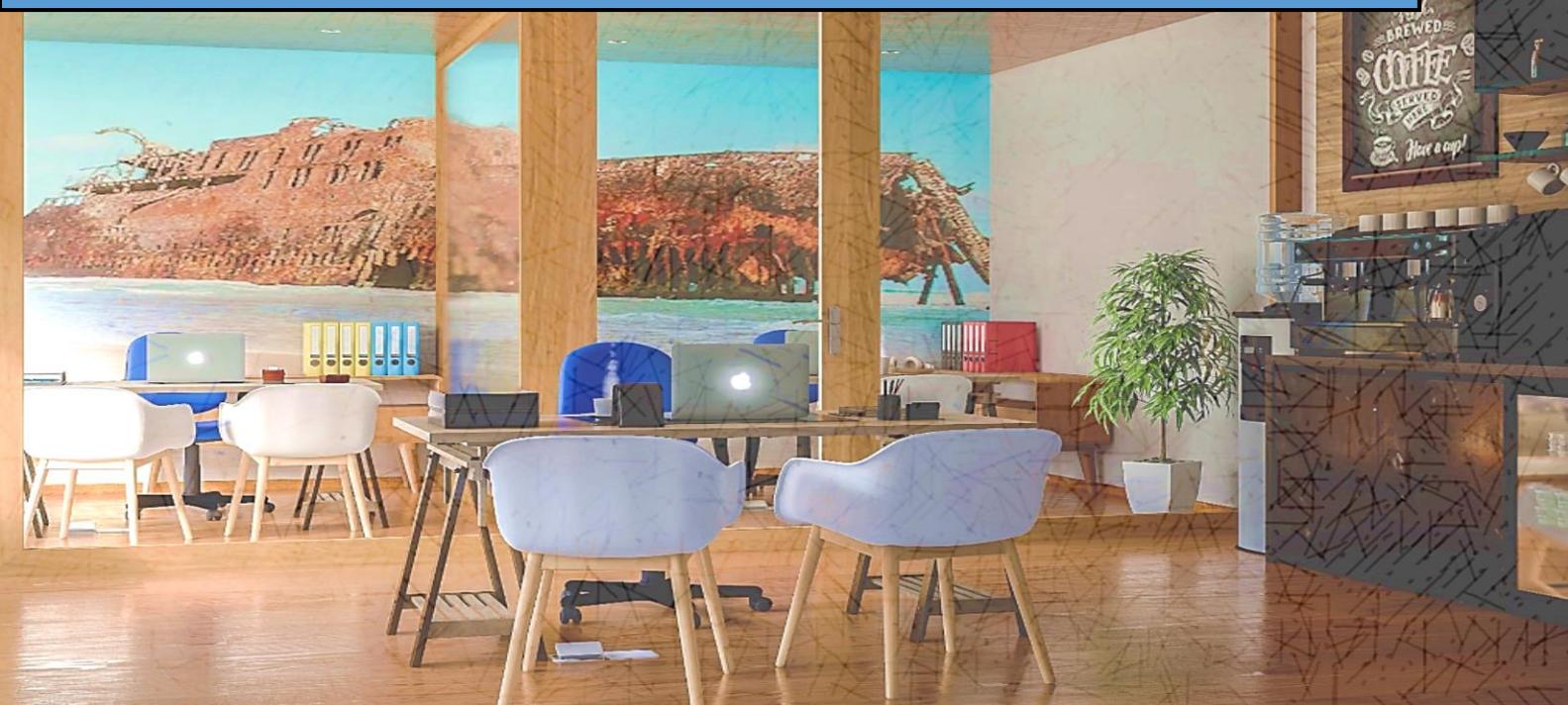


All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde



Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo

Trabajo Final de Máster

Autor: Marco Alírio Pinto Correia e Silva

Tutor: Francisco Javier García Rodríguez

17-06-2020

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Agradecimientos

Cada individuo tendrá que recorrer su propio camino en esta jornada que conocemos por vida. Sin embargo, cuando otras personas forman parte de ella, siempre será posible alcanzar el máximo de su potencial. Por lo tanto, me gustaría dedicar esta página para mencionar a las personas y entidades que, directa o indirectamente, contribuyeron a este trabajo:

- A mi familia y amigos, por el amor y apoyo incondicional que me han dedicado en todo el momento de mi vida, especialmente durante este trayecto académico;
- A mi profesor y tutor, Dr. Francisco Javier García Rodríguez, por la forma en que aceptó y abrazó este desafío, estando siempre presente pero también haciendo sugerencias verdaderamente iluminadoras;
- A todos los profesores del máster, por la amabilidad y todo el conocimiento compartido que sirvió de base para la proyección de este trabajo;
- A la Universidad de La Laguna, al proveer toda una estructura, desde su fundación, residencia alojativa a la unidad del emprendimiento, proporcionando condiciones óptimas para el logro del objetivo propuesto;
- Al Gobierno de Canarias por la oportunidad de embarcarme en esta enriquecedora experiencia que sin duda ha servido para desarrollarme como profesional, pero sobre todo como humano.

¡Un agradecimiento a todos!

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

“Vivimos tan corto espacio de tiempo sobre este planeta que cada uno de nuestros pasos debe estar encaminado a construir más y más el espacio soñado de la utopía. Construyámoslo conjuntamente: es la única manera de hacerlo posible.”

(César Manrique, 1992)

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Resumen

El turismo es un sistema compuesto por un conjunto de diferentes elementos que están interrelacionados, en una interacción recíproca en la que cualquier cambio en uno de ellos repercutirá en los demás, afectando al propio sistema. El buen funcionamiento del sistema turístico estará directamente relacionado con la coordinación de todos sus actores, cada uno desempeñando su función específica en favor de un objetivo global común.

Al interactuar con prácticamente todas las actividades humanas, el sector turístico puede contribuir de manera significativa al desarrollo de los destinos, configurándose la actividad turística, de hecho, como la actividad económica más importante de los países en desarrollo y específicamente de las pequeñas economías insulares, como es el caso de Cabo Verde. Esas pequeñas economías insulares, debido a sus debilidades estructurales, dependen del turismo internacional, como medio de captación de divisas para impulsar el desarrollo socioeconómico. Cabo Verde, como destino turístico, está en una fase emergente, con buenas perspectivas de futuro. Sin embargo, su sistema turístico muestra algunas inestabilidades debido a la supremacía de los grandes operadores extranjeros y del producto all-inclusive que han afectado negativamente a otros elementos, en concreto, a la estructura de la oferta local.

Este trabajo fin de máster se concreta en la elaboración de un proyecto empresarial, Boavista Experiences, una agencia de comercialización turística que ofrece paquetes y experiencias, a partir de un sistema integrado, que incluye a todos los agentes locales del destino. La misión de la empresa es promover y mediar en el sistema turístico de la isla de Boavista, satisfaciendo las necesidades de la demanda a través de una estructura de oferta compuesta por operadores turísticos locales, impulsando así una mayor competitividad en el mercado turístico insular. Aunque concebido al principio para la isla de Boavista, su visión corporativa a largo plazo se plantea como una referencia para el desarrollo del conjunto de los destinos turísticos de Cabo Verde.

Palabras-Claves: Cabo Verde, Pequeña economía insular, Turismo integrado, Competitividad, *All-inclusive*, Plataforma en línea, Sistema turístico.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Abstract:

Tourism is a system made up of a set of different elements that are interrelated, in a reciprocal relationship in which any change in one of the participants will affect the others, affecting the system itself. The proper functioning of the tourism system will be directly related to the coordination of all its actors, each one carrying out its specific function in favor of a common global objective.

By interacting with practically all human activities, the sector can contribute significantly to the development of the destinations in which it operates. Tourism is in fact configured in the most important economic activity of developing countries and small island economies, as is the case of Cape Verde. These small island economies, due to their structural weaknesses, depend on international tourism, through the attraction of foreign exchange, to boost socioeconomic development. Cape Verde, as a tourist destination, is in an emerging phase with good prospects for the future. However, its tourism system shows some instabilities due to the supremacy of the large foreign operators and the all-inclusive product that have negatively affected other elements, specifically, the structure of local supply.

This dissertation consists of the elaboration of a business project, Boavista Experiences, a tourism commercialization agency that offers packages and experiences, based on an integrated system that includes all the local agents of the destination. The company's mission is to promote and mediate the island's tourism system, meeting the needs of demand through a supply structure made up of local tour operators, thus promoting greater competitiveness in the Boavista tourism market. Although originally conceived for the island of Boavista, its long-term corporate vision aims to become a reference for the development of all Cape Verde's tourist destinations.

Keywords: Cape Verde, Small island economy, Integrated tourism, Competitiveness, All-inclusive, Online platform, Tourism system.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Índice

Introducción.....	7
CAPÍTULO 1: El destino turístico como sistema: ciclo de vida, ODS y pequeñas economías insulares.....	8
1.1.El turismo como sistema	8
1.2.Efectos del turismo	11
1.2.1.Las interrelaciones sectoriales del sector turístico	11
1.2.2.Efectos globales.....	13
1.2.3.Efectos específicos	14
1.3.La teoría del ciclo de vida del destino	17
1.4.El turismo y los objetivos del desarrollo sostenible.....	18
1.5.Países en desarrollo y pequeñas economías insulares	20
CAPÍTULO 2: La actividad turística en Cabo Verde y en la Isla de Boavista.....	23
2.1.Breve caracterización del archipiélago de Cabo Verde.....	23
2.2. Contexto histórico y evolución del turismo en Cabo Verde.....	24
2.3. Demanda turística en el destino Cabo Verde.....	25
2.4.Oferta turística en Cabo Verde	31
2.5.La isla de Boa Vista como destino turístico.....	33
2.6.Análisis cualitativo sobre la situación turística	34
CAPÍTULO 3: Presentación del Proyecto "Boavista Experiences"	36
3.1.Presentación de la empresa.....	36
3.2.Presentación del negocio	36
3.2.1.Lienzo de la Propuesta de Valor.....	36
3.2.2.Modelo de las Fuerzas de Porter	38
3.2.3.Modelo de negocio Canvas	41
3.2.4.Análisis DAFO de la empresa.....	47
3.3.Proyecciones y supuestos del negocio.....	49
3.3.1.Ventas.....	49

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

3.3.2. Inversión: recursos físicos e intangibles.....	51
3.3.3. Recursos Humanos.....	51
3.3.4. Suministro y servicios externos.....	51
3.3.5. Plan financiero	52
3.3.6. Flujos de Caja	52
3.3.7. Indicadores Financieros y Contables.....	52
Conclusiones	54
Bibliografía.....	56
Anexos:	61

Índice de Figuras:

Figura 1- Sistema Funcional del Turismo	11
Figura 2 - Sistema de interrelación del turismo	12
Figura 3 - Efectos del Turismo en el mercado del empleo	15
Figura 4 - Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030	19
Figura 5 - Matriz DAFO	49

Índice de Gráficos:

Gráfico 1 - Representación del ciclo de evolución de un área turística	18
Gráfico 2 - Distribución porcentual de los turistas por grupos de edad	26
Gráfico 3 - Distribución porcentual de los turistas por situación laboral	26
Gráfico 4 - Distribución porcentual de los turistas según el motivo del viaje.....	28
Gráfico 5 - Distribución porcentual de los turistas según los medios de obtención de información sobre Cabo Verde.....	28
Gráfico 6 - Distribución porcentual de los turistas según la forma de viaje	29

Índice de Cuadros:

Cuadro 1 - Clasificación y Identificación de los Efectos Económicos del Turismo	13
---	----

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Índice de Tablas:

Tabla 1 - Serie de macromagnitudes (PIB y Empleo). 2011-2014 Unidades: mil euros.....	25
Tabla 2 - Principales destinos emisores	25
Tabla 3 - Estancia media (en días) por isla, según forma de viaje.....	30
Tabla 4 - Gasto medio diario (en euros) de los turistas por país de residencia, según la forma de viaje	31
Tabla 5 - Evolución de los establecimientos, habitaciones, camas, capacidad de alojamiento y personal de servicio, 2011 - 2017	32
Tabla 6 - Establecimientos de alojamiento disponibles por tipo, por isla, 2017	32
Tabla 7 - Agentes turísticos local entrevistados.....	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Distribución porcentual de los turistas según los ingresos anuales de los hogares (en euros)	27
Ilustración 2 - Distribución porcentual de los turistas según la isla donde pasaron más noches	30

Lista de abreviaciones:

PIB – Producto Interno Bruto

OMT – Organización Mundial de Turismo

PMD – Países Menos Desarrollados

TIC's – Tecnologías de Comunicación e Información

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Introducción

Cabo Verde es un archipiélago formado por diez islas, situado en la costa occidental del continente africano. Actualmente se clasifica como una pequeña economía insular, con una estructura integrada muy débil, cuyo desarrollo debería orientarse hacia alternativas sostenibles, capaces de conciliar la economía, el desarrollo humano y la conservación de sus recursos.

Dada su vulnerabilidad estructural, el país apuesta decididamente por el turismo como factor preponderante en el crecimiento de su economía, suponiendo dicha actividad en el año 2018 el 21,9% de su PIB (Banco de Cabo Verde, 2019). Aunque el sector representa ya una parte importante dentro de la actividad económica, el mismo se encuentra en una fase de desarrollo, enfrentándose a varios desafíos que deben ser superados con el fin de consolidar finalmente el sistema turístico del país.

Uno de los grandes retos del sistema turístico en este momento es poder equilibrarlo para que todos los agentes que lo componen puedan coordinarse en una relación armoniosa, en la que cada uno pueda alcanzar sus objetivos y a la vez asegurando que el sistema sea plenamente funcional, favoreciendo el desarrollo del destino y de su comunidad. Tomando la isla de Boavista como caso concreto, el desequilibrio proviene de la supremacía de los grandes operadores extranjeros y del clásico producto all-inclusive que han puesto en riesgo el progreso natural de la estructura turística local.

Teniendo este trabajo como objetivo principal presentar una solución para la resolución de esta inestabilidad sistemática en la isla de Boavista, su estructura comprende tres capítulos. El primero se refiere al enfoque teórico en el que sustentará el análisis y que entiende a la actividad turística como un sistema, identificando y analizando sus efectos desde una perspectiva general hasta una más particular. Se abordará también la teoría del ciclo de vida de un destino para poder identificar el estado actual del desarrollo turístico de Cabo Verde, tratando también de saber cómo puede contribuir el turismo a los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas. Al final del capítulo, enmarcaremos a Cabo Verde como una pequeña economía insular, explicitando sus fragilidades y cómo el turismo puede constituir un aliado para su expansión económica.

La segunda parte del trabajo consiste en una breve descripción del archipiélago de Cabo Verde, contextualizando el surgimiento y la evolución del turismo en el país y caracterizando, mediante datos estadísticos, su demanda y su oferta turística. También analizaremos específicamente la

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

isla de Boavista, la segunda isla con mayor peso de la actividad turística en Cabo Verde, examinando su sistema turístico y tomando conciencia de la percepción del sector por parte de los operadores turísticos locales.

En el último epígrafe se presenta un nuevo modelo de negocio turístico para la isla, que posteriormente podrá ser replicado en otros destinos del país. Boavista Experiences es una propuesta de iniciativa empresarial, basada en el turismo integrado, cuya misión es promover y mediar en el sistema turístico de la isla, satisfaciendo las necesidades de la demanda a través de una estructura de oferta compuesta por operadores turísticos locales, impulsando así una mayor competitividad en el mercado turístico de Boavista.

CAPÍTULO 1: El destino turístico como sistema: ciclo de vida, ODS y pequeñas economías insulares

1.1.El turismo como sistema

Un sistema puede ser definido como un conjunto de relaciones entre partes interdependientes que, en conjunto, forman un todo unitario con un determinado objetivo, cumpliendo cada uno con una determinada función. Una vez estructurados los elementos de manera coordinada, la modificación de un elemento provocará la transformación de otro u otros, estando la actuación global y efectiva del conjunto del sistema directamente influenciada por la armonía entre las partes integrantes del mismo (Oliveira, 2002). En esa misma línea, Hall (1977, pág. 209) entiende el sistema como "un conjunto de objetos o atributos y sus relaciones, que se organizan para realizar una función determinada".

Cuando se trata de sistemas, estos pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas cerrados son básicamente aquellos que no interactúan con el exterior, es decir, que no registran ni entradas (inputs) ni salidas (outputs). Por otro lado, los sistemas abiertos son aquellos en los que se produce interacción con el exterior, dando lugar a nuevas propiedades que pueden ser beneficiosas o perjudiciales, en función de la retroalimentación positiva o negativa que se genere con el entorno en el que se insertan (Cunha, 2001).

Un objeto se reconoce como sistema abierto cuando cumple las siguientes condiciones, que constituyen el paradigma sistémico (Lainé, 1989):

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

- ❖ El objeto está formado por estructuras o está en fase de estructuración;
- ❖ Tiene determinados propósitos;
- ❖ Evoluciona en el tiempo: es evolutivo;
- ❖ Tiene una cierta actividad;
- ❖ Se sitúa en un entorno con el que establece relaciones;

En la actualidad, el turismo puede ser considerado uno de los fenómenos que mejor caracteriza el modo de vida de las sociedades modernas, situando así al ser humano, según Andrade (2000), en el epicentro del fenómeno turístico. Aunque el turismo tiende a ser analizado mayoritariamente desde la perspectiva económica, en función de sus importantes impactos en términos de creación de riqueza y generación de empleo en los territorios en los que se desarrolla, la actividad turística trasciende claramente esa dimensión, considerándose una experiencia social que involucra a las personas (Gastal, 2002) y formando parte su estudio de las ciencias sociales.

La percepción del turismo no puede generalizarse, ya que las motivaciones que llevan a las personas a incorporarse al sector son diferentes. Según Cunha (2001), para algunas personas la actividad turística es una oportunidad de negocio o de mejora de la vida, mientras que para otras es un instrumento de valoración y conocimiento e, incluso, para otras constituye una actividad destructora de valores. Por todo ello, resulta necesario adoptar un enfoque integrado de la actividad turística, que tenga en cuenta todos sus elementos y relaciones, a través de un enfoque sistémico.

Puede decirse que el turismo se presenta como un sistema, ya que es un conjunto resultante de las conexiones entre diferentes elementos independientes que sufren una influencia recíproca. Desde el punto de vista de la OMT (1998, pág.47), "la naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente."

Este conjunto, según Cunha (2001), se compone básicamente de dos subsistemas (ver figura 1), las zonas de emisión (demanda) y las zonas de recepción (oferta). Las zonas de emisión dan lugar a una demanda turística, que a su vez está formada por los flujos de personas que abandonan

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

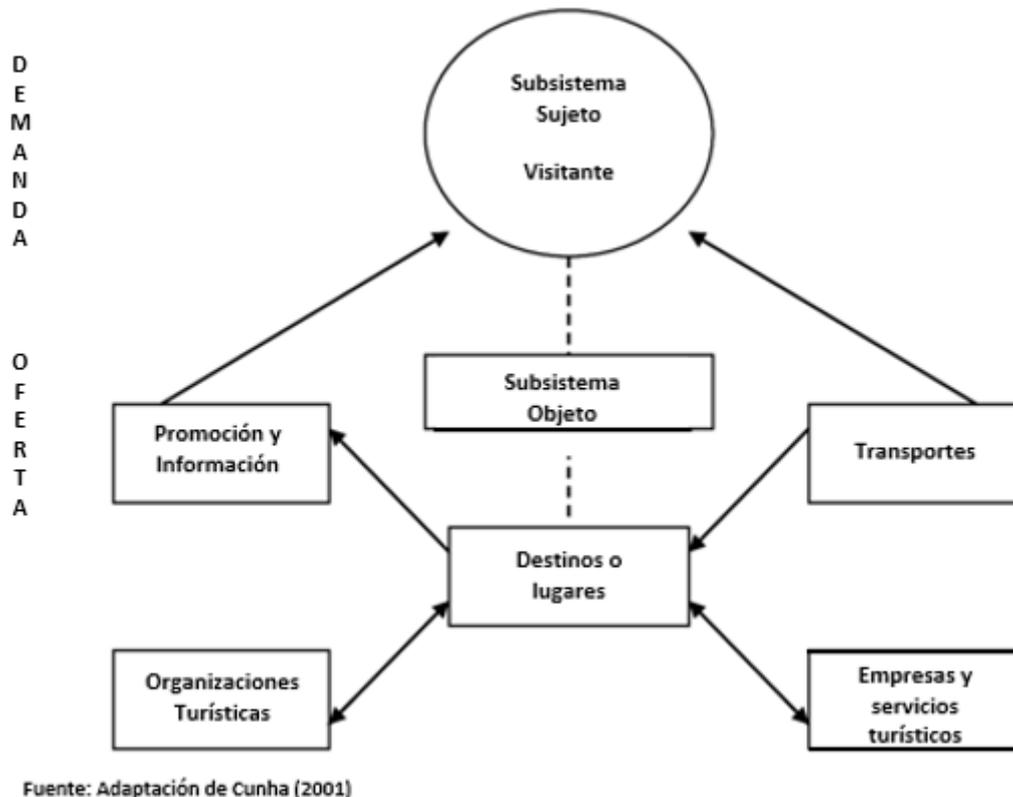
su lugar de residencia habitual por un tiempo definido, desplazándose hacia otros lugares. Alrededor de este flujo turístico se desarrollan una gran variedad de instituciones cuyo objetivo es influenciar y controlar esta demanda turística: empresas de transporte, agencias de viajes, entidades de promoción e información y muchas otras.

Las zonas de recepción (oferta) incluyen las regiones que este flujo de personas demanda y está formado por agentes como las empresas de servicios turísticos (alojamiento, restauración, transporte) y las organizaciones turísticas que tienen la responsabilidad de garantizar el buen funcionamiento de los destinos. Teniendo esto en cuenta, se constata que el turismo está formado por una estructura compleja que se agrupa en varios niveles, ampliando su alcance, creando múltiples relaciones dentro de un mismo sistema (Lainé, 1980), como una especie de "tela de araña" donde al tocar una parte se sienten reverberaciones por toda la malla (Mill y Morrison, 1985).

Siguiendo a Boullón (2006), el funcionamiento del sistema turístico proviene del encuentro entre la oferta y la demanda turística a través del proceso de venta del llamado producto turístico. Para ello, será necesario que todo el sistema funcione de manera armoniosa ya que, como hemos visto antes, la interdependencia de los elementos del sistema hará que los impactos, ya sean positivos o negativos, se transmitan al conjunto. El error que a veces se comete es analizar el turismo de manera parcializada, lo que lleva a destacar sólo algunos elementos y desatendiendo otros, lo que pondrá en peligro el buen funcionamiento del sistema turístico en su conjunto (Cunha, 2001). Por ejemplo, en los países en desarrollo cuya situación turística también se está desarrollando, suele concederse más importancia a la atracción de turistas, no teniendo en cuenta, por ejemplo, la adecuación de la estructura de transporte local, exponiendo así el funcionamiento del sistema, lo que tendrá un impacto negativo precisamente en el elemento que tanto quería promover el país, el flujo de personas. El turismo es una estructura dinámica impulsada por fuerzas positivas y negativas cuyos efectos deben ser comprendidos por todos los interesados (Gunn, 2002).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Figura 1- Sistema Funcional del Turismo



1.2.Efectos del turismo

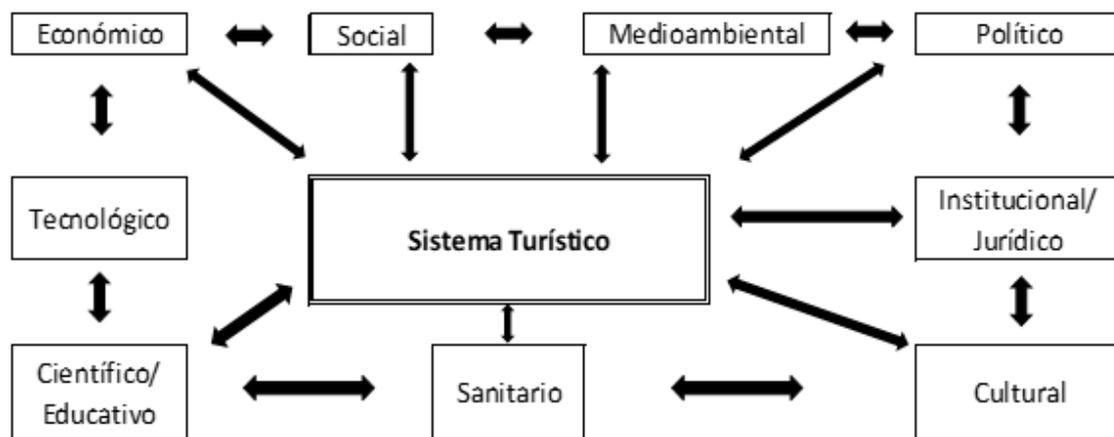
1.2.1.Las interrelaciones sectoriales del sector turístico

Los elementos del sistema turístico no sólo están interconectados entre sí, sino que el propio sistema también mantiene estrechos lazos con otros sectores. De este modo, sería un error enfocar el turismo aislándolo de estas actividades que se encuentran relacionadas (Cooper et al, 2005). El turismo es un fenómeno que influye y es influenciado por todo lo que se relaciona con la actividad humana y el medio ambiente en el que se desarrolla, es decir, se trata de un sistema abierto que establece conexiones íntimas con otros sistemas. Así, el viaje turístico influirá con mayor o menor intensidad en todas las actividades y relaciones humanas, ya sean económicas, sociales, políticas, sanitarias, culturales, ambientales, dando a cambio el origen de las actividades productivas, estableciendo estrechas interdependencias directas o indirectas con las ya existentes (Cunha, 2001).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Veamos un ejemplo de la interdependencia entre el turismo y el sector económico/financiero. El turismo depende de este sector porque, dependiendo del desarrollo económico registrado en una zona emisora, influirá en el nivel de vida y en el poder adquisitivo de las personas que luego viajarán en mayor o menor volumen. A su vez, el turismo influye en el sistema económico/financiero en la medida en que crea riqueza y empleo en la zona receptora, lo que permite alcanzar los objetivos de desarrollo económico. Esta interdependencia lleva a considerar el turismo como una suma de los fenómenos y relaciones constantes de interacción entre los turistas, los proveedores de bienes y servicios, los servicios públicos y las comunidades anfitrionas en el proceso de atraer y recibir visitantes (McIntosh et al., 1995), tal y como se recoge en la figura 2.

Figura 2 - Sistema de interrelación del turismo



Fuente: Cunha (2001)

Podemos decir entonces que el resultado final de la actividad turística está influenciado por varios otros sectores. En este sentido, Barretto (2003) apunta que el turismo es una actividad en la que existe una relación de diálogo con la sociedad, porque está relacionada con el conjunto de las actividades humanas. El resultado final puede dar lugar a beneficios para todos los elementos que intervienen en la interrelación, siendo uno de ellos de carácter económico. El turismo es una actividad que, especialmente en estos momentos, es considerada especialmente por su contribución económica a muchos destinos (ver cuadro 1), incorporando valor a través de la recepción de divisas, pero sirviendo también de apoyo a las industrias de exportación, protegiendo el medio ambiente, la sociedad y su cultura (Programa de Desarrollo Turístico de Antigua y Barbuda, 2003).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Cuadro 1 - Clasificación y Identificación de los Efectos Económicos del Turismo

Tipo del efecto	Objetivos de la política económica	Efectos	
Globales	1. Estrategia de desarrollo	1.1 Efectos generales en la economía nacional 1.2 Efectos sobre la dependencia externa y sobre el nuevo orden económico nacional	
Parciales	2. Crecimiento de los sectores productivos (eficiencia del sistema)	2.1 Efectos sobre la producción 2.2 Efectos sobre el empleo	
	3. Sector externo (estabilidad y equilibrio externo)	3.1 Sobre la balanza de pagos 3.2 Sobre la tasa de cambio 3.3 Sobre las relaciones reales de cambio 3.4 Sobre la oferta monetaria y la velocidad de circulación del dinero	
	4. Sector público (grado de intervención del Estado)	4.1 Sobre los ingresos públicos 4.2 Sobre el gasto público	
	5. Estabilidad del sistema	5.1 Efectos sobre la inflación 5.2 Efectos sobre la especulación del suelo	
	6. Equidad de los sistemas	6.1 Sobre la distribución de los ingresos	
	7. Ordenación del territorio	7.1 Sobre el desarrollo regional	7.2 Sobre el medio rural

Fuente: Adaptación del Ferreira (2008).

1.2.2. Efectos globales

Durante las dos últimas décadas, el sector de los viajes y el turismo ha desempeñado un papel cada vez más importante en el desarrollo económico de muchos países. Varios son los vectores que impulsan el aumento de los viajes en todo el mundo: mayores ingresos reales, más tiempo de ocio, sistemas de transporte optimizados y extremadamente accesibles y eficaces, sistemas de comunicación que facilitan la comercialización y un número importante de servicios y posibilidades turísticas que se han puesto a disposición a través de Internet en muchos países (WTTC, 2012). En 2015, el sector había crecido de tal forma que representó el 10% de la producción mundial y el 6% del total de las exportaciones mundiales, constituyendo una importante fuente de ingresos para muchos países en desarrollo (Cannonier et al., 2018).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Las importantes tasas de crecimiento y desarrollo, los ingresos por divisas, el desarrollo de la infraestructura, las nuevas técnicas de gestión y la experiencia en materia de capacitación están afectando a diferentes sectores de la economía, que contribuyen positivamente al desarrollo económico y social de un país (Surugiu, 2009). Una economía en crecimiento contribuye a la creación de más puestos de trabajo, ampliando los ingresos de los residentes. También registra un aumento de los ingresos de que disponen los gobiernos para financiar los servicios a los residentes en materia de defensa, educación, protección policial y lucha contra incendios, apoyo a la seguridad social, infraestructura y otros servicios sociales. En resumen, una economía nacional en constante expansión amplía las opciones disponibles para los residentes y las instituciones que conducen a una mejor calidad de vida del conjunto de la ciudadanía (Frechtling, 2013).

Para que el turismo sea considerado como un sector de desarrollo, su integración en la política económica de un país determinado será fundamental y en este proceso las entidades responsables deberán adoptar directrices y medidas, asegurando su adecuada integración, salvaguardando la inexistencia de conflictos o intereses o la subordinación de las variables (Ackley, 1964). Según Edgell (1982), el éxito de una estrategia basada en el turismo dependerá de las políticas que se formulen para gestionar su desarrollo, así como de su madurez.

1.2.3.Efectos específicos

Además de los efectos globales, el turismo tiene importantes efectos específicos en las economías en las que está presente. Comencemos por ver su efecto en la producción nacional, contribuyendo a su aumento debido a la mayor presión sobre el consumo, por lo que si el sistema productivo local tiene la posibilidad de responder a la demanda sin necesidad de recurrir a la importación de bienes y servicios, aumentaría la capacidad productiva de las principales empresas, llevándolas a obtener un mayor o menor volumen de ingresos dependiendo del nivel de desarrollo económico del país, los precios practicados, la diversidad y calidad de la oferta turística y la capacidad de la producción local para adaptarse a las motivaciones y demandas de los turistas (Cunha, 1997).

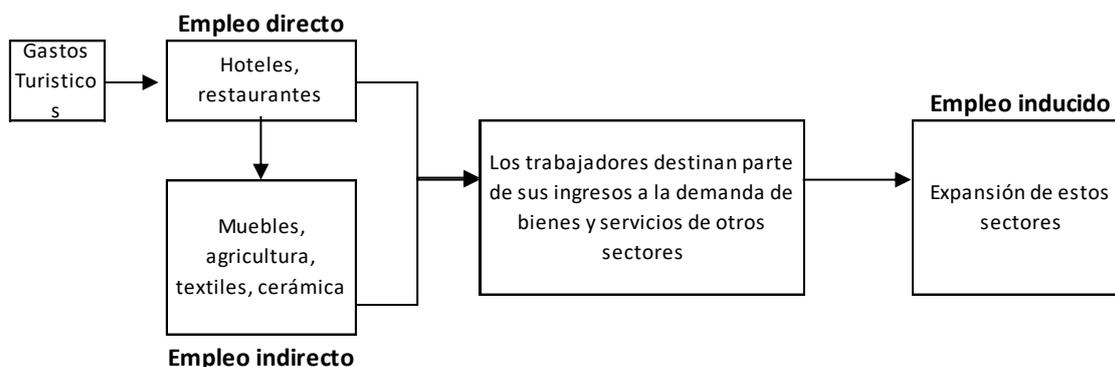
En cuanto a su efecto sobre el mercado laboral, según la OMT (1998), el turismo es una industria que depende en gran medida del factor humano, por lo que es evidente que favorece la creación de empleo, lo que revela que el sector turístico es una herramienta que puede reducir los problemas sociales y suavizar las situaciones de conflicto, así como controlar el volumen de la emigración de la mano de obra. Hay una gran generación de empleos vinculados al sector

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

turístico, con 1 de cada 11 trabajadores empleando en actividades turísticas, directas o indirectas (WTO, 2016).

Una característica intrínseca de la actividad turística es su capacidad de provocar un efecto multiplicador en la economía donde se desarrolla, causado por los gastos en bienes y servicios por parte de los turistas. Este efecto producirá una multiplicación del empleo, es decir, el empleo en el turismo tiene efectos multiplicadores que van más allá de los estrictamente directos, lo que significa que, en términos globales, se espera que el turismo contribuya al fortalecimiento del empleo a partir de tres efectos principales: directos, indirectos e inducidos (Guibilato, 1983), como se puede ver en la figura 3.

Figura 3 - Efectos del Turismo en el mercado del empleo



Fuente: Ferreira (2008)

Inicialmente, el gasto turístico crea empleos (empleos directos) a través del aumento de la capacidad productiva en términos de las actividades características del turismo, tales como hoteles, transporte y restaurantes. Este incremento de la capacidad productiva, a su vez, dará lugar a la creación de un segundo ciclo de transacciones a partir de la creación o expansión de otras actividades no características del turismo que servirán de soporte a las actividades primarias, permitiendo así satisfacer los consumos turísticos (como la construcción, la agricultura, la pesca y otras), lo que dará lugar a la creación de nuevos puestos de trabajo (empleos indirectos). Por último, una parte de los ingresos generados por la producción turística será aplicada por sus "empleados" en el consumo de otros bienes y servicios, induciendo así el crecimiento de otros sectores de actividad (empleo inducido) (OMT, 1998).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Además, existe la posibilidad de desarrollar actividades locales que repercutan en el empleo, como el trabajo en funciones públicas o la creación de oportunidades para el desarrollo de pequeñas y medias empresas en ámbitos como la agricultura, la artesanía local, las actividades culturales y de ocio, la pesca y otros (Poirine, 1995; Pluss, 2001).

El gasto en turismo se convierte en ingresos internacionales, lo que a su vez representa un importante factor de equilibrio sobre el PIB de los países, especialmente en las pequeñas economías insulares, cuando en muchos de ellos existen desequilibrios crónicos en su balanza de pagos, dado que no tienen la posibilidad de desarrollar un sector productivo suficientemente fuerte y no cuentan con un sector exportador adecuadamente desarrollado (Ferreira, 2008). Por lo tanto, el turismo es un medio para obtener, de manera ágil, las divisas necesarias para equilibrar la balanza de pagos nacional (OMT, 1998).

De acuerdo con Ferreira (2008), el turismo también proporciona al sector público alternativas para aumentar los ingresos públicos, a través de los impuestos. El aumento de la demanda turística tendrá efectos tanto en el sector privado como en el público a través del consumo que genera (transporte público, comunicaciones, alojamiento, etc.). En la medida en que existan impuestos vinculados a estos bienes, los ingresos fiscales de los estados o de otras entidades autónomas (autoridades locales y regionales, municipios, etc.) se podrían aumentar de esta manera. Tomando las precauciones necesarias, se aplicarían diversos impuestos al consumo de los turistas o impuestos aduaneros a las importaciones que servirían para satisfacer las necesidades de los turistas.

También aumentarían los ingresos tributarios vinculados al proceso productivo del turismo, es decir, a través de la fiscalidad sobre los trabajadores y empresas directamente vinculados a la actividad turística, e indirectamente a través de la aplicación de impuestos a la producción. Igualmente sería posible recaudar impuestos específicos que reflejen los costos ambientales derivados del turismo y que deben ser soportados tanto por los turistas como por las unidades de alojamiento (Burns y Andrew, 1995).

En este sentido, la dinámica generada por el turismo en la economía permite a los gobiernos disponer de más dinero para realizar nuevas inversiones públicas en infraestructura (energía, saneamiento, educación) o en otras áreas (transporte y comunicaciones) que, dados los altos volúmenes de inversión que requieren, podrían ser inviables de otra forma. En resumen, los órganos administrativos podrían redefinir sus opciones estratégicas y seguir optando por

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

proponer otras políticas de carácter económico, financiero y social, asegurando que la planificación a largo plazo sea proactiva y no reactiva (Welforf, 1995).

El aumento de los precios de una economía suele estar asociado al turismo. Hay cuatro razones básicas que pueden ayudar a comprender esta situación: el aumento de la presión sobre la demanda de bienes y servicios que se refleja en una mayor presión sobre la oferta, el aumento de la oferta monetaria resultante de la expansión del turismo, los incrementos de los precios de los bienes y servicios que indirectamente pueden influir en el índice general y, por último, la aparición de diversos efectos sociológicos en el mercado. Todas estas razones se basan en el hecho de que la llegada de turistas a un país receptor crea un aumento de la demanda interna de productos locales e importados, que refleja en la demanda global del país (Figuerola, 1985).

El turismo también es visto como un impulsor de la actividad comercial debido a sus múltiples vínculos con otros sectores de la economía. El hecho de que la actividad turística esté compuesta por un grupo heterogéneo de empresas, con dependencia mutua entre ellas, significa que un crecimiento de la actividad turística estimulará el crecimiento de la demanda de bienes locales y del nivel económico del destino en general (OMT, 1998).

1.3. La teoría del ciclo de vida del destino

El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos es un instrumento que surgió de la necesidad de dar a la actividad turística una validación científica. El continuo crecimiento del turismo, así como la creciente competencia entre los destinos, dio lugar al desarrollo de una herramienta que permitiera comprender la evolución de dichos destinos a lo largo del tiempo (Butler, 1980).

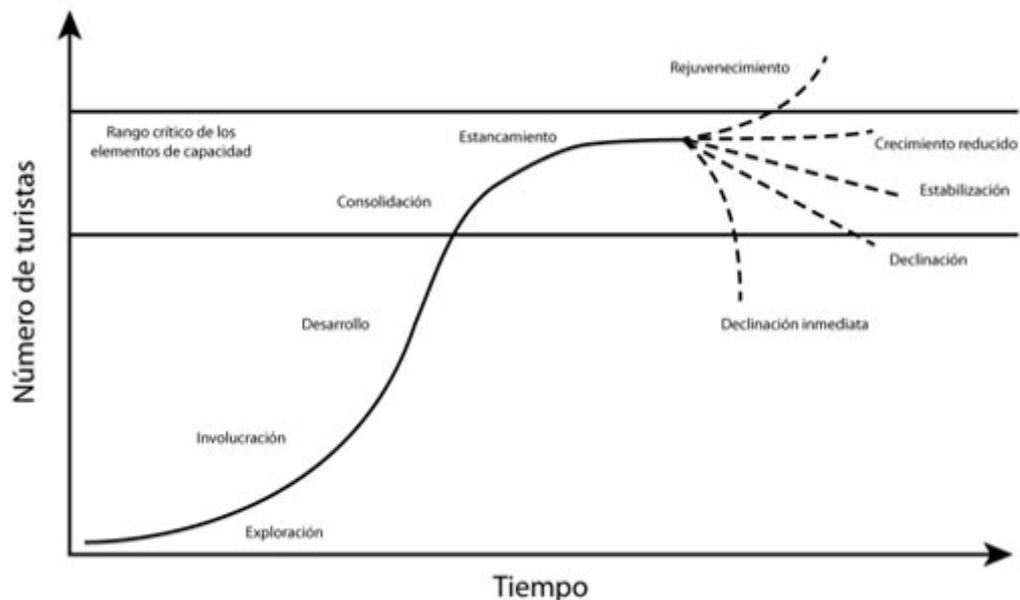
El ciclo de vida del destino turístico es considerado como una de las herramientas más relevantes para comprender la competitividad y el desarrollo de los destinos turísticos (Henche et al., 2013).

El ciclo (ver gráfico 1) empieza en una fase de exploración en la que aparecen los primeros viajeros, aquellos pioneros atraídos por la belleza del destino. Luego aparece una fase de implementación en la que el sector privado y los agentes administrativos del destino reaccionan a la llegada de estos visitantes, comenzando a desarrollar las infraestructuras turísticas. A esta fase le sigue la fase de desarrollo, caracterizada por el reconocimiento del destino, con la oferta ya plenamente desarrollada y se observa una clara intervención de la administración. En la fase de consolidación, el destino alcanza niveles récord de demanda, el ritmo de crecimiento se

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

desacelera y finalmente se estanca. A partir de ahí, pueden seguir diferentes caminos, dependiendo directamente de la gestión realizada por los agentes locales (públicos y privados). La idea básica es que el turismo nace lentamente y luego alcanza altas tasas de crecimiento hasta que llega a la madurez, período en el que las tasas de expansión se moderan, llegando al dilema en torno al declive o la adaptación de medidas que faciliten el rejuvenecimiento del destino (Valdés et al., 2017).

Gráfico 1 - Representación del ciclo de evolución de un área turística



1.4. El turismo y los objetivos del desarrollo sostenible

El turismo tiene un gran potencial para impulsar el progreso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDS). En este sentido, la actividad puede producir empleos de calidad para un crecimiento duradero, reducir la pobreza y promover la preservación del medio ambiente, lo que supone una triple ventaja para ayudar a los países en la transición hacia economías más integradoras y resistentes (WTO, 2017).

Para lograrlo sería necesario un turismo sostenible en el que, según Middleton y Hawking (1998), la sostenibilidad significa lograr un equilibrio entre el número y el tipo apropiado de visitantes y su efecto en el destino, así como con los servicios que se ofrecen localmente, a fin de mantener tanto la cantidad como la calidad de los recursos renovables disponibles. De esta

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

manera y en el contexto de la actividad turística, el turismo sostenible deberá ser entendido como logrado cuando su desarrollo esté asegurado al menos a través del mantenimiento o, deseablemente, a través de la valorización de los recursos de los que depende. Aunque el desarrollo sostenible esté inicialmente vinculado al medio ambiente, es preciso considerarlo desde una perspectiva tridimensional (WTO, 2004):

- a) Sostenibilidad económica, que garantiza el empleo, la generación de ingresos y la gestión eficaz de los recursos para que sean utilizados por las generaciones futuras (principio de solidaridad);
- b) Sostenibilidad social y cultural, que defiende que el desarrollo del turismo sea compatible con la preservación de la cultura y los valores de las comunidades involucradas (principio de participación);
- c) Sostenibilidad ecológica, que defiende que el desarrollo sea compatible con la preservación de la biodiversidad y los recursos biológicos (principio de precaución)

El desarrollo sostenible del turismo está vinculado a los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas para 2030, ya que el turismo puede contribuir en diferentes ámbitos, siempre que haya una aplicación clara, financiación adecuada y una inversión en tecnología, infraestructura y recursos humanos. El programa establece un escenario mundial para poner fin a la pobreza extrema, combatir la desigualdad, la injusticia y hacer frente al cambio climático para 2030. Para ello se han fijado 17 objetivos, como se ilustra en la figura 4 (Castillo, 2019). Cuatro de esos objetivos están especialmente vinculados a la actividad turística. Veámoslos brevemente.

Figura 4 - Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030



Fuente: OMT

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

❖ Objetivo 1: No Pobreza

El desarrollo del turismo sostenible y sus repercusiones a nivel comunitario pueden vincularse a los objetivos nacionales de reducción de la pobreza mediante su vinculación con la promoción del emprendimiento, apoyo a las pequeñas empresas, y con el empoderamiento de los grupos desfavorecidos, en particular los jóvenes y las mujeres.

❖ Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Siendo el turismo una de las fuerzas motoras del crecimiento económico mundial, actualmente proporcionando 1 de cada 11 puestos de trabajo en todo el mundo, al tener acceso a oportunidades de trabajo decente en el sector del turismo, la sociedad, especialmente los jóvenes y las mujeres, puede beneficiarse de un aumento de sus aptitudes y de su desarrollo profesional.

❖ Objetivo 14: La vida bajo el agua

El turismo costero y marítimo, los mayores segmentos del turismo, especialmente para los "Pequeños Estados Insulares en Desarrollo" (PEID), dependen de la salud de los ecosistemas marinos. El desarrollo del turismo debería formar parte de la gestión integrada de las zonas costeras a fin de ayudar a conservar y preservar los frágiles ecosistemas marinos y servir de vehículo para promover una economía azul.

❖ Objetivo 17: Asociaciones para los objetivos

Debido a su carácter intersectorial, el turismo tiene la capacidad de fortalecer las asociaciones entre el sector público y el privado y de involucrar múltiples entidades interesadas a nivel internacional, nacional, regional y local para trabajar conjuntamente en pro del desarrollo sostenible y otros objetivos comunes. De hecho, la cooperación pública y las asociaciones públicas y privadas constituyen una base necesaria y fundamental para el desarrollo del turismo.

1.5. Países en desarrollo y pequeñas economías insulares

Desde 1971, los Países Menos Desarrollados (PMD, en adelante) han sido identificados oficialmente por las Naciones Unidas como un grupo de países que sufren de debilidades estructurales en su desarrollo socioeconómico y que la comunidad internacional considera merecedores de una condición privilegiada en apoyo de sus esfuerzos para superar esas debilidades. La lista se define según criterios de bajos ingresos nacionales, bajo nivel de

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

desarrollo del capital humano y un alto grado de vulnerabilidad económica. Esta categoría abarca actualmente 49 países, 34 de los cuales se encuentran en África, 9 en Asia, 5 en el Pacífico y uno en el Caribe (WTO, 2001).

De acuerdo con WTO (2016) para estos países, las exportaciones de bienes y servicios constituyen una parte importante de sus economías, y en 2016 el turismo representó un 7% del total de las exportaciones. De hecho, en 13 de los 49 PMD, los ingresos por exportación de servicios superaron a los ingresos por exportación de bienes y, salvo en tres de ellos, la proporción de las exportaciones de servicios turísticos en el total de ingresos en divisas fue más del doble de la correspondiente a las exportaciones de bienes. El turismo internacional es sin duda uno de los pocos sectores económicos a través de los cuales los PMD han podido aumentar su participación en la economía mundial (WTO, 2001).

Según la OMT (2020), los ingresos del turismo internacional obtenidos por los destinos mundiales pasaron de 2 mil millones de dólares en 1950 a 1.5 billones de dólares en 2018, lo que contribuyó a la producción y redistribución de la riqueza entre los destinos. 2018 fue el séptimo año consecutivo en que las exportaciones del turismo internacional crecieron más rápidamente que las exportaciones de bienes y redujeron los déficits comerciales de muchos países. La industria del turismo ocupa el tercer lugar en las exportaciones mundiales, detrás de los productos químicos y los combustibles y por delante de las industrias automovilística y alimentaria. Es la principal categoría de exportación en muchos países en desarrollo.

Las islas, en particular las más pequeñas, son sistemas integrados extremadamente frágiles, cuyo desarrollo futuro debería centrarse en alternativas sostenibles e integradas, con capacidad para conciliar la economía, el desarrollo humano y la conservación del medio ambiente. Desde el punto de vista económico, las regiones insulares son tal vez las entidades más cuestionadas cuando se trata de desarrollar industrias en gran escala que puedan proporcionar los máximos beneficios financieros con un uso mínimo de recursos (WTO, 2002). El turismo, uno de los sectores de más rápido crecimiento en el mundo, se ha convertido en la mayor actividad económica de muchos pequeños estados insulares, creando oportunidades de empleo y aportando importantes ingresos por la entrada de divisas. El sector del turismo suele ser una de las pocas actividades para las cuales su ubicación, combinada con recursos naturales y culturales únicos, constituye una fuerte ventaja competitiva para los pequeños estados insulares. En 2000, el número de turistas internacionales que visitaron esos destinos aumentó de 28 millones a 41

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

millones en 2013. En el mismo período, las exportaciones de turismo aumentaron de 26.000 millones de dólares a 53.000 millones de dólares (WTO, 2014).

De acuerdo con Ferreira (2008), las pequeñas economías del mundo esbozan los objetivos de su política económica, considerando el turismo como el motor del desarrollo dadas las relaciones que crea, convirtiéndose en una actividad horizontal que afecta y se ve afectada por la mayoría de las actividades humanas, destacando la economía y reflejando al mismo tiempo las necesidades sociales y ambientales. Como es de esperar, el objetivo principal de las entidades públicas nacionales es el crecimiento de sus economías, proporcionando más empleos y mayores ingresos a los residentes, aumentando también los recursos necesarios para financiar los servicios ya sea en la educación, la defensa, la seguridad social, pero también en la salud, apuntando a un escenario global que aumente la calidad de la vida local.

Una vez desarrollado, el turismo también permitirá ampliar y reorganizar el tejido económico empresarial, fortaleciendo la capacidad competitiva de las grandes empresas, pero también es una oportunidad o un incentivo para el establecimiento y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Por otra parte, con el aumento de los flujos turísticos, también se espera que se amortizan los altos costos de la infraestructura interna, aumentando la posibilidad de economías de escala, lo que asegurará que la estructura empresarial disfrute de mejores condiciones para producir, comercializar, distribuir y almacenar sus bienes y servicios (Vellas, 1997).

Tan importante puede ser el turismo para las economías de las pequeñas islas que llevó a las Naciones Unidas, tras la conferencia sobre los pequeños estados insulares (Barbados, 1994), a reconocer el turismo como una actividad estratégica y una importante fuerza de desarrollo para muchas economías de las pequeñas islas, de modo que estas pequeñas regiones puedan superar el aislamiento y lograr una mayor integración en la economía mundial, dándoles una nueva perspectiva y oportunidad a nivel macroeconómico (Gortázar, 1999).

Las pequeñas economías insulares deben crear estructuras específicas de gobernanza y gestión del turismo, que incluyan el turismo, el medio ambiente, la cultura, el transporte, el comercio y la industria, las responsabilidades y los conocimientos especializados en materia de planificación y desarrollo, permitiendo un enfoque más participativo y promoviendo asociaciones fructíferas entre los sectores público, privado y las comunidades locales (WTO, 2014).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

CAPÍTULO 2: La actividad turística en Cabo Verde y en la Isla de Boavista

2.1. Breve caracterización del archipiélago de Cabo Verde

Cabo Verde es un territorio de origen volcánico, situado en el Océano Atlántico, en el extremo occidental de África. Se trata de un archipiélago de dimensión territorial limitada, compuesto por 10 islas (9 habitadas) y 8 islotes (Marcelino y González, 2019). Al norte se hallan las islas de Barlavento, de oeste a este: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (deshabitada y reserva natural), São Nicolau, Sal y Boa Vista. Al sur están las islas de Sotavento, de este a oeste: Maio, Santiago, Fogo y Brava. El archipiélago fue descubierto en el siglo XV, concretamente en 1460, por los portugueses, en su camino a las Indias. La colonización portuguesa comenzó poco después de su descubrimiento, siendo las primeras islas pobladas las de Santiago y Fogo (Lima, 2015).

Con una superficie de 4.033 km, el país tiene unos 540.000 habitantes y una población mayoritariamente joven. En 2010, el 32% de la población tenía entre 0 y 14 años, y más de la mitad (62%) tenía entre 15 y 64 años. Cabo Verde es una república democrática semipresidencialista (parlamentarismo mitigado), con un régimen multipartidista, donde la soberanía reside en 4 órganos, según el principio de independencia y separación de poderes: el Presidente de la República, la Asamblea Nacional, el Gobierno y los Tribunales (Bernardo, 2019).

El idioma oficial es el portugués y el criollo es su lengua materna. La lengua criolla es la manifestación más rica de la cultura caboverdiana, habiendo surgido en los primeros años del asentamiento del archipiélago, debido a la necesidad de entendimiento entre los esclavos y los colonos europeos. El archipiélago está situado en la zona subsahariana y tiene un clima subtropical seco moderado por los vientos alisios, con temperaturas suaves durante todo el año que ofrecen condiciones ideales para los deportes acuáticos, desde el surf, el windsurf y el kitesurf hasta el buceo, la pesca y la natación (Lima, 2015).

La temperatura del agua del mar varía entre 22°C y 25°C, y la temperatura media del aire entre 24°C y 30°C, a lo largo del año. Las playas de Cabo Verde son auténticos paraísos para los amantes del sol y del mar, constituyendo uno de los principales productos turísticos de Cabo Verde. La estructura económica está condicionada por su insularidad y vulnerabilidad al mundo exterior, que depende en gran medida de las importaciones. Su economía se basa en el sector de servicios, siendo el comercio, el transporte, el turismo y los servicios públicos los más significativos (Quintana y Morales, 2019).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

2.2. Contexto histórico y evolución del turismo en Cabo Verde

Según el Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo en Cabo Verde 2010/2013, el turismo tuvo sus inicios en los años 60 del siglo pasado, tras la construcción del aeropuerto internacional de la isla de Sal. Sin embargo, el crecimiento del sector del turismo como actividad relevante para el desarrollo de Cabo Verde comenzó en los años 90 del siglo pasado, habiendo sido impulsado por varios factores, entre los que cabe destacar la creciente visibilidad dada por el fenómeno Cesária Évora, (cantante de mayor reconocimiento internacional a lo largo de la historia de la música popular caboverdiana), el "descubrimiento de las islas" por parte de los inversores en el sector, inicialmente portugueses e italianos, seguidos más tarde por españoles e ingleses, la asunción por parte de los sucesivos gobiernos, desde entonces, del turismo como " uno de los principales motores del crecimiento económico de Cabo Verde y de la mejora de las condiciones de vida de la población" (Ministério de economia, crescimento e competitividade, 2010, pág. 69).

Cabo Verde puede considerarse un destino turístico emergente, con una tendencia de alto crecimiento y potencial. Un destino turístico emergente se define como un área geopolítica en la que el turismo acaba siendo aceptado como un importante instrumento de desarrollo socioeconómico y en la que la comunidad expresa su voluntad de aprovechar el potencial turístico para mejorar su bienestar económico. El país tiene un alto potencial turístico, debido a la riqueza de los recursos naturales y a su posición geográfica pero también por el hecho de ser un lugar seguro, tener un clima agradable todo el año y diferentes y complementarios atractivos turísticos en cada una de sus diez islas (Lima, 2015).

De la tabla 1 se puede ver que el turismo es uno de los principales motores de la economía del país, la cual ha dado un salto cualitativo y cuantitativo en el último decenio, impulsada precisamente por la alta aportación del sector turístico al PIB nacional (INE, 2015).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Tabla 1 - Serie de macromagnitudes (PIB y Empleo). 2011-2014 Unidades: mil euros

	2011	2012 (P)	2013 (P)	2014 (P)
PIB TURISTICO (NOMINAL)	250.954	288.933	303.261	295.830
PIB TOTAL (NOMINAL)	1.341.533	1.363.545	1.384.301	1.410.435
% (PIB TURISTICO/PIB TOTAL)	18,71%	21,19%	21,91%	20,97%
INDICE VOLUME (PIB TURISTICO)	100,00	112,33	103,41	97,74
POSTOS DE TRABAJO TURISTICOS	34.246	36.781	37.240	ND
POSTOS DE TRABAJO TOTAIS	178.577	187.904	185.366	ND
% (P.T. TURISTICOS/P.T. TOTAIS)	19,18%	19,57%	20,09%	ND

(P) Previsión

Fuente: Adaptación Cuenta Satélite del turismo de Cabo Verde 2015

2.3. Demanda turística en el destino Cabo Verde

El mercado turístico de Cabo Verde se caracteriza principalmente por una demanda externa de los mercados emisores de turistas (ver tabla 2), con una tendencia de gran crecimiento. Se estima que en 2018 el volumen de turistas que visitaron Cabo Verde fue de 771.335, lo que representa un aumento del 8,3% respecto del año anterior (712.199 turistas). El Reino Unido tuvo el porcentaje más alto, con un 24,5%, seguido de Alemania, Francia y los Países Bajos, respectivamente, con un 12,7%, 10,9% y 10,8% (INE, 2018a).

Tabla 2 - Principales destinos emisores

País de residencia	%
Reino Unido	24,5
Alemania	12,7
Francia	10,9
Bélgica-Países Bajos	10,8
Portugal	10,0
Suecia	6,6
Italia	4,4
República Checa	3,0
Luxemburgo	2,4
España	2,0
Suiza	1,4
Estados Unidos	1,0
Brasil	0,4
Otros países	9,9

Fuente: INE, IGST 2018



Del gráfico 2 se puede ver que los grupos de edad mayoritarios de los turistas que visitan Cabo Verde son los de 45 a 54 años y los de 25 a 34 años, que representan el 22,7% y el 22,3%

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

respectivamente. Con pesos menores tenemos a los jóvenes (15-24 años) y a los niños (menores de 15 años) que representaron el 5,9% y el 2% respectivamente (INE, 2018a).

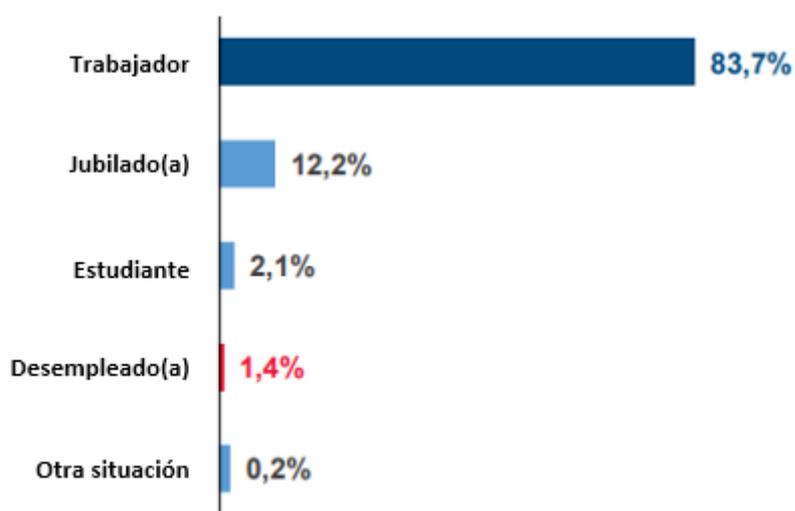
Gráfico 2 - Distribución porcentual de los turistas por grupos de edad



Fuente: INE, IGST 2018

Como en años anteriores, en lo que respecta a la situación laboral (ver gráfico 3), la mayoría de los turistas eran trabajadores (83,7%), es decir, tenían una ocupación profesional, seguidos de los jubilados (12,2%). Sólo el 0,7% de los turistas no eran económicamente activos (INE, 2018a).

Gráfico 3 - Distribución porcentual de los turistas por situación laboral

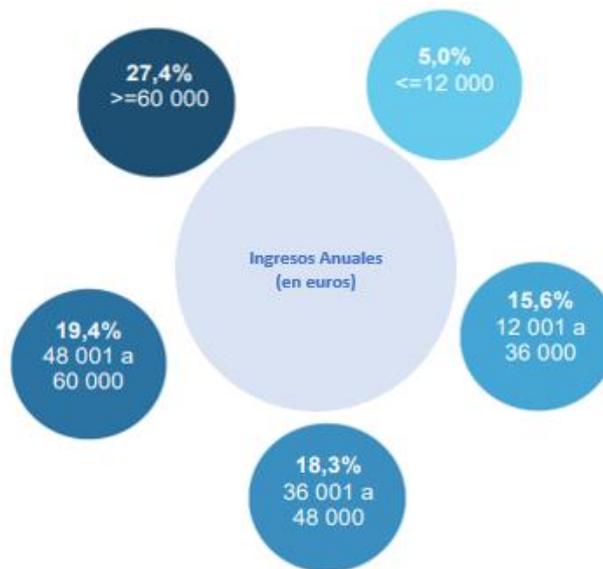


Fuente: INE, IGST 2018

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

En lo que se refiere al ingreso anual del hogar, el 27,4% de los turistas pertenece a hogares con ingresos de 60 mil euros o más, seguido por aquellos con ingresos entre 48 mil y 60 mil euros, que representan el 19,4% del total de turistas como se puede observar en la siguiente ilustración. Un porcentaje significativo (18,3%), tenía un ingreso familiar anual de entre 36 mil y 48 mil euros (INE, 2018a).

Ilustración 1 - Distribución porcentual de los turistas según los ingresos anuales de los hogares (en euros)

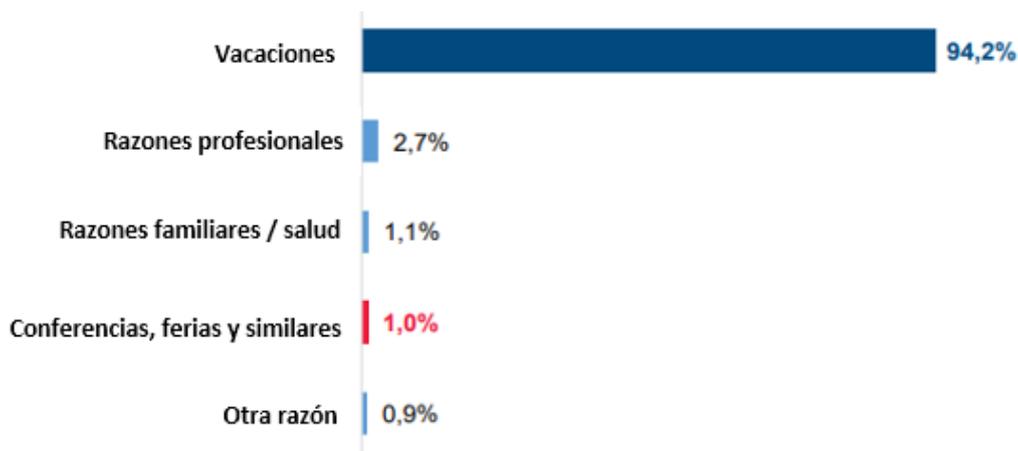


Fuente: INE, IGST 2018

El gráfico 4 demuestra que la mayoría de los turistas aluden a las vacaciones como principal motivo de viaje (94,2%). Los motivos profesionales ocuparon el segundo lugar en cuanto a las motivaciones, con el 2,7% de los turistas (INE, 2018a).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

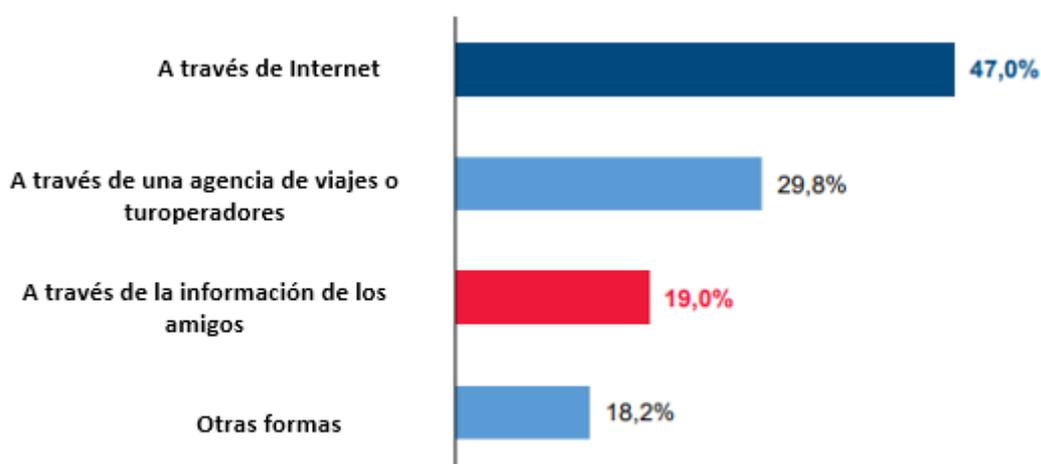
Gráfico 4 - Distribución porcentual de los turistas según el motivo del viaje



Fuente: INE, IGST 2018

En 2018, el 47,0% de los turistas obtuvieron información sobre Cabo Verde a través de Internet. Un porcentaje igualmente significativo, el 29,8% y el 19,0%, obtuvo la misma información a través de agencias de viajes/turoperadores y a través de amigos, respectivamente tal y como se recoge en la figura 2 (INE, 2018a).

Gráfico 5 - Distribución porcentual de los turistas según los medios de obtención de información sobre Cabo Verde



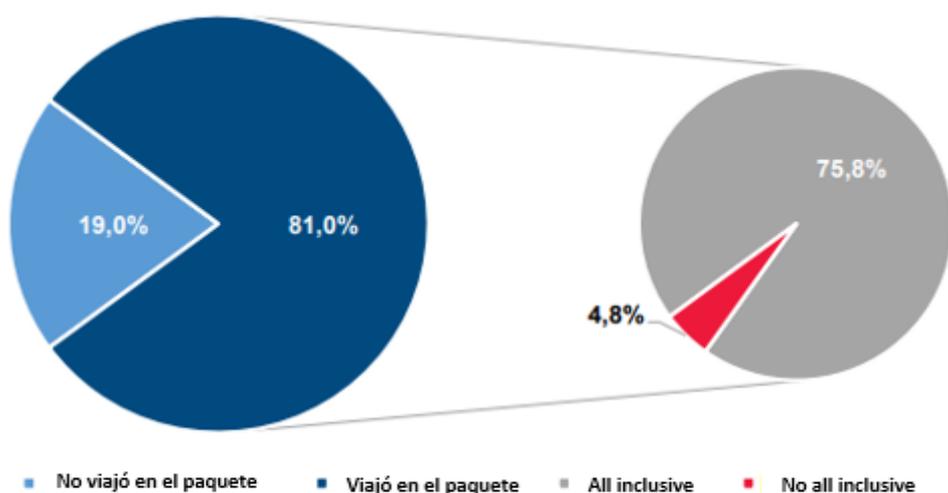
Fuente: INE, IGST 2018

De los 771.355 turistas que visitaron Cabo Verde en 2018, la inmensa mayoría (81%) viajó en un paquete turístico, y de éstos, el 75,8% lo hizo en el sistema de *all-inclusive* (ver gráfico 6). En

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

comparación con el año 2017, los turistas que viajaron en un paquete turístico supusieron incluso un ligero aumento de 1%, aumento de similar cuantía a los que utilizaron un sistema de *all-inclusive* (INE, 2018a).

Gráfico 6 - Distribución porcentual de los turistas según la forma de viaje

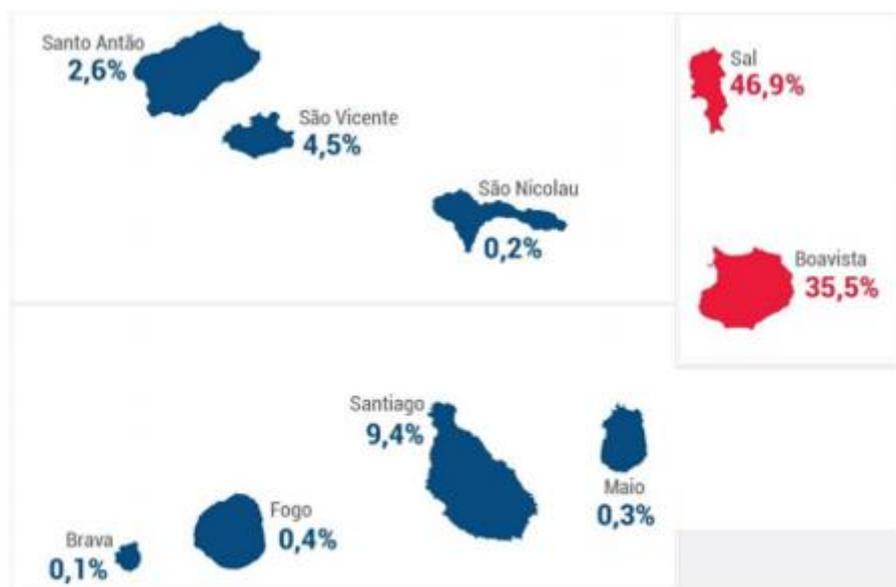


Fuente: INE, IGST 2018

Las islas de Sal, Boavista y Santiago fueron las que más pernoctaciones registraron, representando el 46,9%, 35,5% y 9,4% del total, respectivamente (ver ilustración 2). En cuanto al tipo de establecimiento, el mayor número de pernoctaciones se registró en hoteles, representando el 80,6% de los turistas, seguido por casas particulares (7,9%) y pensiones (3,9%) (INE, 2018a).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Ilustración 2 - Distribución porcentual de los turistas según la isla donde pasaron más noches



Fuente: INE, IGST 2018

Si se analiza la estancia media por isla visitada, se observa que los turistas que visitaron la isla de São Nicolau son los que más tiempo de permanencia registran (estancia media de 9,4 días) en comparación con las otras islas (ver tabla 3). La isla con la estancia media más baja es la isla de Fogo con 4,1 días (INE, 2018a).

Tabla 3 - Estancia media (en días) por isla, según forma de viaje

Isla Visitada	Viajó en un paquete turístico (en días)		Total
	Sí	No	
Santo Antão	5,9	13,0	5,0
São Vicente	6,1	11,0	5,4
São Nicolau	13,3	16,0	9,4
Sal	8,1	8,0	8,1
Boavista	7,2	10,0	8,7
Maio	6,3	10,0	8,7
Santiago	6,8	9,0	6,7
Fogo	4,1	8,0	4,1
Brava	5,8	3,0	4,6

Fuente: INE, IGST 2018

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

En cuanto al gasto diario de los turistas, se puede ver desde de la tabla 4 que éste asciende aproximadamente a 41 euros, siendo los turistas que no viajaron con paquetes turísticos los que registran un gasto más elevado (en promedio 123 euros por día) (INE, 2018a).

Tabla 4 - Gasto medio diario (en euros) de los turistas por país de residencia, según la forma de viaje

País de residencia	Viajó en un paquete turístico (en euros)		Total
	Sí	No	
Alemania	17,0	176,5	33,5
Brasil	31,1	116,2	101,2
Bélgica-Países Bajos	13,1	106,7	37,9
España	41,3	154,5	87,7
Estados Unidos	21,2	147,5	129,8
Francia	31,6	115,1	59,8
Italia	18,8	95,9	31,6
Luxemburgo	12,3	107,1	45,1
Portugal	31,8	107,9	63,8
Reino Unido	17,6	139,4	24,0
República Checa	17,4	118,0	19,7
Suecia	22,5	102,8	26,1
Suiza	27,0	138,1	68,4
Otros países	24,1	128,9	50,1
Total	22,1	122,9	41,2

Fuente: INE, IGST 2018

2.4.Oferta turística en Cabo Verde

Cabo Verde cuenta con diversos atractivos turísticos como el clima, las playas, los paisajes, su hospitalidad y cultura, que pueden considerarse las principales razones que llevan a las personas a visitar el destino. Estos atractivos reúnen las condiciones para la práctica de los siguientes tipos de turismo: turismo de sol y playa, turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo deportivo y turismo de aventura (Canalejo et al, 2014).

Según los datos del inventario anual de los establecimientos hoteleros realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017), a finales del año 2017, había 275 establecimientos hoteleros activos, un 18,0% más que el año anterior (ver tabla 5), (aumento de 42 establecimientos en términos absolutos). Estos hoteles ofrecieron 12.463 habitaciones y 26.987 plazas, lo que supuso un aumento del 9,0% y 10,7%, respectivamente, con respecto al año anterior.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Tabla 5 - Evolución de los establecimientos, habitaciones, camas, capacidad de alojamiento y personal de servicio, 2011 - 2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Evolución 2017/2016
Establecimientos	195	207	222	229	226	233	275	18,0
Nº de habitaciones	7.901	8.522	9.058	10.839	10.626	11.435	12.463	9,0
Capacidad de alojamiento	17.025	18.194	19.428	23.171	22.954	24.376	26.987	10,7
Personal en servicio	5.178	5.385	5.755	6.282	6.426	7.742	8.825	14,0

Fuente: Inventario Anual de Hoteles 2017 (INE)

En lo que respecta al tipo de alojamiento (ver tabla 6), se produjo un mayor aumento de los alojamientos residenciales en comparación con el año 2016, con 28 establecimientos más. Le siguen en cuanto a volumen de incremento los hoteles (5), pensiones y apartamentos (3 cada uno), pueblos turísticos (2) y posadas (1) (INE, 2017).

Tabla 6 - Establecimientos de alojamiento disponibles por tipo, por isla, 2017

	Tipo de establecimiento												Total	
	Hoteles		Pensiones		Posadas		Hoteles-apartamentos		Aldeas turísticas		Residencial			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Santo Antão	7	10	18	29	3	33	-	-	4	40	36	34	68	24,7
São Vicente	9	13	5	8	1	11	2	10	-	-	28	27	45	16,4
São Nicolau	-	-	5	8	-	-	1	5	-	-	3	3	9	3,3
Sal	16	23	5	8	-	-	4	20	3	30	3	3	31	11,3
Boavista	8	12	2	3	-	-	5	25	-	-	7	7	22	8,0
Maió	-	-	3	5	-	-	2	10	-	-	4	4	9	3,3
Santiago	23	33	8	13	3	33	5	25	2	20	9	9	50	18,2
Fogo	6	9	12	19	1	11	1	5	1	10	11	10	32	11,6
Brava	-	-	4	6	1	11	-	-	-	-	4	4	9	3,3
Total	69	100	62	100	9	100	20	100	10	100	105	100	275	100,0
%	25,1		22,5		3,3		7,3		3,6		38,2		100,0	

Fuente: Inventario Anual de Hoteles 2017 (INE)

En el año examinado, la tasa de ocupación de camas fue del 58%, superior a la de 2016 (55%). Las islas de Boa Vista y Sal tuvieron las tasas de ocupación más altas, con una ocupación del 85% y 66% respectivamente. Los hoteles tenían el mayor índice de ocupación, con un 69% de camas. Les siguieron los pueblos turísticos y las posadas con un 37% y 25% respectivamente (INE, 2017).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

2.5. La isla de Boa Vista como destino turístico

La isla de Boavista fue descubierta el 3 de mayo de 1480, una isla con una rica historia de cultura y tradiciones como el tejido, la alfarería, la música y la literatura, además de hermosas playas de arena blanca que se extienden a lo largo de 55 kilómetros y ofrecen una variedad de deportes acuáticos, desde el buceo hasta el descubrimiento de los tesoros de los barcos hundidos y varados, el windsurf y kitesurf. Hablar de Boa Vista es también hablar de las ruinas inexploradas de Curral Velho y del desierto de Viana. Algunos la llaman la extensión del Sahara, en medio del Océano Atlántico, donde destacan las dunas de arena blanca que se pierden de vista a lo largo de 5 kilómetros de extensión, lo que hace que Boa Vista ofrezca una diversidad de paisajes más allá de sus paradisíacas playas (Lima, 2018).

Cuando analizamos el destino desde la perspectiva del ciclo de vida, podemos decir que actualmente está en una etapa de desarrollo. La isla ha iniciado el proceso de articulación de sus servicios turísticos (servicios básicos y complementarios, ocupación de tierras, aumento de la movilidad y carreteras).

Según la encuesta mensual sobre el movimiento de huéspedes (INE, 2018b), la isla de Boavista recibió alrededor de 207.489 turistas en 2018, lo que representa el 26,9% del total de turistas que visitaron Cabo Verde en ese año, registrando una estancia media de 8 días y un gasto diario de 41,22 euros.

En la oferta turística de la isla se distingue, por un lado, la proveniente de la inversión extranjera, concretamente las grandes cadenas hoteleras (Riu, Hoteles Meliá, Iberostar) que ofrecen una gama de productos y servicios que van desde el transporte (aéreo y terrestre) hasta la infraestructura de alojamiento de cinco estrellas. Lo que justifica el alto interés de estos grandes inversionistas extranjeros en el destino son las características naturales que el mismo presenta para la práctica del turismo, aunque todavía esté en sus primeras etapas de desarrollo. Por otro lado, está la oferta de estructuración local que, como consecuencia del actual posicionamiento del destino en su ciclo de vida, revela algunas debilidades y limitaciones, especialmente en lo que se refiere a la calidad de la oferta (servicios básicos, complementarios y estructurantes).

Existe una brecha entre estas dos tipologías de oferta, lo que se explica por la evidente supremacía de las grandes cadenas hoteleras debido a su fuerte estructura operativa y también por la etapa temprana en que se encuentra el destino en términos de desarrollo turístico. Esta superioridad lleva a la aparición de un producto dominante, el paquete turístico *all-inclusive*, elegido por la mayoría de los turistas que visitan la isla.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Siendo un producto que agrupa en un único paquete varios servicios que van desde el alojamiento, comidas y otros complementarios, ofertado con un precio global, pueden apuntarse dos posibles justificaciones de una oferta como la indicada en un contexto como la Isla de Boavista. La primera tendría que ver con la etapa del ciclo de vida del destino, esto es, en un destino que se encuentra todavía en las primeras etapas de su desarrollo tiene lógica la existencia de producto integral como el mencionado, ya que puede actuar como potenciador de su desarrollo. Otra justificación tiene que ver con la elevada inversión realizada por los promotores turísticos extranjeros, que han inmovilizado una importante cantidad de recursos en grandes hoteles y que, teniendo en cuenta algunas características intrínsecas del sector, como los costes fijos (con gran influencia de los mercados inmobiliarios) y la estacionalidad, se ven obligados a adoptar estrategias que aseguren la recuperación de las inversiones realizadas.

Por consiguiente, la oferta del producto *all-inclusive* sería beneficiosa tanto para un destino en desarrollo como para las empresas que invierten grandes cantidades de recursos financieros en activos. El problema aparece cuando no se pueda establecer un cierto equilibrio entre los intereses de la iniciativa externa y los del propio destino, lo que provoca problemas de sostenibilidad, perjudicando el desarrollo de sus servicios básicos y complementarios y, en consecuencia, la calidad de vida de su población.

2.6. Análisis cualitativo sobre la situación turística

Con el fin de conocer la percepción de la situación turística actual, así como determinar la posible acogida de una iniciativa como la analizada en la tercera parte de este trabajo, consistente en un sistema integrado de promoción de la oferta local de la isla de Boavista, se llevaron a cabo varias entrevistas de carácter semiestructurado con algunos operadores turísticos locales del destino. La idea consistió en recoger las opiniones de los agentes locales de diversas áreas de actividad en el sector, concretamente, servicios de alojamiento, restaurantes, guías turísticas, actividades recreativas y transporte (ver tabla 7).

Al tratarse de pequeñas empresas, con un promedio de actuación en el mercado turístico de ocho años, se les preguntó sobre sus resultados financieros durante este período de actividad, afirmando que los ingresos fluctúan debido a que el turismo tiene un carácter altamente estacional, pero que podrían ser mucho mayores, ya que el turismo en la isla ha crecido y continúa creciendo mucho a partir del año 2007, período en el que se inauguró el aeropuerto internacional.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Preguntados si cuando los turistas llegan al destino en general cubren sus expectativas y demanda potencial, la respuesta es que no siempre hay una oferta adecuada para toda la demanda posible, presentando el destino un escaso nivel de diversificación, estando centrado de manera casi exclusiva en el turismo de sol y playa. Respecto al producto *all-inclusive*, los agentes sostienen que no les beneficia, indicando que la mayor parte del valor generado se queda en manos foráneas, perjudicando claramente a los operadores nacionales y locales que están a merced de la monopolización por parte de los operadores extranjeros. Por lo tanto, creen que el modelo de turismo debe ser reestructurado y las autoridades deberían promover nuevos modelos que permitan que los operadores locales puedan acceder y beneficiarse del mercado turístico.

Al final de la entrevista, se les preguntó si había algún tipo de cooperación entre los operadores locales y si creían que el destino necesitaba una estructura de oferta en la que todos pudieran participar. En respuesta a la primera pregunta, los encuestados apuntaron que, aunque reconocen las ventajas que esa colaboración aportaría a todos, en la actualidad no existe cooperación entre los agentes, apuntando a una falta de comunicación y de confianza como motivos principales. Todos, de manera unánime, apuntan a que el destino necesita una sólida estructura de oferta local para poder competir con los operadores extranjeros y que para ello sería crucial contar con un fuerte compromiso y voluntad de colaboración entre el conjunto de los operadores locales.

Tabla 7 - Agentes turísticos local entrevistados

Actividad turística	Ocupación/ Posición
Agencia de excursión	Director / Propietario
Agencia de excursión/ Transfer	Propietario
Aparthotel	Propietario
Restaurante	Gerente / Propietario
Vivienda turística	Gerente / Propietario
Guía turístico	Cuenta propia

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

CAPÍTULO 3: Presentación del Proyecto "Boavista Experiences"

3.1. Presentación de la empresa

Boavista Experiences es una agencia de comercialización turística que ofrece paquetes y experiencias, a partir de un sistema integrado, que incluye a todos los agentes locales del destino. Esta iniciativa pretende constituirse en un agente comercializador dentro del sistema turístico de la isla de Boavista, atendiendo la demanda de manera integral y permitiendo que los clientes planifiquen y adquieran sus viajes y experiencias en la isla. Por otra parte, la plataforma también servirá como medio de comunicación y comercialización para los operadores turísticos locales, permitiéndoles obtener una mayor visibilidad y, por consiguiente, aumentar sus ventas.

La misión corporativa de la empresa es promover y mediar en el sistema turístico de la isla, satisfaciendo las necesidades de la demanda a través de una estructura de oferta compuesta por operadores turísticos locales. Se basa en valores y principios de sostenibilidad, responsabilidad social, calidad, valoración del capital humano y orientación al cliente. Su visión corporativa a largo plazo es constituir una referencia para el desarrollo del conjunto de los destinos turísticos de Cabo Verde.

3.2. Presentación del negocio

3.2.1. Lienzo de la Propuesta de Valor

Para identificar y conocer el segmento de clientes de la empresa, utilizaremos la herramienta conocida como *lienzo de propuesta de valor* (Osterwalder y Pigneur, 2011), que parte de dos aspectos básicos. El primer aspecto está relacionado con el segmento de clientes, donde la finalidad es, primero, identificar el objetivo buscado o problema a resolver por los clientes, a continuación, enumerar sus dificultades antes, durante y después de cubrir ese objetivo y, por último, proceder a la enumeración de las ganancias que se esperan, desean y/o superarían los niveles esperados (sorprenderían) a ese segmento de clientes. El segundo aspecto, directamente relacionado con el primero, tiene que ver con la propia empresa y se vincula al desarrollo de su propuesta de valor, según la cual a través de sus productos y/o servicios, buscará minimizar las dificultades del segmento objetivo a la hora de realizar una determinada tarea (cubrir su objetivo) y también deberá ser capaz de crear condiciones a través de sus productos y/o servicios para que los clientes puedan alcanzar las ganancias esperadas.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

El segmento de clientes de la empresa serán los turistas que quieran organizar viajes a la isla de Boavista. Esta elección se basa en datos estadísticos, que indican que el 81% de los turistas que llegaron a Cabo Verde viajaron en paquetes turísticos. Una vez elegido el segmento de clientes en el que se centrará la organización, será necesario comprender la tarea u objetivo principal de los turistas que quieran viajar a la isla a través de paquetes turísticos. Podemos decir que este **segmento tendría como "trabajo principal"**, la planificación de su viaje.

Cuando hablamos de planear un viaje, obviamente hablamos de todo el proceso relacionado con esa tarea, es decir, reservar alojamiento, transporte, búsqueda de lugares para visitar, restaurantes, actividades en el destino, etc. Estos turistas, al realizar esta tarea, pueden enfrentarse con algunas dificultades que en cierto modo les causaría molestias y dificultades a la hora de planificar su viaje. Desde este punto de vista, podemos identificar **tres grandes obstáculos que pueden encontrar al realizar dicha tarea:**

- a. Falta de tiempo para planificar el viaje, algo comprensible porque, como hemos visto, planificar un viaje implica saber dónde alojarse, comer o incluso qué hacer, requiriendo todo este trámite, una buena cantidad de tiempo;
- b. La necesidad de buscar en múltiples proveedores y ejecutar diversas negociaciones. Un paquete turístico consiste en un conjunto de diferentes servicios. Como son distintos, es necesario proceder a las búsquedas y contrataciones por separado.
- c. Dificultad para encontrar paquetes que permitan la auto personalización. Cuando se trata de paquetes turísticos, hay un predominio de paquetes estandarizados y cerrados, lo que hace imposible personalizar el viaje.

Al realizar esta tarea, el **segmento** esperaría obtener servicios de calidad, conocer el destino, acceder a experiencias memorables y lograr todo esto aprovechando al máximo su presupuesto.

En cuanto a la **propuesta de valor**, Boavista Experiences presenta como servicio para minimizar las dificultades del segmento, una plataforma que permite a los turistas planificar y adquirir viajes organizados y experiencias turísticas. Esta plataforma consistirá en una estructura de oferta local (incluidos todos los servicios turísticos), experiencias auténticas y diversificadas y funcionará también como un portal informativo del destino.

A través de este servicio, **la empresa puede minimizar los problemas de su segmento de clientes** reuniendo toda la estructura de la oferta turística de la Isla en una sola plataforma, permitiendo al turista planificar y comprar en un solo lugar, ahorrándole tiempo. Esta plataforma también pretende permitir al turista crear sus viajes combinados de forma

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

totalmente personalizada, mediante la provisión de una especie de “agenda de viaje” en la que, a partir de la base de oferta existente en la plataforma, pueda elegir según la duración de la estancia deseada, el lugar donde alojarse, el restaurante donde comer o incluso las actividades a realizar.

Por último, cabe mencionar cómo **el servicio de la empresa puede proporcionar las ganancias esperadas** por parte de los turistas antes, durante y después de su viaje. Comencemos destacando el hecho de que la plataforma funciona como un portal informativo del destino. Según las búsquedas de Google, después de reservar una habitación de hotel y/o comprar un billete para su destino final, los viajeros experimentan momentos de ansiedad y expectativas con respecto al viaje y, en esta etapa, la mayoría de ellos siguen realizando búsquedas en el destino elegido. Dicho esto, la empresa tiene la intención de poner a disposición del cliente toda la información posible sobre el destino y los servicios ofrecidos, para experimentar las emociones y vivencias asociadas a la compra en todo momento, trasladando además al cliente confianza en su viaje.

El servicio basado en la oferta de la estructura local nos permitirá adoptar una estrategia adecuada de calidad-precio, ofreciendo al turista la posibilidad de aprovechar al máximo su presupuesto para el viaje. Las experiencias turísticas se orientarán a atender a los turistas a través de los cinco sentidos, generando momentos memorables. También se valorarán todos los servicios, en aras a mantener siempre el nivel de calidad deseado.

3.2.2. Modelo de las Fuerzas de Porter

El lienzo de las fuerzas de Porter (Porter, 2009) es una herramienta orientada a visualizar y cartografiar de manera integral todo lo que ocurre en torno a nuestro modelo de negocio (fuerzas del mercado, grandes tendencias, fuerzas del sector y fuerzas macroeconómicas), facilitándonos encontrar nuevas asociaciones y estándares de negocio.

➤ **Fuerzas del sector**

Al analizar las fuerzas del sector hay algunos elementos intrínsecos que debemos tener en cuenta. Uno de ellos es el análisis de la competencia, tanto la que ya existe como la que puede entrar en el mercado. En cuanto a la empresa Boavista Experiences, en lo que se refiere a la **competencia existente**, podemos destacar las agencias de viajes físicas y las plataformas en línea como Booking (un mecanismo de búsqueda de metadatos de viajes para reservas de alojamiento) o Airbnb (mercado en línea para organizar u ofrecer alojamiento). En estas

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

plataformas, aparte de ofrecer servicios de alojamiento y transporte, también se ofrecen experiencias turísticas. En lo que respecta a las agencias físicas, la ventaja competitiva que Boavista Experiences tendría sobre ellas sería el simple hecho de que el turismo está siendo fuertemente influenciado por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) y los turistas están cada vez más predispuestos a interactuar con la contratación a través de Internet más que por la vía de la intermediación convencional.

Ya en relación con otras plataformas en línea, el hecho de que la empresa sea una organización in situ le permite centrar todos sus esfuerzos en un solo destino, lo que garantizaría una mayor calidad del servicio y un mejor conocimiento de las especificidades del destino, tanto para los turistas como para los operadores que quieren ofrecer sus servicios en la plataforma.

Los **nuevos participantes**, podría ser cualquier otra empresa que invirtiese en plataformas para planificar viajes organizados al destino de Boavista. En el análisis del sector, los **servicios y productos sustitutivos** al servicio de la empresa podrían ser la contratación directa entre los agentes del destino y los clientes. Para que Boavista Experiences pueda ser competitiva en este escenario, la empresa tendría que estar a la vanguardia de la inversión en tecnología y, dado que los operadores ya tienen fuertes inversiones en activos físicos, esto significaría que el nivel de calidad del servicio no sería el mismo porque la disposición a invertir no sería igual. Para concluir el análisis de las fuerzas del sector, los **agentes y proveedores interesados en la cadena de valor** serían, en este caso, todas las organizaciones que operan en el sistema turístico, desde las organizaciones públicas hasta los actores privados del sector.

➤ Fuerzas del mercado

Cuando empezamos a analizar las fuerzas del mercado, intentamos primero identificar los **segmentos del mercado, tanto los que se destacan, como los que están en declive y los que tienen un mayor potencial de crecimiento**. En este sentido, podemos decir de manera generalizada que el segmento de mercado que más se destaca es el de turistas que quieren viajes personalizados y experiencias memorables, pero que no tienen tiempo para programarlos. Por otra parte, el mercado de los grandes grupos como las familias han ido disminuyendo, influyendo posiblemente el hecho de que haya una creciente tasa de separación entre las parejas, así como una mayor diversidad de modelos familiares, destacando el aumento de los singles. Los millennials son, sin duda, un mercado en gran crecimiento debido a que están dispuestos a dedicar una gran parte de sus ingresos a realizar viajes y explorar nuevos horizontes.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

El mercado también se compone de **necesidades y demandas** que resumen las deficiencias del mercado. En los tiempos actuales los clientes demandan una mayor posibilidad de interactuar en la planificación de sus viajes (personalización), pero al mismo tiempo necesitan, en ese proceso, ahorrar el máximo de tiempo posible. Dicho esto, las compañías tienen que hacer sus servicios atractivos para garantizar las ventas. Aquí un factor importante es el coste de la operación por parte de la empresa, porque si la empresa puede construir una estructura operativa con unos niveles de costes bajos, obtendrá un nivel de rentabilidad adecuado a un precio atractivo por su servicio.

La empresa Boavista Experiences, teniendo en cuenta los factores del mercado, a través de la plataforma dónde pretende reunir en un único sitio toda la oferta del destino, podrá satisfacer la demanda del mercado que quiere ganar tiempo y disponer de un servicio eficaz (personalización y experiencias memorables). Además, se considera que su operativa (externalización de servicios) permitirá conseguir que el precio final para el cliente sea atractivo.

➤ Principales tendencias

Comenzamos analizando las **tendencias tecnológicas** donde se observa que en la actualidad existe una demanda por servicios rápidos, asequibles y que ahorren tiempo. Los modelos de negocio ya son tendencias digitales, con soluciones accionables, amigables y asequibles como, por ejemplo, la inversión en redes sociales con objetivos de comunicación y distribución de servicios y productos. En las **tendencias socioeconómicas** destaca el aumento de personas que viajan solas y el hecho de que se esté demandando más entretenimiento. Concluyendo el análisis de las principales tendencias, es necesario mencionar las **tendencias socioculturales** que puedan influir en el modelo de negocio. El consumidor tiende a ser cada vez más independiente, más abierto y deseoso de viajes que le permitan vivir experiencias memorables y productos/servicios cada vez más personalizados. Ahora mismo, ante la crisis sanitaria (COVID 19), hay una gran oportunidad para que las empresas se enfoquen en ofertas de productos/servicios personalizados, debido a que la gente quiere tener más control sobre su entorno.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

➤ Tendencias macroeconómicas

Concluimos el análisis del lienzo de las fuerzas de Porter abordando las tendencias macroeconómicas. La economía se encuentra en la actualidad en una fase de recesión e incertidumbre que aún se deriva de los efectos de la crisis económica de 2008, ahora reforzada por la crisis sanitaria provocada por el COVID19 y que ya está teniendo un fuerte impacto en la economía. Este hecho, por otro lado, implica la necesidad de obtener recursos financieros, en un entorno de tipos de interés bajos y con facilidades de financiación crecientes, sea a través de fórmulas convencionales, a través del capital de riesgo, *business angels*, etc. Frente a esta realidad, también habrá una tendencia a las alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas con el objetivo de aumentar la competitividad, compartiendo recursos o tecnologías.

3.2.3. Modelo de negocio Canvas

Una vez definida la propuesta de valor (donde se identificó y caracterizó el segmento de clientes y cómo la empresa crearía valor) y de haber analizado las fuerzas del sector que actúan en torno a la empresa, es necesario centrarse en el plan de negocio. Para ello, utilizaremos la herramienta de modelo de negocio de Canvas, lo que nos permitirá, a partir del análisis de sus nueve bloques, contar con una visión amplia de lo que es el núcleo de negocio de Boavista Experiences. Este instrumento es muy utilizado en la actualidad debido a su carácter práctico y fácil comprensión (Osterwalder y Pigneur, 2011) y se basa fundamentalmente en el análisis de dos ámbitos principales: el mercado en el que va a operar la empresa y la organización interna de la misma.

Antes de entrar en lo que sería el modelo de negocio de la empresa, es importante entender el contexto actual de un modelo de negocio en el sector turístico. El turismo es un sector cada vez más volátil y competitivo, donde las empresas que eligen el sector para invertir se centran cada vez más, por un lado, en reducir su estructura de costes y, por otro, en añadir más valores a su modelo para entrar en el mercado y tener la capacidad de competir con otros.

El crecimiento exponencial de la "economía virtual" se ha convertido en una clave crucial en esta ecuación en busca de cómo reducir los costes aumentando al mismo tiempo el valor entregado al cliente. A medida que la sociedad actual se digitaliza, podemos decir que los mayores valores de la economía virtual son la accesibilidad, practicidad y costes reducidos. La verdad es que el coste de involucrarse en esta economía se reduce enormemente al compararlo con su capacidad de alcance (global) o incluso en relación con el coste en inversiones de estructura física más tradicionales (como la adquisición de terrenos o activos inmobiliarios para desarrollar la actividad hotelera). Una vez estructurado su valor añadido, los modelos actuales en el sector se

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

vinculan a la penetración en la economía virtual lo que lleva a un nuevo tipo de relación entre los actores, que es la del turismo integrado.

El turismo integrado se basa fundamentalmente en un procedimiento participativo en el que todas las empresas, organizaciones políticas y poblaciones interactúan con la línea de productos que se están diseñando, aprovechando así los valores y capacidades de cada uno con el fin de crear nuevos productos o servicios para ofrecer al cliente. Las empresas que elijan el mundo digital como base de su funcionamiento se encargarán entonces de hacer esta intermediación, trasladando este producto o servicio resultante al cliente final.

Al analizar el modelo de Canvas, empezamos con el lado del mercado donde definimos los segmentos de clientes a los que se dirigen los servicios. Como hemos visto antes, el principal segmento de la futura empresa es el turista que desea organizar viajes a la isla de Boavista. Sin embargo, la empresa también tiene como clientes los visitantes que ya estén en el destino y que buscan experiencias turísticas, así como los actores locales del sector (alojamiento, transporte, restauración, guías y operadores, etc.).

Segmento clientes

- Los turistas que deseen organizar viajes a la isla de Boavista
- Los visitantes que ya estén en el destino y que busquen experiencias turísticas
- Los "actores" locales del sector en el destino

A continuación, enumeramos los valores que la empresa se propone entregar a estos segmentos de clientes. El principal valor es la disponibilidad de una plataforma que permitirá al turista planear y adquirir viajes y experiencias turísticas. Esta plataforma también permitirá a los operadores locales ofrecer sus servicios y productos, estableciendo así un sistema de integración de toda la oferta local del destino que, en consecuencia, dará una mayor competitividad y visibilidad a los intervinientes.

Propuesta de valor

- Plataforma que permite planificar y adquirir viajes y experiencias turísticas
- Plataforma que permite a los operadores ofrecer sus productos y servicios
- Experiencias auténticas y diversificadas
- Sistema de integración de la estructura local del sector

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

- Portal informativo del destino

Una vez definidos los valores que la empresa se propone entregar a sus segmentos de clientes, será necesario identificar los canales que se utilizarán para hacer llegar esos valores a sus destinatarios. Uno de ellos corresponde a los canales de comunicación, que tienen por objeto difundir el mensaje, y el otro, a los canales de distribución, que serán los medios a través de los cuales se comercializarán esos valores.

Es importante volver a subrayar la influencia que las tecnologías de comunicación e información (TIC's en adelante) han tenido en los mercados turísticos como en cualquier otro sector. El desarrollo tecnológico está representando un factor muy importante en la forma en que se están prestando los servicios turísticos, al fusionar las facetas de la producción, especialmente las relacionadas con las reservas, los pagos y la logística, lo que hace que las empresas reduzcan los costes y mejoren las condiciones en que se ofrecen determinados servicios turísticos. Desde el punto de vista del consumidor, las nuevas vías de información turística a través de Internet y la posibilidad de comprar productos turísticos en la red son aspectos clave que facilitan la toma de decisiones de compra.

Consciente de esta influencia, también demostrada por datos estadísticos que indican que un alrededor del 47% de los turistas utilizaron Internet para informarse sobre el destino de Boavista (INE, 2018a), la empresa tiene la intención de adoptar un fuerte posicionamiento en el mundo virtual, utilizando los canales digitales para dar a conocer y comercializar sus servicios.

Canales de Comunicación

- Página web de la empresa
- Facebook, Instagram, Whatsapp, Youtube, Google Ads
- Email
- Campaña local

Canales de Distribución

- Plataforma web
- Tienda local en destino

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Relación con el cliente

En lo que respecta a la relación con los clientes, podemos decir que la empresa tiene la intención de establecer un estrecho contacto con sus clientes, estando siempre presente en todas las etapas de la operación, desde el momento de la reserva, durante y después del viaje.

- Email (contacto recordatorio)
- Atención incidencias
- Teléfono
- Contacto posterior para solicitar valoración

Fuentes de ingresos

Por último, en lo que respecta a la parte de análisis de mercado, están las fuentes de ingresos que la empresa espera recibir por la comercialización de sus servicios y que, en el caso de Boavista Experiences serían las siguientes:

- Porcentajes sobre cada reserva efectiva, abonados por los clientes
- Margen de venta sobre cada servicio y/o producto reservado, abonados por los operadores turísticos
- Tienda Virtual
- Publicidad

La principal fuente de ingresos de la empresa serán los porcentajes sobre cada reserva efectiva, abonados por los clientes y que ayudarán al mantenimiento de la plataforma y del servicio, así como el margen de venta sobre cada servicio y/o producto reservado, abonados por los operadores turísticos que están dentro del sistema de oferta integrada de Boavista Experiences. Los valores de estos porcentajes se plantean tomando como referencia a los operadores en línea (Booking y Airbnb) y serán los siguientes:

- Comisión del 3% y 6% abonado por los clientes (viajes combinados y experiencias turísticas respectivamente)
- Comisión del 3% abonado por los anfitriones individuales, 14% por las empresas turísticas (hoteles, apart hoteles, restaurantes) y un 20% abonado por los operadores que ofrecen experiencias turísticas.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Además de estas dos fuentes principales de ingresos, la empresa añadiría a largo plazo otras dos fuentes de ingresos. Por un lado, se prevé prestación de un servicio de publicidad desde la plataforma, que tendría como objetivo permitir a los servicios complementarios del destino (bancos o agencias inmobiliarias) promover y ofrecer sus productos y servicios. Por otra parte, también se espera obtener ingresos a través de una tienda virtual (comisión del 10% sobre cada producto vendido) creada dentro de la propia plataforma, que se convertiría en un mercado donde los productores artesanales venderían sus productos y los turistas encontrarían allí la posibilidad de comprar recuerdos.

Una vez terminada la caracterización del negocio desde la perspectiva del mercado, cabe ahora describir la otra vertiente de la herramienta Canvas, como es la organización interna de la empresa, las características fundamentales que esta deberá tener en cuenta en cada aspecto organizativo para contar con una una noción clara y global de lo que su actividad requerirá para ser plenamente funcional.

El primer bloque a determinar sería el de los recursos clave de la empresa. Los recursos clave se refieren a todos los bienes, ya sean físicos, intelectuales, inmateriales o financieros, que la empresa necesitaría para hacer operativa la actividad prevista y así entregar los valores definidos a su segmento de clientes.

Recursos claves

- Tienda física
- Estructura del sector (hospedaje; restauración; transportes; guías y operadores)
- Personal de la empresa
- Plataforma web
- Páginas en redes sociales
- Fondo de maniobra

A continuación, han de abordarse las actividades clave que la empresa debe llevar a cabo para que su actividad sea eficaz. Cabe señalar que, dado que la actividad principal de la empresa se basa en un modelo de colaboración, es esencial que este bloque sea amplio, de cara a integrar a la mayor diversidad de entidades posible en el modelo.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Actividades Claves

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
- Marketing digital
- Gestión de páginas en redes sociales
- Creación y gestión de alianzas con la estructura de oferta del sector
- Gestión de pagos y cobros
- Gestión de recomendaciones e incidencias
- Diseño de productos turísticos

Los partners clave serían los responsables de proporcionar los recursos y/o actividades clave que la empresa ha decidido no adquirir o ejecutar directamente. Cuanto mayor sea la profundidad de este módulo, mayores serán las probabilidades de éxito del negocio, ya que significa que la actividad de la empresa afectaría positivamente a la actividad de otras organizaciones.

Partners Claves

- Empresas de hospedaje
- Anfitriones individuales
- Restaurantes
- Operadores de transporte
- Guías y turoperadores
- Operador de pago-en-línea
- La empresa que alberga la plataforma web
- Seguros
- Servicios complementarios (banca, inmobiliaria, telecomunicaciones)
- Inversores

Finalizando el análisis de la herramienta de canvas, analizamos el último, pero no menos importante módulo del modelo, que sería la estructura de costes de la empresa. Esta parte está directamente relacionada con los módulos de recursos, actividades y socios claves, pero también con el módulo que se refiere a los canales, ya sea de comunicación o de distribución.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

En la estructura de costes, los recursos físicos suelen tener un peso mayor en la estructura general, pero ése no sería el caso de la empresa Boavista Experiences, que no ha de afrontar ningún coste de este tipo, habiendo subcontratado estos servicios, aprovechando así la ventaja del modelo de negocio colaborativo. En cambio, la empresa ha optado por invertir en tecnología, teniendo en cuenta el potencial que las TIC's presentan para la actividad turística.

Estructura de costes

- Mantenimiento del espacio físico (alquiler del espacio, costes fijos y variables)
- Pago de los salarios de los empleados
- Desarrollo y alojamiento plataforma web
- Marketing
- Seguros y permisos
- Servicio de pago-online
- Costo de la financiación

3.2.4. Análisis DAFO de la empresa

En este apartado se procederá a la caracterización de la planificación estratégica, aplicando un análisis DAFO que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el proyecto Boavista Experiences (ver figura 5).

Comencemos con las **fortalezas** donde podemos decir que la plataforma de la empresa se presenta como un sistema que promueve la estructura de la oferta local del destino, interconectándolo a un mercado global. Esta misma plataforma funciona como un canal de ventas en línea, basado en las tecnologías de la comunicación e información. Asimismo, ofrece un servicio personalizado en el que un turista podrá programar el 100% de su viaje a la isla de Boavista. El hecho de utilizar los medios digitales, implica tener un poder de alcance global y también como fortaleza se puede apuntar que el modelo de negocio está enfocado hacia la participación colaborativa, lo que le permite invertir en estructura física lo mínimo posible.

Analizando ahora las **debilidades** de la empresa, el hecho de que este modelo se base en la colaboración de asociados que puedan aportar los recursos y actividades claves de la empresa, hará que dependa de estos proveedores. Esta dependencia de los proveedores locales hará que

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

la calidad y la cantidad de la oferta del destino se verán directamente influidas por la profundidad de esta misma estructura. Otra debilidad estaría relacionada con la falta de experiencia de la empresa en el mercado, lo que hace que la credibilidad de Boavista Experiences sea débil al inicio de la actividad.

Después del análisis de DAFO desde la perspectiva interna, es necesario analizar cómo la empresa se ve afectada desde el exterior. A partir de las **oportunidades**, se puede decir que hay una tendencia actual en la tecnología accesible y la interacción amigable. Además, el destino turístico de Boavista en este momento es un destino en crecimiento y existe una creciente demanda de viajes personalizados y experienciales. Junto a ello, se han creado programas de incentivos económicos y fiscales para jóvenes emprendedores en el país, de los cuales puede beneficiarse este modelo de negocio que ofrece un servicio personalizado y que presenta la posibilidad de competir en un turismo de calidad, que no sea masivo. De hecho, el turismo masivo sufrirá fuertes impactos por esta última epidemia (COVID19) y los turistas demandarán tener un mayor control de los espacios en los que vivirán la experiencia turística.

Finalmente, sólo nos queda abordar las **amenazas** que podrían poner en peligro el buen funcionamiento de la empresa. La estacionalidad como característica intrínseca del turismo siempre será una amenaza a tener en cuenta, así como las crisis económicas y los problemas de salud por tratarse de sectores que, como hemos visto anteriormente, están relacionados con el turismo. Las deficiencias en la coordinación y colaboración público-privada también pueden ser un obstáculo para la empresa, así como la fuerte competencia de los grandes operadores turísticos que disponen de abundantes recursos y experiencia en el mercado. Asimismo, existen las ciberamenazas que están directamente relacionadas con las tecnologías de comunicación e información y, por último, la posible conexión directa entre proveedores y clientes (turistas), con el consiguiente desplazamiento de la intermediación de Boavista Experiences.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Figura 5 - Matriz DAFO

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
D EBILIDADES (-)		A MENAZAS (-)	
1	Dependencia de los proveedores	1	Estacionalidad, crisis económicas y problemas de sanidad
2	Calidad y cantidad de la oferta dependiente de la profundidad de la misma	2	Deficiencias en la coordinación y colaboración público-privada
3	Poca experiencia en el mercado	3	Competencia de las principales cadenas hoteleras
4	Necesidad de financiación	4	Cyberamenazas
5	Poca credibilidad de la empresa (inicio de la actividad)	5	Contratación directa entre proveedor y cliente
F ORTALEZAS (+)		O PORTUNIDADES (+)	
1	Sistema que promueve la estructura de oferta local	1	Tendencia en tecnología accesible y interacción amigable
2	Canal de venta en línea	2	Aumento de la llegada de turistas al destino
3	Servicios personalizados	3	Programas de incentivos económicos y fiscales
4	Poder de alcance global	4	Mayor demanda de viajes experimentales y personalizados
5	modelo de negocio colaborativo	5	Posibilidad de competir en turismo de calidad, no masivo

Fuente: Elaboración propia

3.3. Proyecciones y supuestos del negocio

3.3.1. Ventas

Como se mencionó anteriormente en el modelo de negocio Canvas de la empresa, la principal fuente de ingresos sería la venta de viajes combinados, incluyéndose en el paquete el alojamiento, los servicios de restauración, el transporte y también las experiencias turísticas en el destino. Iniciando su actividad en 2021, la empresa tendría también como fuente de ingresos la venta de experiencias turísticas a turistas que no viajen a la isla a través de viajes organizados por Boavista Experiences pero que, una vez en la isla, deseen conocerla mejor (Anexo 2).

En lo que respecta a los paquetes turísticos, sería importante señalar que, según la duración prevista de la estancia, los turistas planificarían sus viajes en la plataforma, donde elegirían el tipo de alojamiento, los restaurantes para conocer o incluso las actividades a realizar. Por lo tanto, dado este detalle, se hace difícil estipular cuáles serían los elementos y el precio exacto de un paquete turístico, ya que no se ofrecen paquetes con una estructura previamente definida. Por ello se procede a una simulación a partir de la estancia media en la isla, que es de ocho días. Podríamos suponer que el turista elegiría un alojamiento en el que pasaría siete noches, utilizaría los servicios de los restaurantes locales al menos cinco veces, recurriría a los servicios de transporte, alquilando un coche, con o sin conductor, durante cuatro días y finalmente realizaría al menos tres actividades turísticas durante su viaje.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Para definir el precio de venta de los paquetes turísticos, procedimos con la siguiente lógica. El precio de los paquetes turísticos se basa en el precio medio (anexo 10) de cada uno de estos servicios (alojamiento, restauración, transporte, actividades) por el número de veces que se han utilizado y a este valor se le añadiría un 3%, abonado por los usuarios (turistas). Para las experiencias el porcentaje de abono sería de un 6%.

Una vez definidos los productos a comercializar por la empresa, así como los precios de venta de cada uno de ellos, nos corresponde ahora estimar la cantidad de ventas de cada línea de productos. Para ello se utilizaron como referencia algunos datos estadísticos de la isla en 2018. En ese período, la isla recibió 207.489 turistas, de los cuales el 81% llegó a través de paquetes turísticos (168.066) y el 19% viajó sin un paquete turístico (39.423). El destino de Boavista se caracteriza por dos temporadas, el alta (55,6%), compuesta de siete meses (octubre a abril) y la menos solicitada (44,4%) compuesta de cinco meses (mayo a septiembre).

Si en 2018 llegaron 207.489 turistas, de los cuales el 81% eran turistas que eligieron un paquete turístico (168.066), entonces para la temporada alta, que representa el 55,6% de esos 168.066, repartidos en los siete meses, hubo 13.349 turistas. El mismo razonamiento se aplica a la temporada baja de este segmento, que recibe 14.924 turistas en este período. De estas cifras, la empresa espera alcanzar para cada temporada, respectivamente, al menos el 0,3% (40 turistas) y el 0,1% (14 turistas) en sus tres primeros años de actividad. Sin embargo, a raíz de la situación provocada por el Covid-19, hemos decidido reducir estas previsiones a la mitad, previendo así una venta de 18 y 7 unidades para las respectivas temporadas.

La operación se repite para el segmento que viajó sin paquete turístico, que representa el 19% (39.423) del total de turistas que recibió la isla en 2018. Para la temporada alta y baja hubo una llegada de 3.131 y 3.501 respectivamente. A partir de estos datos, la empresa también espera llegar al 0,3% (9 turistas) y al 0,1% (4 turistas), actualizados para unas 5 y 3 unidades respectivamente debido a la pandemia.

El producto entre estas variables (precio y cantidad) nos dará el valor que se ha obtenido de los servicios (paquete turístico y experiencias turísticas), y el valor anual de las ventas resultará de la suma de estos valores (Anexo 2).

El coste de la venta de los paquetes, ya que la empresa tendría que subcontratar los servicios que los constituyen, estaría estipulado en el 63% de las ventas. Las experiencias turísticas, vendidas separadamente, tendrían un coste de comercialización establecido en el 80% de las ventas (Anexo 2).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

3.3.2. Inversión: recursos físicos e intangibles

La inversión se compone de activos fijos tangibles como mobiliario de oficina y equipamientos de comunicación e informática, así como también de activos intangibles, como la creación de una plataforma web y el registro de la propiedad industrial de Boavista Experiences. Gracias a la política de subcontratación de los servicios claves, la atención se centrará únicamente en los activos que son esenciales para que la actividad de la empresa esté en pleno funcionamiento (Anexo 3).

El proyecto también requerirá inversiones en fondo de maniobra en el año 0 equivalentes a un total de 9.953 euros. Esta cantidad se utilizará para asegurar que la empresa cumpla con sus obligaciones (salarios y cargas sociales, tasas, publicidad y seguros) en el primer mes de la actividad (Anexo 5).

3.3.3. Recursos Humanos

Boavista Experiences durante los tres primeros años de la actividad contará con un equipo de recursos humanos compuesto por dos profesionales, incluido el promotor. Sobre la base de los cuadros considerados, y teniendo en cuenta los sueldos practicados y los cargos en nombre del empleador, el coste medio del personal durante el período previsto será de unos 11.359 euros (anexo 4).

3.3.4. Suministro y servicios externos

En lo que respecta a los suministros y servicios externos, los principales gastos se destinarían a los pagos por los siguientes servicios (anexo 5):

- Comisiones de venta de servicios subcontratados (alojamiento, restaurantes, servicios de transporte y otros operadores turísticos);
- Publicidad;
- Arrendamiento, material de oficina y suministros;
- Licencia y las tasas del seguro;
- Alojamiento web y servicios de pago-online.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

3.3.5. Plan financiero

El capital social de la empresa será de 4.608 euros. Por lo tanto, para cubrir las necesidades de fondo de maniobra, se obtendrá un préstamo bancario de 9.953 euros, a un tipo de interés del 4% y reembolsable en un plazo de 3 años (Anexo 6). La cuota anual constante será de 3.586 euros, con intereses que se pagarán durante el período de reembolso.

Teniendo en cuenta que la estructura financiera estará compuesta por un 31,65% de capital propio y un 66,35% de capital ajeno y que los accionistas requieran una remuneración del 13% para invertir en el proyecto, el coste medio ponderado del capital después de impuestos es del 6,16% (Anexo 8).

3.3.6. Flujos de Caja

Sobre la base de las previsiones de ingresos y gastos de explotación, así como de los intereses y pérdidas similares incurridas, se estima que los resultados antes de impuestos son positivos en todos los períodos. Por lo tanto, para calcular el impuesto sobre la renta, se aplicó la tasa de impuesto sobre la renta del 25% a las ganancias y pérdidas antes de impuestos, obteniendo, finalmente, el beneficio neto.

Posteriormente, la depreciación y los gastos financieros se añadieron a los ingresos netos a fin de obtener los flujos de caja operacionales. Por lo tanto, las depreciaciones no forman parte de las salidas de efectivo, habiéndose considerado únicamente a efectos del cálculo de los impuestos sobre los beneficios a pagar. En el caso de los gastos financieros, los proyectos se evalúan separando la decisión de inversión de la decisión de financiación. Los costes financieros no se incluyen en los flujos de caja operacionales de las oportunidades de inversión porque cuando se utiliza el coste del capital para actualizar los flujos de caja esperados, se los considera automáticamente. Por lo tanto, si los costes financieros se incluyeran en los flujos de caja de explotación previstos, se contabilizarían doblemente (Anexo 7).

3.3.7. Indicadores Financieros y Contables

Sobre los datos obtenidos, se estima que el valor actual neto del proyecto corresponde a **VAN_{6%}** = 9.925 euros y la **TIR** al 36%. Como la VAN es superior a cero y la TIR es superior al costo promedio ponderado del capital, la inversión debe ser aceptada por el empresario (Anexo 8).

El VAN de 9.925 euros demuestra que el proyecto generará suficientes flujos de caja para devolver el importe del capital invertido y proporcionar el rendimiento requerido por la entidad

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

prestamista y por el accionista en función del nivel de riesgo que hayan asumido, atribuyéndose los 9.925 euros restantes al accionista o invirtiéndolo en la empresa. Con una TIR del 36% significa que se estima un rendimiento superior al mínimo requerido y el costo medio ponderado del capital podría aumentar hasta el 36%, lo que seguiría siendo un VAN positivo para el proyecto.

El **payback** descontado del proyecto, el plazo (número de años) que requeriría esta inversión, de modo que el valor descontado de sus flujos netos de caja generados hasta ese momento sea igual al desembolso inicial, se encuentra entre el primer y el segundo año de actividad, concretamente en 1 año, 8 meses y 1 día (Anexo 8).

Con un índice de **rentabilidad (IR)** de 2 unidades, significa que la inversión es viable ya que, por regla general, las inversiones se realizan en aquellos casos en que el IR tiene un valor superior a la unidad, asegurando que los cobros generados actualizados son superiores a la inversión inicial (Anexo 8).

Analizando la ratio de **rentabilidad económica (ROA)** que mide la eficiencia de la empresa, es decir, cuánto puede conseguir utilizando sus recursos económicos, se espera que sea igual a un porcentaje promedio de 82,96%. Esto significa que, por cada euro invertido, la empresa tendrá un beneficio de 0,83. Por otro lado, la ratio de **rentabilidad financiera (ROE)** mide la rentabilidad de los recursos propios de la empresa comparando el resultado con su patrimonio neto, es decir, expresa el resultado que obtienen los propietarios de la empresa en relación con la inversión que han realizado en ella. Las dos ratios tienen una relación directa en el sentido de que cuanto mayor sea la eficiencia productiva (ROA o rentabilidad económica) mayor será la rentabilidad para los propietarios (ROE o rentabilidad financiera).

El hecho de que la empresa recurra a la financiación de terceros significa que se endeudará, lo que dará lugar a otra ratio que será el de **apalancamiento financiero**. Esta ratio es el efecto que el endeudamiento tiene sobre la rentabilidad de los propietarios o rentabilidad financiera (ROE), debiéndose comparar la rentabilidad financiera esperada con la rentabilidad económica. En este caso concreto, se observa que el promedio de rentabilidad económica (ROA) es inferior a la de rentabilidad financiera (ROE) produciendo un efecto de apalancamiento positivo, que permite a la empresa hacer uso de la deuda, ya que contribuye a aumentar la rentabilidad de sus accionistas, dado que la rentabilidad obtenida con los recursos es superior a su coste ($k < ROA$) (Anexo 9).

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Conclusiones

El turismo es un sistema formado por un conjunto de elementos que, aunque pueden diferir en su composición básica o en su motivación, están vinculados a un objetivo común a través de una relación recíproca en la que cualquier cambio, ya sea positivo o negativo, repercutirá en todos los elementos implicados. Por consiguiente, para lograr su buen funcionamiento, garantizando los fines propuestos tanto a nivel global como específico para cada miembro, el sistema debe estar involucrado en una conexión armoniosa entre las partes que lo integran.

Una vez que todos los elementos estén coordinados en torno a un único propósito, la actividad turística puede contribuir de manera significativa al desarrollo de los destinos donde se desarrolla ya que, al ser un sistema abierto, se relaciona con el conjunto de actividades y operadores, ejerciendo así influencias directas sobre el conjunto de sectores de la sociedad.

La actividad turística tiene una influencia directa en la economía de los territorios y países en los que se desarrolla, especialmente en los países menos desarrollados, aumentando su producto interior bruto, creando empleo y mejorando la balanza comercial. En este sentido, estos países presentan debilidades estructurales en términos de desarrollo socioeconómico, por lo que el turismo internacional representa una oportunidad única de exportación de servicios (ingreso de divisas), así como de desarrollo y de diversificación económica.

El Archipiélago de Cabo Verde constituye una pequeña economía insular y, como tal, presenta un sistema integrado extremadamente frágil en la que el turismo se inserta como un potencial motor de desarrollo, en la medida que realiza importantes aportaciones a la economía nacional, con importantes conexiones intersectoriales y que puede contribuir a cubrir múltiples necesidades sociales y ambientales. Como destino turístico, el país se encuentra en una fase de desarrollo y con un gran potencial de crecimiento.

Sin embargo, en el destino en su conjunto y específicamente en la isla de Boavista, existe una muy mayoritaria presencia de los grandes operadores extranjeros que controlan la propiedad de los establecimientos y las cadenas de comercialización turística con absoluta preponderancia de los paquetes turísticos all-inclusive, todo lo cual ha limitado la prosperidad de la estructura local, poniendo en peligro el buen funcionamiento de su sistema turístico.

Para resolver este impasse, se propone la creación de Boavista Experiences, una agencia de comercialización turística que ofrece paquetes y experiencias, a partir de un sistema integrado, que incluye a todos los agentes locales del destino. Esta iniciativa pretende constituirse en un

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

agente comercializador dentro del sistema turístico de la isla de Boavista, atendiendo la demanda de manera integral y permitiendo que los clientes planifiquen y adquieran sus viajes y experiencias en la isla. Por otra parte, la plataforma también servirá como medio de comunicación y comercialización para los operadores turísticos locales, permitiéndoles obtener una mayor visibilidad y por consiguiente aumentar sus ventas.

El estudio de la viabilidad económica y financiera del proyecto indica que sería viable, incluso en un escenario de crisis sanitaria (COVID-19), estando su ejecución prevista inicialmente para la isla de Boavista, pero con la vocación de replicarse posteriormente en el resto de islas del destino turístico de Cabo Verde. El autor del presente trabajo quiere asumir el reto de que el proyecto aquí recogido constituya su horizonte vital de cara a los próximos años.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Bibliografía

- Ackley, D. (1964). *Teoria Microeconómica*. Universidade de Michigan, México.
- Andrade, J. V. (2000). *Turismo: Fundamentos e Dimensões*. São Paulo – SP: Ática.
- Antigua, Barbuda Tourism Development Programme. (2003). *Tourism's Economic Impacts Increasing the Contribution to Prosperity*.
- Banco de Cabo Verde. (2019). *Relatório Anual 2018*. Praia: BCV.
- Barreto, M. (2003). *Manual de Iniciação ao estudo do Turismo, 13ª edição*. Campinas: SP-Papirus.
- Bernardo, E. (2019). Turismo en las islas africanas: múltiples perspectivas sobre la experiencia caboverdiana. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 17(3), 485-488.
- Boullón, R. C. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Mexico: Trillas, 4ª Ed.
- Burns, P., & Andrew, H. (1995). *Tourism: A New Perspective*. Prentice Hall.
- Butler, R. (1980). *The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*. In: Butler, Richard (Ed.) (2006) *The Tourism Life Cycle Vol I. Applications and Modifications*. Clevedon, USA: Channel View Publications.
- Canalejo, A., Guzmán, T., Lopez, J., & Ribeiro, M. (2014). *O turismo em Cabo Verde: Situação atual e tendências in Costa, C., Brandão, F., Costa, R., Breda, Z., (Eds.)*. Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios, Lisboa: Escolar editora.
- Cannonier, C., & Burke, M. G. (2019). The economic growth impact of tourism in Small Island Developing States—evidence from the Caribbean. *Tourism Economics*, 85-108.
- Castillo, M. (2019). *17 Objetivos para un mundo mejor: una guía para entender los ODS: Construir un mundo mejor es el mayor desafío de la humanidad. Lo que sigue es la historia de cómo los ODS pueden lograrlo*. Independently Published.
- Chaviano, L., & Aro, Y. (2007). *Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba*.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2005). *Turismo: Princípios e Prática*. Porto Alegre: ARTMED EDITORA S.A.
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do turismo*. Lisboa: Mc Graw-Hill.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Edgell, D. L. (1982). "Recent US tourism Policy trends", *Tourism Management*, vol. 3, nº2, pp. 121-123.
- Ferreira, E. M. (2008). *O Turismo Sustentável: como factor de desenvolvimento das pequenas economias insulares, o caso de Cabo Verde*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Figuerola, M. (1985). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Frechtling, D. (2013, October). *The Economic Impact of Tourism: Overview and Examples of Macroeconomic Analysis*. Retrieved from UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/03 (Online): <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>
- Gastal, S. (2002). *Turismo. Investigação e Critica*. Contexto.
- Gortázar, L., & Martin, C. (1999). *Tourism and Sustainable Development: from theory to practice*. . Insula, International Scientific Council for Island Development: Gobierno de Canarias.
- Guibilato, G. (1983). *Économie Touristique*. ed. Delta & Spes, S.A.
- Gunn, C. A. (2002). *Tourism Planning, 2.ª edition*. New York: Taylor & Francis.
- Hall, J., & Brunsdon, D. (1977). *Geographical Morphology on Time*. London: Methuen, p. 209.
- Henche, B., Lara, E., & Armelini, G. (Junio de 2013). Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile. *aDResearchESIC*, 76-93.
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Conta Satélite de Turismo de Cabo Verde, 2011-2014*. Praia: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Inventário Anual dos Estabelecimentos Hoteleiros*. Praia: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018a). *Inquérito aos Gastos e Satisfação dos Turistas*. Praia: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018b). *Estatísticas do turismo - Movimentação de hóspedes*. Praia: INE.
- Lainé, P. (1980). *Liberons le Tourisme*. Fayolle.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

- Lainé, P. (1989). *Tourism et théorie du Système Général, Sensibilisation à l'Approche Systémique du tourisme*. Aix-en-Provence: Centre des hautes Études Touristiques.
- Lima, A. G. (2018). *Boa Vista – História, Economia, Sociedade e Cultura*. Pedro Cardoso Livraria.
- Lima, L. (2015). *A Comunicação e Promoção Turística de Cabo Verde, Dissertação de Mestrado em Comunicação Social*. Lisboa.
- Marcelino, P., & González, L. (2019). Cabo Verde 2.0. Marca y desarrollo turístico en el archipiélago. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 17(3), 527-540.
- Mc Intosh, G. R. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. 7^o Edition, Wiley.
- Middleton, V., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Butterworth Heinemann. Oxford.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The tourism system, an introductory text*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ministério de economia, crescimento e competitividade. (2010). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010-2013*. Praia, República de Cabo Verde.
- Oliveira, D. (2002). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: 13. Ed.
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo*. OMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2002). *El Turismo en la Era de las Alianzas, Fusiones y Adquisiciones*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Turismo en Iberoamérica – Creando oportunidades para todos*. Madrid: OMT.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pluss, C. (2001). *"Can tourism Really Help Poorer Countries?, Working group on tourism and Development"*. Switzerland: Working group on tourism and Development, The Third summit.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

- Poirine, B. (1995). *Les Petites Économies Insulaires: Theorie et Strategies de Developpement*. Paris: L' Harmattan.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo (ED. Actualizada y Aumentada)*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quintana, L., & Morales, E. (2019). Turismo en Cabo Verde: de la dicotomia a la integracion. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 17(3), 489-507.
- Sánchez Valdés, A., Vargas Martínez, E. E., & Castillo Nechar, M. (2017). *Origen, Concepción y Tratamiento del Ciclo de los Destinos Turísticos: Una Reflexión entorno al modelo de Butler, Compendium*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
- Surugiu, C. (2009). The Economic Impact of Tourism. An Input-Output Analysis. *Revista Romana de Economie*, 1-20.
- Valdés, A., Martínez, E. E., & Nechar, M. (2017). *Origen, Concepción y Tratamiento del Ciclo de los Destinos Turísticos: Una Reflexión entorno al modelo de Butler, Compendium*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
- Vellas, F., & Cauet, J. (1997). *Le Tourisme et les Îles Economia*. Paris: L'Harmattan.
- Welforf, R. J. (1995). "Linking Quality and the Environment", *Business Strategy and the Environment*.
- World Tourism Organization. (2001). *Tourism in the Least Developed Countries*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization. (2002). *The Economic Impact of Tourism in the Islands of Asia and the Pacific*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. Madrid.
- World Tourism Organization. (2014). *Tourism in Small Island Developing States (SIDS) – Building a more sustainable future for the people of Islands*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization and United Nations Development Programme. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: UNWTO.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

World Tourism Organization, Enhanced Integrated Framework and International Trade Centre. (2016). *Supporting Tourism for Development in Least Developed Countries*. Madrid: UNWTO.

World Travel & Tourism Council. (2012). *The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism*. WTTC.

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexos:

Anexo 1: Guion para la entrevista con los agentes turísticos locales en la isla de Boavista, Cabo Verde. Se realizaron tres entrevistas, a saber, con un operador del área de restauración, un guía turístico y también con un operador turístico.

Esta entrevista surge en el contexto de la elaboración de la tesis de maestría final en Dirección y Planificación del turismo y tiene como objetivo determinar la percepción de la situación actual del turismo en la isla de Boavista.

Preguntas:

- 1.) Describa su operador turístico, ¿cuál es su principal actividad turística?
- 2.) ¿Cuánto tiempo lleva su empresa operando en el mercado del turismo?
- 3.) ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
- 4.) En general, ¿qué opina de sus resultados (financieros) durante este período en el mercado?
- 5.) ¿Cuál es su percepción del turismo en la isla actualmente, La cantidad está aumentando? ¿Qué pasa con la oferta, el turista encuentra todo lo que está buscando?
- 6.) ¿Cuáles son los problemas del actual modelo turístico de la isla y cómo cree que se desarrollará el sector en el futuro?
- 7.) ¿Cómo clasifica la presencia del producto all-inclusive como parte de la oferta turística? (argumenta)
- 8.) Al abordar el tema (todo incluido), ¿cómo ve su impacto en el destino, en otros sectores y en la calidad de vida de la población?
- 9.) Comercialmente, ¿Usted se beneficia del producto all-inclusive que se ofrece en este momento? Si no, ¿por qué? Si es así, ¿cómo y cómo ve esta relación?
- 10.) ¿Cree que hay cooperación entre los agentes de turismo de la isla? (restaurantes, alojamiento, transporte; agencias de viaje), si no, ¿por qué? Si es así, ¿qué cree que podría mejorar esta cooperación?
- 11.) ¿Crees que el destino necesita una estructura de oferta turística en la que puedan participar todos los actores? ¿En qué condiciones? ¿Cuáles serían los aspectos clave para el éxito de esta alianza?

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 2: Datos Básicos y Ventas

Familias de Productos o Servicios:	DESCRIPCIÓN	Unidad Monetaria	IVA Repercutido	IVA Soportado	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Familia 01	Paquete turístico	EUR	15%	15%	1 208,1	761,1	447,0	37,0%
Familia 02	Experiencia A	EUR	15%	15%	80,0	64,0	16,0	20,0%
Familia 03	Experiencia B	EUR	15%	15%	59,0	47,2	11,8	20,0%

Presupuesto de Ventas

Ejercicio 2021

Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales	
Familia 1	Uds a vender	18,0	18,0	18,0	18,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	18,0	18,0	18,0	161,0	3% adicionado ao precio del produto
	Precio Venta Unitario	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1	1 208,1		Anual Mensal
	Venta Mensual	21 745,6	21 745,6	21 745,6	21 745,6	8 456,6	8 456,6	8 456,6	8 456,6	8 456,6	21 745,6	21 745,6	21 745,6	194 502,1	5 835,1 486,3
Familia 2	Uds a vender	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	50,0	6% adicionado ao precio del produto
	Precio Venta Unitario	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0		
	Venta Mensual	400,0	400,0	400,0	400,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	400,0	400,0	400,0	4 000,0	240,0 20
Familia 3	Uds a vender	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	50,0	6% adicionado ao precio del produto
	Precio Venta Unitario	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0		
	Venta Mensual	295,0	295,0	295,0	295,0	177,0	177,0	177,0	177,0	177,0	295,0	295,0	295,0	2 950,0	177,0 14,8
Total Ventas		22 961,6	22 961,6	22 961,6	22 961,6	9 394,6	22 961,6	22 961,6	22 961,6	207 704,2					
Total IVA Repercutido por Ventas		3 444,2	3 444,2	3 444,2	3 444,2	1 409,2	3 444,2	3 444,2	3 444,2	31 155,6					

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 3: Plan de Inversiones y Fuentes de Financiación

Plan de Inversiones y Fuentes de Financiación

Conceptos	Realizar en Activos No Corrientes y Fuentes	
	DESEMBOLSO INICIAL	Fuente de Financiación
Mobiliario	520,0	A
Equipos Informáticos	514,6	A
Inmovilizado Material	1 034,6	
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	3 000,0	A
Propiedad Industrial	123,0	A
Inmovilizado Intangible	3 123,0	
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones		
Inversiones Inmobiliarias	0,0	
Tesorería inicial	9 952,6	P
Resumen por Fuente de Financiación	Desembolso año 2020	% Inversión Total Ejerc.
Inv. Financiadas con Préstamos	9 952,6	68,4%
Inv. Financiadas con Ampliación de Capital	4 607,6	31,6%
Inversión Total	14 560,14 €	100,0%

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 4: Recursos Humanos

Recursos Humanos de los 3 ejercicios económicos

Conceptos	Ejercicio 2021						Ejercicio 2022			Ejercicio 2023		
	Importe Sueldo Bruto ANUAL	% Seg.S a Cargo del Trabajador	Sueldo Neto Anual	% Seg.S a Cargo de la Empresa	RETA ANUAL y Seg.S	Total Coste Empresa ANUAL	Sueldo Bruto Anual	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual	Sueldo Bruto Anual	Coste SS Empresa y/o RETA Anual	Total Coste Empresa Anual
Empleado o Categoría 1	4 896	8,5%	4 480	16,0%	783	5 679,4	4 896	783	5 679,4	4 896	783	5 679
Empleado o Categ 2	4 896	8,5%	4 480	16,0%	783	5 679,4	4 896	783	5 679,4	4 896	783	5 679
TOTAL	9 792		8 960		1 567	11 359	9 792	1 567	11 359	9 792	1 567	11 359

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 5: Suministro y servicios externos

Conceptos	Importes anuales		
	2021	2022	2023
Coste de venta	128096	128096	128096
Sueldos y Salarios (Empleados)	9792	9792	9792
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	1567	1567	1567
Tributos y Tasas	5006		
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Internet)	1800	1800	1800
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	1632	1632	1632
Material de Oficina	360	360	360
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	36000	36000	36000
Primas de Seguros	1000	1000	1000
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	291	291	291
Arrendamientos y Cánones	3600	3600	3600
Servicio de alojamiento WEB	408	408	408
Servicio Pago-online	5329	5329	5329
Totales	194 880,87 €	189 874,87 €	189 874,87 €

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 6: Plan de Financiero

PLAN DE FINANCIACIÓN

	€	%
NECESIDADES FINANCIACIÓN	14 560	100,00%
FONDOS PROPIOS	4 608	31,65%
FONDOS AJENOS	9 953	68,35%

Fuentes de financiación ajena	Capital concedido	TIR	Cuotas anuales de devolución		
			2022	2023	2023
Banca (a través del programa de incentivo esta tasa se deriva de un programa de incentivo para proyectos de emprendedorismo en Cabo Verde en el que el gobierno subvenciona la tasa de interés en un 50% (la tasa de interés para las inversiones es del 8%)	9 952,56 €	4%	3 586,39 €	3 586,39 €	3 586,39 €
TOTALES	9 952,56 €		3 586,39 €	3 586,39 €	3 586,39 €

Coste de capital ajeno	4%
Coste del capital propio	13%

Año	Anualidad	Cuota de interés o intereses	Cuota de amortización o principal	Total amortizado	Capital pendiente
0	0,00	0,00	0,00	0,00	9 952,56
1	3 586,39	398,10	3 188,29	3 188,29	6 764,27
2	3 586,39	270,57	3 315,82	6 504,11	3 448,45
3	3 586,39	137,94	3 448,45	9 952,56	0,00
Tipo de interés del préstamo					4,00%

Anexo 7: Flujo de Caja

FLUJOS NETOS DE CAJA	2021	2022	2023
Año (t)	1	2	3
COBROS (Ventas)	207 704	207 704	207 704
PAGOS (Costes)	194 881	189 875	189 875
AMORTIZACIONES	1250	1250	1250
BAI	11 573	16 579	16 579
IMPUESTOS	2893	4145	4145
BN	8 680	12 434	12 434
AMORTIZACIONES	1250	1250	1250
VALOR RESIDUAL			1329
FC_t	9 930	13 685	15 013

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 8: Criterios de Valoración

	0	1	2	3
PLAN DE INVERSIONES	-14 560,14			
PLAN DE FINANCIACIÓN	9 953	- 3 586	- 3 586	- 3 586
FLUJOS NETOS DE CAJA		9 930	13 685	15 013
SUPERÁVIT/DÉFICIT	- 14 560	6 344	10 098	11 427
ACUMULADO	- 14 560	- 8 216	1 882	13 309

Coste de oportunidad	6,16%
VAN	9 925
TIR	36%
Plazo de Recuperación	1,81
VA	24 485
IR	2

Anexo 9: Índices de viabilidad

Rentabilidad económica

	Años			
	2020	2021	2022	2023
	0	1	2	3
INVERSIÓN INICIAL	14 560			
BENEFICIO NETO		5 990	9 744	9 744
GASTOS FINANCIEROS		3 586	3 586	3 586
ROA o RENTABILIDAD ECONÓMICA		65,77%	91,56%	91,56%
RENTABILIDAD ECONÓMICA PROMEDIO	82,96%			

Rentabilidad Financiera

	Años		
	2021	2022	2023
	1	2	3
BENEFICIO NETO	5 990	9 744	9 744
FONDOS PROPIOS	4 608	4 608	4 608
ROE o RENTABILIDAD FINANCIERA	130,00%	211,49%	211,49%
RENTABILIDAD FINANCIERA PROMEDIO	184,32%		

Aplancamiento financiero

	1	2	3
+/-	0,316451628	0,316451628	0,316451628

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 10: Otros datos y costes

Alojamiento	Precio Servicio
Nanana Apartamentos;	€ 68,00
Aparth Hotel Pôr do Sol;	€ 42,00
Spinguera Ecolodge;	€ 130,00
La Boaventura Guest House	€ 17,00
B&B Salinas Boa Vista	€ 29,00
Ouril Hotel Agueda	€ 47,00
Terra Kriola Apartments	€ 144,00
Vila Praia Chaves	€ 212,00
Hotel Estoril	€ 165,00

€ 94,89

Restauración	Precio Servicio
Vianna Club	€ 28,00
Caffe del Porto	€ 22,00
Bar Restaurant Blue Marlin	€ 20,00
Café Kriola	€ 28,00
Ristorante Pizzeria Paparokas	€ 30,00
Bokumar experience	€ 25,00
Morabeza restaurant beach club	€ 30,00
Restaurante bar Maresias	€ 23,00
Té Manche	€ 20,00

€ 25,11

Transporte	Precio Servicio
La Perla rent	€ 56,00
Boa Viagem Lda - Rent A car Boavista	€ 50,00
Elcar - Rent A Car, Lda	€ 45,00
Caetano Retail	€ 48,00
Nanana Rent	€ 50,00
Taxi	€ 15,00

€ 44,00

Pago online	Precio Servicio
Sociedade Interbancária y Sistemas de Pagamentos SA (Visa)	136+2,5% por trasacción

Seguros y permisos	Precio Servicio
Garantía Seguros	€ 1 000,00
Cuota de licencia + otros gastos	€ 472,00
Gasto con la administración	€ 4 534,00

Alojamiento website	Precio Servicio
IDEIA, Lda (alojamiento web)	€ 408,00

Operadores turísticos	Precio Servicio
Morabezetour	€ 30,00
Barracuda Tours	€ 59,00
FullCapeVerdeTour	€ 76,93
Boa Vista Action	€ 80,00
Abel-Tours	€ 68,00
Boa Vista Tours	€ 120,00
Cabo Verde Diving Boa Vista Island	€ 188,00
Boavista Kite Trip	€ 55,00
Guías Turísticos	€ 50,00

€ 80,77

All Inclusive Local como estrategia competitiva para un destino turístico en desarrollo: el caso de Cabo Verde

Anexo 11: Design 3D Agencia Boavista Experiences

