



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Proyecto de cooperación al desarrollo en la isla de Boa  
Vista, Cabo Verde.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Yepez Salinas, Nevil Rafael

Tutor/a: Miró Martínez, Pau

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

## **Resumen**

Este proyecto presenta el trabajo realizado en 4 empresas localizadas en la isla de Boa Vista, Cabo Verde, donde se proporcionó asesoramiento y formación en materia de gestión empresarial como parte de un proyecto de cooperación al desarrollo.

La metodología seguida para las tareas de asesoramiento consta de 4 etapas: inicia con un diagnóstico de la situación de la empresa y termina en una etapa de medición de los resultados obtenidos tras la implementación de un plan de acción. Este modelo guarda relación el seguido por las organizaciones que ofrecen consultoría empresarial.

El conjunto de actividades realizadas con cada una de las empresas permitió atender necesidades específicas en áreas como marketing, estrategia o sistemas de información. A nivel general, estas actividades tuvieron un impacto positivo sobre el rendimiento del negocio y sobre la formación de sus empleados y gerentes.

## **Palabras clave**

Cooperación al desarrollo, Cabo Verde, formación y consultoría.

## **Summary**

This project presents the work carried out in 4 companies located on Boa Vista island, Cape Verde, where advice and training in business management was provided as part of a development cooperation project.

The methodology followed in the consulting activities consists of 4 stages: it begins with a company's situation analysis and ends with a stage of measuring the results obtained after the the implementation of an action plan. This model is related to the one followed by organizations that offer business consulting.

The set of activities carried out with each company made it possible to meet specific needs in areas such as marketing, strategy or information systems. At a general level, these activities had a positive impact on the business performance and on the training of employees and managers.

## **Key words**

Development cooperation, Cape Verde, training and consulting.

# Índice de contenido

---

1. Introducción y objetivos	4
1.1. Introducción	5
1.2. Motivación del proyecto	6
1.3. Objetivos	7
2. Metodología	8
2.1. Metodología utilizada	9
3. Autovilla	17
3.1. Diagnóstico inicial	18
3.2. Actividades realizadas	20
3.3. Resultados	35
4. Viana	36
4.1. Diagnóstico inicial	37
4.2. Actividades realizadas	38
4.3. Resultados	42
5. Ka Djula	43
5.1. Diagnóstico inicial	44
5.2. Actividades realizadas	45
5.3. Resultados	47
6. Loja Naiss Rocha	48
6.1. Diagnóstico inicial	49
6.2. Actividades realizadas	50
6.3. Resultados	52
7. Conclusiones	53
7.1. Conclusiones	54
8. Referencias	56

# 1. Introducción y objetivos

## 1.1. Introducción

Los proyectos de cooperación al desarrollo tienen como objetivo promover el desarrollo humano sostenible a través de acciones que contribuyan a la resolución de problemáticas como la pobreza, el desempleo o la desigualdad.

Desde el punto de vista ético resulta beneficioso abordar este tipo de proyectos por el aprendizaje que implica poner a disposición del bien de otros conocimientos desarrollados durante la formación académica, en un intento de garantizar la justicia e igualdad en el mundo.

Esta memoria describe el trabajo llevado a cabo en la isla de Boa Vista, Cabo Verde, como resultado de la obtención de una beca de cooperación al desarrollo, destinada a la realización del trabajo de fin carrera para la obtención del grado en Administración y Dirección de Empresas. La duración de la estancia en Boa Vista fue de 5 meses, donde se pudieron llevar a cabo tareas de asesoramiento y formación de un conjunto de 4 empresas del sector servicios, todas ellas con algún tipo de necesidad o problema en materia de gestión empresarial.

Los resultados obtenidos tras la realización de actividades condujeron, en la mayoría de casos, a la mejora del funcionamiento de las empresas asesoradas, aunque haya sido a nivel muy específico.

Este proyecto supone el primer antecedente de proyecto realizado en Cabo Verde, como parte del Programa de Cooperación al Desarrollo de la UPV, y crea nuevas oportunidades para futuras iniciativas en el país africano.

## 1.2. Motivación del proyecto

El principal motivo por el cual se llevó a cabo este proyecto fue poder contribuir con la mejora de la gestión empresarial en negocios localizados en la isla de Boa Vista, haciendo énfasis en la capacitación de personas para el desempeño de actividades en áreas como marketing o estrategia.

El interés académico por la gestión de proyectos y el mundo de la consultoría empresarial influyó de igual manera en la elección de esta temática. En menor medida, la creciente importancia de la experiencia y la participación en proyectos de impacto social, atribuyeron más fuerza a la idea de continuar con el abordaje de esta temática.

Por último, este proyecto también suponía el establecimiento de un puente entre la UPV y la Universidad de Cabo Verde (UniCV), que podía conducir a futuras colaboraciones en proyectos de mayor envergadura.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

El objetivo perseguido para este proyecto era proporcionar a empresas de la isla de Boa Vista (Cabo Verde) formación y asesoramiento en áreas del negocio donde se presentaba algún tipo de desafío, necesidad, problema u oportunidad.

### 1.3.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos se intentó conseguir:

- Mejorar las capacidades de empleados y gerentes de las empresas asesoradas para un mejor desempeño de sus funciones.
- Promover el uso de herramientas digitales que faciliten la resolución de problemas en el área de gestión empresarial.
- Concienciar a los beneficiarios sobre la necesidad de mantenerse formado continuamente.

## 2. Metodología

## 2.1. Metodología utilizada

Las empresas, como productoras de bienes y servicios, juegan un papel fundamental en las economías de todo el mundo. En países como Cabo Verde, un archipiélago con una fuerte actividad turística, estas organizaciones ponen a disposición del turista un amplia gama de servicios destinados a satisfacer necesidades de alojamiento, transporte, ocio, alimentación, etc.

En islas con menos infraestructuras, como Boa Vista, la falta de formación de gerentes y empleados de empresas pequeñas puede conducir a una reducción de la calidad de servicio percibida por el cliente. Este hecho puede influir en el ciclo de vida de los negocios locales, provocando la desaparición de aquellas empresas que no consiguen ser competitivas.

Para atajar esta problemática se optó por ofrecer asesoramiento y formación a un conjunto reducido de empresas, con el objetivo de mejorar su funcionamiento, actuando de manera directa sobre necesidades específicas de cada negocio.

Se intentó establecer una relación consultor-cliente con las empresas, a la vez que se intentaba ocupar una posición que permitiera detectar, desde la óptica de un cliente o de un trabajador, deficiencias en el funcionamiento interno del negocio. Para esto último sirvieron las visitas a las empresas y el intercambio de ideas con el personal.

Este trabajo expone además algunos de los retos a los que se podrían estar enfrentando otras empresas en la isla y crea nuevas oportunidades para futuras iniciativas con propósitos similares.

Para la formulación del proyecto de cooperación al desarrollo se tomó como referencia las guías realizadas por el Centro de Cooperación al Desarrollo de la UPV, principalmente el Cuaderno de Cooperación 2, dedicado a abordar la identificación y formulación de proyectos de cooperación al desarrollo.

El análisis llevado a cabo para identificar y formular el proyecto de cooperación y confeccionar el plan de trabajo se basó en el uso parcial de la metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML), una herramienta para la Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos. Con esta metodología se relacionan objetivo general y objetivos específicos, resultados esperados, actividades e insumos, todos ellos conectados según una lógica de causa y efecto. De esta manera, las actividades, realizadas a través de insumos o medios producirán unos resultados para conseguir un objetivo específico y en última instancia alcanzar el objetivo global a largo plazo. La figura 1 muestra la relación que guardan todos esos elementos a la hora de planificar el proyecto bajo la metodología del Enfoque de Marco Lógico.

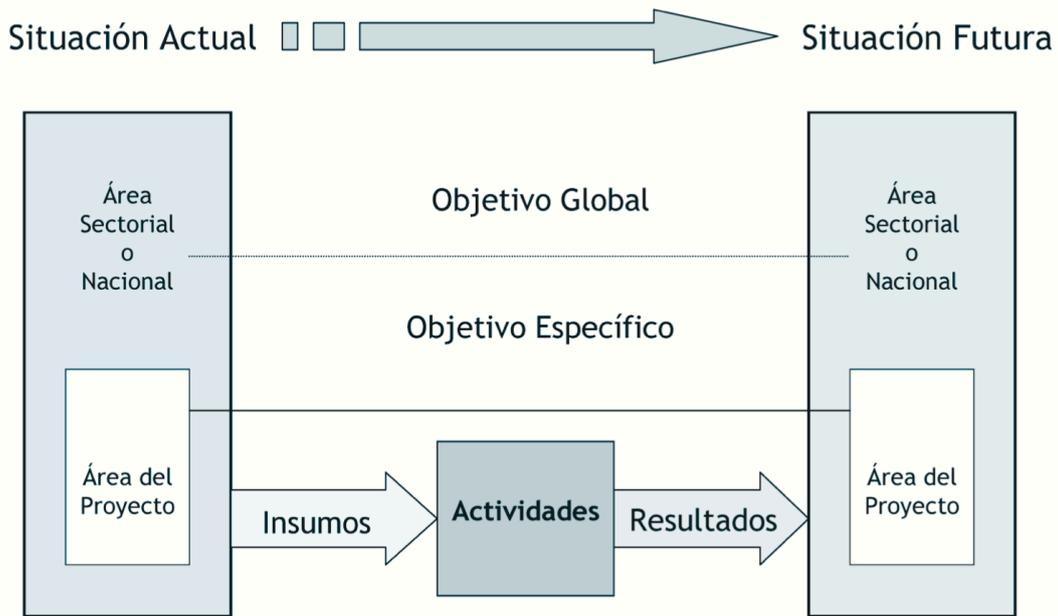


Figura 1. Conceptos de EML en la lógica de intervención como acción de planificación  
Fuente: Ferrero, G.; De Loma, O(2010)

El Enfoque de Marco Lógico presenta una correspondencia directa con las fases del ciclo de un proyecto de desarrollo, de ahí que sea ampliamente usado para la planificación de este tipo de proyectos. La figura 2 presenta una comparativa entre las fases del proyecto y las fases EML.

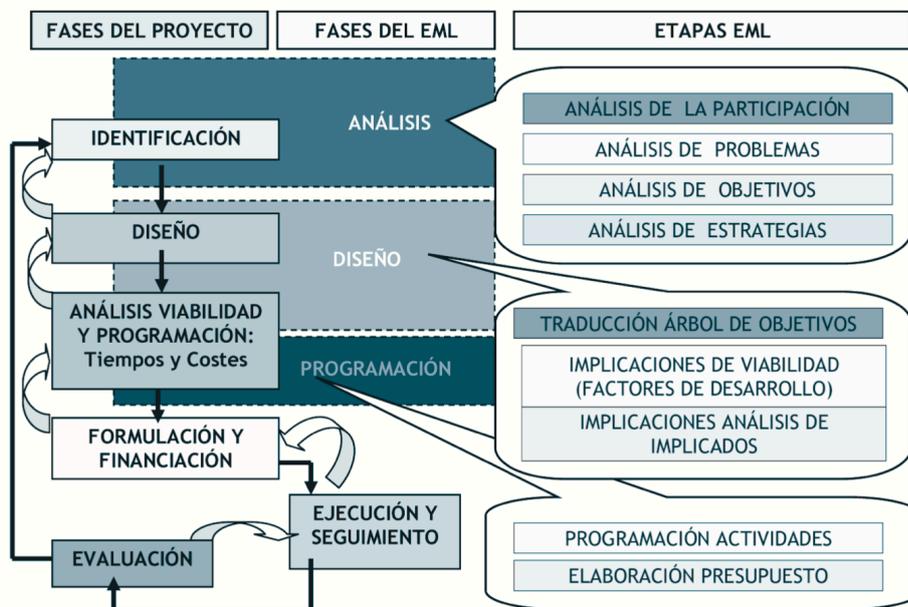


Figura 2. Comparativa fases del proyecto y fases EML  
Fuente: Ferrero, G.; De Loma, O(2010)

Para la formulación del proyecto de cooperación se llegó únicamente hasta la fase de análisis, donde se realizaron el análisis de problemas y de objetivos. La figura 3 recoge el resultado obtenido tras la construcción del árbol de problemas y de objetivos. Hay que destacar que el hecho de no haberlos construido a través de un taller participativo le resta eficacia al proceso de análisis.

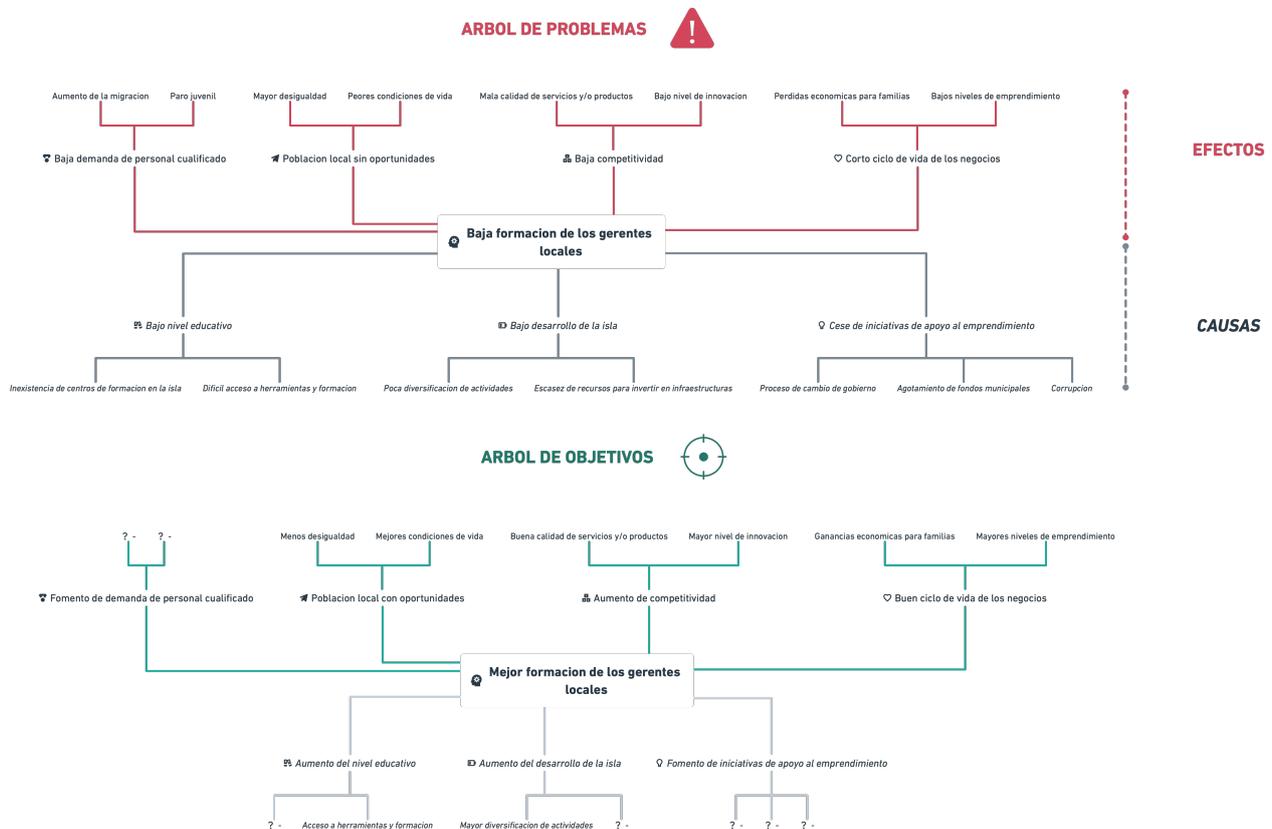


Figura 3. Árbol de problemas y Árbol de objetivos

Finalmente se formuló la denominada Matriz de Planificación de Proyecto que permitió recoger los principales elementos constituyentes del proyecto y ayudó a definir el plan de trabajo asociado.

Tabla X. Matriz de planificación de proyecto.

	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
<p><b>Objetivo general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Haber mejorado el funcionamiento de empresas localizadas en Boa Vista, en áreas del negocio donde se necesite asesoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aumento de la facturación de las empresas asesoradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cuentas de las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estabilidad social, política y económica.</li> <li>▶ Recuperación del turismo.</li> </ul>

	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>Objetivo específico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Haber formado a gerentes de negocios locales en el uso de herramientas de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Número de gerentes atendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Métricas del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Condiciones sanitarias favorables.</li> <li>▸ Disponibilidad de los beneficiarios.</li> </ul>
<b>Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ R1. Gerentes y personal formados y concienciados sobre la necesidad de una gestión correcta de los negocios.</li> <li>▸ R2. Herramientas de gestión básicas desarrolladas y accesibles para los interesados.</li> <li>▸ R3. Soluciones adaptadas a las características y a las necesidades de cada negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Mínimo de 8 negocios atendidos.</li> <li>▸ Desarrolladas un mínimo de 3 herramientas en 5 áreas claves.</li> <li>▸ Mínimo de 4 negocios con resultados positivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Informes de resultados obtenidos en cada empresa.</li> <li>▸ Procesos y procedimientos definidos para cada área clave.</li> <li>▸ Métricas de resultados y encuestas de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Comunicación eficaz.</li> <li>▸ Compromiso de los involucrados.</li> <li>▸ Capacidad para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Organizar equipo de trabajo.</li> <li>▸ Formar equipo de trabajo</li> <li>▸ Dar a conocer la iniciativa</li> <li>▸ Elaborar conjunto inicial de herramientas de gestión</li> <li>▸ Ejecutar plan de actuación 1</li> <li>▸ Ejecutar plan de actuación 2</li> </ul>	<b>MEDIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Dispositivos de trabajo.</li> <li>▸ Espacio para trabajo y formación.</li> <li>▸ Medios de transporte.</li> <li>▸ Aplicaciones.</li> </ul>	<b>COSTES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Competencias digitales de los voluntarios.</li> <li>▸ Disponibilidad de los voluntarios.</li> <li>▸ Existencia de dispositivos de trabajo para los voluntarios.</li> </ul>

Ante la aparición de factores externos que afectaron a la ejecución correcta del proyecto se realizó un ajuste del alcance del mismo, orientándolo al asesoramiento de un conjunto de empresas reducido y manejable, pero manteniendo los objetivos generales y específicos en la medida de lo posible.

Para llevar a cabo el asesoramiento se utilizó en dos de las empresas un proceso similar al seguido por la mayoría de empresas de consultoría empresarial, donde se parte de (1) un diagnóstico del problema/necesidad/oportunidad, seguido de (2) una fase donde se formula un plan de acción y (3) una etapa dedicada a implementar y dar seguimiento al mismo, para finalizar con (4) una etapa dedicada a la medición de los resultados. En la figura 4 se puede apreciar de manera esquemática las etapas de que consta el proceso.

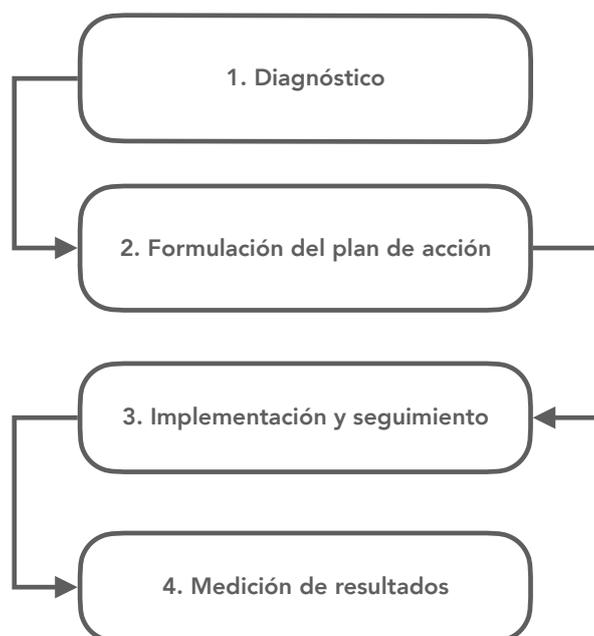


Figura 4. Etapas de la metodología

### 2.1.1. Proyectos de cooperación al desarrollo

Este proyecto se ha realizado como resultado de la participación en el programa de cooperación al desarrollo del curso 2021, en el cual se conceden ayudas destinadas a aumentar la participación de alumnos de la UPV en programas y proyectos de cooperación al desarrollo.

Para entender lo que implica cooperación al desarrollo podemos acudir a la definición proporcionada por Gómez y Sanahuja: conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el norte y resulte sostenible.

### 2.1.2. Zona de actuación

La República de Cabo Verde es un archipiélago situado en el océano atlántico central y constituido por 10 islas, 9 de las cuales se encuentran habitadas. En la figura 5 se puede apreciar la localización geográfica del país.

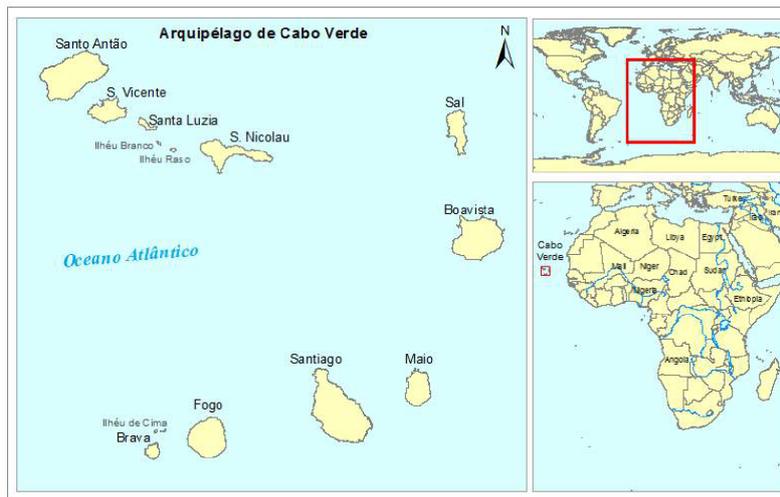


Figura 5. Localización geográfica de Cabo Verde  
Fuente: INE Cabo Verde

El país africano se encuentra marcado por la escasez de recursos naturales y cuenta con una economía orientada al sector servicios, que representaba, ya en 2017, cerca del 70% del Producto Interno Bruto nacional (173.097 millones de escudos, según INE). El PIB por islas aparece en la figura 6, donde se puede apreciar que la isla de Santiago (donde se encuentra la capital, Praia) es la que genera la mayor parte del PIB nacional.

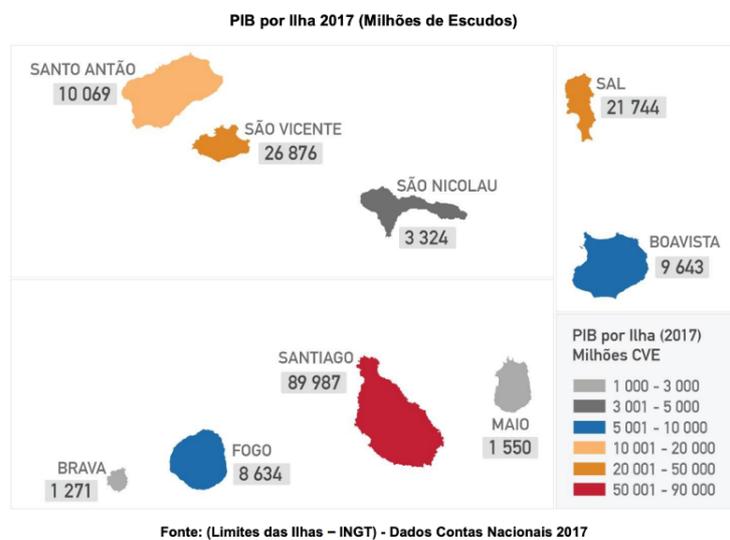


Figura 6. PIB de Cabo Verde por isla en 2017  
Fuente: INE Cabo Verde

Según datos estadísticos del INE de Cabo Verde en 2017 el país contaba con una población residente de 537.661 habitantes. En la figura 7 se puede observar cómo la población en 2021 se desplazó hacia la franja de edad de los 20 a los 49, con respecto a la estructura de la pirámide poblacional de 2010.

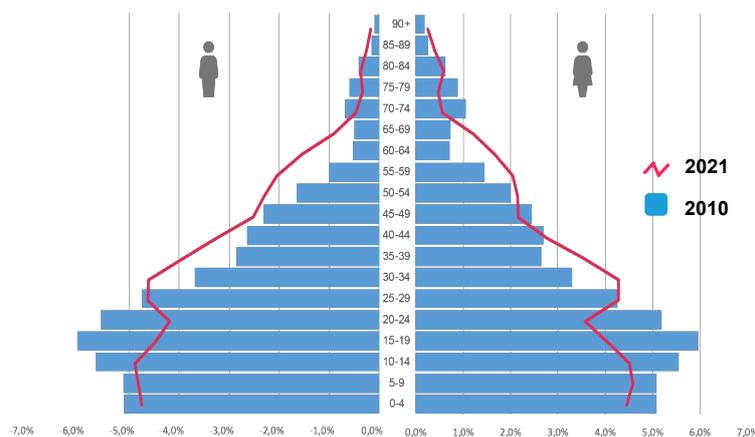


Figura 7. Pirámide poblacional Cabo Verde 2021 vs 2010  
Fuente: INE Cabo Verde, Resultados preliminares censo 2021

En 2018 el 73% de las empresas activas eran microempresas, concentradas principalmente en los municipios de Praia (27,5%), São Vicente (19,27%) y Sal (11,01%) y dedicadas a actividades económicas relacionadas con el comercio mayorista y minorista y reparación de vehículos (47,06%), con la industria transformadora (9,59%) y el alojamiento y restauración (16,12%).

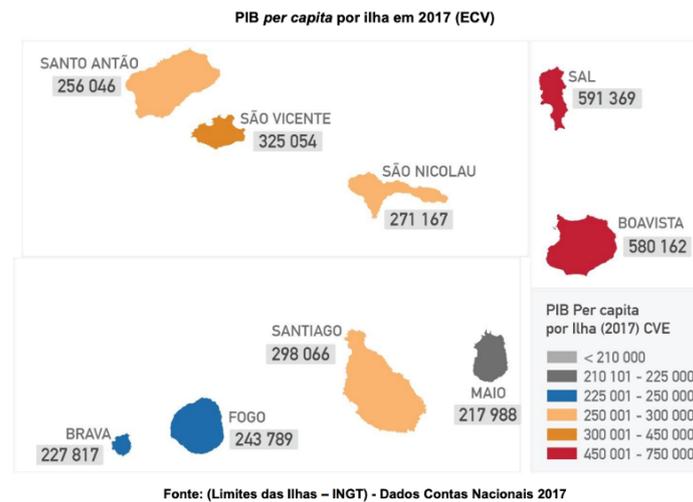
A pesar de ser un país que cuenta con buenos índices de alfabetización, tan solo un 9,6% de la población recibió formación superior en 2019, dificultando el acceso a mejores condiciones de vida. Además cerca de un 20% de la población caboverdiana realizaba trabajos informales, principalmente en mercados (según datos de 2019 del INE).

Por otra parte, los habitantes de Cabo Verde cuentan, en su gran mayoría, con acceso a electricidad (92,2%), a agua (71,7%), a instalaciones sanitarias (85,2%), a cocina (70,7%, principalmente a gas), a internet en la vivienda (67%) e incluso un buen porcentaje (71,7%) de la población de 10 años o más posee teléfono móvil, según los datos del INE de 2019.

Los datos de 2015 señalaban que alrededor del 46% de la población del país vivía en condiciones de pobreza. Por ejemplo se estimó que un 28% aproximadamente de la población de la capital (Praia) vivía con solo 271 escudos al día, lo que equivaldría a 2€ y 50 céntimos en España.

Según el Índice de Democracia, Cabo Verde se situaba en 2018 en el puesto 26º del ranking mundial, ocupando el primer lugar dentro del conjunto de países de la Lusofonía y el segundo puesto de todo África.

Boa Vista, la isla más próxima a la costa senegalesa, en 2022 registraba una población de 12.789 habitantes según datos publicados por el INE, lo cual representaba cerca del 2,6% de la población total del país. A pesar de su baja densidad poblacional (26,8 hab/km<sup>2</sup>) la economía de la isla contribuyó en 2017 a una variación del PIB nacional de 1,3 puntos porcentuales respecto de 2016 según datos del INE. En la figura 8 se encuentran los datos de PIB per cápita de cada una de las islas de Cabo Verde, donde se puede apreciar que Boa Vista y Sal son aquellas que presentan un valor más alto para este indicador.



*Figura 8. PIB per cápita por isla en 2017*  
Fuente: INE Cabo Verde

La isla de Boa Vista, según señala la Sociedad de Desarrollo Turístico de las Islas de Boa Vista y Maio (SDTIBM), llegó a recibir en 2019 más de 40 vuelos semanales, con cerca de 250.000 turistas anuales y una tasa de ocupación hotelera de más del 80% todo el año.

En el plano de educación es de destacar la falta de instituciones de enseñanza superior en la isla. La formación que se puede recibir en la isla solo llega hasta los 18 años, pasados los cuales para continuar con una formación superior es necesario desplazarse a islas con universidades como Santiago. Las estadísticas del INE de Cabo Verde sobre las familias y las condiciones de vida revelaron que en 2017 en Boa Vista tan solo un 3,8% de la población frecuentaba o había frecuentado alguna vez una institución de enseñanza superior.

Cabo Verde anunció la reapertura de los aeropuertos para vuelos internacionales el 12 de octubre de 2020. Sin embargo, la llegada de turistas fue progresiva debido a las restricciones existentes en los países de origen. En Boa Vista, el evento que marcó la recuperación del turismo fue la llegada del primer vuelo procedente de Inglaterra, en octubre de 2021. La cadena hotelera española RIU ya anunciaba un mes atrás, en septiembre de 2021, la reactivación progresiva de su actividad en la isla, iniciando la reapertura del hotel de 5 estrellas Riu Palace.

# 3. Autovilla

## 3.1. Diagnóstico inicial

### *Descripción de la empresa*

- Nombre de la empresa: **Autovilla**.
- Tipo de actividad: Comercialización, distribución, compra, venta y permuta de vehículos automóviles, accesorios y piezas, prestación de servicios de rent-a-car, alquiler de automóviles con y/o sin conductor.

### *Situación de la empresa*

A fecha de noviembre de 2021 la empresa Autovilla se encontraba en una situación de baja actividad debido a que el pequeño parque automovilístico de la isla apenas registraba kilómetros por el cese de la actividad turística que provocó la COVID-19. La principal fuente de ingresos de la empresa procedía de la compra y venta de vehículos. Los clientes interesados en adquirir vehículos nuevos eran en su mayoría taxistas o empresas de la rama de transportes. La empresa contaba con 5 trabajadores: una asistente de servicio que desempeñaba también tareas de administración, un jefe de taller, un mecánico, un ayudante/aprendiz de mecánica y un ayudante encargado del lavado de los vehículos. Además de estos se encontraba el gerente, que era a su vez el socio fundador de la empresa.

El primer paso tomado fue un análisis de la situación de la empresa haciendo uso de la herramienta DAFO, que permite conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A continuación, en la tabla 1 se presenta el análisis DAFO realizado para conocer la situación de la empresa a nivel interno y externo.

**Tabla 1. Análisis DAFO Autovilla**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Tensiones entre trabajadores y mal ambiente laboral.</li> <li>▸ Falta de formación de los mecánicos para la reparación de averías utilizando equipos de diagnóstico avanzados.</li> <li>▸ Presencia online nula.</li> <li>▸ Inexistencia de procesos y procedimientos de negocio definidos.</li> <li>▸ Falta de definición de planes de marketing.</li> <li>▸ Rotación de personal elevada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Buenas instalaciones para el mantenimiento y reparación de vehículos.</li> <li>▸ Buena reputación en el sector.</li> <li>▸ Relación estable con proveedores de piezas y vehículos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Posible implantación de sedes de empresas mejor organizadas procedentes de la isla de Santiago.</li> <li>▸ Pérdida de clientes que contactan vía online (a través de páginas web oficiales) con otras empresas en las diferentes islas del país.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Posibilidad de tramitar la licencia para ser importador oficial.</li> <li>▸ Expectativa de crecimiento en la demanda de vehículos con la recuperación del turismo.</li> <li>▸ Posibilidad de ampliar la actividad del negocio ofreciendo servicios de alquiler de vehículos.</li> </ul>

Este análisis permitió conocer la situación de la empresa al inicio de la colaboración y actuar sobre aquellos factores que afectaban de manera negativa al funcionamiento de la empresa a nivel interno y externo.

## 3.2. Actividades realizadas

Para organizar cada una de las actividades realizadas en la empresa se presenta en la tabla 2 el área donde se aportó asesoramiento y formación, así como los resultados obtenidos tras la realización de las actividades.

Tabla 2. Actividades realizadas en la empresa Autovilla.

Área	Problema/Necesidad	Actividades	Resultados
<b>Branding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Necesidad de una actualización de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Actualización del logo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Imagen de marca más profesional.</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Necesidad de definir una estrategia de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análisis del atractivo del sector de alquiler de vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Lanzamiento de un servicio de alquiler de vehículos.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Definir el precio para un nuevo servicio.</li> <li>▸ Tener presencia online.</li> <li>▸ Ganar conocimiento en herramientas de marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análisis de los precios de alquiler de vehículos en la isla.</li> <li>▸ Creación de perfiles oficiales en redes sociales.</li> <li>▸ Lanzamiento de un anuncio pagado en Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Fijación de precios basada en la competencia.</li> <li>▸ Canales de comunicación habilitados.</li> <li>▸ Formación de una base de seguidores en redes sociales.</li> <li>▸ Obtención de reviews positivas en el perfil de google para el servicio de alquiler.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Automatización del proceso de cumplimentación de los contratos de alquiler de vehículos y gestión de las facturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Diseño de un sistema para la gestión de contratos y facturas basado en una hoja de cálculo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Mejora en la atención al cliente y la gestión de las órdenes de alquiler.</li> </ul>

### Actualización del logo de la empresa

Esta tarea se llevó a cabo principalmente por ser necesaria para posteriormente poder preparar materiales como Flyers, imágenes y vídeos para redes sociales, etc. Algunos de los problemas detectados en la marca fueron:

- Exceso de trazados que lo hacían complejo.
- Combinación de demasiados colores.
- Utilización de degradados que cargan todavía más el logo.

El gerente de la empresa exigió que se conservara en la medida de lo posible la forma del logotipo, ofreciendo cierta libertad en cuanto a la elección de la fuente tipográfica y los colores. Para llevar a cabo la tarea de actualización del logo se hizo uso del software Illustrator. No se llegó a definir ningún tipo de documento que funcionase a modo de manual de identidad de marca. Únicamente se proporcionó a la empresa el documento con los trazados vectoriales para su uso en la elaboración de recursos gráficos.

Como se puede apreciar en la figura 9, se diseñaron un conjunto de propuestas con variaciones en el color y tipo de letra hasta llegar al logotipo final.

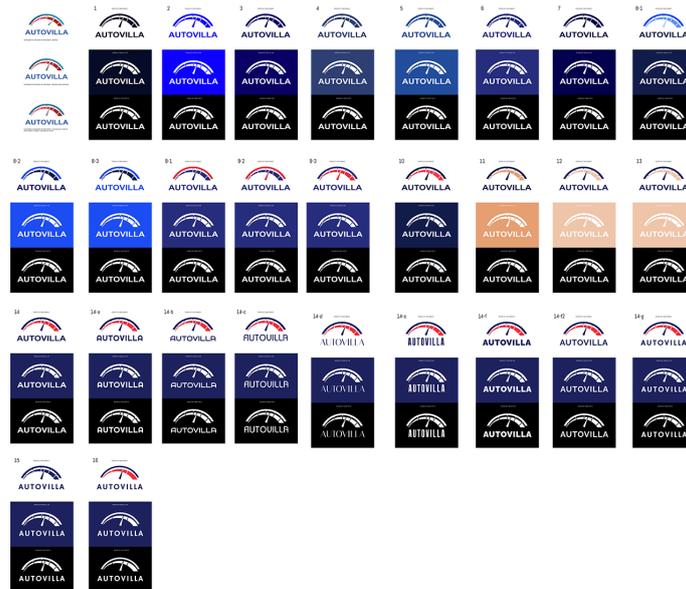


Figura 9. Propuestas iniciales para el logotipo de Autovilla

En la figura 10 se pueden encontrar el logo antiguo y el logo actual. Se logró dar mayor sencillez al logotipo, aunque sigue grandes posibilidades de mejora en su diseño.



Figura 10. Logotipo antiguo vs logotipo actual de Autovilla

La renovación de la marca se realizó con la intención de generar en el cliente un sentimiento de evolución de la empresa, lo cual se encontraba alineado con los planes de la empresa para el inicio del año 2022.

### **Análisis del sector de alquiler de vehículos**

En la empresa se decidió ofrecer un nuevo servicio de alquiler de vehículos aprovechando las oportunidades detectadas en el sector. Para llegar hasta esta decisión se realizó previamente un análisis haciendo uso de "Las 5 Fuerzas de Porter", una herramienta usada para medir el atractivo del sector de alquiler de vehículos en la isla. Esta herramienta, desarrollada por Michael Porter permite analizar la estructura de una industria en base a cinco fuerzas: amenaza de nuevos aspirantes, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores existentes (Porter, M. 2003).

- *Poder de negociación de proveedores:* en la isla para poder ofrecer el servicio de alquiler de vehículos se debe contar con una flota de vehículos nuevos o usados. A nivel nacional se pueden encontrar las principales marcas de vehículos (Toyota, Kia, Renault, JAC, Ford) y una gran variedad de otras marcas importadas del extranjero como Chevrolet o Seat. Esto hace que en el sector sean muchas las opciones disponibles a la hora de conformar una flota de vehículos para su alquiler tanto si se trata de vehículos nuevos como de segunda mano.
- *Poder de negociación de clientes:* la llegada constante de turistas en la isla y la baja oferta de vehículos disponible provoca que en algunos casos los clientes tengan que aceptar los precios disponibles para no correr el riesgo de quedarse sin medio de transporte. En este sentido se podría considerar que los clientes toleran las condiciones impuestas por las empresas, sin exigir demasiado en cuanto a calidad del servicio o precio.
- *Amenaza de nuevos competidores entrantes:* para los importadores de vehículos existe mucha facilidad para entrar al sector, puesto que tienen un fácil acceso a los vehículos. De hecho, las importadoras oficiales de las marcas cuentan con un servicio de alquiler de vehículos. De ahí que las barreras de entrada para este tipo de empresas sean pocas. Sin embargo, para nuevas empresas la fuerte inversión inicial requerida puede suponer una gran barrera de entrada así como la exigencia de una licencia impuesta por el gobierno para comenzar la actividad de alquiler de vehículos.
- *Amenaza de productos sustitutivos:* son muchas las alternativas disponibles en la isla para suplir la necesidad de transporte, desde la posibilidad de contratar una excursión o alquilar quads, motos o buggies. Además los precios de estos productos sustitutivos son bastante similares a los precios de los vehículos de alquiler sin conductor.
- *Rivalidad entre los competidores:* existe un número pequeño de competidores y la demanda de medios de transporte en la isla puede llegar a ser alta. La presencia de agencias de viajes que

ofrecen los vehículos de alquiler para sus clientes hace que exista cierta lucha por conseguir alianzas con ellas a cambio de comisiones. Igualmente la llegada masiva de turistas a hoteles all-inclusive crea nuevas oportunidades para ofrecer los vehículos de alquiler en la recepción de los hoteles, haciendo que exista un gran interés por llegar a crear alianzas con estos.

A continuación en la figura 11 se puede ver de forma esquemática el resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

<p><b>Bajo poder de negociación de proveedores</b> debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Existencia de varios proveedores de vehículos a nivel nacional.</li> <li>▸ Amplia oferta de marcas en diferentes segmentos (pickups, suv, comerciales, etc).</li> <li>▸ Existencia de un mercado de vehículos de segunda mano.</li> </ul>		
<p><b>Baja amenaza de nuevos competidores</b> debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Inversión inicial elevada.</li> <li>▸ Necesidad de licencia impuesta por el gobierno.</li> </ul>	<p><b>Rivalidad media entre competidores</b> debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Alto interés por establecer alianzas con agencias y hoteles.</li> <li>▸ Competencia baja.</li> <li>▸ Tamaño de flotas pequeñas comparado con la demanda.</li> </ul>	<p><b>Alto número de productos/ servicios sustitutivos</b> debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Necesidad de transporte satisfecha mediante la contratación de excursiones o alquiler de otros medios de transporte (quads, buggies, etc).</li> <li>▸ Precios de sustitutivos similares.</li> </ul>
<p><b>Poder medio de negociación de clientes</b> debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Oferta de vehículos inferior a la demanda.</li> <li>▸ Alto número de productos sustitutivos.</li> </ul>		

Figura 11. Cuadro resumen de las 5 Fuerzas de Porter

La empresa consideró a través de este análisis que el sector podía llegar a ser atractivo debido a que:

- Contaba con una relación fuerte y estable con un importante proveedor de vehículos a nivel nacional, lo cual facilitaba el acceso a los vehículos.
- Tenía una propuesta de valor diferenciada, principalmente por la calidad de la flota que se deseaba poner a disposición de los clientes (vehículos 4x4 potentes y confiables).
- A pesar de la existencia de un gran número de servicios sustitutivos, el alto número de turistas generaba una demanda de vehículos elevada, que no lograba ser abastecida por las empresas existentes.
- La empresa podía comenzar con una flota pequeña y ampliarla posteriormente si se conseguían las metas fijadas.

Para dotar de consistencia a la identidad de la empresa se diseñó un logotipo específicamente destinado a ser usado para este nuevo segmento de negocio de rent-a-car. En la figura 12 se pueden observar los logotipos utilizados para diferenciar ambos segmentos.



Figura 12. Logotipos de Autovilla

### **Creación de perfiles oficiales en redes sociales**

Para solucionar la falta de presencia online se decidió dar visibilidad a la empresa en redes sociales estratégicas para llegar hasta los clientes objetivo. Conocidas las principales estadísticas del informe *Cabo Verde Digital 2020* se crearon en primer lugar los perfiles oficiales de la empresa en Facebook e Instagram.

El perfil en Facebook se configuró como una página empresarial, recogiendo toda la información relevante de la empresa: descripción, teléfono de contacto, precios, horario, correo oficial de contacto, localización, etc.

Se trabajó en la elaboración de una serie de materiales gráficos para poder utilizarlos de manera consistente en cada red social. Se utilizaron aplicaciones de la suite de Adobe (Illustrator, Photoshop y Lightroom) y Canva para:

- Diseñar la portada de la página de Facebook.
- Ajustar el logo a las dimensiones requeridas para la foto de perfil.
- Exportar recursos como las marcas de los vehículos comercializados, el logo oficial de la empresa en blanco y negro, imágenes en formato png de los vehículos comercializados.
- Preparar plantillas de Canva para utilizar en publicaciones.

En la figura 13, se muestran algunos de los materiales realizados a modo de ejemplo.

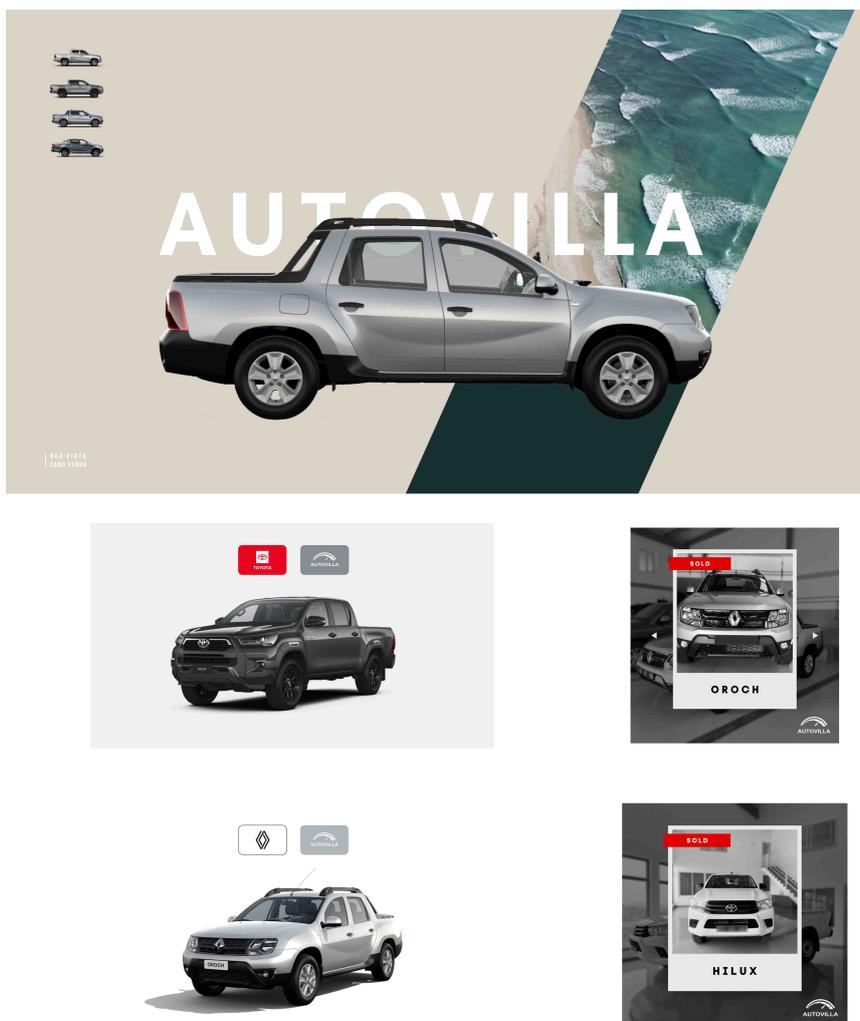


Figura 13. Ejemplos de recursos gráficos elaborados para Autovilla

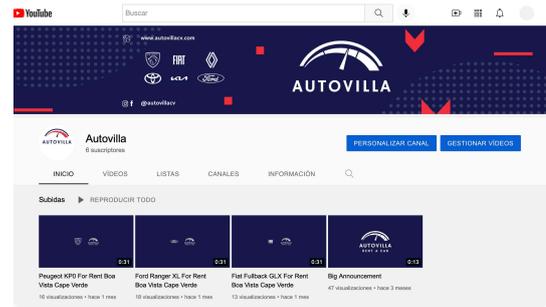
También se creó el perfil correspondiente de la empresa en Youtube y Twitter. Además se pudo dar de alta el perfil de empresa en google, para aumentar las búsquedas en Google Maps y en el buscador, así como habilitar el perfil empresarial de WhatsApp en uno de los teléfonos de contacto de la empresa. Además se creó el perfil en Viber por ser una red social muy usada entre la población de Cabo Verde. Esto hacía que la empresa contara con una gran número de canales de comunicación habilitados, lo cual facilitaba la comunicación con los clientes. En la figura 14 se pueden visualizar el aspecto de las páginas iniciales de algunas de las redes sociales creadas para el empresa.



Perfil Google



Perfil Whatsapp



Perfil Youtube



Perfil Instagram

Figura 14. Capturas de los perfiles de Autovilla en redes sociales

## Análisis de los precios de alquiler de vehículos en la isla

Para conocer los precios de alquiler de la competencia la empresa recibió asesoramiento para la realización de un pequeño estudio consistente en averiguar las tarifas de cada empresa. Para llevarlo a cabo se visitaron cada unas de las empresas del sector de alquiler de vehículos y se logró recabar la información necesaria a partir de las respuestas de los agentes y de los folletos informativos de cada empresa. De este pequeño estudio se extrajeron las siguientes evidencias:

### Número de empresas

Se identificaron un total de 5 empresas Rent-a-car:

- ▶ Nanana.
- ▶ Boa Viagem.
- ▶ Morena.
- ▶ Mendes & Mendes.
- ▶ La perla.

### Localización

Prácticamente todas las empresas se encontraban situadas en la Rua 4 de Julho y la Rua dos Emigrantes (Sal Rei, Boa Vista). Se trata de una de las calles principales de la ciudad de Sal Rei, que concentra la mayoría de negocios (bancos, restaurantes, tiendas de alimentación, etc).

### Análisis de precios

- El precio medio por día de alquiler era de 57,22€.
- El rango de precios empezaba desde los 45€ por un Suzuki Jimny (Morena) hasta los 120€ por un Toyota Prado (Mendes & Mendes).
- El precio mínimo por un vehículo de alquiler lo ofrece Morena, a 45€ por día, seguido de Nanana, por 46€/día. El precio máximo lo ofrece Mendes & Mendes y es de 120€/día, seguido de La Perla por 85€/día.

### Fianzas

- El 100% de los negocios solicitaba una cantidad inicial a modo de fianza.
- La cantidad de fianza solicitada era de 150€ en Nanana y en La Perla y 200€ en todas las restantes.

### Vehículos

- La empresa con mayor número de vehículos, teóricamente, era Mendes & Mendes, que contaba con 7 vehículos de alquiler, seguida de La Perla, que contaba con 5 vehículos.
- La marca más ofertada era RENAULT y TOYOTA, con un total de 4 vehículos. El modelo Renault Duster y Toyota Hilux se ofrecía por 2 de las 5 empresas.
- Las marcas ofertadas eran:
  - Toyota: Prado y Hilux.
  - Fiat: Fullback y Panda.
  - Renault: Duster y Oroock.
  - Mitsubishi: L200 y Montero.
  - Higer: Highwei.
  - Suzuki: Vitara, Jimny y Celerio.

### Tabla de datos

La tabla 3 recoge la información recabada sobre los precios de cada uno de los competidores junto con las fianzas solicitadas para el alquiler de los vehículos.

Tabla 3. Datos de precios y fianzas por compañía del sector de alquiler de coches en Boa Vista.

	N°	Marca   Modelo   Precio (€)			Fianza	Precio medio empresa
<b>Mendes &amp; Mendes</b>	7	Fiat	Panda	46	200,00 €	72,28 €
		Suzuki	Celerio	50		
		Suzuki	Jimny	60		
		Suzuki	Vitara	70		
		Renault	Duster	80		
		Fiat	Fullback	80		
		Toyota	Prado	120		
<b>La Perla</b>	5	2 Renault	Duster	50	150,00 €	61,00 €
		Mitsubishi	L200	60		
		Toyota	Hilux	60		
		Toyota	Prado	85		
<b>Boa Viagem</b>	2	Higer	Highwei	55	200,00 €	57,50 €
		Mitsubishi	Montero	60		
<b>Nanana</b>	3	Renault	Orock	46	150,00 €	50,30 €
		Fiat	Fullback	50		
		Toyota	Hilux	55		
<b>Morena</b>	6	Suzuki	Jimny	45	200,00 €	45,00 €
<b>Precio medio sector</b>						<b>57,22 €</b>

Este análisis de precios proporcionó más detalles al gerente a la hora de determinar las tarifas diarias de alquiler, considerando las características de la flota y los beneficios que se esperaban obtener.

La empresa comenzó con una flota compuesta por cuatro vehículos 4x4: dos Peugeot KP0, un Fiat Fullback y un Ford Ranger. El precio fijado para cada vehículo junto con algunas datos básicos se pueden apreciar en la figura 15.

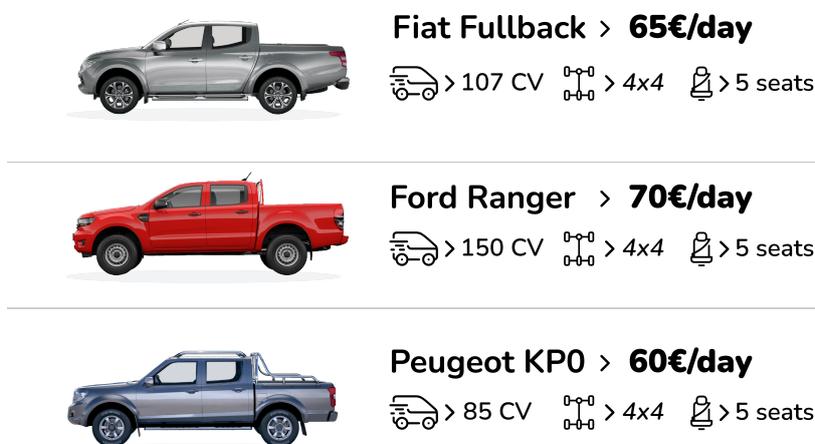


Figura 15. Precios por día de la flota de Autovilla

Estos precios eran superiores a los precios de la competencia debido a que la calidad de los vehículos era superior: la cantidad de kilómetros recorridos de todos los vehículos no superaba los 8.000 km y se encontraban en un estado de conservación excelente.

### Lanzamiento de un anuncio pagado en Facebook

Para explorar algunas de las herramientas de marketing digital que ofrece Facebook se llevó a cabo el lanzamiento de un pequeño anuncio destinado a promocionar la venta de un vehículo de segunda mano. Se destinó como presupuesto un total 5€ y se fijó como objetivo recibir más mensajes de posibles interesados. El anuncio estaba configurado para aparecer en Facebook, Instagram y Messenger. Se fijaron como intereses del público objetivo: vehículos off-road, hilux, coches de segunda mano, Toyota, Todoterrenos, etc. Se definió además la edad (28-65 años) y localización donde se mostraría el anuncio (Praia, Santiago, Cabo Verde).

También se habilitó la opción de dar libertad al algoritmo de Facebook para realizar una selección inteligente de la audiencia, lo que conducía a obtener peticiones de información de interesados cuyos intereses no coincidían con el conjunto inicial definido para el público objetivo.

Esta actividad de promoción de una publicación en Facebook permitió alcanzar a un total de 6922 personas y generó un total de 30 conversaciones vía Messenger. Supuso un coste por interacción (conversación con mensajes iniciada) de 0,17€ y la media de veces que cada persona visualizó el anuncio fue de 1,87. Se registraron 166 clicks en el anuncio y un total de 14 reacciones a la publicación. En la figura 16 se recogen los resultados y algunos datos sobre la audiencia alcanzada.

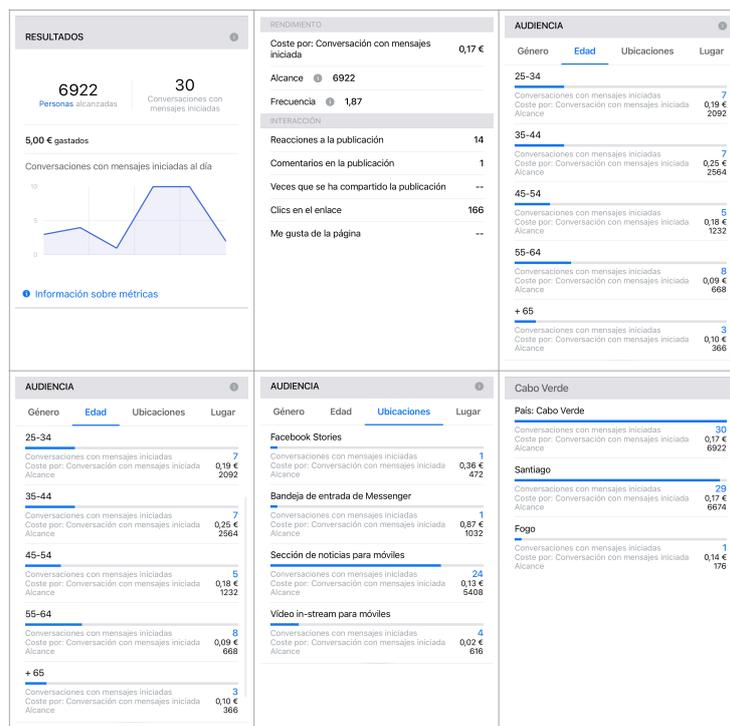


Figura 16. Informe de resultados de anuncio de Facebook

La facilidad de configuración de los anuncios a través de Facebook y los resultados obtenidos permitió a la empresa reconocer la utilidad de la publicidad como herramienta para llegar a un mayor número de personas.

### ***Diseño de un sistema para la gestión de contratos y facturas basado en una hoja de cálculo***

La nueva oficina rent-a-car de la empresa reemplazó la antigua tienda donde se comercializaban recambios. Este nuevo servicio se trasladó hacia la mecánica, donde se realizaba la reparación y el mantenimiento de los vehículos. Sin embargo en la empresa se centralizaba toda la facturación únicamente en la sede donde se situaba el taller mecánico. De ahí surgió la necesidad de contar con un sistema que permitiera gestionar los contratos de alquiler y las correspondientes facturas para poder ser enviadas a la central donde se realizaba la facturación.

Para ello se procedió al diseño de un pequeño sistema que funcionaba a modo de formulario, permitiendo completar los diferentes campos del contrato de alquiler, así como los datos principales de la reserva: días de alquiler, precio por día, descuentos aplicables, conjunto de extras, etc.

Se utilizaron principalmente tres tablas, donde por fila se disponían los datos de correspondientes a un cliente/contrato. La tabla principal, denominada Contrato, contenía los siguientes campos:

- ID: entero que permite referenciar de manera única a un contrato de alquiler.
- Fecha de la factura, fecha de recogida y de entrega del vehículo.
- Matrícula, marca, modelo y color del vehículo.
- Días de alquiler.
- Fianza.
- Datos del cliente: Nombre, NIF, Teléfono y email.
- Datos de los conductores (principal y secundario): nombre, fecha de nacimiento, carnet de conducir y pasaporte.
- Descuento aplicado.
- Extras: silla de bebé, conductor extra, recogida y traslado al aeropuerto junto con las correspondientes franjas horarias.

Una segunda tabla, denominada Precios, permitía recoger información relativa a las tarifas aplicables para cada vehículo, así como el precio de los extras.

Dos tablas auxiliares, denominadas Check-In y Check-out, servían para registrar el estado de los vehículos en la fecha de entrega y recogida.

Una tabla denominada Disponibilidad, permitía saber los días en los que se encuentran disponibles cada vehículo. Esta tabla utilizaba una serie de tablas de pivotación extraídas de la tabla principal de Contrato, donde se diferenciaban cada uno de los vehículos de manera individual.

Toda la información de las tres tablas principales (Contrato, Check-in, Check-out) se volcaba sobre una hoja de cálculo que contiene la factura (no oficial), el acuerdo de alquiler, la hoja de recepción y entrega del vehículo, junto con las condiciones de alquiler. De esta manera para cada vehículo existía una hoja de cálculo con la información extraída de los formularios completados, automatizando todo el proceso de firma y envío de documentación al cliente.

En la figura 17 se puede observar un diagrama donde aparecen las relaciones entre las diferentes hojas de cálculo y los documentos generados a partir de los diferentes formularios.

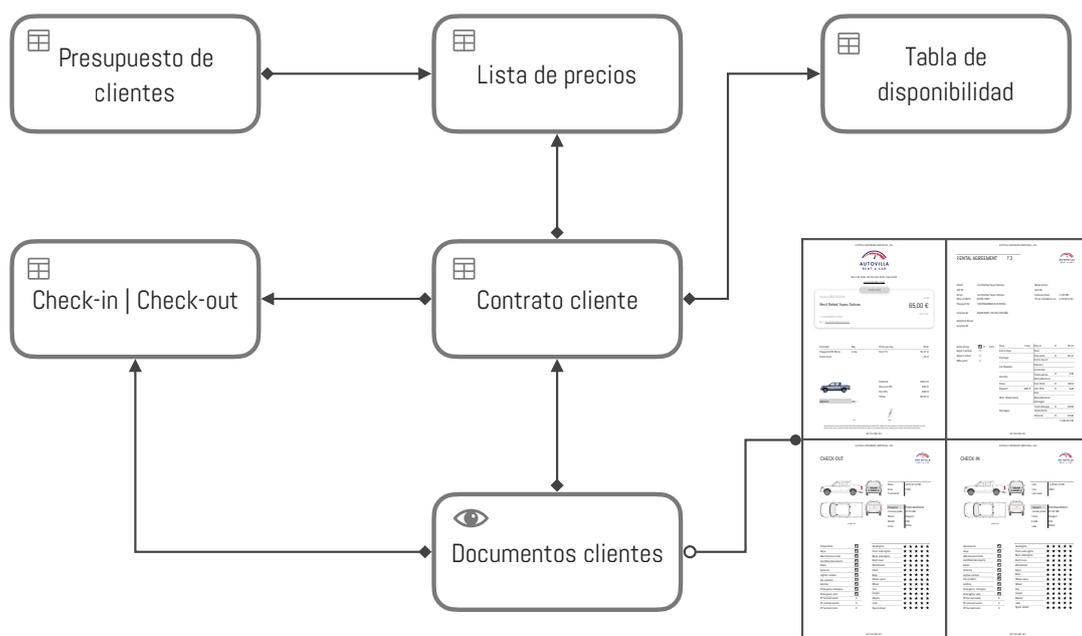


Figura 17. Relación entre hojas de cálculo

Esta herramienta basada en hojas de cálculo permitió a la empresa procesar las órdenes de alquiler con mayor agilidad y haciendo uso únicamente de un tablet. Tras completar los diferentes campos del formulario, toda la documentación estaba preparada para ser enviada por WhatsApp o email a los clientes, sin necesidad de imprimir ningún tipo de documento, lo cual era valorado positivamente por los clientes.

## Configuración del módulo de alquiler de Odo

Odo es, según se indica en su página web oficial: “un conjunto de aplicaciones de código abierto que cubren todas las necesidades de tu compañía: CRM, comercio electrónico, contabilidad, inventario, punto de venta, gestión de proyectos, etc.”. Para el caso de la empresa Autovilla, se optó por la configuración del módulo de alquiler, por ser gratuito e intuitivo y porque funcionaba como software auxiliar para gestionar órdenes de alquiler.

Se procedió a la creación de un cuenta gratuita en la web oficial de Odo para poder hacer uso del módulo de alquiler de manera indefinida, ya que con Odo la primera aplicación siempre es gratis (alojamiento y soporte), siempre que no se necesiten instalar módulos adicionales.

Con la ayuda del módulo de alquiler de Odo gestionar las órdenes de alquiler era bastante más intuitivo y permitía el envío de presupuestos a clientes que querían hacer su reserva antes de llegar a la isla. Así mismo facilitaba la comunicación entre cliente y empresa a través del chat habilitado para cada orden de alquiler, de manera que se podían intercambiar documentos necesarios para la realización del contrato (pasaporte y carnet de conducir). En la figura 18 se recogen algunas de las capturas de pantalla del software a modo de ejemplo.

The figure displays two screenshots of the Odo Rental module interface. The top screenshot shows the 'Products' list with items like Fiat Fullback, Ford Ranger, Peugeot KP0 Gray, Peugeot KP0 White, Peugeot Landtrek, and Toyota RAV4. The bottom screenshot shows the 'Rental Orders' list with columns for Client, Amount, and Status (Confirmed, Quotation).

Product	Price
Fiat Fullback	65.0€/ Days
Ford Ranger	70.0€/ Days
Peugeot KP0 Gray	60.0€/ Days
Peugeot KP0 White	60.0€/ Days
Peugeot Landtrek	80.0€/ Days
Toyota RAV4	90.0€/ Days

Client	Amount	Status
Client 1, Client 1	864.00 €	Confirmed
Client 2	180.00 €	Quotation
Client 3	110.50 €	Quotation
Client 4	58,912.50 \$	Confirmed

Figura 18. Capturas del módulo de alquiler de Odo

## Diseño de un portal de información para el servicio rent-a-car

Para disponer toda la información relevante sobre el servicio de alquiler de vehículos se decidió habilitar un portal haciendo uso de la aplicación web Notion. Esta aplicación permite organizar texto, audio, imagen, vídeo y otros elementos sobre una página en la que se puede colaborar y que puede estar disponible para su acceso vía web. Los elementos que se decidieron colocar en el portal fueron:

- Información sobre la flota: imágenes de los vehículos junto con los precios de alquiler y fianza. Además para cada vehículo se consideró necesario incluir algunos datos relevantes sobre el motor, los neumáticos, el tipo de tracción, los caballos de velocidad, la capacidad del depósito de combustible, etc.
- Disponibilidad de los vehículos: en Notion, haciendo uso de un bloque llamado Timeline, se puede crear una línea de tiempo donde disponer diferentes tareas. Considerando dichas tareas como vehículos, se podía marcar las fechas en las que cada vehículo se encontraba disponible.
- Formulario para el cálculo automático de presupuestos: haciendo uso de un formulario de Typeform embebido en Notion se configuró una calculadora automática que permitía a un cliente conocer a cuánto ascendía el alquiler de un vehículo y el coste de los servicios extra.
- Condiciones de alquiler: eran las diferentes cláusulas del contrato de alquiler organizadas por artículos.
- Consejos: esta sección permitía recoger algunos consejos importantes para los clientes, principalmente relacionados con las cláusulas del contrato.

Teniendo en cuenta que el público objetivo era en su mayoría turistas se tomó la decisión de publicar el portal únicamente en inglés.

Para facilitar el acceso al portal se realizó una redirección desde el dominio [av-rac.info](http://av-rac.info) hacia la página de Notion configurada como accesible vía web. Este link se publicó a través de las distintas redes sociales y se incluyó en materiales impresos como flyers o carteles informativos en forma de código QR.

En la figura 19 se pueden observar las diferentes secciones del portal.

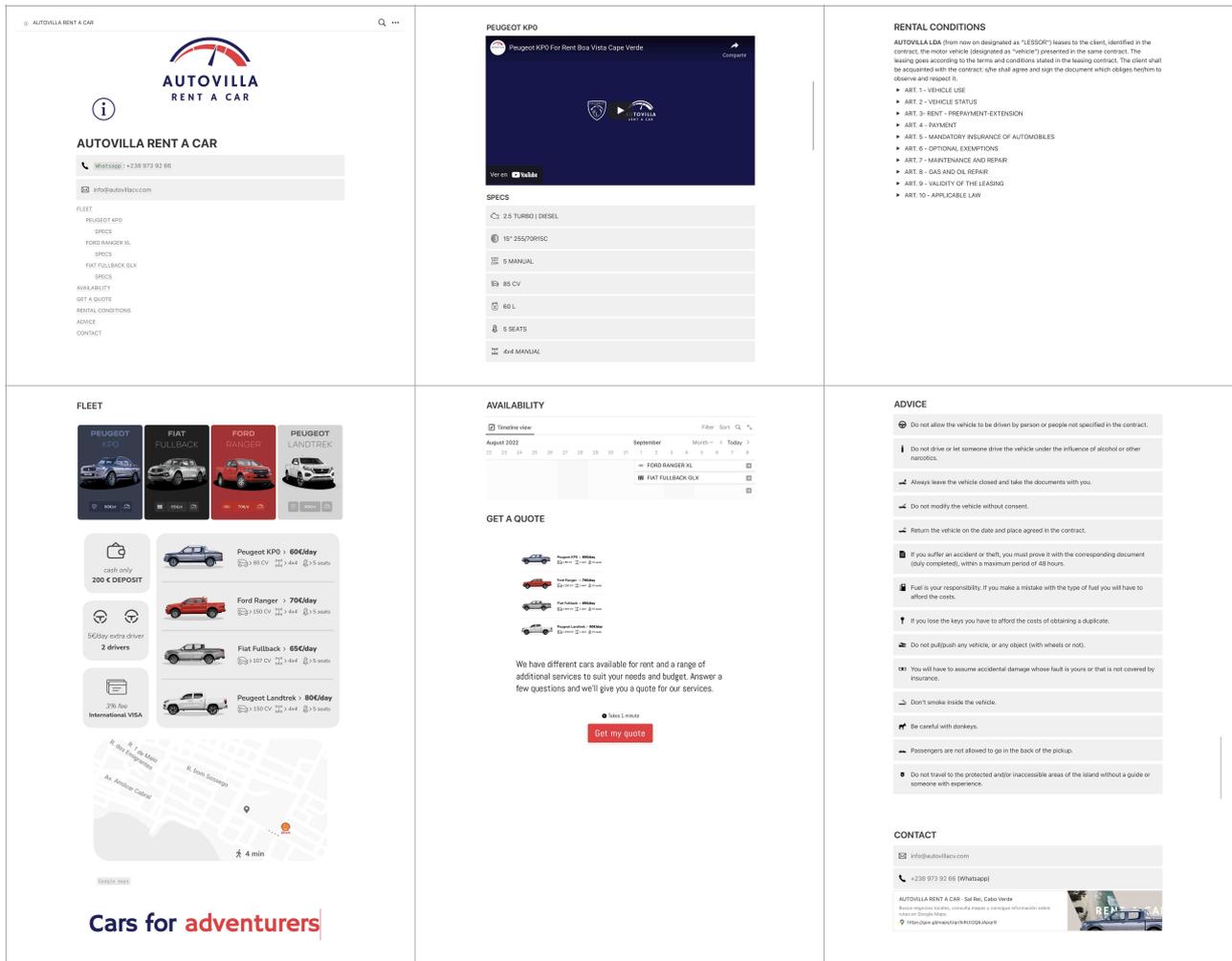


Figura 19. Capturas del portal de información para el servicio de rent-a-car

Este portal ofrecía a la empresa la oportunidad de diferenciarse de la competencia porque tener publicada toda la información sobre el servicio de manera online (precios, condiciones de alquiler, descripción de los vehículos, etc) podía llegar a generar mayor confianza en el cliente.

### 3.3. Resultados

En la empresa no se contaba con ningún responsable a nivel de marketing, de ahí que los esfuerzos en este área fueran mínimos. Sin embargo, tras reconocer los beneficios de tener una buena presencia online, se destinaron más recursos a tareas como la publicación de contenido en redes sociales o el lanzamiento de ofertas a través del perfil de empresa en Google Maps. En el perfil de Facebook, una de las redes sociales más utilizadas en la isla, se consiguieron alcanzar en el primer mes un total de 4.400 personas, una métrica bastante aceptable para una zona geográfica pequeña como Boa Vista. Conjuntamente, el anuncio lanzado en esta plataforma ayudó a la empresa a experimentar con una herramienta eficaz para actividades de comunicación en medios pagados.

Además la empresa consiguió completar satisfactoriamente la renovación de su marca de cara a desarrollar una identidad digital en redes sociales lo cual contribuyó a mejorar positivamente la percepción de los clientes hacia la empresa.

La empresa también pudo enfrentarse al reto de comenzar a competir en el sector de alquiler de vehículos, considerando aspectos como el atractivo del sector o los precios de la competencia. La puesta en marcha de este nuevo segmento de negocio permitió a la empresa además reponerse de la profunda crisis provocada por la pandemia. La apariencia profesional del perfil de empresa en Google Maps logró atraer a un buen número de clientes y funcionó además como una herramienta para posicionar a la empresa en el buscador. Por otro lado, la rapidez en la gestión de las órdenes de alquiler lograda con el sistema basado en hojas de cálculo y los canales de comunicación habilitados por WhatsApp y Google fue considerada como un aspecto diferenciador según las reseñas online y comentarios de los clientes.

En términos generales la colaboración con esta empresa contribuyó a que se obtuvieran mejores resultados, tanto económicos como a nivel de aprendizaje y desarrollo de competencias para los empleados.

## 4. Viana

## 4.1. Diagnóstico inicial

### *Descripción de la empresa*

- Nombre de la empresa: **Viana**.
- Tipo de actividad: restaurantes, comercio de souvenirs, actividades de teatro, música y otras actividades artísticas, actividades de los operadores turísticos, alquiler de bienes recreativos y deportivos.

### *Situación de la empresa*

La empresa es un restaurante situado junto al Desierto de Viana. A fecha de septiembre de 2021 se encontraba en un período de reinicio de la actividad tras la llegada de los primeros aviones de la operadora turística TUI. Estuvo sin actividad prácticamente durante 18 meses, con toda la plantilla de baja. Este negocio ofrece comida típica de Cabo Verde en la modalidad de: desayuno tradicional, degustación de platos tradicionales y cena buffet. Además de esto también atiende a aquellos turistas que visitaban el desierto de Viana y alquila tablas para hacer sandboarding en las dunas.

Nuevamente con esta empresa se realizó el correspondiente diagnóstico de situación utilizando la herramienta DAFO. La tabla 4 presenta el resultado tras aplicar esta herramienta.

Tabla 4. Análisis DAFO Viana

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Baja inversión en tecnología.</li> <li>▸ Falta de promoción de los servicios para generar ventas directas.</li> <li>▸ Aspectos de marketing descuidados.</li> <li>▸ Local situado en zona difícil de encontrar para turistas.</li> <li>▸ Alta rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Único local situado en el desierto de Viana.</li> <li>▸ Experiencia en el sector.</li> <li>▸ Existencia de proyectos para el desarrollo de nuevos servicios.</li> <li>▸ Buena relación con proveedores y agencias de excursiones.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Alta dependencia de intermediarios para la atracción de clientes.</li> <li>▸ Posible aparición de leyes para la protección del desierto.</li> <li>▸ Dificultad para acceder a personal cualificado.</li> <li>▸ Emergencias sanitarias futuras que paralicen el turismo.</li> <li>▸ Incrementos en los precios de los alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Sector turístico en crecimiento.</li> <li>▸ Inexistencia de competidores del sector de la restauración en la zona.</li> <li>▸ Bajos costes de la mano de obra.</li> </ul>

## 4.2. Actividades realizadas

Para organizar cada una de las actividades realizadas en la empresa se presenta en la tabla 5 el área donde se aportó asesoramiento y formación, así como los resultados obtenidos tras la realización de las actividades.

Tabla 5. Actividades realizadas en la empresa Viana.

Área	Problema/Necesidad	Actividades	Resultados
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Comunicar profesionalmente la propuesta de valor.</li> <li>▸ Generar más ventas entre clientes interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Preparación de un brochure.</li> <li>▸ Construcción de una plantilla para enviar presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Documento de comunicación más atractivo que permitía aumentar las oportunidades de conseguir más reservas de las excursiones.</li> <li>▸ Agilidad en el proceso de conversión de ventas.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Control del inventario y gestión de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Configuración de un TPV gratuito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Proceso de gestión de ventas más ágil.</li> </ul>

### **Configuración TPV gratuito**

En este restaurante se detectó la necesidad de registrar los productos consumidos en el bar haciendo uso de un TPV. En este negocio se trabajaba ofreciendo servicios principalmente en excursiones contratadas por operadores turísticos, de manera que se conocía con antelación el número de personas que llegarían hasta el local. Esto hacía que únicamente se facturaran en Viana aquellos productos adquiridos fuera de la excursión, como podían ser bebidas extras o souvenirs. Sin embargo, se presentaban problemas en el control del inventario y en algunos casos algunas transacciones se registraban incorrectamente. Por ello se optó por el módulo TPV gratuito que ofrece Odoo, un software para el cual ya se contaba con experiencia, y que destacaba por la facilidad de uso y por la existencia de una gran cantidad de tutoriales existentes para la formación de los empleados y el gerente del negocio.

En la figura 20 se puede encontrar una captura de la pantalla principal del módulo de TPV. Este software agilizó el proceso de gestión de ventas y facilitó las tareas de gestión del inventario.

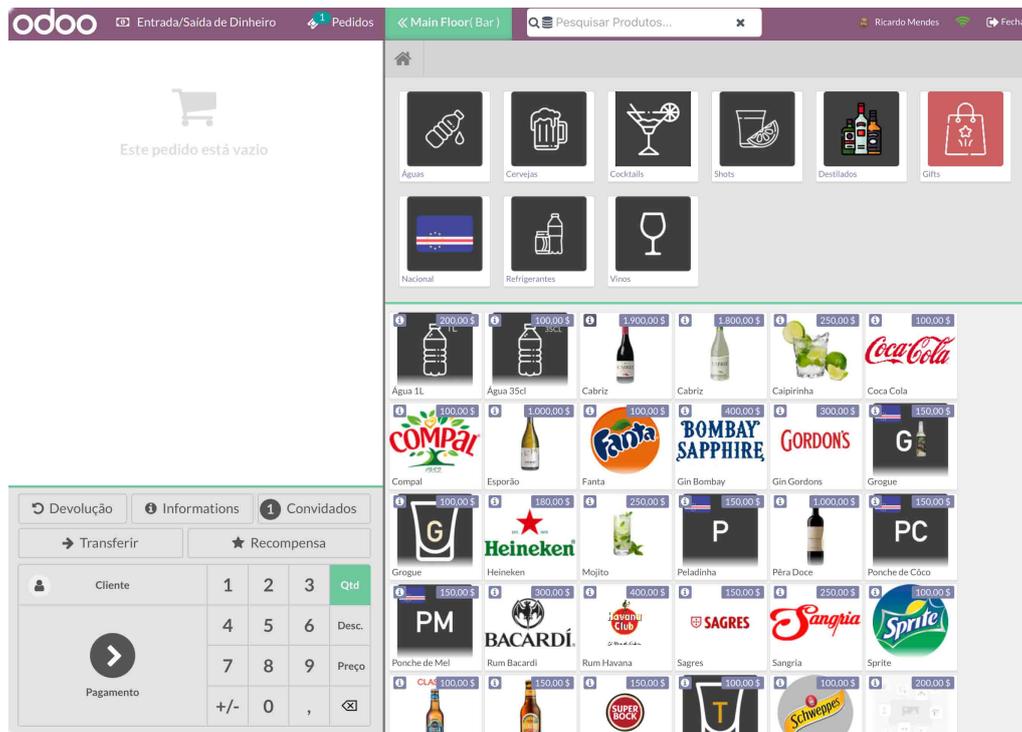


Figura 20. Imagen de la pantalla principal del TPV

Con la aprobación del Decreto-ley 79/2020, de 28 de diciembre, entró en vigor en Cabo Verde el régimen jurídico de la factura electrónica, haciendo que fuese necesario optar por un software homologado. Esto provocó que este sistema fuera reemplazado por otro que sí contaba con los requisitos impuestos por el Ministerio de Finanzas de Cabo Verde.

### Preparación de un brochure

Esta actividad se llevó a cabo porque la empresa necesitaba un documento para presentarlo a agencias de excursiones y posibles clientes interesados en visitar el local. Para su elaboración se utilizó gran parte del contenido que el gerente ya tenía desarrollado para presentar la empresa y sus servicios. Adicionalmente a esto se tomaron una serie de fotografías con un dispositivo móvil y se editaron para incluirlas en el documento.

En la isla las empresas dedicadas al turismo compiten fuertemente por conseguir contratos con empresas de excursiones y operadoras turísticas. Este documento facilitaba a la empresa la comunicación de su propuesta de valor mediante una presentación profesional y atractiva de los servicios y actividades ofrecidas. En la figura 21 se ilustra el resultado final tras la maquetación del documento.

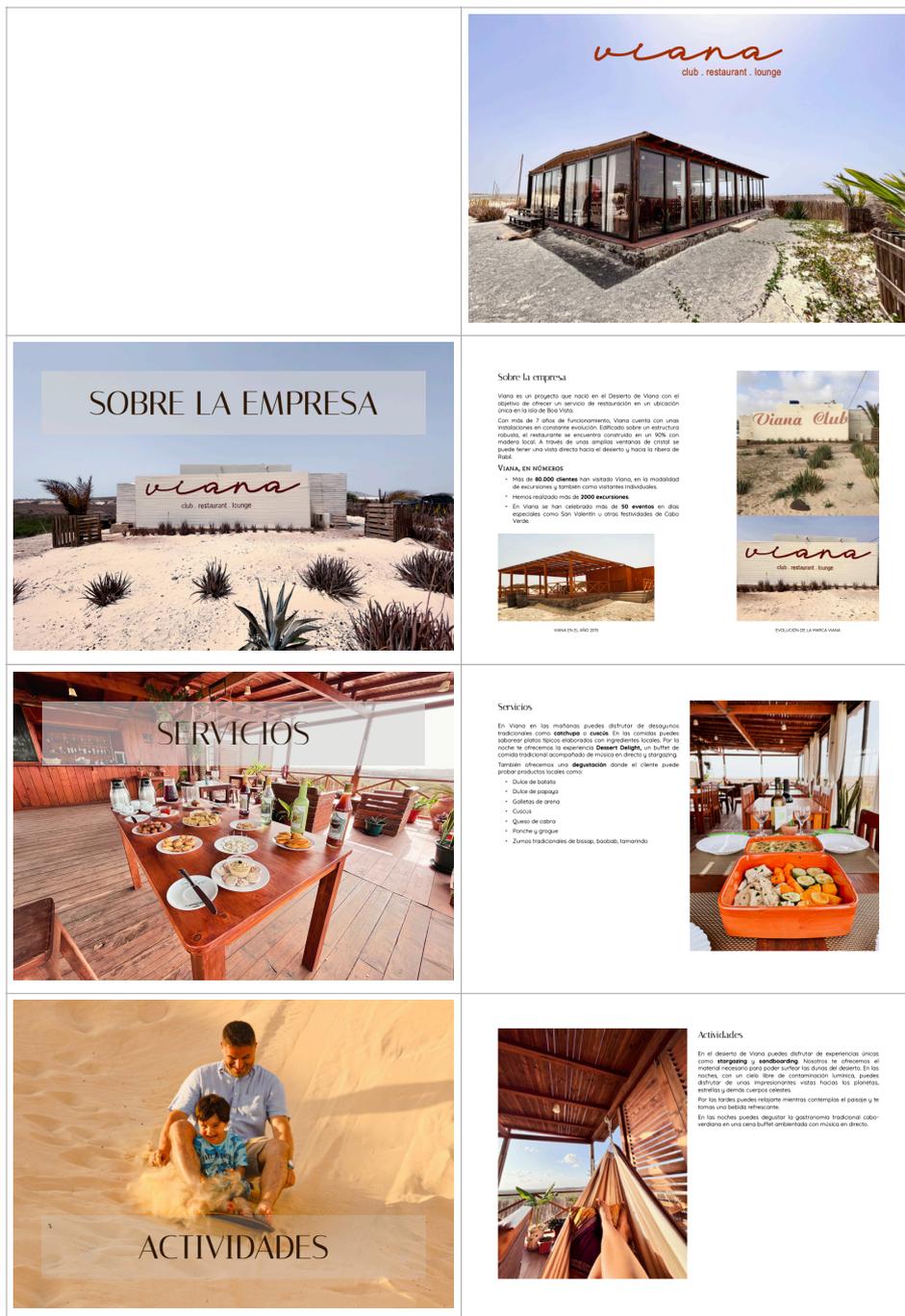


Figura 21. Brochure empresa Viano

### Construcción de una plantilla para enviar presupuestos

Se desarrolló una plantilla haciendo uso de la aplicación Notion que permitía enviar presupuestos a clientes interesados en la cena buffet "Desert Delight". Incluía una descripción de la excursión (horarios, precios, calendario lunar, menú buffet) y un vídeo promocional realizado durante una de las noches que se realizaba el evento. Esta excursión contaba además con música en directo y daba acceso a la actividad *stargazing*, donde se podían observar y aprender sobre estrellas y otros objetos del espacio durante la noche. La figura 22 ilustra la apariencia de la plantilla.

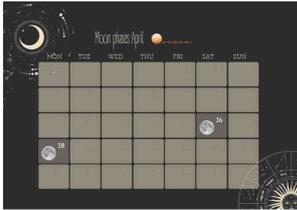
Client Name
Client Name

### Client Name

# Price per a...	€45.00
# Price per c...	€22.00
# Adults	2
# Children	2
<b>Σ Total €</b>	<b>€134.00</b>

Viana dinner & Stargazing night

This is "Viana dinner & Stargazing night" by Viana Restaurant on Vimeo, the home for high quality

<https://vimeo.com/699022896>

### Buffet dinner, live music and stargazing

- ▶ Welcome drink
- ▶ Buffet dinner
- ▶ Program

	WELCOME DRINK 19.30 / 19.45
	BUFFET DINNER 19.45 / 21.00
	PROGRAM 21.00 / 23.30

Figura 22. Plantilla para el envío de presupuestos

Con esta plantilla se conseguía agilizar el proceso de envío de presupuestos a clientes interesados. Fue necesaria su creación para atraer a más clientes de manera directa, sin necesidad de vender la actividad a través de intermediarios.

## 4.3. Resultados

En Viana la selección y configuración de un sistema TPV ayudó a tener un mayor control sobre las ventas realizadas y los niveles de inventario así como a gestionar con mayor rapidez los pedidos de los clientes. También se pudo apreciar una reducción de errores al registrar las operaciones de venta con ayuda de este sistema. A pesar de que el sistema más tarde fuera reemplazado por requerimientos fiscales, funcionó como solución temporal para una necesidad urgente en la empresa.

Por otro lado, el material desarrollado para presentar a la empresa destacaba los elementos diferenciadores de la propuesta de Viana (comida tradicional con vistas al Desierto) y además servía como instrumento para atraer a clientes y promocionar el restaurante.

Por último la herramienta desarrollada para el envío de presupuestos facilitaba el envío inmediato de información para los clientes en un formato atractivo, aumentando las posibilidades de obtener reservas de manera directa.

## 5. Ka Djula

## 5.1. Diagnóstico inicial

### *Descripción de la empresa*

- Nombre de la empresa: **Ka Djula**.
- Tipo de actividad: Establecimiento para alojamiento.

### *Situación de la empresa*

Esta empresa se dedicaba al alquiler de apartamentos vacacionales en la ciudad de Sal Rei, Boa Vista. El proyecto de construcción del edificio se vio gravemente alterado por la llegada de la pandemia, que atrasó la fecha de finalización del mismo. Se trataba de un conjunto de 10 apartamentos a escasos 3 minutos a pie de la playa de Estoril, en Sal Rei. El asesoramiento en esta empresa se limitó a la elección de un software apropiado para la gestión de los apartamentos.

Para entender la situación de partida de la empresa se realizó el correspondiente análisis DAFO, cuyas principales evidencias se recogen en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis DAFO Ka Djula

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Inexistencia de un plan de negocio definido.</li> <li>▸ Necesidad de formación para el personal dedicado a la atención de los huéspedes.</li> <li>▸ Falta de conocimiento en la aplicación de tecnologías para la gestión.</li> <li>▸ Poca capacidad del edificio: apenas 10 apartamentos.</li> <li>▸ Sin conexión a red de distribución de agua potable (necesidad de reponer tanques).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Buena ubicación: próxima a la zona de playa y restaurantes más importante de Sal Rei (Estoril).</li> <li>▸ Edificio con estilo moderno y mobiliario de calidad.</li> <li>▸ Buena relación calidad-precio.</li> <li>▸ Apartamentos fácilmente ampliables en cuanto a capacidad para huéspedes.</li> <li>▸ Existencia de un servicio de cafetería.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Existencia de muchos competidores concentrados en la zona de playa.</li> <li>▸ Estacionalidad del turismo.</li> <li>▸ Subida de precios de suministros (agua y luz).</li> <li>▸ Próxima apertura de cadenas hoteleras low-cost con fuerte presencia internacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Posibilidad de posicionarse en motores de reserva como Booking.</li> <li>▸ Nichos de mercado sin explotar: alojamiento para nómadas digitales.</li> <li>▸ Niveles de ocupación altos en épocas de mayor afluencia.</li> <li>▸ Crecimiento del turismo en la isla.</li> </ul>

## 5.2. Actividades realizadas

### *Selección de una solución para la gestión de apartamentos turísticos*

La principal necesidad de la empresa era contar con un sistema para la gestión de las habitaciones, las tarifas aplicables, las reservas, los diferentes canales de distribución. En Boa Vista se comercializaban una serie de aplicaciones centradas en la gestión, pero que carecían de funcionalidad específica para el sector del alojamiento.

Se acotó la búsqueda fijando como objetivo aplicaciones destinadas a pymes, ya que existen en el mercado soluciones como Opera (Oracle) orientadas a grandes cadenas hoteleras. El presupuesto fijado para este software no debía superar los 10€ por apartamento y mes. Se analizaron principalmente dos alternativas: Avirato y Amenitiz, ambos con precios que se ajustaban al presupuesto. Tras recibir demostraciones de los equipos de ventas de cada empresa se optó por Amenitiz, una solución todo en uno, que incluía el motor de reservas, el gestor de canales, el PMS y la gestión de cobros en la plataforma (no disponible para África).

Algunas de las funcionalidades proporcionadas por este software eran:

- Gestión de las reservas.
- Planificación y gestión del inventario de tarifas.
- Gestión de la propiedad: registrar comodidades de las habitaciones y controlar la entrada y salida de clientes.
- Gestión de facturas y presupuestos.
- Generación de informes.
- Motor de reserva: tarifas, promociones, condiciones de venta, cargos extra.

En la figura 23 se encuentra una captura del panel de control inicial de la aplicación.

The image shows the Amenitiz dashboard interface. At the top, there is a search bar and navigation links for '+ Añade una reserva', 'Noticias', 'Asistencia', 'Notificaciones', and 'Ka Djula'. The left sidebar contains a navigation menu with items like 'Panel de control', 'Reservas', 'Planning', 'Inventario', 'La Propiedad', 'Clientes', 'Facturas', 'Informes', 'Página web', 'Motor de Reservas', 'Gestor de Canales', 'Marketplace', 'Amenitiz Academy', and 'Configuración'. The main content area is titled 'Panel de control' and features two main sections: 'Tus estadísticas del mes' and '¿Qué hay de nuevo hoy?'. The first section shows three statistics: 'Nuevas reservas este mes.' (0), 'Mes actual' (0 \$), and 'Desde Enero' (0 \$). The second section shows four statistics: 'Nuevas reservas' (0), 'Entradas' (0), 'Salidas' (0), and 'Estadías del día' (0). A chat bubble at the bottom right says 'Hi. Need any help?'.

Figura 23. Panel de control del software Amenitiz

## 5.3. Resultados

Por motivos internos de la empresa el uso del software se pospuso, por lo que no existen evidencias sobre los beneficios obtenidos al utilizar Amenitiz como solución para la gestión de los apartamentos. A pesar de esto, se pudo conseguir cambiar las percepciones de la empresa sobre el impacto que puede tener la tecnología sobre el negocio, especialmente teniendo en cuenta que la mayoría de reservas de alojamiento en la isla eran realizadas a través de plataformas como Booking o Airbnb.

El software elegido prometía llegar a mejorar la eficacia en la gestión gracias a las funcionalidades que proporcionaba a nivel operativo: manejo de las reservas desde diferentes canales, fijación de tarifas para cada canal, gestión de cobros, etc.

## 6. Loja Naiss Rocha

## 6.1. Diagnóstico inicial

### Descripción de la empresa

- Nombre de la empresa: **Loja Naiss Rocha**.
- Tipo de actividad: Transporte y comercio al por menor. Establecimiento de venta de alimentos.

### Situación de la empresa

Esta empresa se dedicaba a la comercialización de alimentos y era una de las pocas tiendas con un fundador natural de Cabo Verde. El resto de tiendas dedicadas a la misma actividad estaban dirigidas, en su mayoría, por gerentes chinos. Aunque la empresa contaba con un horario de apertura más amplio en comparación con sus competidores no conseguía aprovechar dicha ventaja y carecía de una marca que la diferenciase.

Los resultados tras aplicar un análisis DAFO para un primer diagnóstico de la situación aparece en la tabla 7.

Tabla 7. Análisis DAFO Loja Naiss Rocha

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Baja formación en el uso de tecnologías.</li> <li>▸ Falta de conocimientos sobre marketing.</li> <li>▸ Mala organización de los productos en la tienda.</li> <li>▸ Bajo control del stock.</li> <li>▸ Poca variedad de productos por las limitaciones del tamaño del local.</li> <li>▸ Inexistencia de un nombre y marca para identificar a la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Gran alcance de clientes nacionales.</li> <li>▸ Horario de atención al público extendido.</li> <li>▸ Fidelidad de los clientes.</li> <li>▸ Localización próxima a la vía principal de Sal Rei.</li> <li>▸ Buena atención al cliente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Apertura de establecimientos más grandes con mayor variedad de productos y mayores niveles de existencias.</li> <li>▸ Existencia de un gran número de competidores distribuidos en zonas estratégicas de Sal Rei.</li> <li>▸ Tendencia creciente de la población hacia la adquisición de alimentos al por mayor.</li> <li>▸ Requerimientos de transición hacia factura electrónica.</li> <li>▸ Subida generalizada de los precios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Creciente demanda de alimentos por el aumento de la población.</li> <li>▸ Posibilidad de actuar como proveedor para restaurantes cercanos.</li> </ul>

## 6.2. Actividades realizadas

### *Selección de un logotipo para la empresa*

En la empresa se detectó de manera casi inmediata que no existía ningún cartel con el nombre del negocio. Los clientes de la tienda la reconocían como la “Loja de Naiss” que traducido al español equivale a la “Tienda de Naiss”, el cual era el gerente de la misma. Se le proporcionó al gerente diferentes opciones de marcas generadas haciendo uso de la aplicación Canva para que la empresa pudiese ser identificada al igual que con la mayoría de los negocios de la zona. La figura 24 muestra el logo escogido por la empresa.



Figura 24. Logo de Loja Naiss Rocha

Este logotipo destacaba por su sencillez y fue elegido considerando la importancia de contar con una silueta fácil de recordar. El nombre, a pesar de ser largo, garantizaba que los clientes siguieran reconociendo a la empresa y se ajustaba a las peticiones del gerente.

### *Elaboración de materiales de presentación de la empresa*

Una vez definida la marca se procedió a la elaboración de un folleto con información básica que sirviera para presentar la empresa ante clientes. Para esta tarea se tuvo que introducir al gerente en el manejo de la aplicación Canva, la cual ofrece funcionalidades de diseño gráfico fáciles de usar y una gran variedad de recursos como carteles listos para su edición.

También se diseñó una tarjeta de visita para entregar a clientes u otros interesados. Nuevamente se utilizaron las plantillas y recursos gráficos gratuitos de la aplicación Canva. La figura 25 muestra los materiales generados con dicha aplicación.



Figura 25. Flyer (izquierda) y tarjeta de visita (derecha) de Loja Naiss Rocha

## 6.3. Resultados

En esta pequeña empresa la breve colaboración permitió a la empresa contar con una marca sin necesidad de tener que invertir recursos en la contratación de un diseñador. Por otra parte, la impresión de materiales como flyers y cartas de visitas ayudó a crear una imagen de profesionalidad del negocio.

Asimismo el uso de Canva como una herramienta para crear documentos de publicidad fomentó la autonomía del gerente de la empresa, que podía trabajar en mejorar sus competencias digitales al experimentar las diferentes funcionalidades de la aplicación.

# 7. Conclusiones

## 7.1. Conclusiones

Cada una de las empresas asesoradas planteó una serie de situaciones donde era necesario intervenir con estrategias diferentes. Algunos de los problemas encontrados se lograron solucionar con el uso de herramientas sencillas como hojas de cálculo, modelos de análisis fáciles de entender o aplicaciones gratuitas como Canva o Notion. En muchas ocasiones se tuvo que anteponer la practicidad frente a conceptos complejos o procedimientos con muchas etapas. Actuar de esta manera garantizaba que lo aprendido fuera recordado o, en su defecto, que la solución encontrada tuviera un impacto duradero sobre la empresa. Así sucedió con las actividades realizadas en el área de marketing, que podían ser replicadas y adaptadas en situaciones futuras con mayor facilidad.

La situación de partida de cada empresa con la que se colaboró era diferente y, de la misma manera, diferentes fueron los resultados conseguidos con cada una de ellas. Así pues, en Autovilla el trabajo realizado en un primer momento estuvo orientado a fomentar el uso de las redes sociales como medio de comunicación y captación de clientes. Más tarde, el asesoramiento recibido para la puesta en marcha de un nuevo servicio de alquiler de vehículos permitió a la empresa un inicio de la actividad con niveles de ocupación superiores a los previstos. A partir de ahí, las demás actividades estuvieron orientadas a construir un servicio de calidad, tomando como apoyo el uso de tecnologías sencillas que daban a la empresa la oportunidad de diferenciarse de la competencia.

Por otra parte, en Viana la colaboración fue intensiva en el área de marketing, donde se trabajó en desarrollar materiales de publicidad de la empresa con el objetivo de atraer más clientes y aumentar las ventas.

En las empresas restantes (Ka Djula y Loja Naiss Rocha) los resultados obtenidos fueron menores por la brevedad de la colaboración.

Este proyecto intentó promover la consecución del objetivo cuarto de los ODS de las Naciones Unidas. Dicho objetivo consiste en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Se podría considerar que haber ofrecido formación y asesoramiento en empresas permitió conseguir este objetivo, ya que empleados y gerentes pudieron ampliar sus conocimientos en materias de interés para el desarrollo de sus puestos de trabajo. De igual manera contribuyó a la consecución del objetivo octavo, en la medida en que fomenta el crecimiento económico de la isla a través de la mejora del funcionamiento del grupo de empresas asesoradas.

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Figura 26. Objetivos de desarrollo sostenible  
Fuente: Organización de las Naciones Unidas

Se propone para futuros trabajos actuar sobre un mayor número de empresas, considerando las zonas más desfavorecidas de la isla y contando con un equipo de voluntarios que sea capaz de comunicarse con los beneficiarios en *Crioulo*.

A título personal considero que en la isla sigue existiendo la necesidad de iniciativas dirigidas a fomentar la formación y el desarrollo económico. Fui testigo de la recuperación del turismo en la isla con la llegada de los primeros vuelos internacionales. De manera progresiva empezaron a reabrir algunos negocios que estuvieron cerrados durante más de un año. El movimiento de personas empezó a notarse en las calles de la principal ciudad, Sal Rei, permitiendo a la isla recobrar su vitalidad.

## 8. Referencias

Mura, J(2015).«Administración. Un aproximación íntegra». En: Wikibooks.

Teixeira, Eugénio (2020, 12 de octubre). COVID-19: Cabo Verde reabre fronteiras. Voa Portugues. <https://www.voaportugues.com/a/covid-19-cabo-verde-reabre-fronteiras-/5618684.html>

Redação, (2021, 24 Octubre). Boa Vista recebeu ontem primeiro voo da Inglaterra após 18 meses. OPAÍS. <https://opais.cv/boa-vista-recebeu-ontem-primeiro-voo-da-inglaterra-apos-18-meses/24/10/2021/>

Redação, (2021, 7 Septiembre). RIU reactiva sua actividade na Boa Vista. Expresso das ilhas. <https://expressodasilhas.cv/economia/2021/09/07/riu-reactiva-sua-actividade-na-boa-vista/76496>

Ilha da Boa Vista. SDTIBM. <https://www.sdtibm.net/ilha-da-boa-vista/>

Digital Cape Verde 2020. HootSuite & we are social. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-cabo-verde>

World Bank. Cabo Verde Aspectos gerais. <https://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview#1>

Porter, M(2009). «Ser competitivo : nuevas aportaciones y conclusiones». En: Deusto, Bilbao.

INE. PIB A PREÇOS DE MERCADO ÓPTICA DO PRODUTO 2017 POR ILHAS (MILHÕES DE ESCUDOS). <https://ine.cv/quadros/pib-precos-mercado-optica-do-produto-2017-ilhas-milhoes-escudos/>

RESULTADOS PRELIMINARES DO V RECENSEAMENTO GERAL DA POPULAÇÃO E HABITAÇÃO – RGPH 2021. <https://ine.cv/publicacoes/resultados-preliminares-do-v-recenseamento-geral-da-populacao-habitacao-rgph-2021/>

Gómez, M.; Sanahuja, J.A. (1999). «El sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo. una aproximación a sus actores e instrumento». Madrid, CIDEAL.

Ferrero, G.; De Loma, O(2010). «Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo». Cuadernos de Cooperación. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.