes. No obstante, esta transformación requiere constancia y la identificación de todos los procesos a mejorar.

Oportunidad de crecimiento en el país: Small World Lodge se encuentra en cuatro ubicaciones diferentes dentro del país. Se puede crear una sinergia entre los diferentes alojamientos que beneficiarán a cada uno por separado. Small World Lodge tiene potencial para convertirse en un referente en el país en este tipo de negocio.

## **4.3.2 ASPECTOS EXTERNOS**

### ***4.3.2.1 Oportunidades***

Abundancia de lugares turísticos en la ciudad: Más atractiva que la mayoría de las capitales en el sur de África. Una ciudad muy hermosa y serena, Harare es un lugar que merece la pena visitar como turista. Harare ofrece una amplia gama de reservas de animales salvajes y de caza para los amantes de la aventura hasta museos, así como monumentos históricos y hermosos para los que quieren pasar desapercibidos.

Cambios en la actitud de las personas: En las últimas décadas, ha aumentado la concienciación de los trabajadores, en especial entre los más jóvenes.

### ***4.3.2.2 Amenazas***

Entorno macroeconómico mejorable: La situación económica actual en Zimbabwe es el resultado de décadas de dificultades económicas y de fracaso institucional. Las crisis económicas han permitido y alimentado las crisis políticas. Un gran número de zimbabuenses percibe al Estado como un organismo que fomenta la desigualdad entre clases.

Si se le suma el saqueo y la acumulación depredadora, por parte de actores corruptos en el sector privado y público, el malestar social crece cada vez más.

Percepción de inseguridad: Si bien es cierto que Zimbabwe no tiene un índice de criminalidad especialmente alto, la percepción de inseguridad entre los potenciales turistas occidentales es relativamente alta en comparación con otros países de la zona. En perspectiva, el índice de criminalidad en Harare es de 59,37; mientras que en Johannesburgo, capital de Sudáfrica o Dar es Salaam, capital de Tanzania, es de 89,42 y 63,36 respectivamente. Pese a no ser una ciudad insegura, los prejuicios del ser humano son una desventaja para esta ciudad.

Alta competición en el Sur de África: Zimbabwe debe competir con numerosos países que ofrecen alternativas muy variopintas. Desde Sudáfrica, que acoge 5 veces más turistas que Zimbabwe, hasta Kenia, Tanzania, Namibia o Botsuana. Asimismo, muchos de estos entornos poseen una serie de infraestructuras mucho más desarrolladas que facilitan el desarrollo del turismo.

Corrupción arraigada: Cuando uno considera las consecuencias económicas de la corrupción, el impacto adverso de la corrupción a gran escala es fácil de imaginar. Entre las consecuencias de la corrupción, se puede destacar el aumento de la economía sumergida, distribución dispar de la riqueza e impacto en la inversión. Los procesos se ralentizan al tener que sortear estas barreras burocráticas informales. Según el índice de percepción de corrupción, Zimbabwe se encuentra en la posición 157 de países con más corrupción.

#### **4.4 ÁREAS DE MEJORA**

Se implantarán una serie de procesos de mejora continua con el objetivo de mejorar el modus operandi del modelo de negocio. Las operaciones para mejorar el modelo de negocio se han decidido realizar comparando la forma de operar del lodge en Zimbabwe con un lodge similar en un país del primer mundo, donde no existen unas determinadas barreras que en países como Zimbabwe si existen. La mejora supondrá la demolición de estas barreras y hará posible la sostenibilidad del negocio a largo plazo, que tendrá que competir con otros negocios que

se encontrarán en un contexto operativo más precario Teniendo en consideración este contexto actual, tanto interno como externo, las mejoras se deben realizar de forma progresiva para su correcta implantación y su viabilidad. Por ello, se elaborarán una serie de objetivos a corto plazo y otros a medio plazo, que serán dependientes y consecuencia de los objetivos a corto plazo. Las áreas de mejora van a estar focalizadas en maximizar los ingresos de las pernoctaciones y reducir los costes superfluos. Las áreas de mejora a emplear son:

#### **4.4.1 AREA DE MEJORA 1 – POSICIONAMIENTO EN PLATAFORMAS**

La reserva de viajes en línea ha conseguido penetrar con fuerza desde los inicios del Siglo XXI. Teniendo en cuenta que la industria del turismo tiene un valor aproximado de 1,2 billones de dólares, las reservas online representan mayor cuota de mercado del sector con un valor estimado de 817.000 millones de dólares para las reservas en línea en el año 2020. Es decir, el 82% de todos los viajes reservados en el mundo se realizaron sin ningún tipo de interacción entre el comprador y el vendedor.

Además, el posicionamiento del alojamiento en las diversas plataformas aporta una serie de ventajas al negocio:

- Es una forma económica de anunciar la propiedad y sus habitaciones.
- Se reduce el su gasto en marketing online porque las propias plataformas invierten en marketing y publicidad para atraer a potenciales clientes internacionales. Las plataformas se esfuerzan por ofrecer una experiencia online positiva a los clientes a través de un buen diseño y funcionalidad del sitio web.
- Los sitios de viajes en línea son populares entre los clientes a los que les gusta comparar los costes del alojamiento y los servicios ofrecidos por los distintos proveedores.
- Las reseñas imparciales en los sitios de viajes online pueden dar a los nuevos clientes la confianza necesaria para reservar.

- Permite modificar el precio medio de la habitación en función del mercado, aplicando un precio mayor en los mercados cuyos clientes poseen un mayor poder adquisitivo.

Sin embargo, Small World Lodge tiene un problema de falta de exposición del alojamiento en plataformas y agencias online. Como se ha mencionado en los canales de venta, solo posee dos canales de venta online, la propia página web y Hostel World. La principal desventaja de la página web es que solo es accesible para aquellos clientes que conocen el negocio y son recurrentes. Además, el proceso de reserva a través de la página web es confuso. El potencial cliente no selecciona fechas, simplemente selecciona la habitación y procede a realizar el pedido. Esta confusión puede traducirse en una pérdida de la reserva.



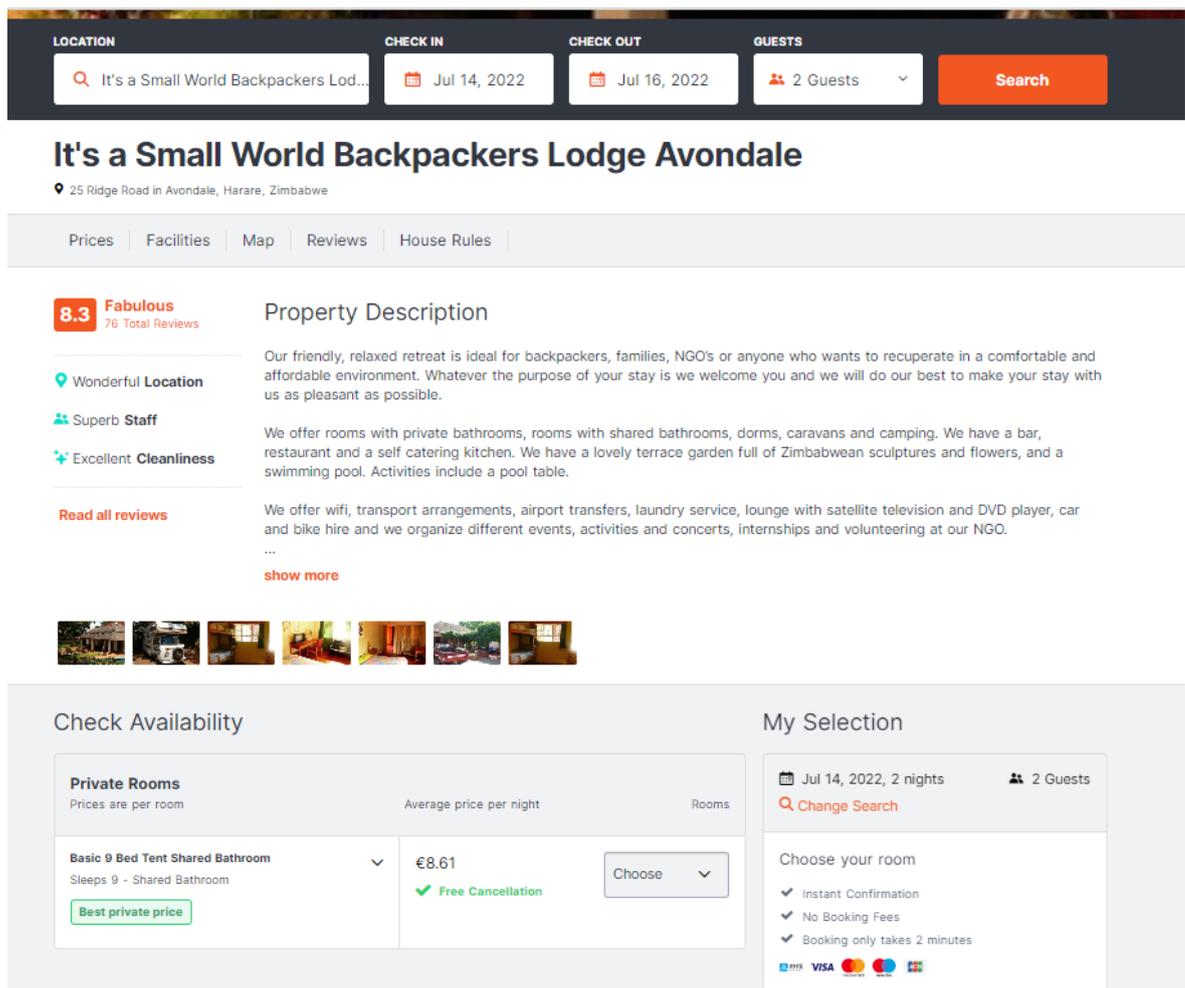
Kilimanjaro

\$12.00

*Ilustración 20: Habitación Kilimanjaro*

Por otra parte, la calidad del anuncio en la única plataforma que está anunciada es muy mejorable y es evidente la falta de mantenimiento del mismo. Como se puede observar,

solo hay disponible un tipo de habitación de la cual no se tiene ningún tipo de referencia sobre sus características.



The screenshot shows a booking interface for 'It's a Small World Backpackers Lodge Avondale'. At the top, there are search filters for location, check-in (Jul 14, 2022), check-out (Jul 16, 2022), and guests (2). Below the search bar, the property name and address are displayed. A navigation menu includes 'Prices', 'Facilities', 'Map', 'Reviews', and 'House Rules'. The property has an 8.3 'Fabulous' rating from 76 reviews. Key features listed include 'Wonderful Location', 'Superb Staff', and 'Excellent Cleanliness'. The 'Property Description' section describes a friendly, relaxed retreat with private and shared rooms, a bar, restaurant, and swimming pool. A 'Check Availability' section shows a 'Basic 9 Bed Tent Shared Bathroom' for €8.61 per night with 'Free Cancellation'. The 'My Selection' section shows the chosen dates and guests, along with a 'Choose your room' dropdown and a list of benefits like 'Instant Confirmation' and 'No Booking Fees'.

*Ilustración 21: Captura Página SWL - Hostels World*

Las medidas a implementar a corto y largo plazo son:

Medidas a corto plazo:

- Formación de un especialista SEO

Para poder llevar a cabo todo este proceso, se necesita un empleado especializado en el posicionamiento de hoteles para la implementación y el mantenimiento de los anuncios en las diversas plataformas. Este empleado será responsable de la gestión de todas las actividades de SEO, incluyendo la estrategia de contenidos, la construcción de enlaces y la colocación de palabras clave para aumentar la visibilidad en todos los portales. Además, estaría encargado de vincular y consolidar todas las reservas online con todas las reservas offline para evitar duplicidades de una misma reserva en distintos portales. El empleado seleccionado deberá tener unos conocimientos tecnológicos básicos.

- Posicionamiento del alojamiento en las plataformas de viaje a nivel mundial en las siguientes plataformas:

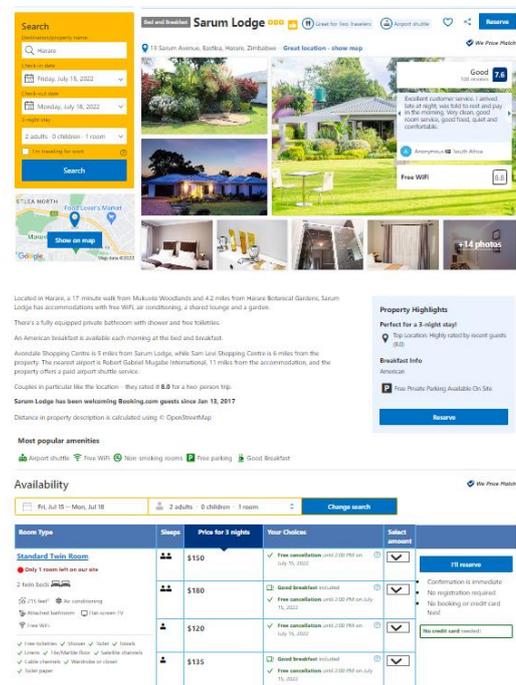
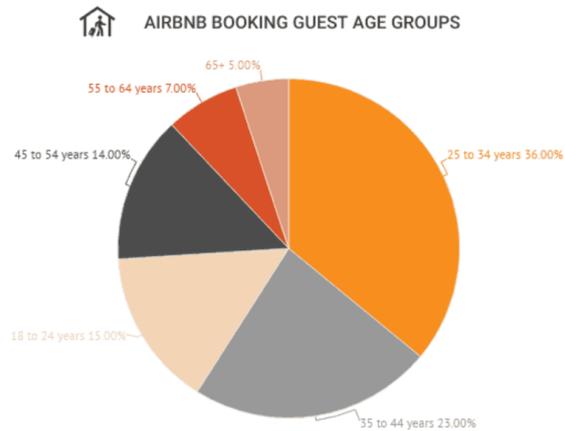


Ilustración 22: Interfaz booking

Booking.com: El mayor sitio web de alojamiento del mundo, Booking.com, ha ampliado su alcance al mercado de los pequeños alojamientos, incluyendo ahora los Bed and Breakfasts, los alquileres de vacaciones y los apartamentos con cocina gestionados por familias.

Airbnb: Desde su lanzamiento en 2007, 150 millones de usuarios han reservado más de 1000M de estancias. Según la propia página web de Airbnb, Airbnb ayuda a que compartir sea fácil, agradable y seguro. Airbnb verifica los perfiles personales y los anuncios, y mantiene un sistema de mensajería inteligente para que anfitriones y huéspedes puedan comunicarse con seguridad. Además, gestiona una plataforma de confianza para cobrar y transferir los pagos.



*Ilustración 23: % reservas Airbnb por grupo de edad*

Hotels.com: Hotels.com es una de las plataformas de reservas de viajes más fáciles de usar y más sencillas que existen. Hotels.com ofrece una amplia selección de hoteles, con una función de búsqueda y filtros de personalización que podría compararse con la herramienta de búsqueda de Google Flights. Por otra parte, Hotels.com ofrece "precios secretos" con descuento a sus miembros, además de un programa interno de fidelización que compensa en gran medida el hecho de que no se puedan acumular los puntos de un hotel o los créditos de elite cuando se reserva a través de una plataforma online.



*Ilustración 24: Interfaz hotels.com*

### Medida a medio plazo:

#### Implementación del Software ICNEA:

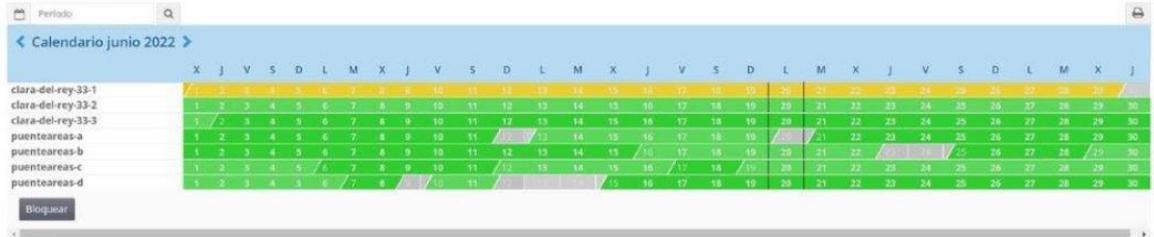
ICNEA es un software de gestión inmobiliaria que incluye una serie de utilidades en función de las necesidades del alojamiento. ICNEA permite gestionar propiedades, precios, reservas y empleados a partir de una herramienta Cloud. ICNEA cubre y adapta todas las necesidades del negocio:



*Ilustración 25: Logo ICNEA*

- Gestiona las reservas desde un calendario único:

El gestor puede visualizar las reservas en función del estado (solicitadas, pendientes de pago, confirmadas...) y crea un único calendario donde consolida todas las reservas de todos los canales de venta offline y online, permitiendo el input manual de reservas.



*Tabla 6: Interfaz herramienta ICNEA*

- **Creación de tarifas flexible:** La herramienta automatiza el precio de las habitaciones en función de diferentes parámetros que introduce el usuario. La herramienta ajusta los precios en función de la demanda del mercado, fechas, eventos importantes para maximizar el porcentaje de noches con habitaciones ocupadas.
- **Control de la contabilidad:**  
 La herramienta gestiona los cobros realizados y pendientes y envía las facturas a los clientes cuando realizan una reserva a través del portal.

		2021	Inhanbane	Windhoek	Zanzibar	Zambezi	Arusha	Luanda	Mombasa	2022		
	P MEDIO	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	% AÑO	% INCR. MES ANTERIOR
ENERO	\$ 58.06	-	613.06	900.00	690.00	847.76	1.905.21	1.697.03	1.009.15	7.662.22	-	-
FEBRERO	\$ 56.93	-	905.00	900.00	690.00	1.570.99	1.704.64	1.541.01	1.256.78	8.568.42	-	11,83%
MARZO	\$ 62.84	-	905.00	900.00	690.00	1.540.32	1.784.59	1.911.58	1.697.18	9.428.67	-	10,04%
ABRIL	\$ 78.12	-	905.00	900.00	690.00	2.226.41	2.348.73	1.944.45	2.080.31	11.094.91	-	17,67%
MAYO	\$ 87.91	900.00	905.00	762.91	690.00	2.376.89	2.679.21	2.779.86	2.358.20	12.552.07	1294,67%	13,13%
JUNIO	\$ 79.90	900.00	905.00	3.279.27	690.00	2.200.14	2.268.76	2.669.44	1.846.60	13.859.20	1439,91%	10,41%
JULIO	\$ 86.23	1.297.85	-	1.639.63	333.87	954.77	689.50	866.86	1.057.86	5.542.50	327,05%	-60,01%
AGOSTO	\$ -	4.434.04	-	-	-	79.42	-	-	-	79.42	-98,21%	-88,57%
SEPTIEMBRE	\$ -	8.446.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-100,00%	-100,00%
OCTUBRE	\$ -	10.343.57	-	-	-	-	-	-	-	-	-100,00%	#DIV/0!
NOVIEMBRE	\$ -	9.328.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-100,00%	#DIV/0!
DICIEMBRE	\$ -	8.825.82	-	-	-	-	-	-	-	-	-100,00%	#DIV/0!
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 44.475.66</b>	<b>\$ 5.138.06</b>	<b>\$ 9.281.81</b>	<b>\$ 4.473.87</b>	<b>\$ 11.796.68</b>	<b>\$ 13.380.65</b>	<b>\$ 13.410.24</b>	<b>\$ 11.306.08</b>	<b>\$ 68.787.40</b>	<b>54,66%</b>	<b>#DIV/0!</b>

*Tabla 7: Interfaz Excel generado - ICNEA*

- **Inclusión de elementos gráficos**  
 La herramienta permite la exportación a documentos Excel que incorporan analítica avanzada vía gráficos, análisis inteligentes, dashboards que facilitan el entendimiento del negocio, la identificación de desviaciones y sus causas y la toma de decisiones.

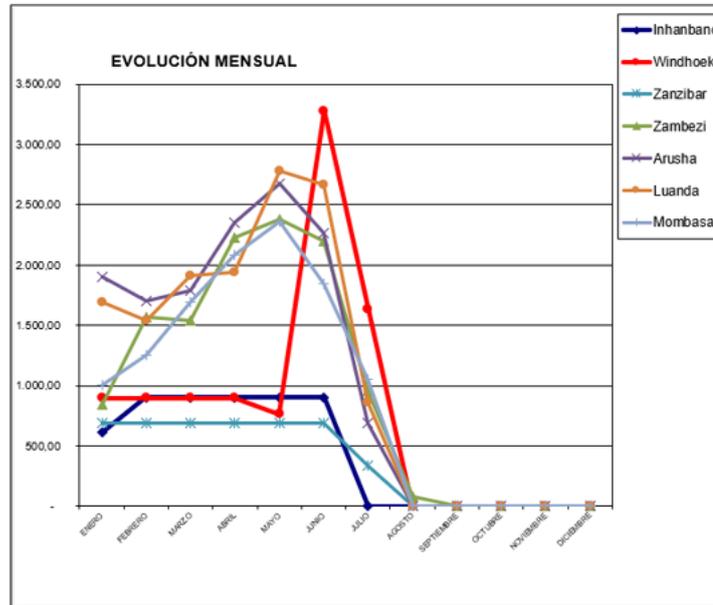


Gráfico 2: Gráfico mensual ventas - ICNEA

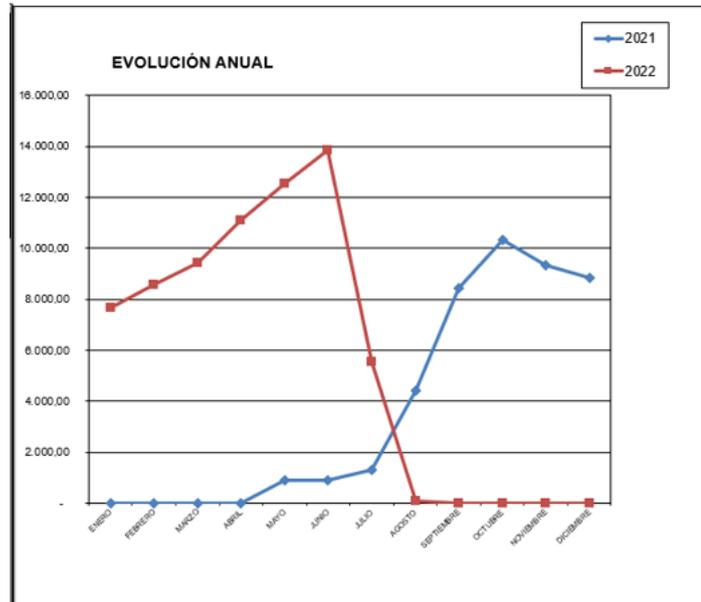


Gráfico 3: Gráfico Anual ventas – ICNEA

- Análisis What-If

Además, la herramienta permite la simulación de escenarios ante variaciones en drivers de negocio que faciliten la toma de decisiones.

El precio de la herramienta es una tarifa plana mensual, sin permanencia y sin comisiones de reserva. La cuota mensual es variable en función de propiedades/habitaciones. El precio total mensual para las 19 habitaciones de Small World Lodge sería de 200\$. Sin embargo, tal y como se explicará en los siguientes apartados, se entiende que la rentabilidad será mucho mayor. No obstante, la implementación y uso de este software requiere un empleado con los conocimientos técnicos necesarios. La fecha inicial estimada para empezar a utilizar esta herramienta es el 1 de enero de 2024.

#### **4.4.2 AREA DE MEJORA 2 INSTALACIÓN DE PANELES SOLARES**

Instalación de paneles solares:

Los paneles solares son una forma ideal de compensar los costes energéticos y, además, reducir el impacto ambiental de la propiedad. No obstante, la instalación de paneles proporciona otros beneficios, como el apoyo a las empresas locales y la contribución a la independencia energética.

El modo de funcionamiento de los paneles solares consiste en transformar la energía proveniente del sol (energía solar) en energía eléctrica.

Los componentes principales de estos sistemas son:

- Paneles fotovoltaicos, que forman el campo solar: convierten la energía solar en energía eléctrica.
- Inversor o microinversor de conexión a red: encargado de transformar la corriente continua producida por los paneles a corriente alterna perfectamente sincronizada con la red.

– Baterías

Además de estos componentes principales, el sistema cuenta con otros como, los circuitos eléctricos de continua y alterna, las protecciones eléctricas, la estructura soporte de los módulos y el sistema de monitorización.

El proceso de conversión de energía solar a energía eléctrica es el siguiente:

- 1) La luz del sol incide en los paneles solares y crea un campo eléctrico.
- 2) La electricidad generada fluye hacia el borde del panel y hacia un cable conductor.
- 3) El cable conductor lleva la electricidad al inversor, donde se transforma de corriente continua a corriente alterna, que se utiliza para alimentar los edificios.
- 4) Otro cable transporta la electricidad de CA desde el inversor hasta el panel eléctrico de la propiedad (también llamado caja de interruptores), que distribuye la electricidad por todo el edificio según sea necesario.
- 5) Toda la electricidad que no se necesita en el momento de la generación fluye a través del contador de la compañía eléctrica y llega a la red eléctrica de la compañía. A medida que la electricidad fluye a través del contador, hace que éste funcione al revés, acreditando a su propiedad por el exceso de generación. Sin embargo, a efectos prácticos, en este proyecto no se tendrá en cuenta la reversión de electricidad a la red para los cálculos de rentabilidad.

El consumo de electricidad de Small World Lodge es de 7,5 MW mensuales. Con un precio medio del KWh en Zimbabue es de 0.13\$, se traduce en una factura mensual de 1000\$. El objetivo de la instalación es reducir un 60-70% los costes de electricidad, en función de la época del año. De noviembre a febrero hay una época de lluvias que disminuye las horas totales de sol, como se puede observar en los gráficos a continuación. Sin embargo, la cantidad de días soleados en los meses centrales del año es cercana al 100%.



Gráfico 4: Evolución horas solares mensuales - Harare

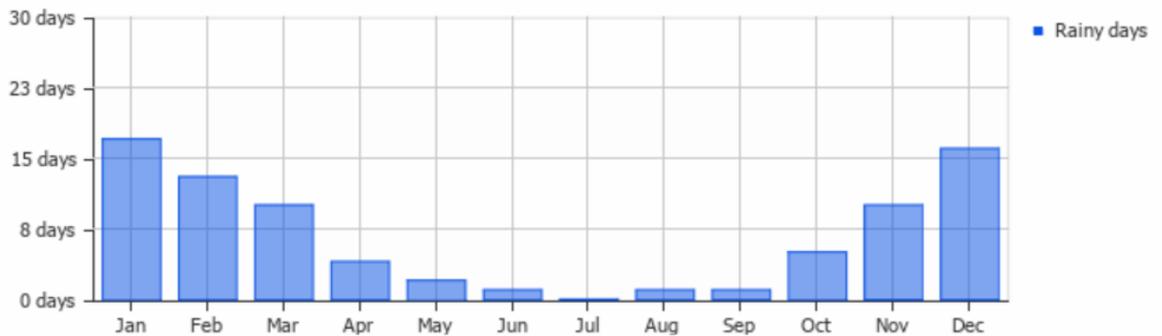


Gráfico 5: Evolución días lluvia mensuales - Harare

La producción de energía anual estimada para esta instalación y en esta ubicación geográfica estará en torno a 60.400 kWh/año. Se estima una cuota de autoconsumo superior al 60% ya que se podrá aprovechar la energía no consumida gracias a las baterías. Por motivos regulatorios, no es posible devolver energía a la red y obtener una bonificación por ello.

La instalación consistirá en 78 módulos fotovoltaicos monocristalinos de la marca SUNPOWER modelo SPR-P3-380 BLK AC de 380 Wp cada uno, totalizando la instalación 4940 wátios pico. La dimensión de este panel solar es 169,0×116,0×3,5 cm. Los paneles están separados 24 mm entre sí para favorecer la salida del aire. El resto de los datos técnicos se encuentra en el Anexo IV. El área total de la instalación es de 189,14 m<sup>2</sup>. La vida útil de estos paneles solares es de 25 años. La instalación

se realizará paralela al tejado de la cubierta, manteniendo la misma inclinación que el tejado. No será necesario alterar la geometría y la volumetría de la edificación.

El presupuesto estimado de la instalación sería:

- Compra de paneles solares:  $300\$ \cdot 78 = 23400\$$
- Transporte de paneles: 500\$
- Instalación de paneles: 5000\$, subcontratado a Solar Pro Zimbabwe

El coste total de la instalación ascendería a 28900\$. Teniendo en cuenta que la estimación de ahorro en la factura eléctrica es del 60%, el ahorro total sería de 7200\$ anuales. El retorno de la inversión sería alrededor del 25% anual; lo que significa que en 4 años ya se recuperaría el total de la inversión.

#### **4.4.3 AREA DE MEJORA 3 – FORMACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL**

En el sector hotelero hay una gran variedad de funciones y competencias diferentes. Por lo tanto, hay una gran diversidad de necesidades de formación para el personal. El nivel de formación que necesitará un miembro del personal puede variar en función de su responsabilidad. Además, el nivel de antigüedad de un miembro del personal también determinará el tipo y la intensidad de la formación necesaria para desarrollar sus habilidades y optimizar sus procesos de trabajo. Small World Lodge presenta una plantilla joven, con poca experiencia y con mucha rotación. El tiempo medio de permanencia de los trabajadores en la empresa es inferior a dos años. Por este motivo, se ha considerado que los aspectos a mejorar es la falta de especialización y permanencia del personal:

En la industria hotelera hay una amplia y variada gama de funciones y habilidades. Por consiguiente, existe una enorme variedad de necesidades y requerimientos de formación para el personal.

El grado de preparación que requiere un empleado en particular depende de la tarea que desempeña. El nivel de antigüedad de un miembro del personal también condicionará el tipo, la intensidad y la profundidad de la formación exigida para el perfeccionamiento de sus competencias y aptitudes y la optimización y mejora de sus procesos de trabajo.

Estos son los 5 temas de formación para el personal de un hotel más significativos:

#### 1. Potenciar al máximo al personal de recepción

La importancia de aumentar la eficacia y eficiencia del personal de un hotel se pone de manifiesto sobre todo en el personal de recepción. Como estos miembros del staff interactúan de forma constante con los huéspedes, para lograr la máxima satisfacción de los clientes, hay que proporcionar a los empleados una formación exhaustiva en temas como la forma de recibir a los huéspedes y registrarlos, los procedimientos apropiados para contestar al teléfono, su pulcritud y presentación y la forma de manejar a los huéspedes insatisfechos.

#### 2. Optimizar los estándares de limpieza

Muchos huéspedes valoran un hotel por su aspecto, imagen y su limpieza, por tanto, entre los distintos temas de formación del personal del hotel para los empleados del mantenimiento y limpieza de las instalaciones, puede incluir la relevancia de cómo hacer una limpieza a fondo de las habitaciones y los espacios comunes, así como los criterios de seguridad e higiene y la forma de interactuar con los huéspedes de forma apropiada.

#### 3. Excelente formación para el personal del bar del hotel

La especialización del personal del bar de un hotel permite aumentar los ingresos. La formación que se propone está relacionada con los procedimientos básicos de la coctelería y bebidas. Esto incluye preparación sobre cómo elaborar cócteles, conocimiento sobre distintos tipos de bebidas e inculcar al personal del bar la conciencia de la seguridad del alcohol.

#### 4. Mejorar la formación de los managers/responsables

Cuando se piensa en cómo formar al personal del hotel, muchas veces se ignora la capacitación de los empleados con mayor rango. Los encargados del hotel supervisan el funcionamiento del mismo, por lo que deben estar formados al más alto nivel para garantizar que todas las tareas a nivel inferior se realizan de forma adecuada, eficaz y eficiente posible. En lo que concierne a este tipo de empleados, su formación debe estar especializada en la comunicación. La definición y comunicación de objetivos estratégicos cualitativos y cuantitativos a nivel corporativo guían y establecen el desarrollo y hoja de ruta del negocio con el objetivo de que todo funcione sin problemas. Esto les permitirá hablar abierta y honestamente con otros gerentes, el personal y los huéspedes del hotel y puede fomentar una cultura positiva en el hotel. También es esencial incorporar a su formación la toma de decisiones, la negociación y la resolución de conflictos.

Para conseguir estos objetivos de formación, la plantilla se someterá a una formación complementaria en un centro de formación dedicada al turismo y hostelería llamado DMC Hotel Training, localizado en Harare. Según su página web, “Nuestro centro forma a los estudiantes para que satisfagan las necesidades del gratificante y creciente sector de la hostelería. Ayudamos a las personas a desarrollar una ética profesional que les prepare para el entorno laboral de los ambientes de hostelería.” El centro formativo ofrece diversos cursos de formación, pero los más idóneos para las necesidades del personal son:

- **Accommodation Services:** Este curso abarca el mantenimiento de un entorno de trabajo saludable, seguro y protegido, la supervisión del servicio al cliente, la supervisión de la formación del personal, los principios de supervisión y dirección de equipos, la gestión de recursos en los servicios de alojamiento, la supervisión de los servicios de alojamiento y el mantenimiento de los suministros de los servicios de alojamiento.
- **Professional Bartending Skills:** En este curso, se tratarán diversos temas como el uso y limpieza de los equipos, cómo preparar el bar para el servicio, técnicas de coctelería, recetas de cócteles y servicio responsable del alcohol.

De los 15 empleados del hotel, los 5 empleados con mayor rango cursarán estos programas. 4 personas cursarán el programa de Accomodation services y 1 persona, encargada estar en el bar del hotel, cursará el programa de habilidades profesionales de camarero. Los costes de formación son los siguientes:

	Tasa de Solicitud	Tasa Mensual	Duración del programa	Tasas de Inscripción	Tasas de Examinación	Número de Licencias	Coste
Accomodation Services	20.00\$	245.00\$	6 meses	375.00\$	485.00\$	4	5,960.00\$
Professional Bartending Skills	20.00\$	245.00\$	6 meses	375.00\$	485.00\$	1	1,490.00\$

*Tabla 8: Descripción cursos contratados*

El coste de cada curso es de 1490\$, desglosados en 20\$ de tasa de solicitud y una tasa mensual de 245\$ durante los 6 meses de duración del curso. El curso ofrece la posibilidad de realizar un examen cuando se termina el curso, con un coste de inscripción de 375\$ y un coste de examinación de 485\$. No obstante, la certificación no es un requisito obligatorio para la realización del curso. En total, la inversión en formación ascenderá a 7450\$.

#### **4.4.4 AREA DE MEJORA 4 – REFORMA INTEGRAL**

Tras conocer la situación actual de las instalaciones, se procederá a hacer mejoras en diversos campos. En primer lugar, se sustituirá la caldera de gas actual por una eléctrica para aprovechar aún más la energía generada por los paneles solares. Entre las diversas ventajas de este tipo de calderas destaca su eficiencia, notablemente más alta que las de gas. Además, la instalación de una caldera eléctrica requiere menos equipamiento, lo que permite ahorrar dinero durante el proceso de instalación.

Por otra parte, se tiene que realizar una reposición de las tuberías. Se instalarán unas nuevas tuberías de cobre. Las tuberías de cobre poseen una alta capacidad para soportar temperaturas extremas. Además, son muy resistentes a la corrosión del agua y todo el proceso de producción es respetuoso con el medio ambiente.

Finalmente, se cambiarán las bombas del sistema de bombeo de agua potable debido al desgaste que tienen con el paso del tiempo.

Se estima que la inversión total a realizar será de 50000\$ incluyendo los materiales y la mano de obra.

## Capítulo 5. HOJA DE RUTA

### 5.1 *INVERSIÓN INICIAL*

La implementación de las medidas propuestas requiere un desembolso inicial por parte de Small World Hostel. El desglose total de la inversión inicial es el siguiente:

- 29800\$ correspondientes a la instalación de paneles solares
- 7450\$ correspondientes a los cursos de formación
- 50000\$ correspondientes a la reforma integral.

En total, la inversión necesaria asciende a 87250\$. Como se explicará posteriormente, no se dispone de la liquidez para afrontar los pagos y se emplearán diferentes opciones de financiación, combinando métodos de financiación tradicionales con métodos de financiación sociales adecuados para empresas colaboradoras con organizaciones sin ánimo de lucro. Se buscará financiación a través de fondos de inversión de impacto.

### 5.2 *CALENDARIO*

El proceso de implementación durará desde el primer trimestre de 2023 hasta el primer trimestre de 2024.

Listado en Plataformas: El proceso deberá ser muy gradual y escalonado. Se destinarán tres meses para cada uno de los pasos del proceso. El primer trimestre de 2021 se enfocará a emplear al empleado que será el usuario. Una vez hecho, durante los siguientes tres meses el empleado listará la propiedad y se familiarizará con las diferentes plataformas. En verano, se realizará una revisión de los KPIs que se verán afectados por la implementación de esta mejora: tasa de ocupación y precio medio. Posteriormente, se realizarán los cambios pertinentes en caso de ser necesario. En el primer trimestre de 2024, cuando el empleado tenga un año de experiencia en este ámbito, se autoformará en el software ICNEA.

Instalación de paneles solares: Durante el primer trimestre, se contactará con el técnico de Solar Pro Zimbabue que se encargará de la instalación. La instalación comenzará en el mes de marzo cuando se haya terminado la temporada de lluvias. Se estima que la duración del proceso de instalación será de dos meses.

Reforma Integral: La reforma durará nueve meses porque se tiene que realizar muy gradualmente sin provocar ningún tipo de perturbación en el flujo de clientes. Se instalarán las tuberías primero, posteriormente se reparará el sistema de bombeo y finalmente se cambiará la caldera por una eléctrica.

Cursos de Formación: Como se ha explicado en el apartado anterior, se formará a 5 empleados y la duración del curso será de 6 meses. Para que no haya una falta de personal, los cursos de formación se realizarán de forma gradual. En enero de 2023, empezarán el curso el encargado del bar y uno de los cuatro empleados que realizará el curso de Accommodation Services. El siguiente empleado en realizar el curso comenzará a los dos meses. De esta forma, los empleados que ya hayan realizado el curso podrán retroalimentar y ayudar en la formación de los empleados que aún estén pendientes por realizar el curso.

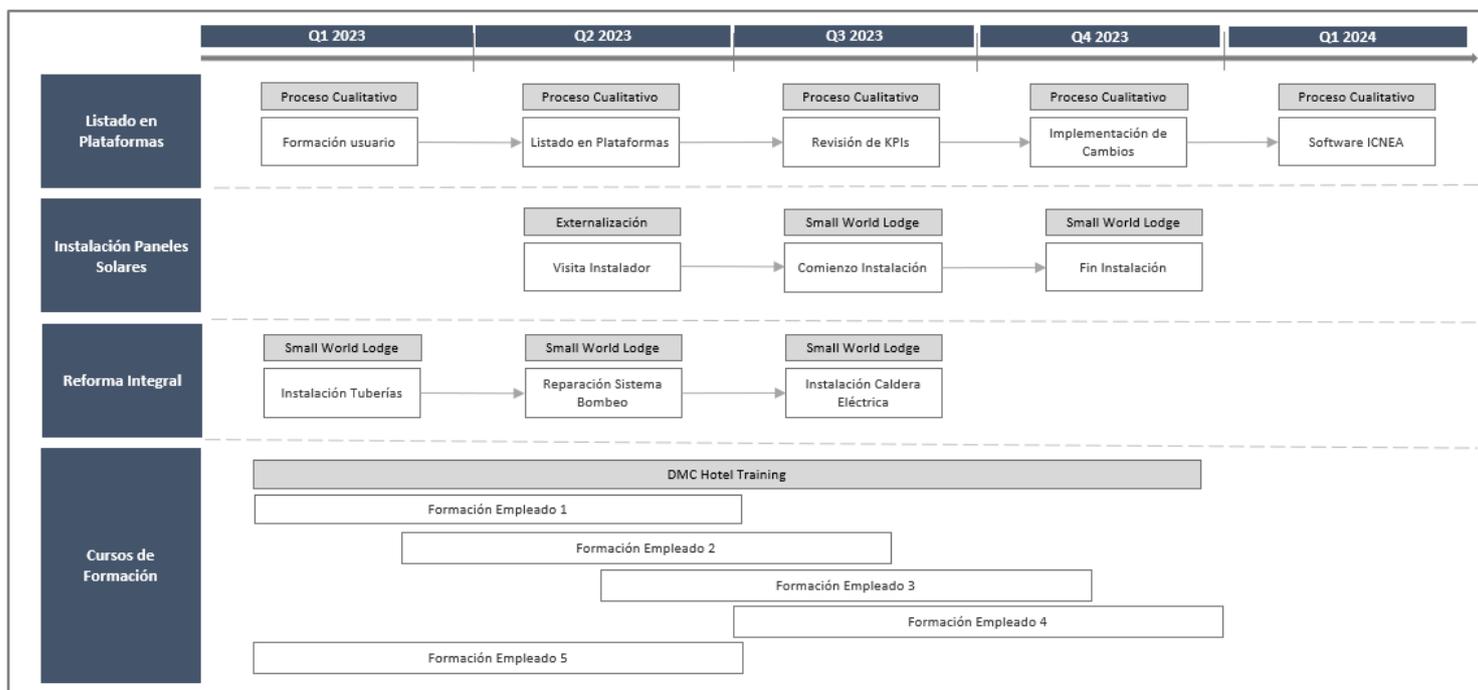


Ilustración 26: Calendario de la hoja de ruta

### 5.3 IMPACTO DE LA INVERSIÓN

Se estima que la inversión tenga un alcance e impacto muy importantes.

- Aumento de la tasa de ocupación: La tasa de ocupación aumentará desde el 80% actual hasta un 90% después del posicionamiento del alojamiento en las diferentes plataformas. Este porcentaje aumentará hasta el 96% después de la automatización del posicionamiento online en la plataforma ICNEA.
- Aumento de precio medio de habitación: La mejora de las instalaciones supondrá un aumento del precio medio del 33,3%; lo que se traduce en un precio medio de 40\$ por habitación.
- Aumento de las ventas del bar: El bar dispondrá de una persona especializada en bebidas y cócteles, lo que atraerá a más clientes al bar del hostel. La cifra

estimada de ventas será de 7500\$ anuales, un aumento del 100% con respecto a la facturación del año anterior.

- Disminución de factura eléctrica: Como se ha explicado en el estudio de los paneles solares, la instalación de ellos reducirá el gasto mensual de electricidad un 60%. La nueva factura de la luz será de 4800\$ anuales.
- Incremento de personal: Una de las consecuencias del aumento de la tasa de ocupación será la necesidad de contratación de más personas. Se necesitará contratar a 3 empleados cuyo rol será de ayuda y asistencia al resto de los empleados.
- Aumento de sueldo: Actualmente, el coste medio por trabajador es de 500\$. Para subsanar los problemas de rotación del personal, se incentivará a los empleados con una subida de salarios del 20%. El coste medio por trabajador futuro será de 600\$.
- Disminución de los gastos de reparación: Tras la realización de la reforma integral, no será necesario hacer reparaciones innecesarias. Se estima que el 85% de las reparaciones eran superfluas y consecuencias de la falta de mantenimiento de las instalaciones. El nuevo gasto por mantenimiento y reparaciones será de 3600\$.
- Mejora de las reseñas Online: Aunque este dato cualitativo no se puede estimar con datos numéricos, la mejora de las instalaciones y la profesionalización del personal mejorará la experiencia del cliente. La mayoría de las reseñas apuntaban la falta de una conexión Wifi rápida y falta de personal en las instalaciones, en especial en el bar.
- Reducción de la proporción Costes – Ventas: Se reducirá el % de costes sobre ventas hasta alcanzar un 33,28% en el año 2024, frente al 50,75% actual.

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
% Costes sobre Ventas	50.75%	36.41%	33.28%

Tabla 9: Evolución del % de costes sobre las ventas

	Situación Actual	Después Inversión	Incremento
Tasa de Ocupación	80%	90%	12.5%
Precio medio/habitación	30.00\$	40.00\$	33.33%
Luz	12,000.00\$	4,800.00\$	60.00%
Nº Empleados	15	18	20.00%
Coste medio por trabajador	500.00\$	600.00\$	20.00%
Reparaciones	24,000.00\$	3,600.00\$	85.00%
Ventas Bar	3,750.00\$	5,000.00\$	33.33%

Tabla 10: Evolución parámetros SWL

## 5.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tal y como se ha mencionado anteriormente, Small World Lodge no dispone de liquidez inmediata para poder realizar el desembolso de la inversión de forma inmediata. Small World Lodge dispone de 50000\$ en cuentas corrientes y bancos. Sin embargo, para que no haya un problema de cash flow en el futuro, solo se desembolsarán 13090\$, lo que corresponde al 15% de la inversión total. Por este motivo, se deben buscar fuentes de financiación para poder abonar el 85% restante.

- 1) Bancos – Financiación Tradicional

El contexto económico general de Zimbabwe presenta mucha inestabilidad en lo que concierne a los préstamos bancarios. El 7 de mayo de 2022, el Gobierno de Zimbabwe ordenó el sábado a los bancos que dejaran de conceder préstamos con efecto inmediato, en una medida que, según el Gobierno Central del País, está destinada a frenar la especulación contra el dólar zimbabuense y que forma parte de un conjunto de medidas para detener su rápida devaluación en el mercado negro. Sin embargo, esta medida no ha tenido efecto y 10 días más tarde el Gobierno ha dado marcha atrás anulando la validez de la medida impuesta porque el gobierno se ha dado cuenta que ha disminuido aún más la confianza en una economía ya estancada. Por este motivo, se ha decidido que la financiación se hará con una entidad bancaria extranjera. Tras hacer un benchmark entre las diferentes opciones, se ha estimado que la entidad que más se ajusta a las necesidades de Small World Lodge es el Bank of America. Bank of America ofrece préstamos a empresas extranjeras con un Tipo de Interés Anual del 6,5%. Se solicitará un préstamo para el 70% de la inversión. Se utilizará el método de amortización francés que emplea cuotas periódicas constantes.

$$a = C_0 \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

- a: cuota periódica constante: 1180,75\$
- Co: capital prestado: 61075\$
- i: tipo de interés anual del préstamo: 6,5%
- n: número de períodos: 60 mensualidades

La tabla de amortización está detallada en el Anexo III

## 2) Fondos de Inversión de Impacto

Las inversiones de impacto son inversiones realizadas con la intención de generar un impacto social y medioambiental positivo y medible junto con un rendimiento

financiero. Las inversiones de impacto se suelen realizar en mercados emergentes y tienen como objetivo una gama de rendimientos que van desde los inferiores a los del mercado hasta los del mercado, en función de los objetivos estratégicos de los inversores.

Por este motivo, se buscarán diversos fondos de inversión de impacto para sufragar el 10% de la inversión total, que equivale a 8725\$. Entre las organizaciones que realizan fondos de inversión de impacto se encuentran:

- Gestores de fondos
- Instituciones financieras de desarrollo
- Instituciones financieras/bancos diversificados
- Fundaciones privadas
- Fondos de pensiones y compañías de seguros
- Family Offices
- Inversores individuales
- ONGs
- Instituciones religiosas

Para encontrar una organización que financie parte de la inversión se visitará el sitio web de la Global Impact Investing Network (GIIN).



*Ilustración 27: Logo GIIN*

Según la página web de GIIN, “GIIN convoca a los inversores de impacto para facilitar el intercambio de conocimientos, destacando los enfoques de inversión innovadores,

construyendo la base de pruebas para la industria y produciendo herramientas y recursos valiosos, el GIIN busca acelerar el desarrollo de la industria a través del liderazgo centrado y la acción colectiva”

### 3) Proyectos Benéficos

El 5% restante de la inversión se realizará a través de eventos benéficos desde España. Se realizarán una serie de eventos en la Comunidad de Madrid donde se captarán fondos. Según el blog Stockcrowd, el tipo de evento que proporciona un mayor ROI para las organizaciones es una carrera benéfica.



Ilustración 28: Cartel torneo benéfico San Patricio

## **5.5 PREVISIÓN DE INGRESOS Y BENEFICIOS**

En el Anexo II se detalla el presupuesto de la Cuenta de Pérdida de Ganancias de los próximos 3 años. En las siguientes tablas hay un resumen del resultado de explotación anualizado. En la realización de este presupuesto se han tomado una serie de premisas. En primer lugar, la planificación se realiza tomando como base los datos reales y aplicando unos drivers de incremento previstos para cada concepto. El driver principal aplicado ha sido el incremento del IPC. Se ha determinado un IPC del 1,5%. Si bien es cierto que en la actualidad este valor es más alto, se ha decidido poner un IPC más bajo para no distorsionar el crecimiento de ingresos debido a las inversiones realizadas. Estas proyecciones se aplican directamente a los importes a nivel de cuenta analítica o contable. Por otra parte, como se ha mencionado previamente, en lo que concierne a la parte de ventas por ingresos de hospedaje, se ha asumido que en el año 2023 habrá un 90% de tasa de ocupación y en el año 2024 habrá 96% debido a las medidas que se irán implementando gradualmente. Cabe mencionar que las inversiones, además de tener un efecto de mejora cuantitativo, también tendrán un impacto cualitativo positivo en la experiencia del cliente. Gracias a la profesionalización y mejoras de condiciones del personal, la motivación del personal se verá incrementada y esto mejorará la experiencia del cliente. Esto repercutirá indirectamente en el desembolso por cliente porque según un artículo de Harvard, los clientes que tienen una experiencia muy positiva en la compra del producto o servicio acabaron gastando un 140% que aquellos clientes que tuvieron una experiencia mala o menos que buena.

En lo que concierne a la devolución del préstamo, la adecuada liquidez de la empresa permitirá realizar la devolución del préstamo sin ninguna consecuencia económica negativa. En la Cuenta de Pérdidas y Ganancias no se proyecta esta información porque solo se incluyen los intereses del préstamo. Como se utiliza el sistema de amortización francés, donde las cuotas mensuales son constantes, el interés abonado cada mes es diferente. Por este motivo, en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias este dato será anualizado y no será desglosado de forma mensual.

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
RESULT. EXPLOTACIÓN	170580	173139	255141	289693
DONACIÓN CHILD FUTURE AFRICA	25587	25971	38271	43454
RESULT. EXPLOTACIÓN FINAL	144993	147168	216870	246239

Tabla 11: Evolución del Resultado de Explotación (\$)

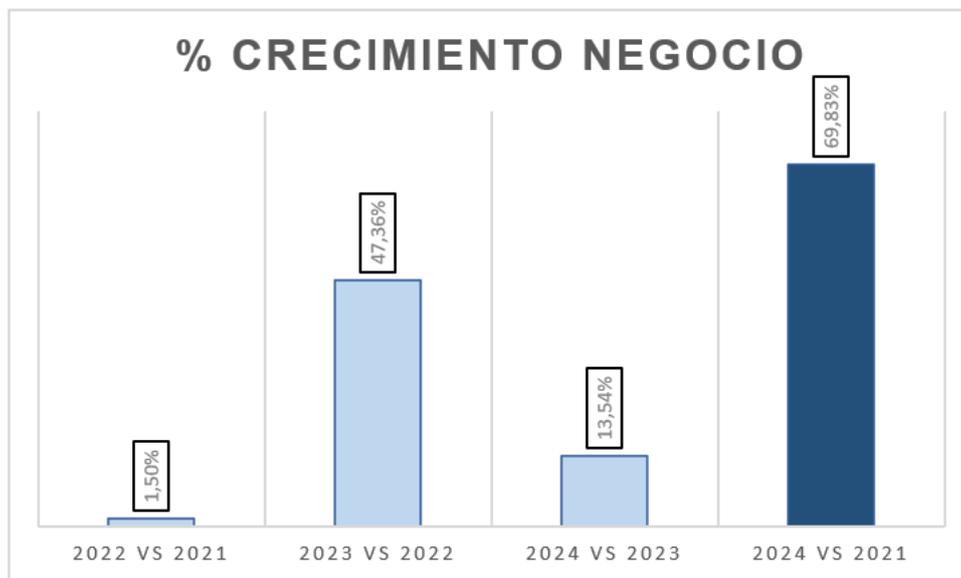


Gráfico 6: Evolución Crecimiento del Negocio

## 5.6 BALANCE Y SITUACIÓN GENERAL

Como se puede apreciar en el balance de los años 2021 a 2024, se puede garantizar la viabilidad a largo plazo de Small World Lodge. No hay problema de caja porque la tesorería aumenta considerablemente todos los años. En lo que concierne a la deuda, se liquidará en 5 años. A largo plazo se podrán estudiar futuras inversiones porque habrá mucha liquidez.

SMALL WORLD LODGE - AVONDALE				
	Real 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1494000</b>	<b>1493000</b>	<b>1492000</b>	<b>1491000</b>
Inmovilizado intangible	14000	13000	12000	11000
Coste	15000	15000	15000	15000
(-)Amortización acumulada y deterioro de valor	1000	2000	3000	4000
Inmovilizado material	1480000	1480000	1480000	1480000
Coste	1500000	1520000	1540000	1560000
(-)Amortización acumulada y deterioro de valor	20000	40000	60000	80000
Inversiones inmobiliarias	-	-	-	-
Coste	-	-	-	-
(-)Amortización acumulada y deterioro de valor	-	-	-	-
Créditos a SMALL WORLD LODGE por Tesorería Centralizada	-	-	-	-
Inversiones financieras a largo plazo	-	-	-	-
Activos por impuesto diferido	-	-	-	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>52000</b>	<b>154748</b>	<b>258534</b>	<b>419420</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-
Existencias	2000	2000	2000	2000
Coste	2000	2000	2000	2000
(-) Deterioro de valor de las existencias	-	-	-	-
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	-	-	-
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	-	-	-	-
Terceros	-	-	-	-
Deterioro de valor de créditos por op. comerciales	-	-	-	-
Crédito a GRUPO SMALL WORLD LODGE por Tesorería Centralizada	-	-	-	-
Inversiones financieras a c/p	-	-	-	-
Periodificaciones a c/p	-	-	-	-
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-
1. Tesorería	50000	152748	258534	417420
2. Otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1546000</b>	<b>1647748</b>	<b>1750534</b>	<b>1910420</b>

Tabla 12: Evolución del Activo - SWL

	SMALL WORLD LODGE - AVONDALE			
	Real 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1535202</b>	<b>1636284</b>	<b>1738362</b>	<b>1897498</b>
Fondos propios	-	-	-	-
Capital	1200000	1200000	1200000	1200000
Prima de emisión	-	-	-	-
Reservas	221656	321034	365304	501227
Resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	-
Otras aportaciones de socios	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	113546	115250	173058	198271
(-)Dividendos a cuenta	-	-	-	-
Otros instrumentos de patrimonio	-	-	-	-
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50582</b>	<b>39784</b>	<b>28320</b>	<b>16148</b>
Provisiones a l/p	-	-	-	-
Deudas a l/p	50582	39784	28320	16148
Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p	-	-	-	-
Pasivos por impuestos diferidos	-	-	-	-
Periodificaciones a l/p	-	-	-	-
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10798</b>	<b>11464</b>	<b>12172</b>	<b>12922</b>
Pasivos vinc. con activos no corr. mantenidos para la vta	-	-	-	-
Provisiones a c/p	-	-	-	-
Deudas a c/p	10798	11464	12172	12922
Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p	-	-	-	-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-	-
Periodificaciones a corto plazo	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1546000</b>	<b>1647748</b>	<b>1750534</b>	<b>1910420</b>

Tabla 13: Evolución del Pasivo y Patrimonio Neto - SWL

No hay peligro de impago de deudas. Las deudas son muy pequeñas en comparación con los beneficios obtenidos en el resultado del ejercicio. Por este motivo, el fondo de maniobra aumenta todos los años.

	Real 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
ACTIVO CORRIENTE	52000	154748	258534	419420
PASIVO CORRIENTE	10798	11464	12172	12922
FONDO DE MANIOBRA	41202	143284	246362	406498

*Tabla 14: Evolución del Fondo de Maniobra*

## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Este documento describe el proceso de mejora de una empresa específica situada en el distrito de Avondale en Harare, capital de Zimbabwe. Como se ha podido observar, gracias a una serie de mejoras realizables, la rentabilidad de un negocio puede aumentar en más de un 50% en menos de dos años. A la hora de realizar este proyecto, he tenido que cambiar mi enfoque y forma de trabajar debido a que el negocio se encuentra en un país en vías de desarrollo. En primer lugar, he tenido que identificar los puntos de mejora que presentaban una mayor rentabilidad y proponer y desarrollar una serie de soluciones creativas, comprendiendo que existe un marco conceptual y unas barreras de entrada y de desarrollo que no están presentes en el primer mundo. Algunas de las barreras de entrada son la corrupción, hiperinflación, pérdida de confianza de la moneda local e inseguridad económica, como se ha demostrado al tener que pedir un préstamo a una entidad bancaria extranjera. No obstante, las conclusiones que se obtienen con este trabajo son:

- Zimbabwe tiene un potencial de crecimiento muy alto, que ha sido estancado en las últimas décadas debido a las decisiones políticas tomadas.
- El grupo Small World Lodge tiene las cualidades necesarias para convertirse en una empresa de Lodges referente en Zimbabwe. Las cifras de beneficios proyectadas para los siguientes años permitirían un crecimiento del negocio a través de la replicación y expansión de este modelo de negocio en otras partes del país.
- Los establecimientos dedicados a la hostelería y al alojamiento de personas necesitan una presencia fuerte en plataformas y redes para maximizar sus ingresos y ser viables a medio/largo plazo.
- La instalación de paneles solares es rentable en Harare debido a la cantidad de horas de luz. La estimación de la factura de la luz será del 60%.

- La sinergia producida entre la empresa y la ONG crea una *win-win situation* entre ambas partes. Es evidente el beneficio que obtiene la ONG, pero un porcentaje de clientes a la hora de elegir se declina por opciones comprometidas por la sociedad. Además, las condiciones de crédito para este tipo de empresas son más flexibles y se pueden beneficiar de préstamos dedicados a empresas sociales como los fondos de inversión de impacto.

## Capítulo 7. BIBLIOGRAFÍA

Bank of America. 2022. Unsecured Business Loans & Financing from Bank of America. [online] Available at: <<https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/business-financing/unsecured-business-loans/>> [Accessed 11 July 2022].

Bulawayo, P., 2022. [online] Available at: <<https://www.reuters.com/world/africa/zimbabwe-suspends-bank-lending-bid-arrest-currency-decline-2022-05-07/>> [Accessed 11 July 2022].,

Chugh, S.R. 2018. Creative Tourism: An Endogenous Approach to Developing Culturally and Environmentally Sustainable Tourism, International Journal of Hospitality and Tourism Systems, 11(1), 60-66.

Deane, S., 2022. Over 60 Online Travel Booking Statistics (2022). [online] Stratos Jet Charters, Inc. Available at: <<https://www.stratosjets.com/blog/online-travel-statistics/>> [Accessed 11 July 2022].

Icnea. 2022. Icnea Vacation Rental Software. [online] Available at: <<https://icnea.com/>> [Accessed 11 July 2022].

Kriss, P., 2022. The Value of Customer Experience, Quantified. [online] Harvard Business Review. Available at: <<https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>> [Accessed 11 July 2022].

Menasce, D .2016. NGO- Business Partnerships: a Win-Win Model.

Ndlovu, R. and Marawanyika, G., 2022. Bloomberg. [online] Bloomberg.com. Available at: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-17/zimbabwe-abandons-bank-lending-ban-that-stalled-economy>> [Accessed 11 July 2022].

Numbeo.com. 2022. Crime in Harare. [online] Available at: <<https://www.numbeo.com/crime/in/Harare>> [Accessed 11 July 2022].

Rwamapera, K., 2019. FEATURED: Park Inn Hotel commits to partner with children's NGO. [online] The New Times | Rwanda. Available at: <<https://www.newtimes.co.rw/featured/featured-park-inn-hotel-commits-partner-childrens-ngo>> [Accessed 11 July 2022].

Richards, K., 2016. [online] Adweek.com. Available at: <<https://www.adweek.com/brand-marketing/agencies-are-carving-out-niche-socially-responsible-marketing-168592/>> [Accessed 11 July 2022].

Sotysolar.es. 2022. Inversores solares: ¿qué son? ¿qué tipos hay? ☀️ SotySolar. [online] Available at: <<https://sotysolar.es/blog/que-son-los-inversores-fotovoltaicos>> [Accessed 11 July 2022].

StockCrowd, E., 2018. 5 tipos de eventos solidarios para captar fondos. [online] Blog.stockcrowd.com. Available at: <<https://blog.stockcrowd.com/eventos-solidarios-para-captar-fondos>> [Accessed 11 July 2022].

## ANEXO I

SMALL WORLD LODGE	2021												TOTAL 2021	
	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21		
Ventas Hospedaje	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	21250	255000
Ventas Resto	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	45000
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>25000</b>	<b>300000</b>												
Coste Detergente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Coste Agua	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>TOTAL MATER. PRIMAS</b>	<b>70</b>	<b>840</b>												
Coste Electricidad	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Gasoil Vehiculos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coste Gas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
<b>TOTAL SUMINISTROS</b>	<b>1300</b>	<b>15600</b>												
<b>TOTAL CONSUMOS</b>	<b>1370</b>	<b>16440</b>												
Coste Personal	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	90000
Gastos sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTE PERSONAL</b>	<b>7500</b>	<b>90000</b>												
Arrend. y Cánones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repar. y Conserv.	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Serv.Prof.y Contr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transporte subcontratado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Primas de seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios bancarios	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos (mat oficina, mens.menores etc)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Comunicaciones y telefonía	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Suministros (Otros)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P/Det/Var.prov.o.com	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros tributos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>OTROS GAST. EXPLOT.</b>	<b>2215</b>	<b>26580</b>												
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>13915</b>	<b>166980</b>												
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>												
EXCESOS PROVISIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deter.y rdo.enaj.inm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros rdos.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RESULT. EXPLOTACIÓN</b>	<b>13915</b>	<b>166980</b>												
DONACIÓN CHILD FUTURE AFRICA	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	2087,25	25047
<b>RESULT. EXPLOTACIÓN FINAL</b>	<b>11827,8</b>	<b>141933</b>												

## ANEXO II



Alojamiento Avondale

Incremento IPC 1.5%

		SMALL WORLD LODGE - AVONDALE									
		Real 2021		Presupuesto 2022		Presupuesto 2023		Presupuesto 2024			
		Mes	Año 2021	Mes	Año 2022	Mes	Año 2023	Mes	Año 2024		
Ingresos Por Ventas	Ventas Hospedaje	21250	255000	21569	258825	32838	394061	35553	426637		
	Ventas Resto	3750	45000	3808	45875	634	7813	844	7727		
Total Materias Primas	Coste Detergente	50	600	51	609	52	618	52	627		
	Coste Agua	20	240	20	244	21	247	21	251		
Total Suministros	Coste Electricidad	1000	12000	1015	12180	400	4800	408	4872		
	Gasoil Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Coste Gas	0	0	0	0	0	0	0	0		
Coste Personal	Coste Personal	7500	90000	7813	91350	10962	131544	11126	133517		
Otros gastos de explotación	Gastos sociales	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Arrend. y Cánones	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Repar. y Conserv.	2000	24000	2030	24380	300	3800	305			
	Serv.Prof.y Contr.	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Transporte subcontratado	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Primas de seguros	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Servicios bancarios	15	180	15	183	15	185	16	188		
	Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Gastos de viaje	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Otros gastos	150	1800	152	1827	155	1854	157	1882		
	Comunicaciones	50	600	51	609	52	618	52	627		
	Suministros (Otros)	-	-	-	-	-	-	-	-		
P/Det/Var.prov.o.com	-	-	-	-	-	-	-	-			
Otros tributos	-	-	-	-	-	-	-	-			
Gastos Financieros	Intereses de Prestamos						3065		2705		
Amortizaciones			1000		1000		1000		1000		
<b>RESULT. EXPLOTACIÓN</b>		<b>14215</b>	<b>169580</b>	<b>14428</b>	<b>172139</b>	<b>21517</b>	<b>257206</b>	<b>24062</b>	<b>291398</b>		
DONACIÓN CHILD FUTURE AFRICA		2132	25437	2164	25821	3228	38581	3609	43710		
<b>RESULT. EXPLOTACIÓN FINAL</b>		<b>12083</b>	<b>144143</b>	<b>12264</b>	<b>146318</b>	<b>18290</b>	<b>218625</b>	<b>20453</b>	<b>247688</b>		
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		2417	28829	2453	29264	3658	43725	4091	49538		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>9666</b>	<b>115314</b>	<b>9811</b>	<b>117054</b>	<b>14632</b>	<b>174900</b>	<b>16362</b>	<b>198151</b>		

## ANEXO III

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente
1	1180,75	875,38	305,38	60199,62
2	1180,75	879,75	301	59319,87
3	1180,75	884,15	296,6	58435,72
4	1180,75	888,57	292,18	57547,15
5	1180,75	893,02	287,74	56654,13
6	1180,75	897,48	283,27	55756,65
7	1180,75	901,97	278,78	54854,68
8	1180,75	906,48	274,27	53948,21
9	1180,75	911,01	269,74	53037,2
10	1180,75	915,56	265,19	52121,63
11	1180,75	920,14	260,61	51201,49
12	1180,75	924,74	256,01	50276,75
13	1180,75	929,37	251,38	49347,38
14	1180,75	934,01	246,74	48413,37
15	1180,75	938,68	242,07	47474,68
16	1180,75	943,38	237,37	46531,3
17	1180,75	948,09	232,66	45583,21
18	1180,75	952,83	227,92	44630,37
19	1180,75	957,6	223,15	43672,78
20	1180,75	962,39	218,36	42710,39
21	1180,75	967,2	213,55	41743,19
22	1180,75	972,03	208,72	40771,16
23	1180,75	976,9	203,86	39794,26
24	1180,75	981,78	198,97	38812,48
25	1180,75	986,69	194,06	37825,79
26	1180,75	991,62	189,13	36834,17

ICAI ICAD E CIH5 **PLEASE TAB TO APPLY TÍTULO 1 TO THE TEXT THAT YOU WANT TO APPEAR HERE.**

27	1180,75	996,58	184,17	35837,59
28	1180,75	1001,56	179,19	34836,03
29	1180,75	1006,57	174,18	33829,46
30	1180,75	1011,6	169,15	32817,85
31	1180,75	1016,66	164,09	31801,19
32	1180,75	1021,74	159,01	30779,45
33	1180,75	1026,85	153,9	29752,59
34	1180,75	1031,99	148,76	28720,6
35	1180,75	1037,15	143,6	27683,46
36	1180,75	1042,33	138,42	26641,12
37	1180,75	1047,55	133,21	25593,58
38	1180,75	1052,78	127,97	24540,8
39	1180,75	1058,05	122,7	23482,75
40	1180,75	1063,34	117,41	22419,41
41	1180,75	1068,65	112,1	21350,76
42	1180,75	1074	106,75	20276,76
43	1180,75	1079,37	101,38	19197,39
44	1180,75	1084,76	95,99	18112,63
45	1180,75	1090,19	90,56	17022,44
46	1180,75	1095,64	85,11	15926,8
47	1180,75	1101,12	79,63	14825,69
48	1180,75	1106,62	74,13	13719,06
49	1180,75	1112,16	68,6	12606,91
50	1180,75	1117,72	63,03	11489,19
51	1180,75	1123,3	57,45	10365,89
52	1180,75	1128,92	51,83	9236,97
53	1180,75	1134,57	46,18	8102,4
54	1180,75	1140,24	40,51	6962,16
55	1180,75	1145,94	34,81	5816,22
56	1180,75	1151,67	29,08	4664,55
57	1180,75	1157,43	23,32	3507,12

58	1180,75	1163,22	17,54	2343,91
59	1180,75	1169,03	11,72	1174,88
60	1180,75	1174,88	5,87	0

## ANEXO IV

Datos eléctricos de CA	
Modelo de inversor: IQ 7A	A 230 V CA
Potencia máxima de salida	366 VA
Máx. potencia de salida continua	349 VA
Rango/Tensión nom. (L-N)	219 – 264 V
Máx. corriente de salida continua	1,52 A
Máx. unidades por circuito derivado de 20 A (L-N)	10
Eficiencia ponderada <sup>4</sup>	96,5 %
Frecuencia nominal	50 Hz
Rango de frecuencia ampliado	45-55 Hz
Corriente de fallo de cortocircuito de CA durante 3 ciclos	5,8 A rms
Puerto de CA de clase de sobretensión	III
Corriente de retroalimentación del puerto de CA	18 mA
Ajuste del factor de potencia	1,0
Factor de potencia (ajustable)	0,8 adelanto/0,8 retardo

	Datos de alimentación de CC			
	SPR-P3-385-BLK- E3-AC	SPR-P3-380-BLK- E3-AC	SPR-P3-375-BLK- E3-AC	SPR-P3-370-BLK- E3-AC
Potencia nominal <sup>5</sup> (P <sub>nom</sub> )	385 W	380 W	375 W	370 W
Tol. de potencia	+5/0 %	+5/0 %	+5/0 %	+5/0 %
Eficiencia del módulo	19,6 %	19,4 %	19,1 %	18,9 %
Coef. temp. (potencia)	-0,34 %/°C			
Tol. de sombra	Seguimiento del punto de máxima potencia del nivel del módulo integrado			

Datos mecánicos	
Células solares	PERC monocristalino
Cristal frontal	Cristal templado antirreflejos de gran transmisividad
Caja de conexión	IP-68, PV45, 3 diodos de derivación
Clasificación ambiental	Microinversor con clasificación para exteriores - IP67 (UL: NEMA tipo 6)
Marco	Anodizado negro de clase 1
Peso	22,2 kg

Condiciones de funcionamiento probadas	
Temperatura de funcionamiento	De -40 °C a +60 °C
Máx. temperatura ambiente	50 °C
Humedad relativa	Del 4 % al 100 % (con condensación)
Máx. altitud	2000 m
Máx. carga de prueba	Viento: 2400 Pa, 245 kg/m <sup>2</sup> en cara posterior Nieve: 5400 Pa, 550 kg/m <sup>2</sup> en cara frontal
Carga de diseño <sup>6</sup>	Viento: 1600 Pa, 163 kg/m <sup>2</sup> en cara posterior Nieve: 3600 Pa, 367 kg/m <sup>2</sup> en cara frontal
Resistencia a impactos	Granizo de 25 mm de diámetro a 23 m/s
Carcasa del microinversor	Carcasa polimérica clase II, doble aislamiento, resistente a la corrosión

Garantías, certificaciones y conformidad	
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantía de potencia limitada durante 25 años</li> <li>Garantía de producto limitada durante 25 años</li> </ul>
Garantía de microinversores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantía de producto limitada durante 25 años cubierta por la garantía de Enphase<sup>7</sup></li> </ul>
Certificaciones y conformidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEC 61215, 61730<sup>8</sup></li> <li>IEC 62109-1, 62109-2</li> <li>IEC 61000-6-3</li> <li>AS4777.2, RCM</li> <li>IEC/EN 50549-1:2019, G98/G99</li> <li>VDE-AR-N-4105</li> </ul>
Certificados de gestión de calidad	ISO 9001:2004, ISO 14001:2008
Prueba PID (degradación inducida por potencial)	1000 V: IEC 62804
Normas disponibles	TUV <sup>9</sup> , EnTest
Conformidad con EHS	OHSAS 18001:2007, plan de reciclaje

