

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
FACULTAD DE INGENIERÍA, NEGOCIOS Y CIENCIAS
AGROAMBIENTALES
MAGISTER EN DIRECCION DE NEGOCIOS



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA OPERADORA DE ALOJAMIENTO
TURÍSTICO TIPO VACATION RENTALS EN
PLAYA SALGUERO, SANTA MARTA.**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

DAISSY JASBEYDI VARGAS SEPÚLVEDA

PROFESOR GUÍA:

DR. NERIO LUIS VILLASMIL PIRELA

PROFESOR METODOLÓGICO:

MSC. GALO ALBERTO HERRERA BAQUEDANO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA OPERADORA DE ALOJAMIENTO
TURÍSTICO TIPO VACATION RENTALS EN
PLAYA SALGUERO, SANTA MARTA.**

DEDICATORIA

A mis padres, que hoy están en el cielo, quienes con su amor, enseñanzas y ejemplo siguen guiando cada uno de mis pasos, su recuerdo vive en mí y es la luz que ilumina mi camino en cada logro alcanzado. A mi esposo, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante, por ser mi compañero de vida y mi mayor fortaleza en los momentos difíciles. A mis hijos, quienes son mi mayor motivación e inspiración para seguir adelante, superarme cada día y construir un mejor futuro. Y a mi familia, por su apoyo, comprensión y por creer en mí en cada etapa de este proceso. Con todo mi amor y gratitud.

Daissy Vargas

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Viña del Mar, en Chile, por brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente, y por proporcionarme las herramientas necesarias para culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida.

Al Profesor Guía, Dr. Nerio Luis Villasmil Pirela, por su orientación, dedicación, valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo así como por su compromiso con la excelencia académica y por brindar el apoyo, conocimientos y motivación a lo largo de este proceso.

Al Profesor Metodológico, MSc. Galo Alberto Herrera, por su acompañamiento constante, sus conocimientos y su apoyo en el fortalecimiento del rigor metodológico.

Gracias.

VARGAS, Daissy. **Plan de negocios para la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo vacation rentals en playa salguero, Santa Marta.** Universidad Viña del Mar. Facultad de Ingeniería, Negocios y Ciencias Agroambientales. Viña del Mar. 2026.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta, orientado a evaluar su viabilidad comercial, operativa y financiera. El estudio se fundamenta en enfoques teóricos relacionados con los modelos de negocio y la estrategia competitiva, tomando como base el modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), así como el análisis de la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter (2008), los cuales permiten comprender la estructura del mercado y definir una propuesta de valor diferenciada. La metodología empleada corresponde a un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, sustentado en la revisión documental, análisis del entorno mediante herramientas como PESTEL y benchmarking competitivo, así como la evaluación del mercado potencial y el diseño del modelo de negocio. Adicionalmente, se incorporó un análisis financiero orientado a determinar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Entre los resultados más relevantes se evidencia que el mercado de alquileres vacacionales en Santa Marta presenta un crecimiento sostenido, impulsado por cambios en el comportamiento del consumidor turístico y la expansión de plataformas digitales. Asimismo, se identificó una alta informalidad en la gestión de estos alojamientos, lo que representa una oportunidad para implementar un modelo profesionalizado que mejore la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. En consecuencia, el proyecto demuestra ser viable, al proponer una estructura estratégica que permite generar valor, mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Palabras Claves: Modelo de negocio, Alquileres vacacionales, Rentabilidad, Turismo.

VARGAS, Daissy. **Business Plan for the Creation of a Vacation Rental Tourism Accommodation Operator in Playa Salguero, Santa Marta.** Universidad Viña del Mar. Faculty of Engineering, Business and Agro-environmental Sciences. Viña del Mar. 2026.

ABSTRACT

The main objective of this study is to design a business plan for the creation of a vacation rental tourism accommodation operator in Playa Salguero, Santa Marta, aimed at evaluating its commercial, operational, and financial feasibility. The study is grounded in theoretical approaches related to business models and competitive strategy, based on the Canvas model proposed by Osterwalder and Pigneur (2010), as well as value chain analysis and Porter's Five Forces (2008), which allow for understanding market structure and defining a differentiated value proposition. The methodology applied follows a quantitative approach with a descriptive scope, supported by documentary review, environmental analysis using tools such as PESTEL and competitive benchmarking, as well as market evaluation and business model design. Additionally, a financial analysis was conducted to determine the project's profitability and sustainability. The most relevant findings indicate that the vacation rental market in Santa Marta shows sustained growth, driven by changes in tourist consumer behavior and the expansion of digital platforms. Furthermore, a high level of informality in the management of these accommodations was identified, representing an opportunity to implement a professionalized model that enhances customer experience and operational efficiency. Consequently, the project is considered viable, as it proposes a strategic structure that generates value, improves competitiveness, and ensures long-term business sustainability.

Keywords: Business model, Vacation rentals, Profitability, Tourism.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	 32
 1. ENTIDAD	 3
1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	3
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	5
1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL.....	5
1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA.....	6
1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	10
3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	14
4. OBJETIVO GENERAL	15
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
6. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	15
7. CRONOGRAMA	17
8. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	18
8.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	18
8.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20

8.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
9. DELIMITACIÓN (ESPACIAL, TEMPORAL Y TEÓRICA).....	22
9.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	22
9.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	23
9.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA	23
CAPITULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO	25
1. IDEA DE NEGOCIO: PROBLEMA, NECESIDAD Y PROPUESTA.....	25
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.2 NECESIDAD	27
1.3 PROPUESTA	28
2. MODELO DE NEGOCIO BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS	29
2.1 PROPUESTA DE VALOR	30
2.2 SEGMENTOS DE CLIENTES	30
2.3 CANALES.....	32
2.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	33
2.5 FUENTES DE INGRESOS	33
2.6 RECURSOS CLAVE	33
2.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	34
2.8 SOCIOS CLAVE.....	34
2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	34
3. MACROENTORNO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO PESTEL	37
3.1 FACTORES POLITICOS	38
3.2 FACTORES ECONÓMICOS	38
3.3 FACTORES SOCIALES	39
3.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	39
3.5 FACTORES AMBIENTALES	40
3.6 FACTORES LEGALES.....	40
3.7 EVALUACIÓN GENERAL DEL MACROENTORNO	41

4. MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.....	41
4.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	44
4.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	44
4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	44
4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	45
4.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	45
4.6 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA	46
5. BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	46
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTORES (PLAYERS)...	47
5.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE FORTALEZAS	47
5.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DEBILIDADES	48
5.4 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS Y MODELO DE NEGOCIO	48
5.5 SÍNTESIS DEL BENCHMARKING	49
6. MERCADO POTENCIAL, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS	52
7. CADENA DE VALOR.....	54
7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	54
7.2 ACTIVIDADES DE APOYO	55
7.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR	56
8. ANÁLISIS FODA.....	57
9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	59
10. VENTAJA COMPETITIVA	63
11. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO:	66
12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
13. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS	70
14. CONTROL ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD.....	74
 CAPITULO III PLAN DE MARKETING, RH Y OPERACIONES.....	80
 1. OBJETIVO GENERAL	80
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	81

3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO (TAM – SAM – SOM)	81
4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	82
4.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....	82
4.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....	82
4.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	83
4.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.....	84
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	84
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
5.2 HIPÓTESIS	86
5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	86
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	88
5.5 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	89
5.5.1 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
5.5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN	90
5.5.3 ANÁLISIS INTERPRETATIVO	95
5.5.4 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	95
5.5.5 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN TOMA DE DECISIONES.....	95
5.5.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE DATOS	96
6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	96
7. MARKETING MIX (7P)	97
7.1 PRODUCTO.....	97
7.2 PRECIO.....	98
7.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN).....	99
7.4 PROMOCIÓN	99
7.5 PERSONAS	100
7.6 PROCESOS	101
7.7 EVIDENCIA FÍSICA.....	102
8. PRONÓSTICO DE VENTAS	102
9. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	108
10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	109

10.1 OBJETIVO GENERAL.....	109
10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	109
11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	109
12. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	111
13. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	113
14. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS (ANUAL)	113
15. PLAN DE OPERACIONES	114
15.1 OBJETIVO GENERAL.....	117
15.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	117
16. MAPA DE PROCESOS	118
17. CARTA GANTT.....	119
18. PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	121
 CAPITULO IV PLAN FINANCIERO	126
1. OBJETIVO GENERAL	126
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	127
3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS, GASTOS Y VENTAS	127
4. REQUISITOS DE INVERSIÓN INICIAL.....	132
5. DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA.....	136
6. FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO A 5 AÑOS.....	138
7. FLUJO DE CAJA FINANCIADO (APALANCADO) A 5 AÑOS	141
8. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO.....	143
9. EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO.....	147
10. ESTIMACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO (5 AÑOS)	149
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES.....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	157
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro. 1 Cronograma proyecto de grado.....	18
Cuadro. 2 Lienzo CANVAS.....	35
Cuadro. 3 Modlo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	42
Cuadro. 4 Benchmarking competitivo.....	50
Cuadro. 5 Análisis FODA.....	58
Cuadro. 6 Factores Críticos de Éxito.....	62
Cuadro. 7 Balanced Scorecard.....	77
Cuadro. 8 Proyección Mensual Año 1.....	103
Cuadro. 9 Proyección de ingresos Año 2–5.....	105
Cuadro. 10 Carta Gantt.....	120
Cuadro. 11 Inversión inicial (Año 0)	121
Cuadro. 12 Costos operativos (Años 1–5)	123
Cuadro. 13 Estimación de ingresos.....	128
Cuadro. 14 Costos del Proyecto.	130
Cuadro. 15 Gastos de administración y ventas.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Macro del Proceso General.....	7
Figura 2 Organigrama Propuesto para Alojamiento Turístico	10
Figura 3 Canva De Oportunidades, Operadora Vacation Rentals.	13
Figura 4 Estructura Desagregada de Trabajo	16
Figura 5 Cadena de Valor	57
Figura 6 Procedimiento para definición de ventaja competitiva	66
Figura 7 Estructura Organizacional.....	111
Figura 8 Mapa de procesos	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución por rango de edad de encuestados	91
Gráfico 2 Nivel educativo de encuestados	91
Gráfico 3 Frecuencia de viaje de encuestados	92
Gráfico 4 Uso previo de Vacation Rentals por encuestados	92
Gráfico 5 Factores más importantes al elegir alojamiento	93
Gráfico 6 Preferencia de tipo de alojamiento	93
Gráfico 7 Importancia de las opiniones en línea	94
Gráfico 8 Intención de uso futuro de alquiler tipo Vacation rentals	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversión inicial del proyecto.....	133
Tabla 2 Depreciación anual (estimada): Método de línea recta	135
Tabla 3 Amortización de intangibles	136
Tabla 4 Flujo de caja mensual proyectado (primeros 6 meses).....	137
Tabla 5 Supuestos del modelo (basados en el mercado)	139
Tabla 6 Flujo de caja puro proyectado (5 años).....	140
Tabla 7 Condiciones del crédito.....	141
Tabla 8 Amortización del crédito.....	142
Tabla 9 Flujo de caja financiado (5 años)	143
Tabla 10 Variables para el cálculo del WACC	144
Tabla 11 Variables del CAPM	145
Tabla 12 Cálculo del VAN	148
Tabla 13 Payback	149
Tabla 14 Supuestos base	150
Tabla 15 Punto de equilibrio inicial	150
Tabla 16 Proyección del punto de equilibrio (5 años)	151

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Instrumento de recolección de datos	164
ANEXO B: Resultados del instrumento de recolección de datos	167

INTRODUCCION

El presente trabajo de grado tiene como propósito la formulación de un plan de negocios para la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo *Vacation Rentals* en Playa Salguero, Santa Marta, en un contexto marcado por la transformación del sector turístico, el crecimiento de los alquileres de corta estancia y la consolidación de plataformas digitales. Estas dinámicas han reconfigurado la oferta de alojamiento, generando oportunidades de negocio, pero también desafíos relacionados con la informalidad, la variabilidad en la calidad del servicio y la ausencia de modelos de gestión profesionalizados.

En este escenario, el proyecto plantea un modelo de negocio orientado a la creación, entrega y captura de valor, mediante la integración de procesos estandarizados, herramientas tecnológicas y estrategias de gestión centradas en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Para ello, se adopta un enfoque analítico que articula el estudio del entorno, el diseño del modelo de negocio, la planificación estratégica y la evaluación financiera, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento.

El documento se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta la fundamentación del proyecto, incluyendo la oportunidad de negocio, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. El Capítulo II desarrolla el análisis del entorno mediante herramientas estratégicas que permiten identificar las condiciones del mercado y el contexto competitivo. El Capítulo III aborda los planes funcionales del negocio, tales como el estudio de mercado, el marketing, la organización y las operaciones. Finalmente, el Capítulo IV expone la evaluación financiera del proyecto, orientada a determinar su viabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente capítulo reúne los elementos teóricos y prácticos que respaldan la pertinencia del estudio, expone la problemática asociada a la gestión informal de alojamientos turísticos, presenta los objetivos del proyecto y establece una base conceptual sólida para orientar su formulación, sustentada en literatura actual y relevante del sector turístico y de los modelos de negocio en Vacation Rentals.

1. ENTIDAD

El presente plan de negocio se desarrolla como un estudio de viabilidad para la creación de una operadora de alquiler turístico (Vacation Rentals) que gestionará dos apartamentos ubicados en Playa Salguero, Santa Marta, Colombia, cuya entrega está prevista para el año 2030.

Dado que la empresa aún no se encuentra en operación, este plan se orienta a evaluar la factibilidad comercial, financiera y operativa del proyecto, estableciendo las bases conceptuales, estratégicas y de gestión necesarias para su futura puesta en marcha.

La entidad se aborda como un emprendimiento en fase de formulación, de carácter privado y orientación comercial, encargado de analizar el mercado objetivo, definir la propuesta de valor, proyectar la inversión requerida, estimar ingresos potenciales y determinar la viabilidad del modelo de negocio antes de su implementación.

1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

La iniciativa de este proyecto nace de un proceso personal y profesional de observación sobre la evolución del turismo en la zona costera de Colombia,

especialmente en Santa Marta. Durante los últimos años, se ha identificado cómo el comportamiento del viajero ha cambiado de manera progresiva: primero con un aumento en las reservas informales, luego con la aparición de plataformas digitales y, más recientemente, con la consolidación de los alquileres vacacionales como una opción recurrente para visitantes nacionales y extranjeros.

Este interés por el sector comenzó a desarrollarse desde experiencias previas en la administración y seguimiento de alojamientos temporales, lo que permitió reconocer tanto las oportunidades como las dificultades que enfrentan los propietarios independientes. Con el paso del tiempo, se hizo evidente que muchos edificios nuevos del sector turístico estaban siendo adquiridos por inversionistas que buscaban rentabilidad mediante el alquiler por temporadas, pero que no contaban con una estructura de gestión organizada ni con un operador especializado.

A partir de este contexto, surge la necesidad de establecer un modelo formal de operación que no solo facilite la administración de las propiedades, sino que además garantice estándares de calidad, seguridad y servicio al huésped. Así, el proyecto fue tomando forma como una alternativa profesionalizada frente al manejo individual de los alojamientos, evolucionando desde una idea inicial de administración de apartamentos hacia una propuesta más robusta de operadora de alquiler vacacional.

Esta iniciativa se consolida a partir de la necesidad de gestionar de manera profesional los dos apartamentos adquiridos, cuya entrega está estimada para el año 2030. Estos inmuebles representan una oportunidad estratégica para iniciar operaciones en un mercado turístico que continúa en expansión. Desde este punto de partida, el negocio proyecta un crecimiento planificado, sustentado en la observación del entorno, la experiencia previa en el sector y el entendimiento de una tendencia de alquiler vacacional que se ha fortalecido de forma constante durante la última década.

1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Este apartado tiene como finalidad presentar la información preliminar relacionada con la misión, visión y valores de la iniciativa, sin embargo, es importante señalar que, en esta fase del proyecto, dichas declaraciones aún no han sido definidas formalmente. Su construcción y formulación se realizarán en etapas posteriores, conforme avance el análisis estratégico y se consolide el modelo de negocio, garantizando así que estos elementos reflejen de manera precisa la identidad, propósito y proyección de la propuesta.

1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL

La iniciativa se orienta a ofrecer servicios de alojamiento por temporadas en una zona costera de alta demanda turística en Colombia. El proyecto contempla un modelo de hospedaje diseñado para brindar comodidad, privacidad y experiencias personalizadas, acorde con las preferencias actuales de los viajeros nacionales e internacionales. Los servicios incluirán alojamiento completamente dotado, zonas de descanso, acceso a áreas recreativas, soporte al huésped y opciones complementarias que mejoren la experiencia durante su estadía.

Los principales consumidores del servicio corresponden a turistas nacionales, viajeros internacionales, familias, parejas y grupos pequeños que buscan espacios confortables y privados para vacacionar, trabajar de manera remota o disfrutar estancias cortas y flexibles. Este público valora alternativas de hospedaje que combinen buena ubicación, precios accesibles y experiencias auténticas, alejadas de la oferta tradicional hotelera.

La propuesta comercial se construye sobre la base del crecimiento sostenido del turismo en las zonas costeras del país y del aumento de la demanda por alquileres temporales impulsados por plataformas digitales. En este contexto, el proyecto busca posicionarse como una opción competitiva dentro del

mercado turístico local, ofreciendo un servicio de calidad, ajustado a las necesidades contemporáneas de los viajeros y con potencial de expansión a futuro.

1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA

El proceso central del proyecto se orienta a ofrecer a futuro un servicio de alojamiento turístico por temporadas en una zona costera de Colombia, garantizando una experiencia cómoda, segura y alineada con las expectativas actuales de los viajeros. A nivel macro, este proceso comprende todas las etapas necesarias para atraer al huésped, gestionar su estadía y asegurar la sostenibilidad operativa y financiera del negocio.

El proceso inicia con la gestión del inmueble, que incluye la adecuación, equipamiento y mantenimiento preventivo del alojamiento para garantizar que cumpla con los estándares de calidad del mercado turístico. Seguidamente, se desarrolla la promoción y comercialización, mediante la publicación del alojamiento en plataformas digitales especializadas (como Airbnb, Booking o redes sociales), donde se actualizan tarifas, disponibilidad y políticas de uso.

Una vez un usuario muestra interés, inicia el proceso de gestión de reservas, que contempla la atención de consultas, confirmación de disponibilidad, validación de requisitos del huésped y cierre de la reserva a través de la plataforma seleccionada. Posteriormente, se activa el proceso de preparación para la llegada del huésped, que incluye limpieza, entrega del inmueble en condiciones óptimas, comunicación de instrucciones de ingreso y verificación de servicios básicos.

El siguiente componente corresponde a la gestión de la estadía, que implica brindar soporte remoto o presencial ante cualquier necesidad del viajero, verificar el cumplimiento de normas y garantizar que la experiencia sea satisfactoria. Finalizada la estadía, se realiza el proceso de salida y cierre, donde

se revisa el estado del inmueble, se reporta cualquier novedad, se coordina la limpieza final y se actualiza la disponibilidad nuevamente en las plataformas.

Finalmente, se lleva a cabo el proceso de evaluación, retroalimentación y control financiero, en el cual se revisan comentarios de los huéspedes, se ajustan estrategias de mejora, se registran los ingresos obtenidos y se proyecta la rentabilidad del negocio para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

En la Figura 1 se presenta el Diagrama Macro del Proceso General, el cual permite visualizar de manera integral las principales etapas que conforman el proyecto.

Figura 1.

Diagrama Macro del Proceso General



1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La perspectiva organizacional de este proyecto describe la estructura fundamental y el funcionamiento interno que permitirán operar el servicio de alojamiento por temporadas de manera eficiente, coherente y alineada con los objetivos estratégicos del negocio. Este apartado no solo presenta la organización en términos estructurales, sino que también expone los procesos principales y las unidades funcionales que garantizarán la adecuada prestación del servicio.

Dado que el proyecto se encuentra en fase de anteproyecto, la estructura organizacional propuesta representa un modelo preliminar que podrá ajustarse a medida que avance la planificación, las proyecciones financieras y la definición final del modelo operativo.

Estructura Organizacional Propuesta: El proyecto contempla una estructura organizativa simple, flexible y funcional, adecuada para un emprendimiento en etapa inicial dentro del sector turístico. Esta estructura se compone de las siguientes unidades o roles clave:

Descripción de la estructura:

- **Administrador General:** Responsable de la toma de decisiones estratégicas, supervisión integral del negocio, evaluación financiera, y definición de políticas de operación y servicio.

Gestión Operativa: Encargada de garantizar que el inmueble se mantenga en condiciones óptimas para recibir huéspedes. Sus unidades incluyen:

- **Coordinación de Limpieza:** Programa y supervisa el servicio de aseo, lavado de ropa de cama, reposición de amenities y limpieza profunda entre alojamientos.
- **Servicio de Aseo y Mantenimiento:** Realiza las tareas de limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo básico.

- **Gestión de Check-in / Check-out:** Administra la entrega y recepción del inmueble, verificación del inventario, y atención inmediata durante la estadía del huésped.

Gestión Comercial: Responsable de atraer clientes, administrar reservas y posicionar el alojamiento en el mercado.

- **Reservas y Atención al Cliente:** Maneja solicitudes, confirmaciones, modificaciones y comunicación general con los huéspedes.
- **Gestión de Plataformas Digitales:** Administra perfiles en Airbnb, Booking, Marketplace, redes sociales y otras plataformas de alquiler vacacional.
- **Marketing y Publicidad:** Diseña estrategias para aumentar visibilidad, gestionar campañas, elaborar contenido, y fortalecer la reputación digital (reseñas, calificaciones, fotos, etc.).

Gestión Administrativa: Encargada de la gestión financiera, documental y legal del proyecto.

- **Finanzas y Contabilidad:** Registra ingresos y egresos, controla flujos de caja, proyecta rentabilidad y prepara informes financieros básicos.
- **Control de Ingresos y Egresos:** Lleva seguimiento de pagos, tarifas, inversiones y gastos operativos.
- **Archivo y Documentación:** Administra contratos de alquiler, pólizas, facturación, inventarios y documentos administrativos necesarios.

A continuación, en la Figura 2, se presenta el organigrama diseñado para la operadora de Vacation Rentals, el cual permite visualizar de manera clara y estructurada la distribución de funciones, niveles de autoridad y relaciones jerárquicas dentro de la organización. Este esquema organizacional se construye en coherencia con el modelo de negocio planteado, facilitando la adecuada coordinación de las actividades operativas, administrativas y comerciales que soportan la prestación del servicio. Asimismo, el organigrama refleja un enfoque orientado a la eficiencia operativa y a la especialización de funciones, elementos clave para garantizar la calidad del servicio, la atención al huésped y la

sostenibilidad del negocio en el tiempo. en la Figura 2, se presenta el organigrama diseñado para la operadora de Vacation Rentals.

Figura 2.

Organigrama Propuesto para el Proyecto de Alojamiento Turístico



2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

A nivel mundial, el turismo ha experimentado una transformación profunda impulsada por los cambios en las preferencias del viajero contemporáneo, quien demanda experiencias más auténticas, flexibles y personalizadas. La (Organización Mundial del Turismo, 2023) destaca que el crecimiento de los alojamientos alternativos, especialmente los Vacation Rentals, ha superado en

muchos destinos las tasas de crecimiento de la hotelería tradicional, debido al auge de plataformas digitales, la economía colaborativa y la búsqueda de experiencias inmersivas. Este fenómeno global ha redefinido la forma en que los viajeros eligen hospedarse, impulsando una industria que continúa expandiéndose y profesionalizándose.

En el contexto de la región del Caribe y América Latina, esta tendencia también se ha consolidado. Diversos estudios evidencian el crecimiento del turismo residencial y de los alquileres vacacionales en destinos costeros, donde los viajeros buscan privacidad, contacto con la comunidad local y opciones más flexibles respecto a tarifas y Servicios (Gallardo, 2020; Bernardino Martín, 2020). Estos cambios han generado oportunidades para nuevos operadores, especialmente aquellos que integran modelos de gestión profesional con tecnologías digitales.

A nivel nacional, Colombia ha mostrado un incremento significativo en la preferencia por alojamientos alternativos, impulsado por el turismo doméstico y por visitantes internacionales que buscan experiencias diferenciadas en playas, zonas naturales y ciudades patrimoniales (Álvarez Tardón, 2023; Rodríguez, F., Martínez, C., & Herrera, P., 2020). El país ha fortalecido su posicionamiento como destino turístico, y ciudades costeras como Santa Marta figuran entre las más dinámicas en la oferta de alquileres de corta estancia, favorecidas por la demanda creciente de hospedajes por temporadas y por la expansión del turismo digital.

En el ámbito local, Santa Marta se ha consolidado como uno de los destinos estratégicos del Caribe Colombiano, destacándose por su diversidad de atractivos naturales, su oferta de turismo de sol y playa y su amplia demanda de hospedajes alternativos (Quintero Vásquez, 2020). No obstante, investigaciones recientes señalan que una parte importante de estos alojamientos carece de estandarización, profesionalización y gestión digital eficiente, lo cual afecta la calidad del servicio y limita la competitividad de los operadores independientes (Bustamante, L & Sarmiento, J. , 2021).

La presente idea de negocio propone la creación de una operadora de alojamientos turísticos tipo *Vacation Rentals* encargada de gestionar dos apartamentos propios ubicados en Playa Salguero, Santa Marta, actualmente en etapa de preventa y con entrega estimada para el año 2030. Dado que se trata de un proyecto de grado, el alcance se orienta principalmente a la formulación y evaluación de la viabilidad comercial, operativa y financiera de la futura operadora, más que a su implementación inmediata.

La propuesta plantea un modelo de gestión profesionalizado, apoyado en procesos digitalizados, tarifas dinámicas y estándares de servicio que permitan diferenciarse en un mercado caracterizado por la alta presencia de alojamientos informales y la necesidad de mejorar la calidad y la experiencia del huésped. Este enfoque responde directamente a las oportunidades identificadas en el ámbito local, regional y nacional, donde el crecimiento del alquiler vacacional continúa consolidándose como una tendencia relevante.

El estudio comprende los siguientes componentes fundamentales:

- Plan estratégico corporativo.
- Estudio de mercado y análisis competitivo.
- Modelo de negocio CANVAS.
- Diseño organizacional y lineamientos para la gestión del talento humano.
- Plan de marketing digital y posicionamiento.
- Plan operativo y logístico.
- Plan financiero y evaluación de viabilidad.

La propuesta se sustenta, además, en la necesidad de elevar los estándares del alojamiento alternativo mediante la implementación de estrategias digitales, sistemas de gestión eficientes y procesos operativos formalizados, en consonancia con las recomendaciones de la literatura reciente (Berdugo Gómez, 2020; Echeverría, K. & Chinchilla, M., 2021),

En síntesis, el proyecto representa una oportunidad de negocio derivada de una tendencia global en expansión, un crecimiento regional significativo del turismo y una demanda local con necesidades claras de profesionalización. Todo

ello justifica la formulación de una operadora especializada que aporte valor, competitividad y mejores prácticas al mercado de *Vacation Rentals* en Playa Salguero.

A continuación, se presenta la Figura 3, que resume el Análisis de Oportunidades desarrollado para la Operadora de Vacation Rentals.

Figura 3.

Canva de Oportunidades, Operadora Vacation Rentals.



El aumento del turismo en Santa Marta ha generado una mayor demanda por alojamientos alternativos. Sin embargo, gran parte de esta oferta carece de administración profesional, lo que afecta la competitividad y la experiencia del visitante (Peña Miranda, 2023; Rodríguez, F, Martínez, C, & Herrera, P, 2020). Según la (Organización Mundial del Turismo, 2023), la diversificación y calidad

del alojamiento son determinantes para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos.

Oportunidad del proyecto: De acuerdo con (Berdugo Gómez, 2020), la transformación digital del sector alojamiento es indispensable para mejorar competitividad. Además, el entorno inmobiliario y turístico de Santa Marta está en expansión (Bernardino Martín, 2020; Gallardo, 2020), lo que incrementa el valor estratégico de proyectos de renta vacacional. La operadora permitirá:

- Maximizar rentabilidad mediante tarifas dinámicas y gestión profesional.
- Mejorar la experiencia del huésped mediante procesos estandarizados.
- Aumentar competitividad frente a hoteles y alojamientos no profesionalizados.
- Aprovechar la valorización de Playa Salguero y el crecimiento del turismo regional.
- Implementar un modelo replicable que contribuya a la formalización del sector.

3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Este anteproyecto contempla la creación de una operadora de alquiler vacacional encargada de administrar dos apartamentos con altos estándares de calidad ubicados en Playa Salguero, Santa Marta. La propuesta integra un modelo de gestión profesional orientado a la eficiencia operativa y a la experiencia del huésped, e incluye:

- Administración profesional de reservas.
- Atención al huésped 24/7.
- Limpieza estandarizada.
- Optimización de tarifas con base en la demanda.
- Uso intensivo de tecnologías de información y gestión (TIC).
- Estrategias de marketing digital y posicionamiento en plataformas.

Esta iniciativa permitirá atender a turistas nacionales e internacionales interesados en experiencias residenciales personalizadas, en consonancia con

las tendencias globales del turismo pospandemia y el crecimiento de la economía colaborativa (Álvarez Tardón, 2023; Rivera, L. & Díaz P., 2025).

Asimismo, el proyecto evaluará la viabilidad técnica, operativa y económica de la creación de la operadora Vacation Rentals para la gestión de los dos apartamentos. Para ello, se realizará un análisis del entorno turístico y competitivo de la ciudad, el diseño de un plan estratégico de marketing y la elaboración de un plan financiero que proyecte ingresos, costos, flujo de caja y rentabilidad. Finalmente, se identificarán riesgos y oportunidades del sector con el fin de establecer estrategias de mitigación que contribuyan a garantizar la sostenibilidad, calidad y competitividad del servicio ofrecido por la futura operadora.

4. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios para la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta, Colombia.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno competitivo, sectorial y estratégico del mercado de alquiler turístico por temporadas en Playa Salguero y zonas aledañas de Santa Marta.
- Determinar los estudios de mercado, marketing, gestión del talento humano y operaciones necesarios para el diseño de la operadora de alojamiento turístico.
- Desarrollar el estudio financiero que permita evaluar la viabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto.

6. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

La siguiente Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), figura 4, está diseñada para evaluar la viabilidad técnica, operativa y económica de una operadora de alojamiento turístico en Playa Salguero, Santa Marta. Este análisis busca identificar oportunidades y desafíos específicos del entorno competitivo.

Figura 4.

Estructura Desagregada de Trabajo



7. CRONOGRAMA

El cronograma establece el período de elaboración de las diferentes actividades que se ejecutarán para el desarrollo del proyecto cuya duración total será de 21 semanas, cerrando el 14 de febrero del 2026.

Cuadro N° 1

Cronograma trabajo final de grado

Número de Semanas	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Actividades
1	26.11.2025	29.11.2025	Asesoría para el desarrollo del Anteproyecto (Capítulo I)
2	30.11.2025	13.12.2025	Desarrollo del Anteproyecto (Capítulo I)
3	14.12.2025	20.12.2025	Análisis del entorno turístico y competitivo (PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Benchmarking)
4	21.12.2025	27.12.2025	Plan Estratégico y de Control Diseño del Modelo de Negocio (CANVAS), Análisis FODA y Ventaja Competitiva
5	28.12.2025	10.01.2026	Marketing (Objetivos, Segmentación, Investigación y Estrategias Digitales)
6	11.01.2026	17.01.2026	Recursos Humanos (Estructura Organizacional, Roles y Políticas de Gestión)

Cuadro 1

(Cont...)

7	18.01.2026	24.01.2026	Operaciones (Procesos, Procedimientos, Presupuesto de Servicios)
8	25.01.2026	31.01.2026	Plan Financiero (Inversión, Proyecciones de Ingresos, Flujo de Caja, Indicadores de Rentabilidad)
9	01.02.2026	07.02.2026	Identificación de Riesgos y Oportunidades + Estrategias de Mitigación
10	08.02.2026	14.02.2026	Conclusiones, Recomendaciones, Revisión y Entrega Final

8. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de creación de una operadora de alojamiento turístico en Playa Salguero, Santa Marta, se justifica por la necesidad de profesionalizar la gestión de propiedades destinadas al alquiler vacacional. En un contexto de crecimiento del turismo y la demanda de alquileres turísticos, esta iniciativa busca optimizar el uso de inmuebles mediante una administración eficiente, elevando los estándares del servicio ofrecido y contribuyendo al desarrollo económico local.

8.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El proyecto donde se contempla la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo *Vacation Rentals* en Playa Salguero, Santa Marta, responde a la necesidad de profesionalizar y optimizar la gestión de propiedades destinadas a la renta vacacional, un segmento en crecimiento dentro del sector turístico local. Actualmente, muchos propietarios de apartamentos enfrentan

dificultades para administrar eficientemente sus inmuebles, incluyendo la gestión de reservas, fijación de tarifas competitivas, mantenimiento de estándares de limpieza y atención al huésped, así como posicionamiento en plataformas digitales como Airbnb y Booking. Esta situación genera ocupación subóptima, pérdidas de ingresos y una experiencia turística inconsistente.

La implementación en un futuro de la operadora permitirá:

- Optimizar la rentabilidad de los apartamentos: mediante la gestión profesional, estrategias de tarifas dinámicas y el uso de canales digitales, se maximizará la ocupación y los ingresos por cada propiedad.
- Mejorar la experiencia del huésped: estandarizando procesos de limpieza, check-in/out, atención al cliente y servicios complementarios, asegurando niveles altos de satisfacción y fomentando reseñas positivas.
- Fortalecer la competitividad del sector turístico: el modelo de negocio servirá como referencia para otros propietarios de alojamientos turísticos, elevando los estándares de gestión y servicio en Playa Salguero.
- Aprovechar el crecimiento del turismo en Santa Marta: con la proyección de aumento de visitantes y la valorización de la zona, el proyecto contribuirá al desarrollo económico regional y al dinamismo del mercado inmobiliario turístico.
- Fomentar la profesionalización de la oferta turística: incorporando análisis de mercado, marketing digital y gestión financiera, se garantiza un modelo sostenible y escalable que integra buenas prácticas de operación y administración.

Este proyecto transforma la inversión en dos apartamentos en un negocio rentable y competitivo, proporcionando un beneficio directo a los propietarios, al sector turístico local y a los visitantes, al ofrecer servicios de alojamiento de alta calidad y confiabilidad. La ejecución del plan de negocios permitirá demostrar la viabilidad operativa y económica del proyecto, así como generar un modelo replicable para futuras iniciativas en el mercado de renta vacacional en Santa Marta.

8.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El proyecto contempla la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo *Vacation Rentals* en Playa Salguero, Santa Marta y se fundamenta en enfoques teóricos contemporáneos relacionados con el emprendimiento turístico, la innovación en modelos de negocio, la transformación del turismo urbano y el impacto socioeconómico de los alquileres de corta estancia. Estos fundamentos permiten contextualizar la pertinencia y viabilidad del proyecto dentro de las dinámicas actuales del sector turístico.

En primer lugar, los estudios sobre **emprendimiento turístico** destacan que la identificación de oportunidades de mercado y su transformación en servicios turísticos generan valor económico y social, fortaleciendo el tejido empresarial local (Álvarez Tardón, 2023; Martín Navarro, 2023). En este contexto, la creciente demanda por alojamientos alternativos en destinos de sol y playa convierte la inversión en dos apartamentos para renta turística en una oportunidad de negocio sostenible y competitiva, alineada con las tendencias actuales del sector (Peña Miranda, 2023).

Asimismo, la literatura sobre innovación y modelos de negocio turísticos resalta que las estructuras que incorporan estrategias innovadoras, digitales y sostenibles logran adaptarse mejor a la evolución de la demanda y a la competencia global (García Reinoso, 2024); (Echeverría, K. & Chinchilla, M., 2021). En el caso de una operadora de *Vacation Rentals*, la innovación se refleja en la profesionalización de la gestión, el uso de herramientas de optimización dinámica de tarifas, la estandarización de procesos operativos y la integración de canales digitales de comunicación y distribución, factores que incrementan la calidad del servicio y la eficiencia operativa (Rodríguez, F, Martínez, C, & Herrera, P, 2020).

Por otro lado, la transformación del turismo urbano y el auge de los alquileres de corta estancia (*short-term rentals*), impulsados por plataformas digitales globales, han redefinido la oferta de hospedaje al ofrecer alternativas

flexibles, accesibles y ajustadas a las preferencias de los viajeros contemporáneos (Urban, 2024; Rivera, L. & Diaz P., 2025). Este fenómeno ha consolidado un segmento turístico en crecimiento que genera oportunidades para operadores profesionales capaces de garantizar estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad en destinos emergentes como Santa Marta (Quintero Vásquez, 2020).

Finalmente, diversos estudios evidencian que los modelos de alquiler vacacional profesionalizado tienen un impacto socioeconómico positivo, al dinamizar el mercado turístico local, diversificar la oferta de hospedaje y generar ingresos y empleo sin requerir nuevas infraestructuras (Morelos Gómez, 2024; Gallardo, 2020). Este enfoque resulta particularmente relevante en ciudades costeras, donde el crecimiento turístico debe equilibrarse con el uso eficiente de los recursos urbanos existentes (Cotelco, 2023).

En conjunto, los aportes teóricos y empíricos revisados demuestran que el desarrollo de una operadora especializada en *Vacation Rentals* en Playa Salguero está sólidamente respaldado por la literatura actual. El proyecto se alinea con las tendencias contemporáneas de emprendimiento turístico, representa un modelo innovador y competitivo, y contribuye de manera positiva al desarrollo económico local y a la diversificación del destino.

8.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente proyecto puede servir como referencia para diversos actores del sector turístico y académico, entre ellos:

- Emprendedores y empresarios turísticos: Personas interesadas en invertir en alojamientos de corta estancia o *Vacation Rentals* en destinos costeros. Les proporciona un modelo integral para evaluar la viabilidad técnica, operativa y financiera de sus proyectos antes de iniciar la inversión.
- Inversionistas y desarrolladores inmobiliarios: Pueden utilizar el estudio para identificar oportunidades de negocio en el mercado turístico local, proyectar

ingresos, estimar rentabilidad y reducir riesgos asociados a la inversión en propiedades destinadas a alquiler vacacional.

- Académicos e investigadores en turismo y administración de empresas: Les ofrece un caso de estudio documentado sobre la profesionalización y digitalización de alojamientos turísticos, incluyendo análisis de mercado, modelos de negocio, estrategias de marketing y evaluación financiera.

En síntesis, este proyecto no solo respalda la viabilidad de un emprendimiento específico en Playa Salguero, sino que también constituye un modelo replicable y útil para otros contextos turísticos, contribuyendo al desarrollo del sector, la innovación en la oferta de alojamiento y la profesionalización de la industria de alquileres vacacionales.

9. DELIMITACIÓN (ESPACIAL, TEMPORAL Y TEÓRICA)

La delimitación del proyecto se centra en definir claramente los límites espaciales, temporales y teóricos que enmarcarán su desarrollo. Esta demarcación es esencial para identificar el ámbito de acción, el periodo de ejecución y los marcos conceptuales que fundamentan la intervención, asegurando así coherencia y viabilidad a lo largo de todo el proceso.

9.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El proyecto se desarrollará en Playa Salguero, ubicada en el sector sur de la ciudad de Santa Marta, Magdalena (Colombia). Esta zona ha experimentado un crecimiento significativo en desarrollos inmobiliarios de uso turístico, convirtiéndose en un punto estratégico para la operación de alojamientos tipo Vacation Rentals. La empresa se circunscribirá específicamente a la gestión profesional de los apartamentos ubicados en el proyecto Puntamar, dentro de este sector costero, considerado una de las áreas con mayor proyección para turismo vacacional en la ciudad.

9.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente proyecto se desarrollará en un período estimado de cuatro meses, durante los cuales se llevará a cabo la planificación, el análisis y el diseño integral del plan de negocio. Las actividades contempladas se ejecutarán entre noviembre de 2025 y febrero de 2026, abarcando la formulación de los estudios estratégicos, operativos, comerciales y financieros necesarios para evaluar la viabilidad de la operadora de alquiler vacacional propuesta.

9.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA

La sustentación teórica del proyecto se apoya en literatura reciente vinculada a los siguientes ejes:

Emprendimiento turístico, entendido como la identificación y explotación de oportunidades en mercados turísticos emergentes, lo cual permite diseñar modelos de negocio innovadores y sostenibles (Álvarez Tardón, 2023; (Martín Navarro, 2023).

Innovación y modelos de negocio turísticos, que destacan la importancia de estructuras dinámicas, sostenibles y orientadas a generar valor para el cliente y la comunidad local (Moreno & Cardona, J., 2023; García Reinoso, 2024).

Transformación del turismo urbano y auge del alquiler vacacional, caracterizado por la búsqueda de experiencias personalizadas, flexibles y tecnológicamente mediadas (Rivera, L. & Diaz P., 2025; Urban, 2024).

Impacto socioeconómico del alquiler vacacional profesionalizado, que resalta su potencial para dinamizar economías locales, optimizar el uso de activos inmobiliarios y elevar la competitividad de los destinos turísticos (Berdugo Gómez, 2020; Morelos Gómez, 2024); (Bustamante, L & Sarmiento, J. , 2021).

Estas fuentes constituyen el marco conceptual estratégico que guía la formulación del plan de negocios y justifican su pertinencia.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El presente capítulo aborda el análisis del entorno como un componente esencial del proceso de formulación estratégica del negocio, permitiendo identificar y evaluar las variables externas que influyen en su desempeño y proyección futura. A partir del estudio del macroentorno y del microentorno competitivo, se analizan los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, así como la estructura de la industria y el nivel de competencia existente. Este análisis proporciona los insumos necesarios para la identificación de oportunidades y amenazas, fundamenta la toma de decisiones estratégicas y contribuye a la construcción de una ventaja competitiva alineada con los objetivos y capacidades del proyecto.

1. IDEA DE NEGOCIO: PROBLEMA, NECESIDAD Y PROPUESTA

La formulación de la idea de negocio se fundamentó en un análisis sistemático del contexto sectorial, territorial y competitivo del alojamiento turístico alternativo en Santa Marta. Este análisis permitió identificar las principales problemáticas estructurales del mercado, las necesidades no satisfechas de los actores involucrados y las oportunidades estratégicas derivadas de las dinámicas actuales del sector turístico. En este sentido, la idea de negocio se construyó como una respuesta integral a dichas condiciones, articulando el diagnóstico del entorno con la formulación de una propuesta de valor orientada a la profesionalización, sostenibilidad y diferenciación del modelo de alojamiento tipo Vacation Rentals.

A continuación, se presentan de manera detallada el problema identificado, la necesidad que le da origen y la propuesta de solución planteada.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La expansión acelerada de los alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals en Santa Marta, particularmente en el sector de Playa Salguero, se ha desarrollado de manera significativa durante la última década; sin embargo, dicho crecimiento no ha estado acompañado, en muchos casos, por modelos de gestión profesionalizados. Esta situación ha generado altos niveles de informalidad operativa, deficiencias en la prestación del servicio y una experiencia del huésped heterogénea, afectando tanto la rentabilidad de los inmuebles como la competitividad del destino turístico.

A nivel internacional, el sector turístico ha evidenciado un crecimiento sostenido del alojamiento alternativo, impulsado por la digitalización, el surgimiento de plataformas de intermediación y los cambios en las preferencias del viajero contemporáneo, quien prioriza la flexibilidad, la privacidad y la personalización de la experiencia (Organización Mundial del Turismo s.f.; National Geographic, 2022). Este fenómeno ha transformado la estructura de la industria del alojamiento, ampliando la participación de los alquileres vacacionales frente a la hotelería tradicional.

En el contexto colombiano, esta tendencia se ha replicado con especial intensidad en destinos de sol y playa. Santa Marta se ha consolidado como uno de los destinos turísticos más dinámicos del Caribe colombiano, favorecido por su ubicación estratégica, su oferta natural y su posicionamiento como destino emergente para el turismo nacional e internacional (Colombia Travel, s.f.). No obstante, el crecimiento del parque inmobiliario destinado a la renta turística no ha sido acompañado de manera homogénea por esquemas de administración formal y profesional.

A nivel local, específicamente en Playa Salguero, se identificó una alta concentración de apartamentos destinados a alquiler vacacional que operan de forma individual, sin procesos estandarizados de reservas, fijación de tarifas, control financiero, atención al huésped ni gestión sistemática de la calidad. Esta

situación ha derivado en niveles de ocupación inestables, competencia basada principalmente en precio, reputación digital vulnerable y una percepción inconsistente del servicio por parte de los visitantes (TripAdvisor, s.f.; Hospedarme, s.f.).

Desde una perspectiva estratégica, la informalidad operativa limita la capacidad de los propietarios para capturar el valor real de sus activos inmobiliarios y debilita la competitividad del destino frente a otros mercados que han avanzado hacia modelos de gestión profesionalizados. En consecuencia, el problema identificado no se restringe a una deficiencia administrativa aislada, sino que constituye una barrera estructural para la sostenibilidad y el posicionamiento del alojamiento turístico alternativo en Santa Marta.

1.2 NECESIDAD

A partir del problema identificado, se evidenció la necesidad de implementar un modelo de gestión profesional que integrara procesos formales de administración, uso estratégico de tecnología, atención al cliente y control financiero, orientados a mejorar de manera sistemática la experiencia del huésped y la rentabilidad de los inmuebles turísticos.

Desde la perspectiva del mercado, se identificó una demanda creciente por alojamientos que ofrecieran estándares claros de calidad, transparencia en la información, seguridad en la contratación y coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real del servicio. El turista contemporáneo otorga un alto valor a la reputación digital, la eficiencia en la comunicación y la confiabilidad del operador, aspectos que resultan determinantes en el proceso de decisión de compra (Asana, 2023).

Desde la perspectiva del propietario, se evidenció la necesidad de contar con estructuras que permitieran optimizar los niveles de ocupación, implementar estrategias de tarifas dinámicas, reducir ineficiencias operativas y garantizar un control financiero riguroso. La ausencia de estos elementos incrementa el riesgo

operativo, reduce los márgenes de rentabilidad y compromete la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva del destino turístico, la necesidad se relaciona con la profesionalización de la oferta de alojamiento como un factor clave para fortalecer la competitividad territorial, mejorar la percepción del destino y avanzar hacia modelos de turismo responsable y sostenible (El Espectador, 2024; Organización Mundial del Turismo, s.f.). La falta de operadores especializados limita la capacidad del destino para responder a un mercado cada vez más exigente y regulado.

En este contexto, la necesidad identificada trasciende la oportunidad empresarial y se configura como un requerimiento estratégico para alinear la oferta de alojamiento alternativo con las dinámicas actuales del sector turístico.

1.3 PROPUESTA

Como respuesta a la problemática y a la necesidad identificadas, se propuso la creación de una operadora de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals, orientada a la gestión profesional de dos apartamentos ubicados en Playa Salguero, Santa Marta. La propuesta se estructuró como un modelo de negocio formal, digitalizado y centrado en la experiencia del cliente, alineado con las tendencias contemporáneas del sector turístico.

El modelo propuesto integra procesos estandarizados de administración de reservas, atención al huésped, limpieza, mantenimiento, control financiero y marketing digital, apoyados en el uso estratégico de plataformas tecnológicas especializadas. Asimismo, incorpora un esquema de tarifas dinámicas orientado a maximizar la ocupación y optimizar los ingresos en función de la estacionalidad y el comportamiento de la demanda.

Desde una perspectiva estratégica, la propuesta busca diferenciarse de la oferta informal mediante la profesionalización del servicio, la coherencia operativa y la construcción de una reputación digital sólida. Este enfoque permite

sentar las bases para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, fundamentada en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la confianza del cliente.

Adicionalmente, la propuesta se articula con principios de sostenibilidad y turismo responsable, reconociendo la importancia de una operación alineada con el entorno territorial, las comunidades locales y las buenas prácticas del sector. De esta manera, la operadora no solo se plantea como una solución empresarial viable, sino como un modelo replicable que contribuye a la formalización y fortalecimiento del mercado de alojamiento turístico en Santa Marta.

2. MODELO DE NEGOCIO BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS

La formulación del modelo de negocio se desarrolló mediante la metodología Business Model CANVAS, propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) como una herramienta estratégica orientada a describir, diseñar, analizar y comunicar modelos de negocio de forma integral y estructurada. Esta metodología fue ampliamente difundida en el ámbito académico y empresarial debido a su capacidad para representar, de manera visual y sistémica, la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor.

En el presente proyecto, la metodología CANVAS fue utilizada como un instrumento de análisis aplicado y de diseño estratégico. Su aplicación permitió estructurar de manera coherente los componentes esenciales del modelo de negocio, garantizando la alineación entre la propuesta de valor, los segmentos de clientes, la estructura operativa y la sostenibilidad económica del proyecto (Clavijo, 2024; Alonso, 2024).

El uso del CANVAS facilitó la integración de los resultados obtenidos en el análisis del entorno, el diagnóstico estratégico, el benchmarking competitivo y la cadena de valor, constituyéndose como un eje articulador entre el análisis situacional y la formulación del modelo de negocio. A continuación, se describen de manera narrativa las nueve dimensiones que conformaron el modelo.

2.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se definió a partir de la necesidad de profesionalizar la gestión de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta. Esta se orientó a ofrecer estancias seguras, cómodas y personalizadas, sustentadas en estándares homogéneos de calidad, procesos operativos estandarizados y atención permanente al huésped durante todas las etapas de la experiencia.

La propuesta integró elementos de diferenciación asociados a la confiabilidad del servicio, la transparencia en la información, la eficiencia operativa y el uso estratégico de herramientas tecnológicas. De esta manera, se buscó responder a las expectativas de un mercado turístico cada vez más exigente, digitalizado y orientado a la experiencia, consolidando la propuesta de valor como el eje central del modelo de negocio y como la base para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

2.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

La segmentación del mercado turístico para alojamientos tipo Vacation Rentals en Santa Marta se fundamenta en el análisis de la dinámica turística regional, la cultura de innovación en los destinos y la adopción de modelos de gestión más flexibles y orientados al cliente. Estudios recientes destacan que la competitividad turística depende cada vez más de la capacidad de los destinos para comprender las necesidades diferenciadas de los visitantes y adaptar su oferta de servicios de manera innovadora (Cohen-Granados et al., 2020; Martínez-Garcés & Garcés-Fuenmayor, 2021).

Turistas nacionales e internacionales: Este segmento está conformado por visitantes que llegan al destino motivados por la oferta natural, cultural y recreativa de Santa Marta. De acuerdo con las estadísticas departamentales del Magdalena, este grupo representa un flujo constante y diversificado de demanda,

lo que exige propuestas de alojamiento que integren calidad, seguridad y experiencias alineadas con el entorno local (CITUR, s. f.). Asimismo, la gestión innovadora del turismo se identifica como un factor clave para mejorar la experiencia del visitante y fortalecer la competitividad del destino. (Cohen-Granados, Linares-Morales & Briceño-Ariza, 2020)

Parejas: Las parejas constituyen un segmento orientado a la búsqueda de experiencias personalizadas, escapadas de descanso y estancias de corta duración. Investigaciones recientes señalan que este tipo de cliente valora la privacidad, el confort y el uso de tecnologías que faciliten la gestión del servicio y la comunicación con el alojamiento, aspectos que favorecen la elección de modelos flexibles como los Vacation Rentals (Ascón & Argibay, 2020; Sarell, 2020).

Familias: El segmento familiar demanda alojamientos con mayor capacidad, seguridad y funcionalidad, así como cercanía a servicios y atractivos turísticos. La literatura reciente resalta que la innovación organizacional y la gestión del conocimiento permiten adaptar la oferta turística a las necesidades específicas de este grupo, fortaleciendo la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del (González & Socarras, 2021)

Viajeros de estadías cortas y medias: Viajeros de estadías cortas y medias: Este segmento está compuesto por personas que viajan por motivos laborales, académicos o de ocio, y que requieren alojamientos flexibles, estratégicamente ubicados y con una relación costo-beneficio adecuada. Estudios recientes destacan que estos viajeros valoran la adaptabilidad de los servicios a estancias variables, la eficiencia operativa de los alojamientos y el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar la reserva, gestión y personalización de su experiencia turística (Chávez, 2022; Delgado, s. f.; Cohen-Granados, Linares-Morales, & Briceño-Ariza, 2020).

La implementación de estrategias digitales en los alojamientos turísticos permite optimizar procesos internos y mejorar la eficiencia operativa (Sarell, 2020). Asimismo, la adopción de prácticas de innovación abierta y gestión del

conocimiento contribuye a ofrecer un servicio más ágil, personalizado y competitivo (González & Socarras, 2021).

La incorporación de competencias gerenciales y herramientas de gestión innovadora favorece la interacción con los clientes, aumentando la satisfacción y la fidelización (Ascón & Argibay, 2020; Cohen-Granados, Linares-Morales, & Briceño-Ariza, 2020). Finalmente, estas prácticas se alinean con las tendencias actuales del turismo inteligente y la transformación digital del sector en América Latina (Chávez, 2022).

2.3 CANALES

Los canales de distribución y comunicación se diseñaron con un enfoque estratégico en la visibilidad digital, la accesibilidad para el cliente y la eficiencia operativa del modelo de negocio. Se identificaron como principales los siguientes: plataformas digitales de alojamiento turístico, motores de búsqueda, redes sociales y canales directos de reserva, los cuales permiten ampliar el alcance del servicio y facilitar la decisión del cliente mediante información clara, disponibilidad en tiempo real y comparaciones de precios y características (TripAdvisor, s.f.; Hospedarme, s.f.; Alonso, 2024).

La combinación de canales intermediados y directos contribuye a fortalecer la presencia del negocio en el entorno digital, optimizar la comunicación con los clientes y mejorar la eficiencia comercial del modelo. El uso de plataformas digitales especializadas y estrategias de marketing inteligente permite adaptar los servicios a las preferencias de los consumidores, garantizando un modelo de negocio competitivo y sostenible en mercados altamente digitalizados (Santos, 2024; Colombia Travel, s.f.).

De esta forma, la sincronización de canales digitales y directos, respaldada por estrategias de comunicación y marketing digital, asegura mayor alcance, eficiencia y satisfacción del cliente, elementos clave para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio en el sector turístico.

2.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se planteó bajo un enfoque de atención personalizada y acompañamiento continuo, apoyado en herramientas digitales de comunicación. Esta relación incluyó la gestión eficiente de reservas, la atención oportuna de solicitudes antes, durante y después de la estadía, y el seguimiento posterior orientado a la fidelización y fortalecimiento de la reputación digital.

Este enfoque permitió generar confianza, mejorar la experiencia percibida por el cliente y promover relaciones de largo plazo, elementos fundamentales para la sostenibilidad del modelo de negocio en un entorno altamente competitivo.

2.5 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos se estructuraron principalmente a partir del cobro por noches de alojamiento, complementadas con la aplicación de tarifas dinámicas ajustadas a la estacionalidad, la demanda del mercado y las características del servicio ofrecido. Adicionalmente, se consideraron ingresos derivados de servicios complementarios asociados a la estadía.

Esta estructura permitió diversificar las fuentes de ingreso y optimizar el rendimiento económico de los inmuebles, fortaleciendo la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado turístico.

2.6 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave del modelo de negocio incluyeron los inmuebles destinados a la renta turística, las plataformas tecnológicas de gestión, el capital financiero, el conocimiento operativo y la reputación digital. Estos recursos

resultaron determinantes para garantizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la diferenciación competitiva.

La adecuada gestión de estos recursos permitió soportar la propuesta de valor y asegurar la coherencia entre la estrategia definida y la operación diaria del negocio.

2.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave comprendieron la gestión integral de reservas, la coordinación de limpieza y mantenimiento, la atención al huésped, la administración financiera y la ejecución de estrategias de marketing digital. Estas actividades se desarrollaron de manera articulada, permitiendo asegurar la consistencia del servicio y el cumplimiento de los estándares establecidos.

La estandarización de los procesos operativos contribuyó a mejorar la eficiencia interna, reducir riesgos operativos y fortalecer la experiencia del cliente.

2.8 SOCIOS CLAVE

Los socios clave fueron identificados como actores estratégicos para el funcionamiento del modelo de negocio. Entre ellos se incluyeron proveedores de servicios de limpieza y mantenimiento, plataformas digitales de alojamiento y aliados turísticos locales.

La articulación con estos socios permitió complementar las capacidades internas del negocio, garantizar la continuidad operativa y fortalecer la propuesta de valor ofrecida.

2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos consideró los gastos operativos asociados a la administración de los inmuebles, los costos de mantenimiento, los servicios

públicos, las comisiones de las plataformas digitales y los costos administrativos. Esta estructura fue diseñada con un enfoque de eficiencia y control, buscando el equilibrio entre la calidad del servicio y la sostenibilidad financiera del modelo.

Con base en el análisis individual de cada uno de los nueve bloques que conforman la metodología CANVAS, a continuación se presenta el Cuadro N° 2 Lienzo CANVAS consolidado, el cual integra de manera sintética y coherente los componentes estratégicos, operativos y económicos del modelo de negocio propuesto, permitiendo visualizar de forma integral la lógica de creación, entrega y captura de valor del proyecto.

Cuadro N° 2
Lienzo CANVAS

Dimensión	Descripción
Propuesta de valor	Gestión profesional de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals, orientada a ofrecer estancias seguras, cómodas y personalizadas, con estándares homogéneos de calidad, procesos digitalizados, atención permanente al huésped y uso de herramientas tecnológicas para reservas, comunicación y fidelización. Incluye diferenciación por transparencia de información, confiabilidad del servicio y eficiencia operativa, buscando una ventaja competitiva sostenible en mercados digitalizados (Alonso, 2024; González & Socarras, 2021; Chávez, 2022).
Canales	Plataformas digitales de alojamiento turístico (TripAdvisor, Hospedarme), redes sociales, motores de búsqueda y canales directos de reserva. Los canales están optimizados para información clara, disponibilidad en tiempo real, comparación de precios y características, y se integran con estrategias de marketing digital y análisis de comportamiento del consumidor (Alonso, 2024; Colombia Travel, s.f.; Santos, 2024).

Cuadro 2

(Cont...)

Relación con los clientes	Atención personalizada y multicanal, acompañamiento antes, durante y después de la estadía, gestión de solicitudes en tiempo real, seguimiento posventa y fortalecimiento de la reputación digital. La interacción se apoya en tecnologías de comunicación y CRM para aumentar la fidelización y generar relaciones de largo plazo (Ascón & Argibay, 2020; Cohen-Granados et al., 2020).
Fuentes de ingresos	Ingresos por noches de alojamiento, tarifas dinámicas ajustadas a temporada y demanda, y servicios complementarios asociados a la estadía (alimentación, experiencias turísticas, transporte). La diversificación permite optimizar la rentabilidad y adaptar el negocio a cambios en el mercado turístico (Santos, 2024; Moreno & Cardona, 2023).
Recursos clave	Inmuebles turísticos, plataformas digitales y tecnológicas, capital financiero, conocimiento operativo, personal capacitado y reputación digital. Estos recursos garantizan calidad del servicio, eficiencia operativa, diferenciación competitiva y sostenibilidad del negocio (Gutiérrez & Míguez, 2021; García Reinoso, 2024).
Actividades clave	Gestión integral de reservas, coordinación de limpieza y mantenimiento, atención al huésped, administración financiera, marketing digital y análisis de indicadores de desempeño. La estandarización de procesos y el uso de herramientas de gestión innovadora mejoran la eficiencia interna y la experiencia del cliente (Sarell, 2020; González & Socarras, 2021).

Cuadro 2

(Cont...)

Socios clave	Proveedores de limpieza y mantenimiento, plataformas digitales de alojamiento, aliados turísticos locales, agencias de transporte y empresas de servicios complementarios. La colaboración con socios estratégicos fortalece la continuidad operativa, amplía la oferta de valor y mejora la competitividad del negocio (Alonso, 2024; Chávez, 2022).
Estructura de costos	Costos operativos de inmuebles, mantenimiento, servicios públicos, comisiones de plataformas digitales, costos administrativos, marketing digital y capacitación del personal. Diseñada para maximizar eficiencia, control financiero y sostenibilidad del negocio (Santos, 2024; Moreno & Cardona, 2023).

3. MACROENTORNO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO PESTEL

El análisis del macroentorno se desarrolló mediante la metodología PESTEL, la cual permitió identificar y evaluar los factores externos de carácter político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que incidieron directa e indirectamente en el desempeño y viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta que esta herramienta es ampliamente utilizada en la planeación estratégica para anticipar oportunidades y amenazas derivadas del entorno y para apoyar la formulación de estrategias coherentes con el contexto externo (Quiroa & López, 2020; Santos, 2024).

En el presente proyecto, el análisis PESTEL se utilizó como un instrumento de diagnóstico estratégico aplicado, orientado a comprender cómo

las condiciones del entorno influyeron sobre la cadena de valor, la competitividad del negocio y la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se describen los principales factores identificados y su impacto sobre el modelo de negocio propuesto.

3.1 FACTORES POLITICOS

Los factores políticos estuvieron asociados principalmente a las políticas públicas de turismo, la estabilidad institucional y los lineamientos establecidos por el (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023), los cuales promovieron el turismo como un eje estratégico de desarrollo económico regional y nacional. En particular, las políticas orientadas a la reactivación del sector turístico posterior a la pandemia fortalecieron la inversión, la promoción de destinos y la formalización de la oferta turística (MinCIT, (2022).

Asimismo, el respaldo institucional al turismo sostenible y responsable favoreció la implementación de modelos de negocio alineados con estándares de calidad, formalidad y buenas prácticas. En este contexto, el entorno político se configuró como mayoritariamente favorable, al incentivar la profesionalización de los servicios turísticos y la consolidación de operadores formales en destinos como Santa Marta.

3.2 FACTORES ECONÓMICOS

El análisis de los factores económicos consideró variables macroeconómicas como la inflación, las tasas de interés, el comportamiento del consumo y la evolución del sector turístico. De acuerdo con el Informe de Política Monetaria del (Banco de la República, 2024) la economía colombiana presentó un proceso gradual de estabilización macroeconómica, acompañado de una recuperación progresiva del consumo de servicios, incluido el turismo.

Si bien las condiciones inflacionarias y el costo del financiamiento representaron desafíos para los costos operativos, la demanda sostenida de turismo en destinos de sol y playa constituyó una oportunidad relevante para el proyecto. El crecimiento del turismo interno y la recuperación del turismo internacional fortalecieron el mercado potencial de los alojamientos tipo Vacation Rentals, favoreciendo la viabilidad económica del modelo de negocio.

3.3 FACTORES SOCIALES

Los factores sociales estuvieron determinados por los cambios en las preferencias, comportamientos y expectativas del turista contemporáneo. Se evidenció una mayor demanda por alojamientos flexibles, experiencias personalizadas, privacidad y altos estándares de calidad, así como una creciente valoración de la reputación digital y la seguridad en la contratación del servicio (Organización Mundial del Turismo, 2021)

El crecimiento del turismo interno, impulsado por viajes de corta y media duración, reforzó la pertinencia del modelo de alojamiento alternativo frente a la hotelería tradicional. Estos cambios sociales favorecieron la adopción de propuestas de valor centradas en la experiencia del huésped, la atención personalizada y la profesionalización del servicio, aspectos directamente alineados con el proyecto.

3.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos estuvieron asociados a la alta penetración de plataformas digitales de alojamiento, herramientas de gestión turística, sistemas de pago electrónicos y tecnologías de comunicación digital. Plataformas como Airbnb, Booking y TripAdvisor transformaron la forma en que los turistas buscan, comparan y reservan alojamiento, aumentando la transparencia y la competencia en el mercado. (Alonso, 2024)

La disponibilidad de tecnologías de gestión de reservas, tarifas dinámicas y automatización operativa representó una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia interna, optimizar ingresos y fortalecer la visibilidad del negocio en el entorno digital. En este sentido, el factor tecnológico actuó como un habilitador clave para la diferenciación y escalabilidad del modelo de negocio.

3.5 FACTORES AMBIENTALES

El análisis de los factores ambientales consideró la creciente importancia de la sostenibilidad, el turismo responsable y la conservación de los ecosistemas como elementos centrales de la competitividad turística. Organismos internacionales y programas de cooperación destacaron el turismo sostenible y regenerativo como una estrategia para equilibrar el desarrollo económico con la protección ambiental y el bienestar de las comunidades locales (USAID, 2023; El Espectador, 2024).

En un destino costero como Santa Marta, estos factores adquirieron especial relevancia, incentivando la incorporación de prácticas responsables en la operación de los alojamientos turísticos. La adopción de criterios ambientales se configuró como una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor, mejorar la percepción del negocio y alinearse con las tendencias globales del sector.

3.6 FACTORES LEGALES

Los factores legales estuvieron relacionados con el marco normativo que regula la actividad turística, la propiedad horizontal y la operación de alojamientos turísticos en Colombia. Las disposiciones legales orientadas a la formalización, el cumplimiento tributario y la protección del consumidor establecieron requisitos claros para la operación del negocio (MinCIT, (2022).

Si bien estas regulaciones implicaron desafíos administrativos y de cumplimiento, también representaron una oportunidad de diferenciación

competitiva, al permitir posicionar el proyecto como un operador formal, confiable y alineado con la normativa vigente. El cumplimiento legal fortaleció la confianza del cliente y contribuyó a la sostenibilidad del modelo de negocio.

3.7 EVALUACIÓN GENERAL DEL MACROENTORNO

De manera global, el análisis PESTEL evidenció que el macroentorno resultó mayoritariamente favorable para el desarrollo del proyecto. Las oportunidades derivadas de las políticas públicas de turismo, la recuperación económica, las tendencias sociales y tecnológicas, y el énfasis en sostenibilidad superaron las amenazas identificadas, siempre que el modelo de negocio adoptara un enfoque estratégico, profesional y adaptativo.

Este diagnóstico permitió fundamentar la viabilidad del proyecto y sirvió como insumo clave para la formulación de estrategias, la construcción del análisis FODA y la definición de la ventaja competitiva.

4. MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

El análisis del microentorno se desarrolló mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite evaluar la estructura competitiva de una industria, identificar su nivel de atractivo y comprender las dinámicas que influyen en la rentabilidad potencial de los negocios que participan en ella (Porter, 2008; Alonso, 2023; Peiró Ucha & Pellín, 2024).

En el presente proyecto, este modelo fue aplicado desde una perspectiva industrial, es decir, considerando que el negocio se encuentra compitiendo dentro de la industria del alojamiento turístico, específicamente en el segmento de Vacation Rentals en Santa Marta, y no como una evaluación interna de la empresa. Su aplicación permitió analizar las presiones competitivas externas que afectan la cadena de valor, la posición estratégica del negocio y las posibilidades de construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Para el análisis se construyó una matriz de evaluación cuantitativa, utilizando una escala de 1 a 9, donde 1 representó una baja incidencia y 9 una la cual se presenta a continuación en el cuadro N° 3, la incidencia alta de cada fuerza sobre la competitividad de la industria. Cada fuerza fue desagregada en subfuerzas específicas, con el fin de aumentar la precisión del análisis y reducir el margen de subjetividad.

Cuadro N° 3

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

	BAJA			MEDIA			ALTA				
Amenaza de nuevos entrantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Barreras de entrada								8		8.0	1.0
Acceso a plataformas digitales							7			7.0	2.0
Economías de escala						6				6.0	3.0
										7.0	2.0
Rivalidad entre competidores existentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Número de competidores							7			7.0	2.0
Diferenciación del servicio						6				6.0	3.0
Reputación digital					5					5.0	4.0
										6.0	3.0
	BAJA			MEDIA			ALTA				
Rivalidad entre competidores existentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Número de competidores							7			7.0	2.0
Diferenciación del servicio						6				6.0	3.0

Cuadro 3

(Cont...)

Reputación digital					5						5	4
											6	3
Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Promedio	Atractivo
Disponibilidad de proveedores				4							4	5
Costos de cambio					5						5	4
Especialización del servicio						6					6	3
											5	4
Poder de negociación de los compradores	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Promedio	Atractivo
Sensibilidad al precio								8			8	1
Disponibilidad de alternativas							7				7	2
Influencia de alificaciones						6					6	3
											7	2
Amenaza de productos sustitutos	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Promedio	Atractivo
Hoteles tradicionales						6					6	3
Otros tipos de alojamiento					5						5	4
Cambio de preferencia del cliente				4							4	5
											5	4
Evaluación global de la industria												
Factor resumen atractivo	Fuerza					Atractivo						
Amenaza de nuevos entrantes	7					2						
Rivalidad entre competidores existentes	6					3						
Poder de negociación de los proveedores	5					4						
Poder de negociación de los compradores	7					2						
Amenaza de productos sustitutos	5					4						
Promedio	6					3						

4.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La amenaza de nuevos entrantes se evaluó como alta, debido a la relativa facilidad de ingreso al mercado de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals. La baja necesidad de economías de escala, el acceso a plataformas digitales de comercialización y la disponibilidad de inmuebles destinados a renta turística redujeron significativamente las barreras de entrada.

Asimismo, los requisitos de inversión inicial resultaron moderados en comparación con otros segmentos del sector turístico, lo que incentivó la entrada de nuevos competidores informales. Esta situación incrementó la presión competitiva y limitó la capacidad de diferenciación basada en precio.

- Valor promedio estimado: 7
- Nivel de incidencia: Alto

4.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores se identificó como media-alta, impulsada por el elevado número de alojamientos disponibles en Santa Marta, la competencia basada en precios y la creciente relevancia de la reputación digital en plataformas de alojamiento.

La estructura fragmentada del mercado, caracterizada por múltiples oferentes de pequeño tamaño, intensificó la competencia y redujo los márgenes de rentabilidad.

- Valor promedio estimado: 6
- Nivel de incidencia: Media-Alta

4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se evaluó como medio, considerando la amplia disponibilidad de proveedores de servicios de limpieza,

mantenimiento, lavandería, insumos y servicios complementarios en el mercado local.

Si bien algunos proveedores especializados presentaron cierto poder de negociación, la posibilidad de sustitución y la competencia entre oferentes limitaron su capacidad para imponer condiciones desfavorables. En este contexto, el poder de los proveedores no representó una amenaza crítica para la rentabilidad del negocio.

- Valor promedio estimado: 5
- Nivel de incidencia: Media,

4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores se determinó como alto, debido a la amplia oferta de alojamientos disponibles, la facilidad para comparar precios y calificaciones en plataformas digitales y la baja lealtad hacia marcas específicas en el segmento de alquileres vacacionales.

Los clientes contaron con información transparente y múltiples alternativas, lo que incrementó su sensibilidad al precio y a la calidad del servicio. Esta situación obligó a los operadores a competir no solo en tarifas, sino también en reputación digital, experiencia del huésped y confiabilidad del servicio.

- Valor promedio estimado: 7
- Nivel de incidencia: Alto

4.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos se identificó como media, principalmente por la presencia de la hotelería tradicional, hostales, posadas turísticas y otros formatos de alojamiento alternativo.

Si bien estos sustitutos ofrecieron propuestas diferentes en términos de servicios y experiencia, los Vacation Rentals mantuvieron ventajas competitivas

asociadas a la privacidad, la flexibilidad y la relación costo-beneficio, lo que moderó el impacto de los productos sustitutos sobre la industria.

- Valor promedio estimado: 5
- Nivel de incidencia: Media

4.6 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA

La evaluación conjunta de las cinco fuerzas permitió clasificar la industria del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Santa Marta como medianamente atractiva. Si bien existen presiones competitivas significativas, especialmente por la amenaza de nuevos entrantes y el alto poder de los compradores, se identificaron oportunidades claras de diferenciación mediante la profesionalización del servicio, la estandarización de procesos, la gestión eficiente de la reputación digital y la optimización de la cadena de valor.

Este análisis proporcionó insumos fundamentales para la formulación de estrategias competitivas, la construcción del análisis FODA y la definición de la ventaja competitiva del proyecto.

5. BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El benchmarking competitivo se desarrolló como una herramienta de análisis estratégico orientada a comparar el desempeño, las prácticas y las propuestas de valor de los principales actores de la industria del alojamiento turístico en los destinos de Santa Marta. Este análisis permitió identificar patrones competitivos, estándares de servicio, brechas operativas y oportunidades de diferenciación relevantes para el modelo de negocio propuesto (Alonso, 2024).

Para la realización del benchmarking se tomaron como referencia plataformas digitales especializadas en alojamiento turístico, particularmente TripAdvisor y portales de hospedaje nacionales, las cuales concentran información relevante sobre precios, reputación digital, niveles de ocupación,

calificaciones de los usuarios y características del servicio (Tripadvisor, s.f.; Hospedarme, s.f.). Estas plataformas constituyeron una fuente válida para analizar el comportamiento del mercado desde la perspectiva del consumidor.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTORES (PLAYERS)

El análisis permitió identificar como principales players de la industria a los hoteles boutique, posadas turísticas, hostales y alojamientos tipo Vacation Rentals que operan en zonas estratégicas de los destinos analizados. Estos actores presentaron una oferta diversa en términos de capacidad, nivel de servicio, precios y experiencia del huésped.

En el segmento específico de Vacation Rentals, se evidenció una alta participación de propietarios individuales y pequeños operadores, muchos de los cuales operaron bajo esquemas informales, con niveles variables de estandarización y profesionalización. Esta característica influyó directamente en la calidad percibida del servicio y en la reputación digital de los alojamientos.

5.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE FORTALEZAS

El benchmarking permitió identificar como principales fortalezas de los competidores analizados la ubicación estratégica de los inmuebles, especialmente en zonas cercanas a la playa o al centro urbano, así como una amplia visibilidad digital derivada de la presencia en plataformas de alojamiento turístico.

Adicionalmente, algunos establecimientos presentaron ventajas asociadas a la experiencia acumulada en la operación turística, la fidelización de clientes recurrentes y la obtención de calificaciones favorables en plataformas digitales, lo que fortaleció su posicionamiento competitivo en el mercado.

5.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DEBILIDADES

Entre las principales debilidades identificadas se destacó la falta de estandarización en los procesos operativos, particularmente en la gestión de reservas, la atención al huésped, los protocolos de limpieza y el control financiero. Asimismo, se evidenció una limitada atención personalizada y una gestión reactiva de la reputación digital en una parte significativa de los competidores.

En el caso de los alojamientos tipo Vacation Rentals, la dependencia de modelos de gestión individual incrementó el riesgo operativo, afectó la consistencia del servicio y limitó la capacidad de respuesta frente a incidencias durante la estadía del huésped.

5.4 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS Y MODELO DE NEGOCIO

La El benchmarking competitivo evidenció brechas claras entre las prácticas actuales de la industria y los estándares de servicio demandados por el mercado. Estas brechas representaron oportunidades estratégicas para el modelo de negocio propuesto, particularmente en términos de:

- Profesionalización de la gestión operativa.
- Estandarización de procesos y protocolos de calidad.
- Atención integral y personalizada al huésped.
- Gestión proactiva de la reputación digital.
- Uso estratégico de tecnología para optimizar la experiencia del cliente.

La incorporación de estas prácticas permitió al proyecto diferenciarse de la oferta existente, fortalecer su propuesta de valor y posicionarse de manera competitiva dentro de una industria caracterizada por altos niveles de informalidad y competencia basada en precio.

5.5 SÍNTESIS DEL BENCHMARKING

En síntesis, el benchmarking competitivo permitió caracterizar de manera integral la estructura, dinámicas competitivas y prácticas predominantes de los principales players de la industria del alojamiento turístico, particularmente en el segmento de alojamientos tipo Vacation Rentals. El análisis comparativo facilitó la identificación de patrones comunes en la oferta existente, así como de brechas significativas entre los estándares de servicio ofrecidos por los competidores y las expectativas actuales del mercado.

A partir de este ejercicio, se identificaron fortalezas estructurales del sector, como la ubicación estratégica de los inmuebles, la alta visibilidad en plataformas digitales y la creciente demanda de alojamiento alternativo. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades recurrentes, entre ellas la informalidad operativa, la ausencia de procesos estandarizados, la limitada gestión de la experiencia del huésped y el uso incipiente de herramientas de control financiero y reputación digital.

Estas brechas competitivas se configuraron como oportunidades estratégicas directas para el modelo de negocio propuesto, al permitir orientar la formulación del proyecto hacia la profesionalización de la gestión, la estandarización de procesos clave y la incorporación de tecnologías orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. En este sentido, el benchmarking no solo cumplió una función descriptiva, sino que se constituyó como un instrumento analítico para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, los resultados del benchmarking sirvieron como insumo fundamental para la construcción del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, al orientar la definición de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y las relaciones con los clientes. De igual forma, aportaron criterios clave para el diseño de la cadena de valor, permitiendo identificar aquellas actividades internas con mayor potencial de generación de valor y diferenciación competitiva.

El benchmarking competitivo contribuyó de manera directa a la identificación y sustentación de la ventaja competitiva del proyecto, al evidenciar que la profesionalización integral de la operación, la atención personalizada y la coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real del huésped constituyen factores diferenciadores relevantes dentro de una industria caracterizada por altos niveles de informalidad. De este modo, el análisis consolidó su papel como un componente estratégico transversal que articuló el diagnóstico del entorno con la formulación del posicionamiento competitivo del negocio.

Para fortalecer la comprensión del entorno competitivo y fundamentar las decisiones estratégicas del modelo de negocio propuesto, se realizó un benchmarking competitivo de la industria del alojamiento turístico en Santa Marta. Este análisis permitió identificar los principales actores del mercado, sus fortalezas, debilidades y las oportunidades de diferenciación más relevantes para los alojamientos tipo Vacation Rentals.

Con el objetivo de facilitar la visualización de los hallazgos y evidenciar los resultados del análisis de manera sistematizada, se presenta el siguiente cuadro comparativo N°4, el cual consolida la información clave sobre la ubicación, ventajas competitivas y áreas de mejora de los principales competidores. Esta herramienta constituye un insumo fundamental para la definición de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las actividades estratégicas del modelo de negocio.

Cuadro N° 4

Benchmarking competitivo de la industria del alojamiento turístico en Santa Marta

Player / Tipo de alojamiento	Ubicación	Fortalezas	Debilidades	Implicaciones estratégicas para el modelo propuesto

Cuadro 4

(Cont...)

Hoteles boutique	Cerca de playa y centro	Experiencia en servicio, fidelización de clientes, buena reputación digital	Precios altos, capacidad limitada	Adaptar propuesta de valor con atención personalizada y estandarización de procesos
Posadas turísticas	Zonas estratégicas	Buen nivel de servicio, visibilidad digital	Procesos operativos poco estandarizados	Integrar estandarización y uso de TIC para reservas y comunicación
Hostales	Centros urbanos	Precios competitivos, flexibilidad	Atención personalizada limitada, informalidad	Diferenciación mediante servicio ágil y fidelización digital
Vacation Rentals – propietarios individuales	Cerca de playas y zonas turísticas	Ubicación estratégica, precios competitivos	Gestión individual, informalidad, procesos inconsistentes	Profesionalizar gestión, estandarizar protocolos, implementar herramientas digitales

Cuadro 4

(Cont...)

Vacation Rentals – pequeños operadores	Variedad de ubicaciones	Capacidad de adaptación rápida, flexibilidad	Baja reputación digital, procesos irregulares	Uso de marketing digital y TIC para mejorar visibilidad y eficiencia operativa
--	-------------------------	--	---	--

6. MERCADO POTENCIAL, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

El análisis del mercado potencial se desarrolló a partir de información institucional y sectorial reciente, con el propósito de dimensionar el tamaño, la evolución y las principales tendencias del turismo en Santa Marta, así como su impacto directo sobre el mercado de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals. Este análisis permitió contextualizar el proyecto dentro de las dinámicas actuales del sector y evaluar su viabilidad desde una perspectiva de demanda.

De acuerdo con información del (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023) y de Colombia Travel, Santa Marta se consolidó como uno de los destinos turísticos más relevantes y dinámicos del Caribe colombiano, impulsado por su oferta natural, su conectividad y el fortalecimiento del turismo interno. En los últimos años, el destino registró un crecimiento sostenido en la llegada de visitantes, especialmente en temporadas altas, lo cual generó una presión creciente sobre la capacidad de alojamiento disponible (Colombia Travel,, s.f.).

A nivel nacional, el sector turístico evidenció una recuperación progresiva posterior a la pandemia, apoyada en la reactivación económica, el aumento del consumo de servicios y la estabilización de variables macroeconómicas clave. El Informe de Política Monetaria del Banco de la República proyectó un entorno de crecimiento moderado para el período 2024–2025, con efectos positivos sobre el

gasto turístico y la demanda de servicios de alojamiento (Banco de la República, 2024).

En este contexto, el mercado de alojamientos alternativos, particularmente el segmento de alquileres vacacionales, presentó una expansión significativa frente a la hotelería tradicional. Esta tendencia fue impulsada por cambios estructurales en el comportamiento del consumidor turístico, quienes privilegiaron estancias más flexibles, mayor privacidad, espacios funcionales y experiencias personalizadas, factores que fortalecieron la demanda de Vacation Rentals en destinos de sol y playa (Organización Mundial del Turismo, 2021); Marca País Colombia, s.f.).

Asimismo, el crecimiento del turismo interno jugó un papel determinante en la consolidación del mercado potencial, dado que una proporción significativa de los visitantes de Santa Marta correspondió a viajeros nacionales que buscaron opciones de alojamiento eficientes, bien ubicadas y con una adecuada relación calidad–precio. Este comportamiento reforzó la pertinencia del modelo de negocio propuesto, orientado a atender segmentos con alta sensibilidad a la experiencia del servicio y a la reputación digital.

Desde una perspectiva estratégica, el análisis del mercado potencial permitió identificar un escenario favorable de crecimiento, caracterizado por una demanda sostenida, una diversificación de los perfiles de viajeros y una creciente aceptación del alojamiento alternativo. No obstante, también se evidenció un entorno competitivo exigente, donde la diferenciación, la profesionalización de la gestión y la calidad del servicio se configuraron como factores críticos para capturar valor dentro del mercado.

En síntesis, el tamaño, la evolución y las tendencias del mercado turístico en Santa Marta evidenciaron condiciones propicias para el desarrollo del proyecto, al tiempo que justificaron la necesidad de un modelo de gestión profesional capaz de responder a las exigencias de un mercado en expansión y en constante transformación.

7. CADENA DE VALOR

La cadena de valor se diseñó como una herramienta de análisis interno orientada a identificar, organizar y optimizar las actividades que generaron valor dentro del proyecto, permitiendo comprender cómo se articulan los procesos operativos, comerciales y administrativos para lograr una propuesta de valor diferenciada. Este enfoque se fundamentó en el concepto de cadena de valor como instrumento para analizar las fuentes de ventaja competitiva a partir de la desagregación sistemática de las actividades de la organización (Porter, 2008; Alonso, 2023).

Para el proyecto de alojamiento turístico bajo el modelo de Vacation Rentals, la cadena de valor se estructuró en actividades primarias y actividades de apoyo, considerando las particularidades del sector turístico y la alta incidencia de la experiencia del huésped en la generación de valor.

7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Gestión del inmueble y mantenimiento preventivo: Esta actividad constituyó la base operativa del proyecto e incluyó la administración del inmueble, la planificación del mantenimiento preventivo y correctivo, y la conservación de estándares físicos y funcionales del alojamiento. Una adecuada gestión del inmueble permitió garantizar condiciones óptimas de habitabilidad, reducir costos asociados a fallas operativas y preservar el valor del activo en el tiempo, aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio turístico.

Comercialización y gestión de reservas digitales: La comercialización se desarrolló principalmente a través de plataformas digitales de alojamiento, canales directos y motores de búsqueda, apoyándose en estrategias de visibilidad digital, posicionamiento y gestión de reputación online. La gestión eficiente de reservas, tarifas dinámicas y disponibilidad permitió maximizar la

ocupación y optimizar los ingresos, en un contexto de alta competencia y sensibilidad al precio (Alonso, 2023; Peiró Ucha & Pellín, 2024).

Atención al huésped y gestión de la experiencia: La atención al huésped se configuró como una de las actividades generadoras de mayor valor, abarcando la comunicación previa a la llegada, el acompañamiento durante la estadía y la atención posterior a la salida. Esta actividad se orientó a ofrecer una experiencia personalizada, ágil y confiable, fortaleciendo la satisfacción del cliente, la reputación digital y la fidelización, factores clave en la competitividad del sector turístico.

Limpieza, control de calidad y cierre de estadía: La limpieza y el control de calidad se establecieron como procesos críticos para garantizar estándares homogéneos de servicio. Incluyeron protocolos de limpieza, verificación de condiciones del inmueble y preparación para la siguiente ocupación. El cierre de la estadía permitió retroalimentar el sistema mediante evaluaciones del huésped y ajustes operativos, contribuyendo a la mejora continua del servicio.

Gestión financiera y administrativa: Esta actividad integró la administración de ingresos y costos, control presupuestal, pagos a proveedores, cumplimiento de obligaciones y seguimiento de indicadores financieros. Una gestión financiera eficiente permitió sostener la rentabilidad del proyecto y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

7.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo incluyeron la gestión tecnológica, la relación con proveedores y aliados estratégicos, la gestión del conocimiento operativo y el cumplimiento normativo. La incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de reservas, pagos electrónicos y control operativo fortaleció la eficiencia de las actividades primarias y generó sinergias entre los distintos procesos de la cadena de valor.

Asimismo, las alianzas con proveedores de limpieza, mantenimiento y servicios complementarios permitieron externalizar actividades específicas, optimizar costos y asegurar niveles adecuados de calidad, contribuyendo al desempeño integral del negocio.

7.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor permitió identificar fortalezas internas, relacionadas con la eficiencia operativa, la orientación al cliente y la capacidad de integración de procesos digitales. De igual forma, se identificaron oportunidades de mejora, especialmente asociadas a una mayor automatización de procesos, fortalecimiento de alianzas estratégicas y estandarización avanzada de la experiencia del huésped.

En síntesis, la cadena de valor evidenció cómo la articulación coherente de las actividades primarias y de apoyo permitió generar valor de manera sostenida, mejorar la experiencia del cliente y sentar las bases para la construcción de una ventaja competitiva en el mercado de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals.

Para comprender de manera estructurada cómo se generan y articulan los procesos que aportan valor en el modelo de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals, se presenta la cadena de valor del proyecto. La Figura 5 permite visualizar de forma sistematizada las actividades primarias y de apoyo, evidenciando la relación entre los procesos operativos, comerciales, administrativos y tecnológicos. Además, facilita identificar los puntos estratégicos donde se concentra la creación de valor, la optimización de la experiencia del huésped y la consolidación de ventajas competitivas sostenibles en un mercado altamente competitivo y digitalizado.

Figura 5.

Cadena de Valor del Modelo de Alojamiento Turístico tipo Vacation Rentals



8. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se desarrolló como una herramienta de síntesis estratégica, cuyo propósito fue integrar de manera coherente los hallazgos obtenidos en las etapas previas del análisis del entorno y del diagnóstico interno del proyecto. Su construcción no respondió a un ejercicio descriptivo aislado, sino a un proceso analítico progresivo que permitió transitar, de forma lógica y estructurada, desde la identificación de variables externas e internas hasta la formulación de una visión estratégica consolidada del negocio.

En una primera etapa, se identificaron las condiciones del macroentorno a partir del análisis PESTEL, lo cual permitió reconocer los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que incidieron sobre la industria del alojamiento turístico. Este análisis aportó los insumos necesarios para la definición de las oportunidades y amenazas, considerando tanto las tendencias favorables del entorno como el crecimiento del

turismo y la preferencia por alojamientos flexibles como los riesgos asociados a la regulación, la competencia y la volatilidad del contexto económico.

Posteriormente, el análisis del microentorno competitivo, desarrollado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitió profundizar en la estructura de la industria y en el grado de atractividad del sector. A partir de este ejercicio se identificaron elementos clave relacionados con la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos, los cuales reforzaron la identificación de amenazas externas y evidenciaron espacios estratégicos para la diferenciación.

De manera complementaria, el diagnóstico interno se fundamentó en el análisis de la cadena de valor, a través del cual se evaluaron las actividades primarias y de apoyo del proyecto, identificando aquellas que generaron valor y aquellas susceptibles de mejora. Este análisis permitió reconocer las fortalezas internas, asociadas a la eficiencia operativa, la orientación a la experiencia del huésped y el uso de canales digitales, así como las debilidades, relacionadas con la escala operativa, la dependencia de intermediarios y la necesidad de mayor automatización tecnológica.

La integración de estos tres niveles de análisis macroentorno, microentorno y capacidades internas posibilitó la construcción del análisis FODA como un instrumento articulador, que reflejó de manera coherente la posición estratégica del proyecto dentro de la industria del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals. Este enfoque permitió asegurar la trazabilidad del análisis, garantizando que cada elemento del FODA estuviera debidamente sustentado en los diagnósticos previos.

Como resultado de este proceso, a continuación se presenta el Cuadro N° 4, en el cual se sintetizan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, constituyendo una base fundamental para la posterior formulación de estrategias y la definición de la ventaja competitiva del proyecto.

Cuadro N° 5

Análisis FODA del proyecto de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals

Fortalezas	Debilidades
• Modelo de negocio flexible y adaptable al mercado turístico.	• Dependencia de plataformas digitales de intermediación.
• Procesos operativos estandarizados y orientados a la calidad.	• Escala operativa limitada en fase inicial.
• Atención personalizada y enfoque en la experiencia del huésped.	• Necesidad de mayor automatización tecnológica.
• Uso eficiente de canales digitales de comercialización.	• Vulnerabilidad a la estacionalidad de la demanda.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento sostenido del turismo nacional e internacional.	• Alta rivalidad entre competidores existentes.
• Preferencia por alojamientos tipo Vacation Rentals.	• Amenaza de nuevos entrantes con bajo nivel de barreras.
• Tendencias hacia turismo experiencial y regenerativo.	• Sensibilidad del cliente al precio y a la reputación online.
• Mayor uso de plataformas digitales para reservas.	• Cambios regulatorios en el sector turístico.

9.FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA

Para el presente proyecto, los factores críticos de éxito fueron definidos a partir de la integración de los resultados obtenidos en el análisis del macroentorno (PESTEL), el microentorno (cinco fuerzas de Porter), el benchmarking

competitivo de los principales players y la cadena de valor, lo cual permitió construir una visión sistémica y coherente de la industria.

Uno de los principales factores críticos de éxito identificados es la ubicación estratégica del alojamiento. Diversos estudios señalan que la localización continúa siendo uno de los criterios más determinantes en la elección del alojamiento, especialmente en destinos de sol y playa, donde la accesibilidad y la experiencia territorial son altamente valoradas por los turistas (Organización Mundial del Turismo, 2021) Colombia Travel, s.f.). La ubicación estratégica, además, se traduce en mayor visibilidad en plataformas digitales y en una ventaja competitiva difícil de imitar en el corto plazo.

Un segundo factor crítico de éxito corresponde a la gestión profesional y estandarizada del servicio. El análisis del microentorno y del benchmarking evidenció que una parte significativa de la oferta de alojamientos turísticos presenta debilidades asociadas a la informalidad, la ausencia de procesos definidos y la gestión empírica del negocio. En contraste, los operadores que implementan prácticas de gestión profesional como la estandarización operativa, el control financiero, la planificación de la capacidad instalada y la gestión integral de la experiencia del huésped logran niveles superiores de eficiencia, (Alonso, 2023; Santos, 2024). En este sentido, la profesionalización se configura como un factor clave para diferenciarse en un entorno altamente competitivo.

La reputación digital se consolidó como otro factor crítico de éxito transversal a toda la industria. En el contexto actual, las plataformas digitales de alojamiento y los portales de opinión influyen de manera decisiva en el comportamiento del consumidor turístico, afectando tanto la demanda como la capacidad de fijación de precios.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidenció un alto poder de negociación de los compradores, intensificado por la facilidad para comparar alternativas y por la sensibilidad del cliente a las calificaciones y comentarios en línea. Estudios recientes destacan que una reputación digital positiva no solo incrementa la probabilidad de reserva, sino que permite aplicar tarifas más

competitivas y reducir la dependencia de estrategias basadas exclusivamente en precio (Tripadvisor, s.f.; Alonso, 2024).

Asimismo, la eficiencia operativa emergió como un factor crítico de éxito directamente relacionado con la rentabilidad del negocio. En un sector caracterizado por la estacionalidad de la demanda, las comisiones de intermediación y la presión sobre los costos operativos, la optimización de procesos se vuelve determinante. La adecuada articulación entre las actividades de la cadena de valor gestión del inmueble, limpieza, mantenimiento, comercialización digital, atención al huésped y gestión administrativa permite reducir desperdicios, mejorar tiempos de respuesta y elevar la satisfacción del cliente (Quiroa & López, 2020; Santos, 2024).

Finalmente, se identificó como factor crítico de éxito la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado y a los criterios de sostenibilidad. El análisis del macroentorno evidenció una creciente demanda por experiencias responsables, turismo sostenible y prácticas alineadas con la conservación ambiental y el desarrollo local. Organismos internacionales y entidades de cooperación han señalado que la incorporación de criterios de sostenibilidad y turismo responsable no solo responde a exigencias normativas y sociales, sino que se ha convertido en un elemento de competitividad territorial y empresarial (USAID, 2023; (Organización Mundial del Turismo s.f.).

En conjunto, estos factores críticos de éxito establecen las condiciones fundamentales para competir de manera efectiva dentro de la industria del alojamiento turístico, especialmente en el segmento de Vacation Rentals. Su identificación y adecuada gestión no solo permiten mitigar las amenazas derivadas de un entorno altamente competitivo y dinámico, sino que también facilitan la capitalización de oportunidades emergentes en el mercado. Asimismo, estos factores contribuyen a fortalecer la propuesta de valor, optimizar la experiencia del cliente y garantizar la consistencia operativa, aspectos clave para la consolidación de la reputación digital y la fidelización de los huéspedes.

La integración estratégica de estos elementos constituye la base para construir una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, al combinar eficiencia operativa, innovación en los procesos de gestión y capacidad de adaptación a las tendencias de mercado y criterios de sostenibilidad.

El Cuadro 6 presentado a continuación sistematiza los principales factores críticos de éxito identificados en la industria del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals. Cada factor se describe de manera resumida, destacando su relevancia e impacto estratégico sobre la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio en destinos turísticos consolidados como Santa Marta, ofreciendo una herramienta clara y visual para la planificación y toma de decisiones estratégicas.

Cuadro N° 6

Factores Críticos de Éxito en la Industria de Alojamiento Turístico tipo Vacation Rentals

Factor Crítico de Éxito	Descripción	Impacto Estratégico
Ubicación Estratégica	Proximidad a playas, atractivos turísticos, zonas gastronómicas y ejes de conectividad.	Incrementa la percepción de valor, facilita la visibilidad digital y genera ventaja competitiva difícil de imitar.
Gestión Profesional y Estandarizada	Implementación de procesos definidos, planificación de capacidad, control financiero y gestión integral de la experiencia del huésped.	Mejora eficiencia operativa, consistencia en la calidad y sostenibilidad económica; diferencia el negocio en un entorno competitivo.

Cuadro 6

(Cont...)

Reputación Digital	Presencia positiva en plataformas de alojamiento y portales de opinión; gestión activa de comentarios y calificaciones online.	Aumenta la probabilidad de reserva, permite aplicar tarifas competitivas y reduce dependencia de la competencia por precio.
Eficiencia Operativa	Optimización de actividades de la cadena de valor: gestión del inmueble, limpieza, mantenimiento, comercialización, atención al huésped y administración.	Reduce costos, mejora tiempos de respuesta, incrementa satisfacción del cliente y rentabilidad del negocio.
Adaptación a Tendencias y Sostenibilidad	Integración de prácticas de turismo responsable, sostenibilidad ambiental y desarrollo local.	Responde a demandas normativas y sociales, fortalece competitividad territorial y empresarial, y agrega valor diferenciado a la oferta.

10. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva del proyecto se definió a partir de un enfoque de diferenciación, sustentado en la calidad integral del servicio y en la profesionalización del modelo de gestión del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals. Esta ventaja se construyó como respuesta estratégica a las características estructurales de la industria, marcada por altos niveles de

informalidad, competencia basada en precio y una creciente exigencia por parte de los consumidores.

El procedimiento para determinar la ventaja competitiva se basó en la integración de múltiples análisis estratégicos, que incluyeron:

Análisis del microentorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que evidenció una rivalidad competitiva media-alta, alto poder de negociación de los compradores y bajas barreras de entrada. Estos hallazgos destacaron que la diferenciación resulta más sostenible que la competencia basada únicamente en costos (Alonso, 2023; Peiró Ucha & Pellín, 2024).

Benchmarking competitivo, que permitió identificar las mejores prácticas y brechas de los principales actores del mercado, en términos de estandarización operativa, atención al huésped y gestión digital (Alonso, 2024; Clavijo, 2024).

Análisis de la cadena de valor, que sistematizó las actividades primarias y de apoyo para detectar oportunidades de optimización y de creación de valor estratégico, incluyendo gestión del inmueble, comercialización digital, atención al cliente, limpieza, control de calidad y gestión financiera.

A partir de este procedimiento, la ventaja competitiva se consolidó en los siguientes componentes estratégicos:

Calidad del servicio: Experiencia integral que abarca todas las etapas del ciclo de estadía, reserva, llegada, permanencia y salida, con procesos estandarizados y atención personalizada, fortaleciendo la percepción de confiabilidad y la satisfacción del cliente (Tripadvisor, s.f.; Santos, 2024).

Profesionalización del modelo de gestión: Implementación de prácticas estructuradas, control financiero, uso de herramientas tecnológicas y gestión estratégica del negocio, que optimizan la cadena de valor y garantizan sostenibilidad económica (Alonso, 2024; Clavijo, 2024).

Uso de tecnología: Gestión de reservas, tarifas dinámicas, comunicación con clientes y monitoreo de indicadores de desempeño, que mejora la toma de decisiones, incrementa visibilidad digital y permite respuesta ágil ante cambios en la demanda (Santos, 2024).

Reputación digital: La reputación digital constituye un activo intangible de alto valor en el sector de alojamientos turísticos, dado que influye directamente en la decisión de compra de los potenciales clientes. En plataformas como Airbnb, Booking o TripAdvisor, las opiniones, calificaciones y comentarios de huéspedes anteriores funcionan como un mecanismo de validación social, reduciendo la incertidumbre y generando confianza en el servicio ofrecido.

En este sentido, la obtención de comentarios positivos y calificaciones altas no solo refleja la calidad del servicio prestado, sino que también fortalece la imagen de marca como una opción confiable, segura y orientada a la excelencia. Adicionalmente, una sólida reputación digital incrementa la visibilidad del alojamiento dentro de las plataformas, favoreciendo su posicionamiento en los resultados de búsqueda y, por ende, su nivel de ocupación.

De acuerdo con TripAdvisor (s.f.), las valoraciones de los usuarios constituyen uno de los factores más influyentes en la elección de servicios turísticos, lo cual evidencia la importancia estratégica de gestionar activamente la experiencia del cliente y su posterior retroalimentación.

Sostenibilidad y turismo responsable: Implementación de prácticas ambientales y sociales alineadas con tendencias globales, que aportan diferenciación, fortalecen la propuesta de valor y mejoran la competitividad (USAID, 2023; (Organización Mundial del Turismo s.f.).

A fin de evidenciar de manera ilustrativa el procedimiento seguido para definir la ventaja competitiva, se presenta a continuación la Figura 6 denominada: Procedimiento para la definición de la ventaja competitiva del proyecto Vacation Rentals

En esta figura se sistematizan los análisis estratégicos realizados (Cinco Fuerzas de Porter, benchmarking, cadena de valor) y se muestra cómo cada hallazgo condujo a los componentes estratégicos de la ventaja competitiva, permitiendo visualizar de forma clara la relación entre diagnóstico, análisis y estrategia final.

Figura 6.

Procedimiento para la definición de la ventaja competitiva del proyecto Vacation Rentals



11. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO:

El planteamiento estratégico del negocio se construye a partir del análisis del macroentorno (PESTEL), microentorno (modelo de las cinco fuerzas de Porter), benchmarking competitivo y cadena de valor, consolidando una estrategia de diferenciación basada en la profesionalización, la calidad del servicio y la sostenibilidad del modelo de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals.

Misión: La misión del proyecto se orientó a la prestación de servicios de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals mediante una gestión profesional, eficiente y apoyada en herramientas digitales, enfocada en ofrecer experiencias de estadía seguras, cómodas y de calidad, optimizando la rentabilidad de los

inmuebles y contribuyendo al fortalecimiento del turismo en el sector de Playa Salguero, Santa Marta.

Visión: La visión del proyecto se planteó como la consolidación, en el mediano y largo plazo, de una operadora de alojamiento turístico reconocida por su excelencia operativa, su enfoque en la experiencia del huésped y su capacidad de adaptación al entorno competitivo, mediante un modelo de gestión sostenible, escalable y replicable en otros destinos turísticos del país.

Valores Corporativos:

Los valores corporativos definidos se alinearon con las ventajas competitivas del proyecto, respaldando una estrategia basada en la diferenciación por calidad, la eficiencia operativa y la profesionalización del servicio, elementos determinantes para competir en la industria del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta.

Calidad del servicio como ventaja de diferenciación: La calidad del servicio se definió como un valor central del proyecto, sustentado en la aplicación de estándares homogéneos en limpieza, mantenimiento, atención al huésped y presentación del alojamiento. Este enfoque permitió establecer una ventaja competitiva basada en la diferenciación frente a la oferta informal presente en el mercado local.

Orientación al cliente como generadora de valor percibido: La orientación al cliente se incorporó como un valor estratégico, orientado a garantizar una experiencia de estadía satisfactoria mediante atención personalizada y acompañamiento durante todas las etapas del servicio. Este valor contribuyó a incrementar la percepción de valor, fortalecer la reputación digital y reducir la sensibilidad al precio frente a competidores directos.

Profesionalismo como barrera competitiva: El profesionalismo se estableció como un valor fundamental del modelo de negocio, reflejado en la estructuración formal de los procesos operativos, comerciales y administrativos. Este valor permitió consolidar una barrera competitiva frente a esquemas de

gestión informal, al disminuir riesgos operativos y asegurar coherencia en la prestación del servicio.

Innovación y uso estratégico de tecnología como eficiencia operativa: La innovación y el uso estratégico de herramientas tecnológicas se integraron como valores orientados a la eficiencia operativa del proyecto. La incorporación de sistemas digitales de reservas, tarifas dinámicas y control financiero permitió optimizar recursos, mejorar la capacidad de respuesta ante el entorno competitivo y fortalecer la sostenibilidad del modelo de negocio.

Responsabilidad y sostenibilidad como posicionamiento estratégico: La responsabilidad y la sostenibilidad se incorporaron como valores transversales del proyecto, alineados con el cumplimiento normativo, el respeto por el entorno social y ambiental y las buenas prácticas del sector turístico. Este enfoque contribuyó al posicionamiento del proyecto como una alternativa formal, confiable y alineada con las exigencias del entorno.

Ética y transparencia como fortalecimiento de la confianza del mercado: La ética y la transparencia se definieron como valores orientadores de la gestión del proyecto, aplicables a la relación con huéspedes, proveedores y aliados estratégicos. Estos valores favorecieron la construcción de confianza, la estabilidad de las relaciones comerciales y la credibilidad del modelo de negocio dentro del mercado turístico.

12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de la empresa se diseñaron para guiar su crecimiento, consolidar su posición competitiva y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta. Se establecieron tanto objetivos generales como específicos, orientados a la profesionalización de la gestión, la excelencia en la experiencia del huésped y la optimización de la operación.

Objetivo estratégico general: Posicionar la empresa como referente de gestión profesional de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals en Santa Marta, garantizando altos estándares de calidad, eficiencia operativa y sostenibilidad, para consolidar la confianza del cliente y la rentabilidad del negocio.

Objetivos estratégicos específicos:

- Profesionalizar la gestión de los inmuebles mediante la implementación de procesos estandarizados de administración de reservas, mantenimiento, limpieza y control financiero.
- Optimizar la experiencia del huésped mediante atención personalizada, seguimiento antes, durante y después de la estadía, y gestión proactiva de la reputación digital.
- Incrementar la ocupación y los ingresos mediante estrategias de tarifas dinámicas, análisis de estacionalidad y promoción en plataformas digitales de alto alcance.
- Integrar tecnología estratégica que permita automatizar procesos de reservas, pagos y comunicación con los clientes, asegurando eficiencia y confiabilidad operativa.
- Consolidar la sostenibilidad ambiental y social mediante prácticas responsables en la operación, alineadas con la conservación de los ecosistemas y el bienestar de la comunidad local.
- Fortalecer la visibilidad y reputación de la marca a través de marketing digital, presencia en plataformas de alojamiento, alianzas con actores locales y comunicación transparente con los clientes.
- Fomentar la mejora continua y la innovación mediante retroalimentación constante, análisis de indicadores de desempeño y actualización de los procesos operativos según las tendencias del mercado turístico.

Estos objetivos permiten que la empresa alinee su operación diaria con la estrategia global, respondiendo de manera efectiva a las necesidades del

mercado, las exigencias de los clientes y las oportunidades derivadas del entorno competitivo identificado.

13. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS

Las estrategias genéricas de negocios para la operadora de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, Santa Marta, se fundamentan en la teoría de Porter (2008), quien plantea tres estrategias competitivas básicas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La elección de la estrategia adecuada depende de la estructura de la industria, el comportamiento del cliente y los recursos y capacidades de la empresa.

En el caso del proyecto, la **estrategia de diferenciación** se configura como la más pertinente, dado que el análisis del macro y microentorno reveló una industria caracterizada por alta competencia, elevada sensibilidad al precio por parte de los clientes y una oferta fragmentada con limitada estandarización y profesionalización (Porter, 2008; Alonso, 2024). Esta estrategia se orienta a ofrecer un servicio altamente profesionalizado, con procesos estandarizados de administración, atención al huésped, limpieza, mantenimiento y gestión digital, garantizando así una experiencia diferenciada y coherente con la promesa de valor.

La estrategia de diferenciación se manifiesta en varios ejes estratégicos:

- Calidad y profesionalización del servicio: Estandarización de protocolos de limpieza, atención al huésped y gestión de reservas, lo que permite asegurar una experiencia consistente y confiable, frente a competidores que operan de manera informal (Alonso, 2024; TripAdvisor, s.f.).
- Innovación tecnológica: Implementación de plataformas digitales para la gestión de reservas, tarifas dinámicas, marketing digital y reputación online, lo que fortalece la visibilidad, la eficiencia operativa y la fidelización del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010; Hospedarme, s.f.).

- Orientación al cliente y experiencia personalizada: La atención integral antes, durante y después de la estadía, incluyendo seguimiento post-estadía y gestión proactiva de la reputación digital, permite diferenciarse en un mercado donde la sensibilidad al precio y la disponibilidad de alternativas son altas (Organización Mundial del Turismo s.f.): Asana, 2023).
- Sostenibilidad y turismo responsable: Incorporación de prácticas alineadas con la protección ambiental, la integración con la comunidad local y la operación responsable, generando valor percibido adicional y contribuyendo a la competitividad territorial del destino (El Espectador, 2024; USAID, 2023).

Adicionalmente, se identifican elementos de la **estrategia de enfoque**, al segmentar la oferta hacia turistas nacionales e internacionales, parejas, familias y viajeros de estadías cortas y medias, priorizando aquellos clientes que valoran estancias personalizadas y estándares de calidad superiores. Esta combinación de diferenciación y enfoque permite a la operadora captar segmentos específicos del mercado, maximizando la ocupación y la rentabilidad de los apartamentos gestionados.

Las **estrategias genéricas de negocios** adoptadas por la operadora se orientan a consolidar una ventaja competitiva sostenible mediante la diferenciación basada en calidad, profesionalización y experiencia del cliente, complementada con un enfoque estratégico hacia segmentos de alto valor y el uso de tecnología como habilitador central para la eficiencia y visibilidad del negocio.

La formulación de las estrategias genéricas de negocios del proyecto se fundamentó en el análisis integral del entorno macroeconómico y competitivo, el modelo de negocio CANVAS, el benchmarking de la industria y la evaluación de la cadena de valor. En este contexto, se adoptó como marco teórico el modelo de estrategias genéricas propuesto por Porter (2008), el cual plantea que las organizaciones pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Considerando las características estructurales de la industria del alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Santa Marta marcada por altos niveles de informalidad, competencia basada en precio, bajo nivel de estandarización y un elevado poder de negociación de los compradores, el proyecto descartó una estrategia centrada exclusivamente en costos y optó por una estrategia combinada de diferenciación y enfoque, orientada a segmentos específicos del mercado que valoran la calidad, la confiabilidad y la experiencia del servicio.

La **estrategia de diferenciación** constituye el eje central del posicionamiento competitivo del proyecto. Esta estrategia se diseñó como respuesta directa a las brechas identificadas en el análisis del microentorno y del benchmarking competitivo, los cuales evidenciaron una oferta mayoritariamente informal y poco estandarizada dentro del segmento de alojamiento alternativo.

De acuerdo con Porter (2008), la diferenciación permite reducir la sensibilidad al precio, fortalecer la lealtad del cliente y construir barreras competitivas difíciles de imitar. En coherencia con este planteamiento, la diferenciación del proyecto se sustenta en los siguientes elementos estratégicos:

Profesionalización y estandarización del servicio. El modelo de negocio incorpora procesos formales y estandarizados para la gestión de reservas, atención al huésped, limpieza, mantenimiento y control financiero. Esta profesionalización permite garantizar consistencia en la calidad del servicio, reducir fallas operativas y fortalecer la percepción de confiabilidad, aspecto altamente valorado por el turista contemporáneo.

Innovación tecnológica aplicada a la gestión. El uso estratégico de plataformas digitales de alojamiento, sistemas de gestión de reservas, tarifas dinámicas y canales de comunicación digital permite optimizar la eficiencia operativa, mejorar la visibilidad del negocio y responder de manera ágil a las fluctuaciones de la demanda. La tecnología se configura así como un habilitador clave de la diferenciación y de la escalabilidad del modelo (Alonso, 2024; Santos, 2024).

Orientación a la experiencia del huésped. La atención integral antes, durante y después de la estadía permite ofrecer experiencias personalizadas y coherentes con la propuesta de valor. Este enfoque contribuye a elevar la satisfacción del cliente, fortalecer la reputación digital y fomentar la recompra, elementos determinantes en un entorno donde las decisiones de consumo están fuertemente influenciadas por las calificaciones en línea (TripAdvisor, s.f.).

Sostenibilidad y turismo responsable. La incorporación de prácticas alineadas con el turismo sostenible y responsable refuerza la diferenciación del proyecto frente a la oferta tradicional. Estas prácticas no solo responden a tendencias globales del sector, sino que también incrementan el valor percibido por segmentos de viajeros conscientes y fortalecen la competitividad del negocio en el mediano y largo plazo (Organización Mundial del Turismo O. , 2023); USAID, 2023).

Estrategia de Enfoque. De manera complementaria a la diferenciación, el proyecto adopta una estrategia de enfoque, orientada a segmentos específicos del mercado turístico de Santa Marta. Esta estrategia se fundamenta en la segmentación definida en el modelo CANVAS y en el análisis del mercado potencial, priorizando turistas nacionales e internacionales, parejas, familias y viajeros de estadías cortas y medias que valoran la ubicación estratégica, la calidad del servicio y la experiencia personalizada.

Según Porter (2008), la estrategia de enfoque permite atender de manera más eficiente las necesidades particulares de un segmento definido, optimizando la asignación de recursos y fortaleciendo la propuesta de valor. En el caso del proyecto, el enfoque estratégico se traduce en una oferta ajustada a las expectativas de clientes con alta sensibilidad a la reputación digital, la seguridad en la contratación y la coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real del servicio.

Esta orientación segmentada permite evitar la competencia directa basada exclusivamente en precio, reducir la presión competitiva de los operadores

informales y construir relaciones de largo plazo con los clientes, elementos clave para la sostenibilidad del modelo de negocio.

Síntesis estratégica. La combinación de las estrategias genéricas de diferenciación y enfoque permite al proyecto posicionarse de manera competitiva dentro de una industria caracterizada por altos niveles de rivalidad y bajas barreras de entrada. Esta dualidad estratégica facilita la creación de valor tanto para los huéspedes como para los propietarios de los inmuebles, al integrar calidad del servicio, eficiencia operativa y rentabilidad.

En coherencia con los resultados del análisis FODA y de la cadena de valor, esta estrategia combinada se configura como un factor determinante para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, permitiendo enfrentar las presiones del entorno competitivo y capitalizar las oportunidades derivadas del crecimiento del turismo y de la demanda por alojamientos alternativos profesionalizados.

14. CONTROL ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO: BALANCED SCORECARD

El control estratégico del negocio se estructuró mediante la metodología del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, desarrollada por (Kaplan & Norton, 2001), la cual permite traducir la estrategia organizacional en un sistema coherente de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Esta herramienta supera los enfoques tradicionales de control basados exclusivamente en indicadores financieros, incorporando dimensiones no financieras que resultan críticas para la sostenibilidad y la creación de valor en el largo plazo.

En el contexto del proyecto de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Santa Marta, el Balanced Scorecard se configuró como un instrumento de gestión estratégica orientado a asegurar la alineación entre la estrategia de diferenciación y enfoque, la propuesta de valor, la cadena de valor y la ventaja competitiva definida. Su aplicación permite monitorear de manera sistemática el

desempeño del negocio, facilitar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El modelo del Cuadro de Mando Integral se estructuró a partir de sus cuatro perspectivas clásicas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, adaptadas a las particularidades del sector turístico y al modelo de negocio propuesto.

Perspectiva Financiera: refleja el resultado económico de la estrategia implementada y permite evaluar la capacidad del negocio para generar rentabilidad y sostenibilidad financiera. En coherencia con la estrategia de diferenciación, los objetivos financieros no se centran exclusivamente en la reducción de costos, sino en la optimización de ingresos, la eficiencia operativa y la maximización del valor del activo inmobiliario.

Los principales objetivos estratégicos de esta perspectiva incluyen el incremento del ingreso por noche disponible, la optimización de la ocupación y el control de los costos operativos. Indicadores como la tasa de ocupación, el ingreso promedio por noche, el margen operativo y el retorno sobre el activo (ROA) permiten evaluar el impacto financiero de la estrategia y respaldar la toma de decisiones gerenciales.

Perspectiva del Cliente: se constituye como un eje central del Cuadro de Mando Integral, dado que la ventaja competitiva del proyecto se fundamenta en la calidad del servicio, la experiencia del huésped y la reputación digital. Esta perspectiva permite medir el grado en que la propuesta de valor satisface las expectativas del mercado objetivo.

Los objetivos estratégicos se orientan a incrementar la satisfacción del huésped, fortalecer la fidelización y consolidar una reputación digital sólida en plataformas de alojamiento turístico. Indicadores como el nivel de satisfacción del cliente, la calificación promedio en plataformas digitales, la tasa de recompra y el número de comentarios positivos permiten monitorear el desempeño desde la percepción del cliente y su relación directa con la demanda y la fijación de precios.

Perspectiva de Procesos Internos: evalúa la eficiencia y efectividad de las actividades clave de la cadena de valor, asegurando la coherencia entre la estrategia definida y la ejecución operativa. En el proyecto, esta perspectiva se enfoca en los procesos que inciden directamente en la experiencia del huésped y en la eficiencia económica del negocio.

Los objetivos estratégicos incluyen la estandarización de los procesos operativos, la reducción de incidencias durante la estadía y la mejora continua de la gestión de reservas, limpieza, mantenimiento y atención al cliente. Indicadores como el tiempo de respuesta a solicitudes, el cumplimiento de protocolos de limpieza, el número de incidencias operativas y la eficiencia en la gestión de reservas permiten evaluar el desempeño interno y detectar oportunidades de mejora.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: constituye la base del Cuadro de Mando Integral, al enfocarse en los activos intangibles que permiten sostener la estrategia en el tiempo. En el caso del proyecto, esta perspectiva se relaciona con el desarrollo de capacidades organizacionales, la adopción tecnológica y la cultura de mejora continua.

Los objetivos estratégicos incluyen el fortalecimiento del conocimiento operativo, la capacitación continua, la adopción de herramientas tecnológicas y la mejora de la gestión del conocimiento. Indicadores como el nivel de capacitación del personal, la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, la satisfacción del equipo operativo y el grado de automatización de procesos permiten evaluar el potencial de crecimiento y adaptación del negocio.

Cuadro de Mando Integral Consolidado: A continuación, se presenta el **Cuadro N° 6**, que sistematiza los objetivos estratégicos del proyecto de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals a través de la metodología Balanced Scorecard. Este cuadro organiza los objetivos por perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), definiendo indicadores clave de desempeño (KPI) y metas concretas para monitorear y evaluar la eficacia de la estrategia implementada. La información aquí consolidada permite

visualizar de manera clara cómo cada objetivo contribuye al logro de la propuesta de valor, la optimización operativa y la sostenibilidad del negocio.

Cuadro N° 7

Balanced Scorecard del proyecto de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Margen operativo	$\geq 25 \%$
Financiera	Optimizar la ocupación	Tasa de ocupación	$\geq 70\%$ anual
Clientes	Aumentar la satisfacción del huésped	Calificación promedio	$\geq 4.5/5$
Clientes	Fortalecer la fidelización	Tasa de recompra	$\geq 30 \%$
Procesos internos	Mejorar la eficiencia operativa	Tiempo de respuesta	≤ 1 hora
Procesos internos	Estandarizar la calidad	Incidencias operativas	$\leq 5 \%$
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer capacidades	Horas de capacitación	≥ 20 h/año
Aprendizaje y crecimiento	Impulsar la digitalización	Nivel de automatización	$\geq 80 \%$

El Balanced Scorecard permite establecer una relación causal entre las diferentes perspectivas: el fortalecimiento de las capacidades internas (aprendizaje y crecimiento) mejora los procesos operativos, lo cual incrementa la satisfacción del cliente y, finalmente, se traduce en mejores resultados financieros. Esta lógica de causa–efecto asegura la coherencia estratégica del modelo y refuerza la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

En el proyecto, esta alineación resulta fundamental para monitorear el cumplimiento de la estrategia de diferenciación, asegurar la coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real del huésped, y garantizar la viabilidad económica del negocio en un entorno altamente competitivo.

Síntesis del control estratégico: la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico permite traducir la estrategia del negocio en acciones medibles y gestionables, facilitando el seguimiento del desempeño, la toma de decisiones y la mejora continua. Su aplicación fortalece la profesionalización del modelo de gestión, contribuye a la sostenibilidad del proyecto y consolida el control estratégico como un componente clave para la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva en el mercado de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals.



CAPÍTULO III

PLANES: MARKETING, RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING, RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES

El presente capítulo desarrolla de manera integral los planes de marketing, recursos humanos y operaciones, en los cuales se definen los elementos clave para la orientación comercial, organizacional y operativa del modelo de negocio, tales como el mercado objetivo, la propuesta de valor, la estructura del talento humano y los procesos necesarios para la prestación del servicio en el sector turístico de Santa Marta.

Para su construcción, se utilizan los resultados obtenidos en la investigación de mercado, con el propósito de identificar las principales características, preferencias y criterios de decisión de los potenciales clientes frente al modelo de Vacation Rentals. A partir de esta información, se establecen acciones coherentes no solo con el comportamiento del consumidor, sino también con la organización del recurso humano y la estructuración de los procesos operativos necesarios para garantizar un servicio eficiente y de calidad.

El diseño de estos planes se apoya en información empírica que permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones (Kotler & Keller, 2016). En este sentido, el capítulo se fundamenta en el análisis de una encuesta aplicada a 437 personas, cuyos resultados permiten sustentar tanto las estrategias de marketing, como la planificación del talento humano y la organización de las operaciones. los planes se estructuran como componentes aplicados del proyecto, enfocados en establecer lineamientos claros y viables que contribuyan al posicionamiento, al adecuado funcionamiento interno y al desarrollo comercial sostenible de la propuesta.

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing para un alojamiento tipo Vacation Rental en Santa Marta, fundamentado en evidencia empírica obtenida mediante

investigación cuantitativa aplicada a 437 encuestados, con el fin de garantizar sostenibilidad y posicionamiento competitivo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dimensionar el mercado potencial mediante análisis TAM, SAM y SOM.
- Identificar el perfil real del consumidor objetivo.
- Formular una estrategia de posicionamiento basada en factores de decisión predominantes.
- Diseñar el marketing mix ampliado (7P).
- Proyectar ventas a cinco años considerando estacionalidad.
- Determinar el presupuesto de marketing necesario para el posicionamiento.

3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO (TAM – SAM – SOM)

El dimensionamiento del mercado permite estimar el potencial real de demanda y evaluar la viabilidad comercial del proyecto (Kotler & Keller, 2016).

- **TAM (Total Addressable Market):** Santa Marta recibe aproximadamente 2.000.000 de visitantes anuales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023). TAM = 2.000.000 turistas
- **SAM (Serviceable Available Market):** El 39,9 % de los encuestados manifestó preferencia por apartamentos turísticos.

$$SAM = 2.000.000 \times 0,399 = SAM = 798.000 \text{ turistas (1)}$$

- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Capacidad instalada:

$$365 \text{ noches} \times 65 \% \text{ ocupación} = 237 \text{ noches/año (2)}$$

El límite inicial está determinado por capacidad operativa y no por demanda.

4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado constituye un proceso estratégico que permite dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores, con el fin de identificar características comunes que faciliten el diseño de estrategias más efectivas (Schiffman & Wisenblit, 2019). En el presente proyecto, este proceso se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, lo que permite sustentar cada segmento en evidencia empírica y no únicamente en supuestos teóricos.

En este sentido, la segmentación se aborda desde diferentes variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales con el propósito de construir un perfil integral del cliente objetivo.

4.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Desde la perspectiva geográfica, el mercado se compone de turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Santa Marta, con especial interés en la zona de Playa Salguero. Esta ubicación se destaca por su crecimiento turístico y su potencial para el desarrollo de alojamientos tipo *Vacation Rentals*, lo que la convierte en un punto estratégico para la operación del negocio.

4.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

En relación con las variables demográficas, los resultados evidencian una clara concentración en población joven. Específicamente, el 62,2 % de los encuestados se encuentra en el rango de 18 a 24 años, seguido por el grupo de 25 a 34 años con un 13 %, mientras que los demás rangos presentan una participación menor (35 a 44 años: 8 %; 45–54 años: 9,2 %; 55 años o más: 7,6 %). Esto indica que el mercado objetivo está compuesto principalmente por

jóvenes adultos, un segmento que suele presentar mayor afinidad con el uso de plataformas digitales y nuevas modalidades de alojamiento.

Por otra parte, en cuanto al nivel educativo, se observa que el 51,5 % de los encuestados cuenta con formación universitaria completa, el 17,2 % posee estudios de posgrado y el 12,8 % tiene formación universitaria incompleta. Estos resultados permiten inferir un perfil de consumidor con un nivel educativo relativamente alto, lo cual se asocia con mayor acceso a información, capacidad de comparación y toma de decisiones más informadas.

Edad: Predomina segmento joven.

- 18–24 años: 62,2 %
- 25–34 años: 13 %
- 35–44 años: 8 %
- 45–54 años: 9,2 %
- 55+ años: 7,6 %

Nivel educativo: Perfil con alto nivel educativo y digitalización.

- Universitario completo: 51,5 %
- Posgrado: 17,2 %
- Universitario incompleto: 12,8 %

4.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Desde el enfoque psicográfico, se identifican patrones relacionados con los estilos de vida y valores de los consumidores. En este sentido, el segmento analizado muestra una orientación hacia la búsqueda de experiencias, una alta valoración de la comodidad y la seguridad, así como una marcada cultura digital. Adicionalmente, la confianza en el servicio se encuentra fuertemente influenciada por la reputación online, lo que evidencia la importancia de las plataformas digitales y las opiniones de otros usuarios en el proceso de decisión.

4.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Finalmente, la segmentación conductual permite comprender los hábitos y criterios de decisión del consumidor. En términos de frecuencia de viaje, el 56,3 % de los encuestados manifestó viajar entre 3 y 4 veces al año, lo que indica un mercado activo y con potencial de recurrencia. Asimismo, el 41,6 % ha utilizado previamente servicios de *Vacation Rentals*, mientras que el 58,1 % no lo ha hecho, lo que representa una oportunidad tanto de fidelización como de captación de nuevos usuarios.

En cuanto a los factores determinantes en la elección del alojamiento, se destacan principalmente la seguridad (91,5 %) y las comodidades (90,4 %), seguidos por las opiniones online (69,8 %), la ubicación (47,8 %) y el precio (41,9 %). En coherencia con lo anterior, el 90,5 % de los encuestados considera que las opiniones en línea son importantes o muy importantes, lo que refuerza la relevancia de la reputación digital como elemento clave en la estrategia de marketing. Factores determinantes:

- Seguridad: 91,5 %
- Comodidades: 90,4 %
- Opiniones online: 69,8 %
- Ubicación: 47,8 %
- Precio: 41,9 %
- 90,5 % considera importantes o muy importantes las opiniones online.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La finalidad de la investigación de mercado es reducir la incertidumbre empresarial mediante la generación de evidencia empírica que permita comprender el comportamiento del consumidor, identificar oportunidades de mercado y evaluar la viabilidad de propuestas de valor (Malhotra, 2019). En el contexto del presente proyecto de alojamiento turístico tipo *Vacation Rentals* en

Santa Marta, la investigación de mercado se orientó a analizar las preferencias, percepciones y factores de decisión de los turistas frente a este tipo de alojamiento, con el propósito de fundamentar el dimensionamiento del mercado, la segmentación y la estrategia de posicionamiento del negocio.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación de mercados permite obtener información válida y confiable que respalde el diseño del marketing mix, especialmente en industrias altamente competitivas y digitalizadas como la del alojamiento turístico, donde variables como reputación online, precio y experiencia del cliente influyen significativamente en el proceso de decisión de compra (Kotler & Keller, 2016).

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Este tipo de diseño resulta adecuado para describir características y comportamientos de un grupo poblacional sin manipular las variables de estudio (Hernández-Sampieri , 2014)

Adicionalmente, el diseño transversal permitió recolectar la información en un único momento del tiempo, lo que facilitó analizar las percepciones, preferencias y factores de decisión de los turistas respecto al uso de alojamientos tipo Vacation Rentals en Santa Marta. El enfoque descriptivo posibilitó identificar patrones de comportamiento, niveles de importancia asignados a variables como precio, reputación digital, limpieza y ubicación, así como establecer relaciones preliminares entre dichas variables y la intención de reserva. Este procedimiento metodológico es consistente con estudios de mercado orientados a la toma de decisiones estratégicas, ya que permite obtener evidencia empírica para fundamentar el dimensionamiento del mercado, la segmentación y la estrategia de posicionamiento del negocio (Malhotra, 2019).

5.2 HIPÓTESIS

Las hipótesis fueron contrastadas mediante análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

- H1: Las opiniones en línea influyen en la decisión de compra.
- H2: Existe intención de uso del modelo Vacation Rental.
- H3: Los factores de seguridad y comodidad influyen en la elección.

5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de información utilizado en la presente investigación fue una encuesta estructurada, diseñada específicamente para medir las percepciones, preferencias y factores de decisión de los turistas frente al uso de alojamientos turísticos tipo *Vacation Rentals* en Santa Marta. La encuesta estuvo compuesta por preguntas cerradas de selección múltiple, preguntas dicotómicas y escalas tipo Likert de cinco puntos, permitiendo evaluar el grado de importancia asignado a variables como precio, ubicación, seguridad, limpieza y reputación digital.

De acuerdo con (Malhotra, 2019), la encuesta estructurada es uno de los instrumentos más utilizados en investigación de mercados, debido a su capacidad para generar información estandarizada, comparable y susceptible de análisis estadístico. Este tipo de instrumento facilita la cuantificación de variables, la tabulación sistemática de respuestas y la aplicación de técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Asimismo, (Hernández-Sampieri, 2014) señala que los cuestionarios estructurados resultan especialmente adecuados en estudios descriptivos de corte transversal, ya que permiten medir características específicas de una población en un momento determinado del tiempo.

Las escalas tipo Likert empleadas en el instrumento permitieron medir actitudes y percepciones mediante niveles graduales de acuerdo o importancia, lo que posibilita transformar opiniones subjetivas en datos cuantificables. Este tipo de escala es ampliamente reconocido en estudios de comportamiento del consumidor por su confiabilidad y facilidad de análisis (Kotler & Keller, 2016).

La investigación de mercado y el instrumento de recolección de información fueron diseñados en coherencia directa con los objetivos específicos del proyecto. Cada objetivo fue operacionalizado mediante variables observables y medibles, las cuales se reflejan de manera explícita en las preguntas del cuestionario. Por ejemplo, el objetivo relacionado con la influencia del precio se operacionalizó a través de ítems que midieron la sensibilidad al precio y la disposición a pagar; el objetivo vinculado con la ubicación se tradujo en preguntas sobre proximidad a la playa y accesibilidad; y la variable percepción de seguridad fue medida mediante escalas que evaluaron la importancia de la reputación digital y la confianza en el entorno.

Este proceso de operacionalización permitió garantizar la validez de contenido del instrumento, entendida como el grado en que los ítems del cuestionario representan adecuadamente las dimensiones del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri, 2014). Asimismo, la coherencia entre objetivos, variables e ítems contribuyó a fortalecer la consistencia metodológica del estudio y a asegurar que los resultados obtenidos fueran pertinentes para la toma de decisiones estratégicas del proyecto.

Adicionalmente, previo a su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a revisión académica y ajustes de redacción con el fin de mejorar la claridad, pertinencia y comprensión de las preguntas, reduciendo posibles sesgos de interpretación y aumentando la confiabilidad de la información recolectada. Este procedimiento es consistente con las buenas prácticas metodológicas en investigación de mercados, donde la precisión del instrumento incide directamente en la calidad de los resultados (Malhotra, 2019).

En síntesis, la encuesta estructurada constituyó un instrumento adecuado para cumplir con los objetivos del estudio, al permitir medir de manera objetiva los factores que influyen en la elección de alojamientos tipo *Vacation Rentals*, proporcionando información empírica relevante para el diseño de la estrategia de marketing del proyecto.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está conformada por personas mayores de 18 años, potenciales consumidores de servicios de alojamiento turístico tipo *Vacation Rentals* en la ciudad de Santa Marta.

Debido a la ausencia de un registro exacto del tamaño total de la población, se asumió una población infinita, por lo cual se utilizó la fórmula estadística correspondiente para este tipo de poblaciones (Malhotra, 2019).

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} (3)$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- Z = valor correspondiente al nivel de confianza (1,96 para un 95 %)
- p = probabilidad de ocurrencia del evento (0,5)
- q = probabilidad de no ocurrencia del evento (0,5)
- e = margen de error permitido (0,05)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2} = 384,16$$

Se obtuvieron 437 respuestas válidas, superando el mínimo requerido y reduciendo margen de error (Malhotra, 2019).

Superar el tamaño mínimo recomendado mejora la representatividad y consistencia de los resultados descriptivos (Hernández-Sampieri , 2014).’

5.5 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de la información se realizó una vez el instrumento fue validado académicamente y aprobado para su aplicación. La encuesta se administró de manera digital mediante un formulario en línea, estrategia que permitió una mayor cobertura geográfica, rapidez en la recopilación de respuestas y reducción de errores de transcripción. Según (Malhotra, 2019).

La participación de los informantes fue voluntaria y anónima, garantizando la confidencialidad de la información suministrada y promoviendo respuestas honestas. Este procedimiento es coherente con los principios éticos de la investigación social, que establecen la necesidad de proteger la identidad y los datos personales de los participantes (Hernández-Sampieri , 2014).

Se obtuvo una muestra total de 437 encuestados, tamaño que proporciona solidez para el análisis estadístico descriptivo del mercado objetivo. En estudios cuantitativos descriptivos, un tamaño muestral amplio permite mejorar la precisión de las estimaciones y reducir el margen de error en la interpretación de los resultados (Malhotra, 2019).

Una vez finalizada la fase de recolección, los datos fueron exportados y tabulados en Microsoft Excel, herramienta que facilitó el proceso de depuración, codificación y organización de las variables. La depuración consistió en la revisión de respuestas incompletas o inconsistentes, mientras que la codificación permitió transformar las respuestas cualitativas cerradas en valores numéricos para su análisis estadístico.

Posteriormente, se aplicó estadística descriptiva, técnica que permite resumir, organizar y presentar los datos de manera clara y comprensible

(Hernández-Sampieri , 2014). Específicamente, se realizaron los siguientes procedimientos:

- Frecuencias absolutas
- Frecuencias relativas
- Cálculo de porcentajes
- Tablas comparativas
- Representaciones gráficas (diagramas de barras y gráficos circulares)

El análisis descriptivo permitió identificar patrones de comportamiento relevantes en relación con:

- Preferencia de tipo de alojamiento
- Importancia de las opiniones en línea
- Frecuencia de viaje
- Factores determinantes en la decisión de reserva

5.5.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación del instrumento previamente validado a una muestra de **437 encuestados**, seleccionados bajo criterios de accesibilidad y pertinencia con el público objetivo del estudio.

El proceso se llevó a cabo de manera digital, permitiendo la obtención de información estructurada relacionada con hábitos de viaje, preferencias de alojamiento, factores de decisión y percepción del modelo de negocio tipo *Vacation Rental*.

5.5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INFORMACIÓN

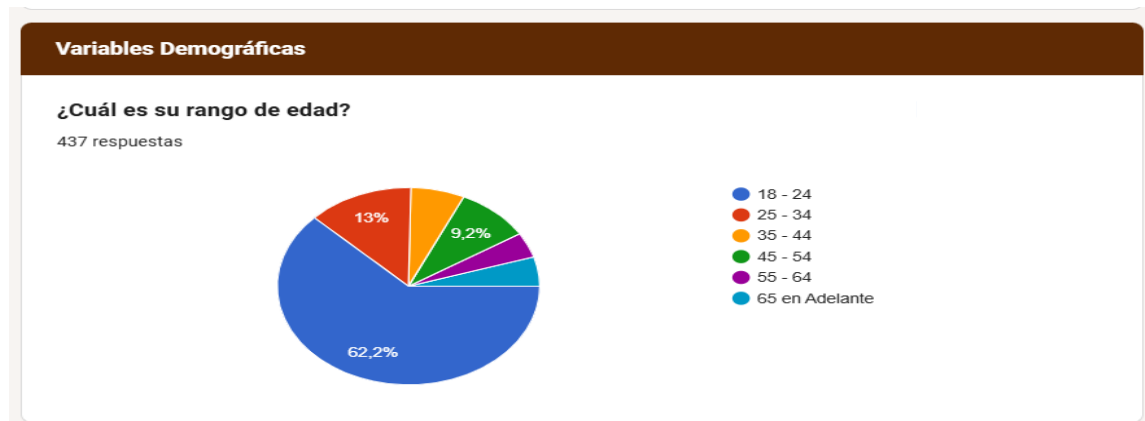
A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos a partir del procesamiento de los datos recolectados:

Distribución por rango de edad: En el gráfico 1 se evidencia que la mayoría de los encuestados (62,2%) se encuentra en el rango de **18 a 24 años**,

lo que indica que el mercado objetivo está compuesto principalmente por una población joven, altamente familiarizada con el uso de plataformas digitales.

Gráfico 1.

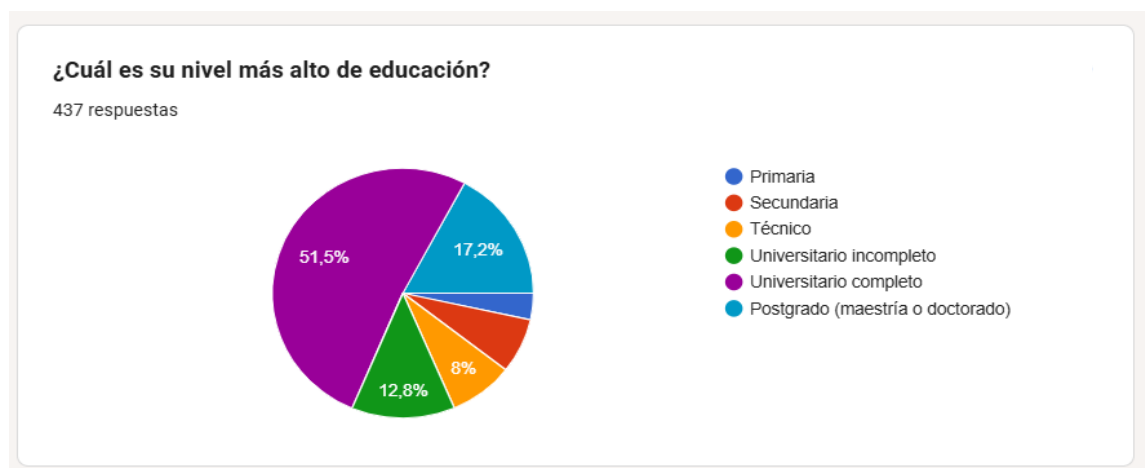
Distribución por rango de edad



Nivel educativo: en la gráfico 2, se visualiza que el nivel educativo predominante es alto, con más del **68% de los encuestados con formación universitaria o superior**, lo cual sugiere un público con capacidad crítica en la toma de decisiones y acceso a información digital.

Gráfico 2.

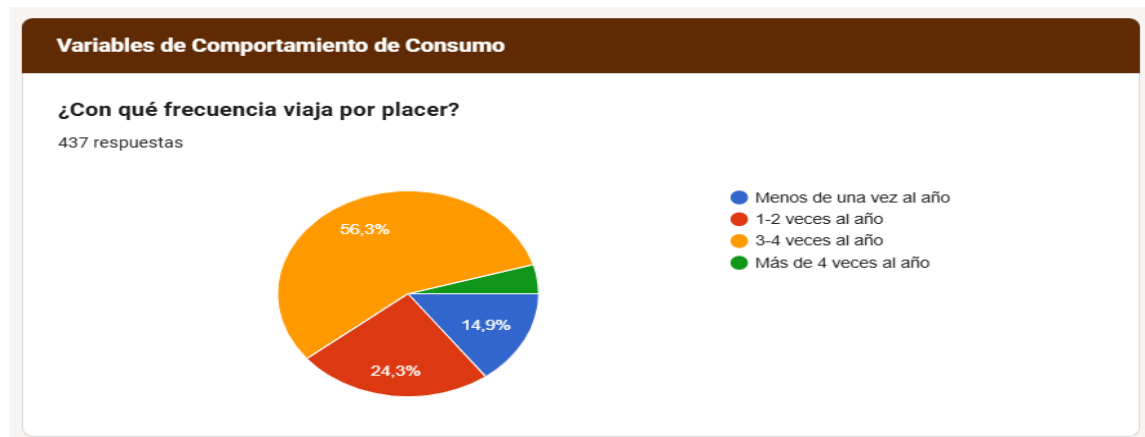
Nivel educativo de encuestados



Frecuencia de viaje: La mayoría de los encuestados viaja entre **3 y 4 veces al año** ver gráfico 3, lo que evidencia un alto nivel de actividad turística y un mercado con potencial constante de demanda.

Gráfico 3.

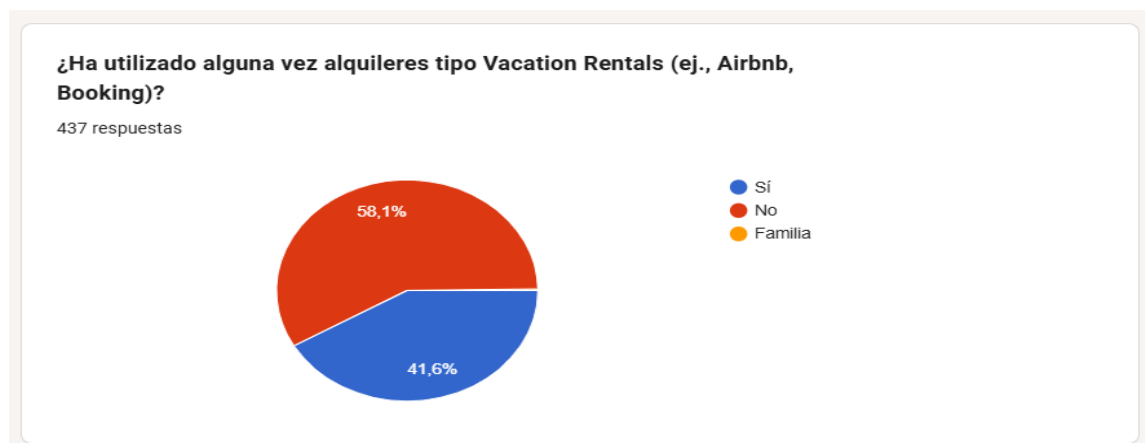
Frecuencia de viaje de encuestados



Uso previo de Vacation Rentals: En la gráfico 4, se evidencia que, aunque una parte importante de los encuestados no ha utilizado este tipo de alojamiento, existe un **alto porcentaje (41,6%) que sí tiene experiencia**, lo cual facilita la adopción del modelo.

Gráfico 4.

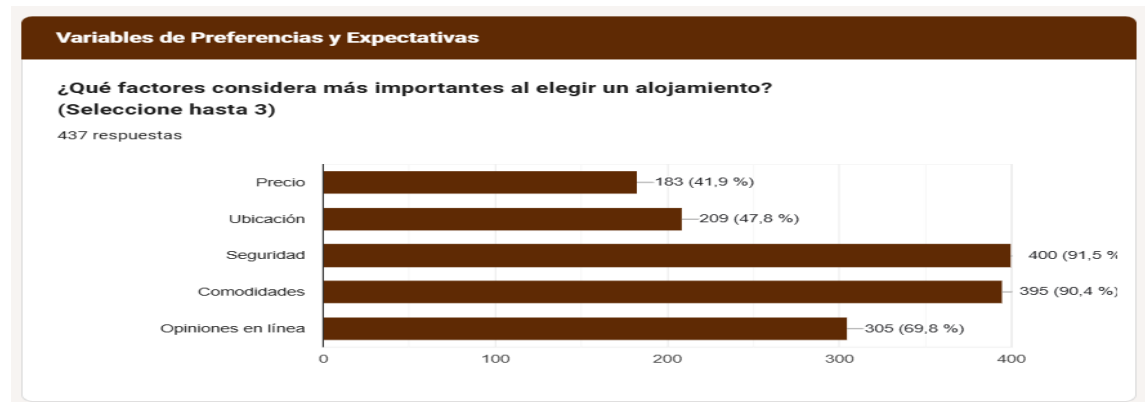
Uso previo de Vacation Rentals por encuestados



Factores más importantes al elegir alojamiento: En la gráfico 5, se visualiza que los factores más determinantes son la **seguridad y las comodidades**, seguidos por las opiniones en línea. Esto indica que los usuarios priorizan la confianza y la experiencia sobre el precio.

Gráfico 5.

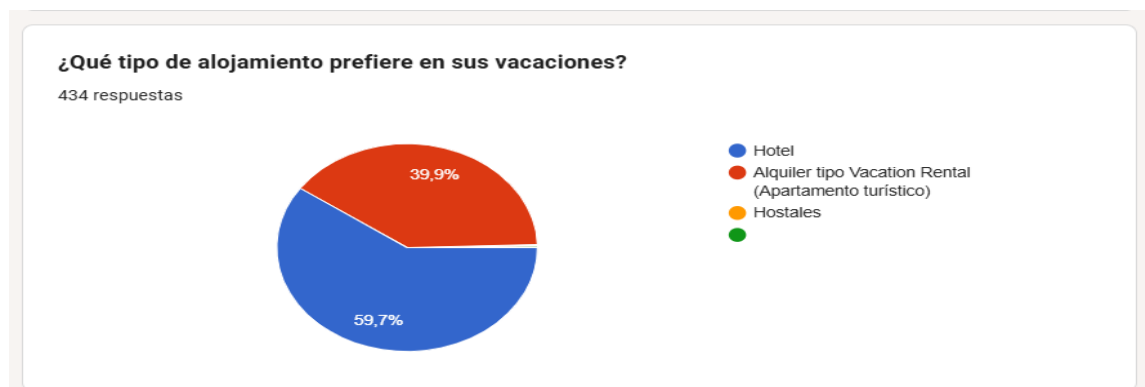
Factores más importantes al elegir alojamiento



Preferencia de tipo de alojamiento: En la gráfico 6 se evidencia que existe una mayor preferencia por hoteles; sin embargo, el porcentaje de aceptación de *Vacation Rentals* (39,9%) es significativo, lo cual representa una oportunidad de crecimiento del mercado.

Gráfico 6.

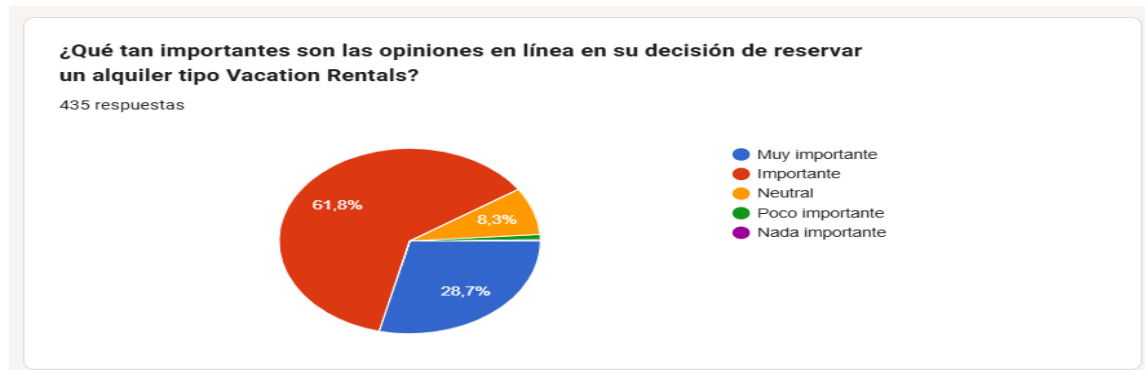
Preferencia de tipo de alojamiento



Importancia de las opiniones en línea: En la gráfico 7, se puede visualizar que más del 90% de los encuestados considera importantes las opiniones en línea, lo que confirma su fuerte influencia en la toma de decisiones.

Gráfico 7.

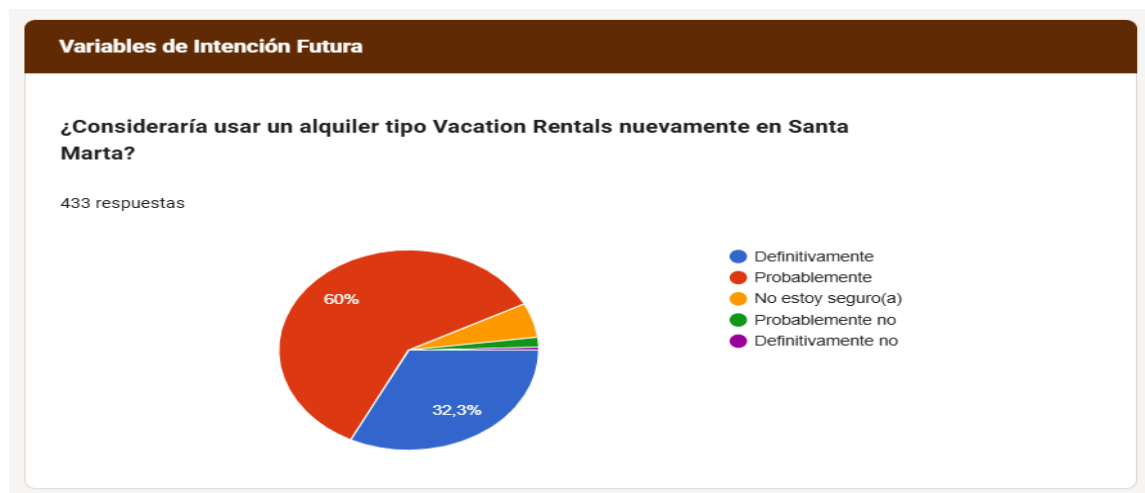
Importancia de las opiniones en línea



Intención de uso futuro: en la gráfico 8, se visualiza que el **92,3% presenta intención positiva de uso**, lo cual evidencia una alta aceptación potencial del modelo de negocio.

Gráfico 8.

Intención de uso futuro de alquiler tipo Vacation rentals



5.5.3 ANÁLISIS INTERPRETATIVO

El análisis de los resultados permite identificar un perfil de consumidor caracterizado por:

- Ser joven con un nivel educativo alto
- Viajar con frecuencia, valorar seguridad, comodidad y reputación digital

Asimismo, aunque el uso actual de *Vacation Rentals* es moderado, la **intención futura es altamente favorable**, lo que sugiere una tendencia de crecimiento del sector.

5.5.4 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

- **Hipótesis 1:** Las opiniones en línea influyen en la decisión de compra.
Resultado: Más del 90% las considera importantes.
Conclusión: Se acepta la hipótesis.
- **Hipótesis 2:** Existe intención de uso del modelo Vacation Rental.
Resultado: 92,3% tiene intención positiva.
Conclusión: Se acepta la hipótesis.
- **Hipótesis 3:** Los factores de seguridad y comodidad influyen en la elección.
Resultado: Más del 90% los considera clave.
Conclusión: Se acepta la hipótesis.

5.5.5 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

A partir de los resultados obtenidos, se establecen los siguientes lineamientos estratégicos:

- Priorizar la seguridad del alojamiento
- Garantizar altas condiciones de comodidad
- Fortalecer la reputación en plataformas digitales
- Implementar estrategias de marketing enfocadas en público joven

- Diseñar experiencias diferenciadas para aumentar la adopción del modelo

5.5.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados evidencian la existencia de un mercado con alto potencial, caracterizado por consumidores jóvenes, informados y con hábitos frecuentes de viaje.

Si bien los hoteles continúan siendo la opción predominante, la intención de uso futura de alojamientos tipo *Vacation Rental* es significativamente alta, lo cual valida la viabilidad del modelo de negocio propuesto y permite sustentar decisiones estratégicas basadas en evidencia cuantitativa.

6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El proyecto adopta una estrategia de diferenciación basada en calidad, seguridad y profesionalización del servicio, en coherencia con los postulados de diferenciación competitiva (Porter, 2008).

Esta estrategia no busca competir únicamente por precio, sino ofrecer una experiencia superior sustentada en estándares homogéneos de calidad y gestión profesional del alojamiento.

Justificación empírica basada en la encuesta aplicada (n = 437):

- 91,5 % de los encuestados prioriza la seguridad como factor determinante en la elección del alojamiento.
- 90,4 % prioriza las comodidades del inmueble.
- 69,8 % seleccionó las opiniones en línea como factor relevante al momento de elegir alojamiento.
- Adicionalmente, 90,5 % indicó que las opiniones en línea son importantes o muy importantes en su proceso de decisión (61,8 % importante + 28,7 % muy importante).

Estos resultados evidencian que el mercado objetivo valora significativamente:

- La percepción de seguridad.
- La calidad tangible del inmueble.
- La reputación digital como mecanismo de reducción de riesgo.

En consecuencia, la estrategia de diferenciación se fundamenta en fortalecer estos tres pilares: seguridad, comodidad y gestión profesional con alta reputación online.

Propuesta de valor “Alojamiento turístico profesionalmente gestionado en Playa Salguero, orientado a brindar seguridad, comodidad y confianza respaldada por reputación digital.”

Esta propuesta está alineada exclusivamente con los hallazgos empíricos de la investigación realizada.

7. MARKETING MIX (7P)

El marketing mix ampliado de 7P es un modelo estratégico especialmente pertinente en empresas de servicios, ya que incorpora elementos adicionales a las tradicionales 4P (producto, precio, plaza y promoción), incluyendo personas, procesos y evidencia física (Booms, B. H., & Bitner, M. J., 1981). En el sector turístico, donde el servicio es intangible y la experiencia del cliente es determinante, este enfoque permite estructurar de manera integral la propuesta de valor (Kotler & Keller, 2016).

7.1 PRODUCTO

El producto consiste en un apartamento turístico completamente amoblado, diseñado bajo estándares homogéneos de calidad, confort y funcionalidad. Incluye dotación completa (cocina equipada, ropa de cama,

amenidades básicas), conectividad Wi-Fi, aire acondicionado y condiciones óptimas de mantenimiento.

En el marketing de servicios, el producto no se limita al bien físico, sino que incluye la experiencia total del cliente (Kotler & Keller, 2016). Por ello, el valor diferencial radica en la gestión profesional del alojamiento, protocolos estandarizados de limpieza, verificación previa a cada check-in y atención personalizada durante la estadía.

La calidad percibida es un factor determinante en la satisfacción y recompra del servicio, especialmente en alojamientos tipo *Vacation Rentals*, donde la reputación digital influye directamente en la demanda.

7.2 PRECIO

La estrategia de precios se fundamenta en un modelo de precios dinámicos, ajustados según temporada alta, media y baja, eventos locales, demanda proyectada y comportamiento del mercado.

El precio constituye una variable estratégica que influye directamente en la percepción de valor y competitividad del servicio (Kotler & Keller, 2016). En mercados digitales como Airbnb y Booking.com, los consumidores comparan múltiples opciones en tiempo real, lo que obliga a implementar estrategias flexibles y basadas en análisis de oferta y demanda.

La estrategia adoptada no busca competir exclusivamente por tarifas bajas, sino mantener coherencia con el posicionamiento de diferenciación en calidad, asegurando una relación equilibrada entre precio y experiencia ofrecida.

- Precio promedio: \$320.000 COP
- Modelo de precios dinámicos por temporada.

El valor de \$320.000 COP por noche se determinó a partir de:

- Análisis comparativo de tarifas en plataformas digitales (Airbnb y Booking) para apartamentos turísticos ubicados en el sector de Playa Salguero.

- Segmento objetivo identificado en la investigación de mercado (jóvenes universitarios y profesionales con preferencia por comodidad y seguridad).
- Estrategia de posicionamiento por diferenciación, que prioriza calidad, reputación digital y experiencia superior.

La tarifa se ubica en un rango medio–alto dentro del mercado local, coherente con un modelo profesionalizado y enfocado en altos estándares de servicio.

7.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

La distribución se realizará principalmente a través de plataformas digitales especializadas en alojamiento turístico, tales como Airbnb, Booking.com y Tripadvisor.

En el entorno actual, la intermediación digital es fundamental para alcanzar visibilidad global y facilitar el proceso de reserva (Kotler & Keller, 2016). Estas plataformas permiten ampliar el alcance del mercado objetivo, automatizar pagos y fortalecer la credibilidad mediante sistemas de reputación basados en reseñas verificadas. Adicionalmente, se contempla la posibilidad de reservas directas a través de redes sociales o contacto directo, reduciendo comisiones y fortaleciendo la relación con el cliente.

7.4 PROMOCIÓN

La estrategia de promoción estará centrada en el marketing digital, incluyendo:

- Gestión activa de redes sociales (Instagram y Facebook).
- Optimización SEO en plataformas de alojamiento.
- Publicación constante de contenido visual atractivo.
- Gestión estratégica de reputación online.

- Solicitud proactiva de reseñas posteriores a la estadía.

La promoción en servicios turísticos debe enfocarse en reducir la incertidumbre del consumidor, mostrando evidencia tangible de calidad y satisfacción previa (Kotler & Keller, 2016). En este contexto, las reseñas en Tripadvisor y las valoraciones en Airbnb se convierten en herramientas clave de influencia en la decisión de compra, tal como lo evidenció la investigación de mercado realizada.

7.5 PERSONAS

El componente “personas” constituye un elemento crítico dentro del marketing de servicios, especialmente en el sector de alojamiento turístico, donde la experiencia del cliente depende en gran medida de la interacción directa con el personal. De acuerdo con Booms y Bitner (1981), los empleados no solo prestan el servicio, sino que representan la marca y materializan la propuesta de valor, influyendo de manera directa en la percepción de calidad y en la satisfacción del cliente.

En este sentido, el talento humano se convierte en un factor diferenciador estratégico, alineado con la propuesta de posicionamiento basada en la calidad y la profesionalización del servicio. Por ello, se implementará un plan estructurado de formación y desarrollo, orientado a fortalecer competencias clave en el equipo de trabajo.

Áreas de capacitación, Se desarrollarán procesos de capacitación continua en los siguientes aspectos:

- Servicio al cliente: Enfocado en la atención personalizada, empatía, orientación al usuario y generación de experiencias memorables.
- Comunicación asertiva: Desarrollo de habilidades para una interacción clara, respetuosa y efectiva con huéspedes de diferentes perfiles culturales.

- Protocolos de hospitalidad: Estandarización de procesos de bienvenida, estadía y despedida del huésped, garantizando consistencia en el servicio.
- Manejo de quejas y situaciones imprevistas: Capacitación en resolución de conflictos, toma de decisiones y respuesta oportuna ante eventualidades.
- Gestión del talento humano y experiencia del cliente: La adecuada gestión del personal permitirá asegurar un servicio homogéneo y de alta calidad. Asimismo, un equipo capacitado contribuye a:
 - Incrementar los niveles de satisfacción del cliente
 - Fomentar la fidelización y recompra
 - Generar recomendaciones positivas (boca a boca y reseñas digitales)
 - Fortalecer la reputación en plataformas como Airbnb y Booking

En entornos altamente competitivos, donde las decisiones de compra están fuertemente influenciadas por las opiniones de otros usuarios, la experiencia brindada por el personal se traduce en valor reputacional, el cual impacta directamente en la demanda y en la sostenibilidad del negocio.

Enfoque estratégico: El componente “personas” no debe ser considerado únicamente como un recurso operativo, sino como un activo intangible generador de valor. La inversión en capacitación y desarrollo del talento humano se refleja en una mayor calidad percibida del servicio, coherente con la estrategia de diferenciación adoptada.

la gestión del personal estará alineada con los objetivos organizacionales, promoviendo una cultura orientada al servicio, la mejora continua y la excelencia operativa.

7.6 PROCESOS

Los procesos comprenden la estandarización de todas las etapas del servicio, desde la reserva hasta el seguimiento post-estadía. Se estructurará un flujo operativo que incluya:

- Confirmación inmediata de reserva

- Envío de información previa al check-in
- Procedimiento organizado de ingreso y salida
- Verificación de limpieza y mantenimiento
- Solicitud de retroalimentación posterior

La estandarización de procesos reduce errores, mejora la eficiencia operativa y garantiza consistencia en la experiencia del cliente (Kotler & Keller, 2016).

7.7 EVIDENCIA FÍSICA

Dado que los servicios son intangibles, la evidencia física cumple la función de tangibilizar la calidad ofrecida (Booms & Bitner, 1981). En este proyecto, la evidencia física incluirá:

- Fotografía profesional del apartamento en plataformas digitales
- Manual del huésped impreso o digital
- Presentación impecable del inmueble
- Detalles de bienvenida

La coherencia entre lo que se comunica digitalmente y la experiencia real es fundamental para sostener una reputación positiva y generar confianza en el mercado.

La integración coherente de las 7P permite estructurar una propuesta de valor sólida, alineada con el posicionamiento por diferenciación en calidad y profesionalización. Este enfoque fortalece la sostenibilidad competitiva del proyecto en el mediano y largo plazo.

8. PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas constituye una herramienta fundamental en la planificación financiera y estratégica de un proyecto, ya que permite estimar

ingresos futuros con base en supuestos de demanda, capacidad operativa y comportamiento del mercado (Kotler & Keller, 2016). En el sector turístico, este análisis debe incorporar variables como la estacionalidad, la ocupación promedio del destino y las tendencias de crecimiento del mercado (Organización Mundial del Turismo, 2021).

En el presente proyecto, el cálculo del pronóstico se realiza con base en una unidad de alojamiento tipo apartamento turístico, considerando su capacidad operativa anual y la dinámica estacional del destino Santa Marta.

Supuestos Generales del Modelo: Para la proyección financiera se establecieron los siguientes supuestos:

- 365 noches disponibles al año.
- Ocupación promedio estimada: 65 %.
- Precio promedio por noche: \$320.000 COP.

Cálculo de Ocupación Anual: $365 \times 0,65 = 237$ noches vendidas

Ingresos proyectados Año 1: $237 \times 320.000 = 75.840.000$ COP

Proyección Mensual Año 1 (Estacionalidad): La estimación mensual considera temporadas altas (enero, junio, julio y diciembre), temporadas medias y temporadas bajas, de acuerdo con el comportamiento histórico de destinos de sol y playa en Colombia (OMT, 2021).

Cuadro N° 8

Proyección Mensual Año 1

Mes	Ocupación	Noches	Ingreso Mensual (COP)
Enero	85%	26	8.320.000
Febrero	55%	15	4.800.000
Marzo	60%	19	6.080.000
Abril	65%	20	6.400.000

Cuadro 8

(Cont...)

Mayo	55%	17	5.440.000
Junio	75%	23	7.360.000
Julio	85%	26	8.320.000
Agosto	60%	19	6.080.000
Septiembre	55%	17	5.440.000
Octubre	60%	19	6.080.000
Noviembre	55%	17	5.440.000
Diciembre	85%	26	8.320.000

Total anual: 237 noches = \$75.840.000 COP

Esta distribución evidencia la dependencia del negocio respecto a temporadas altas, característica estructural del sector turístico.

Proyección Año 2–5: Para los años 2 al 5 se proyecta un crecimiento anual del 5 %, sustentado en:

- Consolidación de reputación digital.
- Incremento progresivo de reseñas positivas.
- Fidelización de clientes recurrentes.
- Optimización de estrategias de marketing digital.

La tasa del 5 % es coherente con escenarios de crecimiento moderado en destinos turísticos consolidados (OMT, 2021).

Fórmula aplicada: Ingresos año = Ingresos año anterior $\times$ (1+0,05)

Cuadro N° 9

Proyección Año 2–5

Año	Ingresos Proyectados (COP)
Año 1	75.840.000
Año 2	79.632.000
Año 3	83.613.600
Año 4	87.794.280
Año 5	92.183.994

Este crecimiento acumulativo fortalece la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

Costos fijos:

- RRHH: \$42.000.000
- Marketing: \$10.800.000
- Servicios públicos: \$12.000.000
- Mantenimiento: \$8.000.000

Subtotal costos fijos: \$72.800.000.

Costos variables:

- Comisiones plataformas (18 % sobre ingresos): $75.840.000 \times 0,18 = 13.651.200$

Total costos Año 1: \$86.451.200

Resultado Operativo Año 1:

- Ingresos: \$75.840.000
- Costos: \$86.451.200

Resultado operativo: –\$10.611.200 (pérdida el primer año)

Análisis del Resultado: El proyecto no alcanza punto de equilibrio durante el primer año bajo una ocupación promedio del 65 %. Esto se explica por:

- Alta estructura de costos fijos.
- Solo una unidad operativa.
- Costos de posicionamiento inicial.

Para alcanzar rentabilidad se plantean tres alternativas estratégicas:

- Aumentar ocupación promedio a 75 %.
- Optimizar costos fijos operativos.
- Incorporar una segunda unidad a partir del Año 2, aprovechando economías de escala.

Ingresos Año 1 (65 % ocupación):

- 237 noches
- \$75.840.000

Precio por noche: \$320.000

Costos fijos: Total costos fijos: \$72.800.000

- RRHH: 42.000.000
- Marketing: 10.800.000
- Servicios públicos: 12.000.000
- Mantenimiento: 8.000.000

Costo variable: Comisión plataformas: 18 %

Margen de contribución por noche: Precio por noche: 320.000 y Comisión 18 %:

$$320.000 \times 0,18 = 57.600 \text{ COP}$$

- Ingreso neto por noche después de comisión:

$$320.000 - 57.600 = 262.400$$

Margen de contribución por noche: \$262.400

Punto de equilibrio en noches

Fórmula: Costos fijos ÷ Margen de contribución

$$72.800.000 \div 262.400 = 277,6$$

Se necesitan 278 noches vendidas al año para no tener pérdida.

$$278 \div 365 = 0,761$$

Ocupación necesaria: 76 %

El proyecto alcanza su punto de equilibrio con una ocupación aproximada del 76 % anual, equivalente a 278 noches vendidas.

Bajo el escenario proyectado inicialmente (65 % de ocupación), el proyecto opera por debajo del punto de equilibrio, generando una pérdida operativa en el primer año. Esto implica que la rentabilidad depende de:

- Incrementar la ocupación mediante estrategias agresivas de marketing.
- Ajustar la estructura de costos.
- ampliar capacidad operativa (segunda unidad).

Análisis Estratégico

- 65 % ocupación → pérdida
- 76 % ocupación → equilibrio
- 80 % ocupación → utilidad

Si se opera al 80 %:

$$365 \times 0,80 = 292 \text{ noches} \quad (4)$$

$$292 \times 320.000 = 93.440.000$$

Comisión 18 % = 16.819.200_ Ingreso neto: 76.620.800

Utilidad: 76.620.800 – 72.800.000 = 3.820.800 COP de ganancia.

El modelo es financieramente viable, pero exige una ocupación superior al promedio estimado inicial. Esto refuerza la importancia de:

- Diferenciación por calidad
- Alta reputación digital
- Gestión activa de temporadas bajas

9. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing representa la inversión necesaria para posicionar el servicio en el mercado objetivo y garantizar visibilidad digital y reputación, factores críticos en el sector turístico digital (Kotler & Keller, 2016).

Los resultados de la encuesta evidencian que el 90,5 % de los encuestados considera importantes o muy importantes las opiniones en línea, lo que justifica estratégicamente la inversión en marketing digital.

Año 0 - Inversión Inicial

- Branding e identidad visual: \$5.000.000
(Diseño de marca, manual básico y fotografía profesional).
- Diseño web con SEO inicial: \$3.000.000

Total inversión inicial marketing: \$8.000.000 COP: Esta inversión permite generar confianza desde el primer contacto digital y mejorar la tasa de conversión en plataformas online.

Año 1–5 – Inversión Recurrente

- Publicidad digital anual: \$6.000.000
- Gestión de redes sociales: \$4.800.000

Total inversión anual: \$10.800.000 COP: La inversión es coherente con un modelo digital cuya captación depende directamente de la visibilidad y reputación online (Malhotra, 2019).

El pronóstico de ventas, el flujo financiero y el presupuesto de marketing mantienen coherencia interna con:

- La estrategia de diferenciación.
- El perfil del consumidor identificado en la encuesta.
- La importancia de reputación digital evidenciada en los resultados.

Sin embargo, el análisis financiero evidencia que el proyecto requiere ajustes estratégicos para alcanzar el punto de equilibrio, lo cual deberá contemplarse en la toma de decisiones gerenciales.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano constituye un factor estratégico en empresas de servicios, dado que la experiencia del cliente depende directamente del desempeño del personal (Chiavenato, 2017). En el sector turístico, donde el servicio es intangible y altamente evaluado en plataformas digitales, el recurso humano se convierte en una ventaja competitiva clave (Kotler & Keller, 2016).

10.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo del Plan de Recursos Humanos es garantizar talento competente y alineado con la estrategia de diferenciación, asegurando estándares de calidad, hospitalidad y profesionalización coherentes con el posicionamiento del proyecto.

10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Seleccionar personal con competencias técnicas y actitudinales orientadas al servicio.
- Fortalecer la cultura organizacional basada en calidad y confianza.
- Garantizar consistencia en la experiencia del huésped.
- Reducir la rotación y mantener estabilidad operativa.²

11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del proyecto se define a partir de las necesidades operativas identificadas y del alcance del modelo de negocio

propuesto. En este sentido, se adopta una **estructura funcional simple**, adecuada para empresas de servicios con un nivel de operación reducido, ya que permite una gestión eficiente, claridad en la asignación de responsabilidades y control directo sobre las actividades clave (Daft, 2015).

Bajo este enfoque, la organización se compone de tres niveles principales: la gerencia, el área operativa y los servicios tercerizados. Esta estructura responde a la necesidad de mantener un esquema ágil, flexible y coherente con la etapa inicial del negocio.

En primer lugar, la **gerencia** concentra las funciones estratégicas, administrativas y financieras del proyecto. Desde este nivel se toman decisiones relacionadas con la planificación, el control de recursos, la definición de alianzas y el direccionamiento general del negocio.

En segundo lugar, el área de **operación y atención al cliente** cumple un rol fundamental en la ejecución del servicio, ya que es responsable de la gestión de reservas, la comunicación con los huéspedes, el seguimiento de la experiencia del cliente y la supervisión de la calidad del servicio ofrecido. De esta manera, se garantiza la correcta prestación del servicio y la satisfacción del usuario final.

Por otra parte, las actividades de **limpieza y mantenimiento** se gestionan a través de servicios tercerizados. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de optimizar costos, aumentar la flexibilidad operativa y acceder a personal especializado sin incrementar la carga administrativa. En el sector turístico, la tercerización de estos servicios es una práctica común que permite mantener estándares de calidad adecuados mientras se optimizan los recursos disponibles (Kotler & Keller, 2016).

En términos de jerarquía, la relación entre las áreas se establece de manera vertical, donde la gerencia lidera y supervisa el área operativa, la cual a su vez coordina la ejecución de los servicios tercerizados. Esta interacción permite un flujo de información claro y una adecuada coordinación de las actividades.

Siendo así, la estructura organizacional propuesta se caracteriza por su simplicidad y funcionalidad, lo que facilita la toma de decisiones, reduce costos operativos y se ajusta a las necesidades reales del proyecto en su fase inicial ver a continuación en figura 7.

Figura 7.
Estructura Organizacional



12. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Una vez definida la estructura organizacional, resulta necesario detallar las funciones y responsabilidades de cada área, con el fin de garantizar claridad en la asignación de tareas, eficiencia operativa y adecuado control de las actividades del negocio. En este sentido, cada nivel organizacional cumple un rol específico que contribuye al funcionamiento integral de la operadora de *Vacation Rentals*.

Gerencia: La gerencia constituye el nivel estratégico de la organización y es responsable de la dirección general del negocio. En este rol, se encarga de la

planeación estratégica, definiendo los objetivos, metas y lineamientos que orientan el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Asimismo, tiene a su cargo el control financiero, lo que implica la supervisión de ingresos, costos, rentabilidad y flujo de caja, garantizando la sostenibilidad económica del proyecto. De igual manera, realiza el análisis de la reputación digital, monitoreando las calificaciones, comentarios y percepción de los clientes en plataformas digitales, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la imagen de la marca.

Finalmente, la gerencia lidera la toma de decisiones comerciales, incluyendo la definición de precios, alianzas estratégicas, estrategias de promoción y ajustes en el modelo de negocio, en función de las condiciones del entorno y el comportamiento del mercado.

Operación y atención al cliente: El área de operación y atención al cliente cumple un rol fundamental en la ejecución del servicio, ya que actúa como el principal punto de contacto con el huésped. Dentro de sus funciones se encuentra la gestión de reservas, que incluye la administración de plataformas digitales, confirmación de solicitudes y seguimiento a la ocupación.

Adicionalmente, es responsable de la atención al huésped antes, durante y después de la estadía, brindando información, resolviendo inquietudes y garantizando una experiencia satisfactoria. En este sentido, también coordina la supervisión de los procesos de check-in y check-out, asegurando el cumplimiento de tiempos, condiciones del inmueble y protocolos establecidos.

Por otra parte, esta área se encarga de la coordinación de los servicios de limpieza y mantenimiento, actuando como enlace entre la empresa y los proveedores tercerizados, con el fin de asegurar que las condiciones del alojamiento cumplan con los estándares de calidad definidos.

Servicios tercerizados (limpieza y mantenimiento): Los servicios de limpieza y mantenimiento son ejecutados mediante proveedores externos especializados, quienes cumplen un papel clave en la calidad del servicio ofrecido. En cuanto a la limpieza, se realizan actividades de aseo general y

profundo de los inmuebles, garantizando condiciones óptimas para cada nuevo huésped.

Asimismo, estos servicios incluyen la reposición de insumos básicos, tales como productos de aseo, artículos de higiene y elementos necesarios para la estancia. Por otro lado, en el componente de mantenimiento, se lleva a cabo la identificación y reporte de daños o fallas, permitiendo una atención oportuna y preventiva que evite afectaciones en la experiencia del cliente.

La articulación de estas funciones con el área operativa permite asegurar la continuidad del servicio, la satisfacción del huésped y el mantenimiento adecuado de los inmuebles.

13. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La política de RRHH estará orientada a fortalecer la profesionalización del servicio mediante:

Reclutamiento por competencias: selección basada en habilidades técnicas y blandas (orientación al cliente, comunicación, resolución de problemas). Este enfoque permite mejorar el desempeño y la adaptación organizacional (Chiavenato, 2017).

Evaluación semestral de desempeño: medición basada en indicadores de satisfacción del huésped, tiempos de respuesta y cumplimiento de protocolos.

Capacitación en hospitalidad y servicio al cliente: formación continua para garantizar estándares homogéneos de atención, elemento clave en el marketing de servicios (Kotler & Keller, 2016).

Sistema de incentivos: bonificación económica o reconocimiento cuando la calificación promedio en plataformas digitales supere 4.8/5.0. En plataformas como Airbnb, la calificación es determinante en la visibilidad del anuncio y la tasa de conversión, por lo que vincular incentivos al desempeño digital fortalece la estrategia competitiva.

14. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS (ANUAL)

El presupuesto de recursos humanos se estructura en función de la organización propuesta y del nivel de operación estimado para el proyecto, considerando tanto el talento interno como los servicios tercerizados necesarios para la adecuada prestación del servicio.

En este sentido, se contempla una asignación anual de **\$24.000.000 COP** destinada al cargo de **gerencia y responsable de operación y atención al cliente**. Este valor corresponde a un esquema operativo eficiente, en el cual una misma persona asume funciones estratégicas y operativas en la fase inicial del negocio, permitiendo optimizar costos sin comprometer la calidad en la toma de decisiones ni en la gestión del servicio.

Por otra parte, se proyecta un presupuesto de **\$18.000.000 COP anuales** para la contratación de **servicios tercerizados de limpieza y mantenimiento**, los cuales se ajustan a la demanda del negocio y al nivel de ocupación de los inmuebles. Este enfoque variable permite mantener flexibilidad en los costos, ya que estos servicios se incrementan o disminuyen en función del uso real de las unidades de alojamiento.

De esta manera, el **costo total anual en recursos humanos asciende a \$42.000.000 COP**, lo que refleja una estructura organizacional ligera y coherente con la etapa inicial del proyecto. Asimismo, esta distribución del presupuesto permite concentrar los recursos en actividades clave que impactan directamente la experiencia del cliente, como la atención personalizada y la calidad en las condiciones del alojamiento.

En este contexto, el presupuesto de recursos humanos no solo representa un costo operativo, sino una **inversión estratégica orientada a la generación de valor**, en la medida en que contribuye a garantizar estándares de servicio diferenciados, fortalecer la reputación del negocio y favorecer la fidelización de los clientes. Esto resulta coherente con la estrategia de diferenciación adoptada,

donde la calidad del servicio constituye un elemento central del posicionamiento en el mercado.

15. PLAN DE OPERACIONES

La gestión operativa del proyecto se orienta a garantizar la eficiencia en la prestación del servicio, la estandarización de los procesos y la consistencia en la experiencia del cliente. En el contexto de empresas de servicios, una adecuada administración de las operaciones permite reducir errores, optimizar recursos y mejorar los niveles de satisfacción del usuario, lo cual se traduce en ventajas competitivas sostenibles (Heizer, Render & Munson, 2017).

En este sentido, el plan de operaciones se estructura a partir de la definición de procesos clave que abarcan desde la gestión de reservas hasta la finalización de la estadía del huésped. Este enfoque permite asegurar que cada etapa del servicio se ejecute de manera organizada, controlada y alineada con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

En primer lugar, el proceso inicia con la **gestión de reservas**, la cual se realiza a través de plataformas digitales, facilitando la visibilidad del alojamiento y el acceso de los clientes potenciales. Posteriormente, se desarrolla la **confirmación y coordinación previa a la llegada**, donde se establecen condiciones de ingreso, tiempos y requerimientos del huésped.

Durante la prestación del servicio, el área operativa se encarga de la **atención al cliente y el acompañamiento durante la estadía**, garantizando una respuesta oportuna ante solicitudes, inquietudes o eventualidades. Paralelamente, se asegura la adecuada ejecución de los servicios de limpieza y mantenimiento, los cuales son fundamentales para conservar la calidad del alojamiento.

Finalmente, el proceso concluye con el **check-out y la evaluación del servicio**, etapa en la cual se verifica el estado del inmueble y se promueve la

retroalimentación del cliente, elemento clave para el mejoramiento continuo y la gestión de la reputación digital.

Adicionalmente, el plan de operaciones incorpora criterios de control y seguimiento, tales como la supervisión de tiempos de respuesta, cumplimiento de estándares de limpieza y evaluación de la satisfacción del cliente. Estos mecanismos permiten identificar oportunidades de mejora y ajustar los procesos de manera oportuna.

En cuanto al cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios, este constituye una actividad crítica dentro del proceso de implementación del modelo de negocio, ya que condiciona el inicio formal de las operaciones y garantiza la prestación del servicio bajo el marco normativo colombiano (Congreso de la República de Colombia, 2008; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020). En este sentido, se establecen los lineamientos para la formalización jurídica de la empresa y su funcionamiento en el sector de alojamiento turístico.

Tipo de empresa: El proyecto se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a sus ventajas en términos de flexibilidad administrativa, facilidad de constitución y limitación de la responsabilidad de los socios al monto de sus aportes. Esta figura resulta adecuada para emprendimientos en etapa inicial, permitiendo una gestión eficiente y adaptable a las dinámicas del mercado turístico (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Proceso de constitución: La formalización de la empresa contempla las siguientes etapas:

1. Registro de la sociedad ante la Cámara de Comercio
2. Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
3. Definición de la actividad económica (CIIU) correspondiente a servicios de alojamiento turístico
4. Apertura de cuenta bancaria empresarial
5. Registro de libros contables y cumplimiento de obligaciones fiscales

Estas actividades forman parte de la fase inicial de implementación del proyecto y han sido incorporadas dentro del cronograma (Carta Gantt), específicamente en la etapa previa al inicio de operaciones comerciales (DIAN, 2023; Cámara de Comercio de Bogotá, 2024).

Requisitos del sector turístico: Dado que el modelo de negocio corresponde a un servicio de alojamiento de corta estancia, es necesario cumplir con la normativa específica del sector en Colombia. Los principales requisitos son:

- Inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT) (obligatorio para operar legalmente)
- Cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad para huéspedes
- Cumplimiento de obligaciones tributarias asociadas a la actividad

El Registro Nacional de Turismo constituye un requisito indispensable, por lo cual su obtención se establece como actividad previa al inicio de la operación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Costos de constitución y formalización: A continuación, se presentan los costos estimados asociados al proceso de creación y legalización de la empresa:

- Registro Cámara de Comercio: \$250.000
- Elaboración de estatutos y gastos notariales: \$150.000
- Inscripción Registro Nacional de Turismo (RNT): \$0
- Registro libros contables: \$100.000
- Otros trámites administrativos: \$100.000
- **Total Estimado: \$600.000**

Estos costos han sido considerados dentro de la inversión inicial del proyecto, evitando subestimaciones en la estructura financiera y garantizando la viabilidad legal desde el inicio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024). Asimismo, su inclusión permite contar con una planeación financiera más precisa y coherente con las exigencias reales del proceso de formalización empresarial, lo cual reduce riesgos asociados a imprevistos administrativos o legales en las etapas iniciales. De igual manera, contemplar estos costos desde el inicio facilita

la toma de decisiones estratégicas, al proporcionar una visión clara del capital requerido para iniciar operaciones bajo un esquema formal. En este sentido, la adecuada estimación y provisión de estos recursos no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a la sostenibilidad del proyecto, al sentar bases sólidas para su desarrollo y crecimiento en el sector turístico.

15.1 OBJETIVO GENERAL

Garantizar eficiencia operativa y experiencia homogénea del huésped, mediante la estandarización de procesos y el control continuo de calidad.

15.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Estandarizar los procesos operativos del servicio**, desde la gestión de reservas hasta el check-out, con el fin de garantizar uniformidad en la prestación del servicio y reducir la variabilidad en la experiencia del cliente.
- **Optimizar la gestión de reservas y coordinación previa**, mediante el uso eficiente de plataformas digitales, asegurando tiempos de respuesta oportunos y una adecuada planificación de la llegada del huésped.
- **Garantizar la calidad en los servicios de limpieza y mantenimiento**, a través de protocolos definidos y supervisión periódica, asegurando condiciones óptimas del alojamiento.
- **Fortalecer la atención al cliente durante la estadía**, proporcionando acompañamiento oportuno y soluciones efectivas ante solicitudes o imprevistos.
- **Implementar mecanismos de control y seguimiento operativo**, incluyendo indicadores como tiempos de respuesta, cumplimiento de estándares y nivel de satisfacción del cliente.

- **Promover la mejora continua de los procesos**, mediante la recolección y análisis de la retroalimentación de los huéspedes.
- **Minimizar errores operativos y riesgos en la prestación del servicio**, mediante la planificación, supervisión y estandarización de actividades clave.
- **Contribuir al fortalecimiento de la reputación digital del negocio**, garantizando experiencias positivas que se reflejen en calificaciones y comentarios favorables en plataformas digitales.

16. MAPA DE PROCESOS

La organización operará bajo un esquema de procesos clasificados en estratégicos, operativos y de apoyo, modelo ampliamente utilizado en gestión organizacional ver figura 8. (Daft, 2015).

Procesos Estratégicos

- Planeación estratégica
- Control financiero
- Análisis de desempeño y reputación digital

Procesos Operativos

- Reserva → Check-in → Estadía → Check-out → Evaluación

Este flujo garantiza trazabilidad y control de la experiencia del cliente en cada etapa del servicio.

Procesos de Apoyo

- Gestión tecnológica (plataformas digitales)
- Relación con proveedores
- Mantenimiento preventivo y correctivo

La estandarización del proceso reduce variabilidad en el servicio, aspecto crítico en empresas turísticas donde la experiencia debe ser consistente. (Heizer, Render & Munson, 2017).

Figura 8.
Mapa de Procesos



17. CARTA GANTT

Con el fin de planificar de manera organizada la puesta en marcha del proyecto, se establece un cronograma de actividades que permite visualizar la secuencia, duración y relación entre las principales fases de implementación. Esta herramienta facilita el control del tiempo, la asignación de recursos y el seguimiento del avance del proyecto.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt correspondiente al proceso de implementación:

Cuadro N° 10
Carta Gantt

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Adecuación del apartamento	X	X		
Estructuración operativa	X	X		
Registro en plataformas digitales		X	X	

Cuadro N° 10

Carta Gantt

Estrategia de lanzamiento			X	
Inicio de operación				X
Monitoreo y ajuste de desempeño				X

Este cronograma evidencia que durante los dos primeros meses se concentra la fase preoperativa, en la cual se realizan las adecuaciones físicas y la estructuración del modelo operativo. Posteriormente, en el tercer mes se ejecutan las actividades relacionadas con el lanzamiento en plataformas digitales, permitiendo la visibilidad del servicio en el mercado.

Finalmente, en el cuarto mes se da inicio a la operación formal del negocio, acompañada de un proceso de monitoreo y ajuste, con el fin de evaluar el desempeño inicial y realizar mejoras continuas.

En este sentido, el diagrama de Gantt permite una transición organizada entre la fase preoperativa y la operación comercial, asegurando una implementación gradual y controlada del proyecto.

18. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El presupuesto de operaciones se estructura con el propósito de estimar de manera organizada los recursos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, diferenciando entre la inversión inicial (año 0) y los costos operativos recurrentes (años 1 a 5). Esta clasificación permite una mejor comprensión de la estructura de costos y facilita su integración en la evaluación financiera del proyecto.

Inversión inicial (Año 0): La inversión inicial corresponde a los recursos requeridos para adecuar el inmueble y garantizar las condiciones necesarias para el inicio de la operación. En este sentido, se identifican los siguientes componentes:

Cuadro N° 11

Inversión inicial (Año 0)

Concepto	Valor (COP)
Adecuación de apartamentos	\$40.000.000
Dotación	\$15.000.000
Total inversión inicial	\$55.000.000

La **adecuación de los apartamentos** incluye mejoras locativas, acondicionamiento de espacios, mobiliario y electrodomésticos, así como elementos diferenciadores orientados a mejorar la experiencia del huésped. Por su parte, la **dotación** contempla los insumos necesarios para la operación inicial del servicio.

Estos valores se estiman con base en precios de mercado y referencias del sector, considerando estándares de calidad acordes con el posicionamiento del proyecto.

Costos operativos (Años 1–5): Los costos operativos corresponden a los gastos necesarios para garantizar el funcionamiento continuo del negocio una vez iniciada la fase de operación, permitiendo la adecuada prestación del servicio y el cumplimiento de los estándares de calidad definidos en la propuesta de valor. En el contexto del modelo de Vacation Rentals, estos costos adquieren especial relevancia, dado que inciden directamente en la experiencia del huésped y en la reputación digital del alojamiento.

Para efectos de análisis, los costos operativos se clasifican según su comportamiento frente al nivel de actividad en costos fijos, variables y semivARIABLES, lo que permite comprender su impacto en la rentabilidad y facilitar la proyección financiera del proyecto (Heizer, Render & Munson, 2017).

En primer lugar, los costos fijos corresponden a aquellos que deben asumirse independientemente del nivel de ocupación del inmueble. Dentro de esta categoría se encuentran principalmente los servicios públicos, tales como

energía, agua, gas e internet, los cuales garantizan la operatividad básica del alojamiento y su disponibilidad permanente para los huéspedes.

En segundo lugar, los costos variables están directamente relacionados con el nivel de ingresos y la utilización del servicio. En este proyecto, las comisiones cobradas por plataformas digitales como Airbnb y Booking.com representan el principal costo variable, ya que se calculan como un porcentaje del valor de cada reserva. Este tipo de costo refleja la dependencia del modelo de negocio frente a los canales digitales de comercialización, los cuales, si bien incrementan los costos operativos, también amplían el alcance del mercado y facilitan la captación de clientes (Kotler & Keller, 2016).

Por otra parte, los costos semivARIABLES presentan un comportamiento mixto, ya que combinan una base fija con una variación asociada al uso del inmueble. En este grupo se ubican los gastos de mantenimiento preventivo y correctivo, los cuales son necesarios para conservar las condiciones físicas del alojamiento y evitar fallas que puedan afectar la experiencia del cliente.

Es importante destacar que, en el contexto del presente proyecto, la gestión eficiente de los costos operativos no implica únicamente su reducción, sino su optimización en función de la estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio. En este sentido, inversiones en mantenimiento, limpieza y operación no deben interpretarse como gastos prescindibles, sino como elementos clave para fortalecer la reputación digital, aumentar la satisfacción del cliente y promover la fidelización.

En consecuencia, el análisis de los costos operativos permite no solo estructurar de manera adecuada el modelo financiero, sino también garantizar la coherencia entre la gestión operativa y la propuesta de valor del negocio, asegurando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Asimismo, este análisis facilita la identificación de oportunidades de optimización y control del gasto, contribuyendo a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. De igual manera, permite anticipar posibles variaciones en los costos derivadas de cambios en la demanda, la estacionalidad o factores externos del entorno.

Cuadro N° 12

Costos operativos (Años 1–5)

Concepto	Tipo de costo	Valor estimado anual
Servicios públicos	Fijo	\$12.000.000
Mantenimiento preventivo y correctivo	Semivariable	\$8.000.000
Comisiones plataformas (Airbnb, Booking, etc.)	Variable	15 % – 18 % ingresos

Los **servicios públicos** representan un costo fijo asociado al funcionamiento del inmueble, mientras que el **mantenimiento** presenta un comportamiento semivariable, dado que depende del uso y desgaste de las instalaciones. Por su parte, las **comisiones de plataformas digitales** constituyen un costo variable directamente relacionado con el nivel de ingresos generados, ya que estas plataformas cobran un porcentaje por intermediación en las reservas.

Supuestos y criterios de estimación La estimación del presupuesto se fundamenta en los siguientes supuestos:

- Precios promedio del mercado local para adecuación y dotación.
- Tarifas reales de plataformas digitales como Airbnb y Booking.com.
- Niveles de ocupación proyectados en el análisis de mercado.
- Estándares de calidad acordes con una estrategia de diferenciación.

Estos criterios permiten garantizar que las cifras sean consistentes con la realidad del entorno y con el modelo de negocio propuesto.

Articulación con la estrategia del proyecto: Desde una perspectiva estratégica, el presupuesto de operaciones se encuentra alineado con el plan de recursos humanos y el plan de operaciones, en la medida en que prioriza la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio. En este sentido, la inversión en adecuación, mantenimiento y gestión del servicio

contribuye directamente a fortalecer la reputación digital, reducir riesgos operativos y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, esta articulación permite asegurar que los recursos asignados respondan de manera efectiva a las necesidades reales de la operación, evitando sobrecostos y garantizando un uso eficiente del capital disponible.

Adicionalmente, el presupuesto operativo se configura como una herramienta de control y seguimiento que facilita la toma de decisiones gerenciales, al permitir evaluar el desempeño de las distintas áreas y ajustar oportunamente las estrategias en función de los resultados obtenidos. Esto resulta clave en un entorno dinámico como el turístico, donde la capacidad de adaptación incide directamente en la competitividad del negocio. De igual forma, la integración entre costos, talento humano y procesos operativos favorece la estandarización del servicio y la consistencia en la experiencia del huésped, elementos fundamentales para la fidelización y el posicionamiento en plataformas digitales.

En consecuencia, la coherencia entre la estructura de costos, el talento humano y los procesos operativos permite consolidar una propuesta de valor sólida y competitiva en el mercado de alojamientos turísticos. Esta coherencia no solo fortalece la eficiencia interna, sino que también contribuye a generar ventajas competitivas sostenibles, al alinear la operación diaria con los objetivos estratégicos del proyecto y con las expectativas del mercado.



CAPÍTULO IV

PLAN FINANCIERO

CAPITULO IV

PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como propósito evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial propuesto, mediante el análisis estructurado de los recursos necesarios, las fuentes de financiación y la proyección de resultados en el corto y mediano plazo. En este sentido, el plan financiero se constituye como una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que permite determinar la rentabilidad del negocio, su sostenibilidad en el tiempo y los riesgos asociados a su implementación.

Para el desarrollo de este capítulo, se consideran elementos clave como la estimación de la inversión inicial, los costos operativos, la proyección de ingresos y la elaboración de estados financieros básicos, tales como el flujo de caja, el estado de resultados y el punto de equilibrio. Estos componentes permiten visualizar el comportamiento financiero del proyecto bajo diferentes escenarios y facilitan la identificación de estrategias para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Asimismo, el análisis financiero se apoya en criterios técnicos ampliamente reconocidos en la evaluación de proyectos, como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), los cuales permiten medir la rentabilidad esperada y comparar la conveniencia de la inversión frente a otras alternativas. De esta manera, se busca demostrar que el proyecto no solo es viable desde una perspectiva operativa y de mercado, sino también desde un enfoque financiero, garantizando su capacidad para generar valor y contribuir al desarrollo económico en el sector turístico.

1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto de creación de una operadora de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en Playa Salguero, mediante la

estructuración de ingresos, costos, inversión inicial y proyecciones financieras que permitan determinar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estimar los ingresos del proyecto con base en la capacidad operativa y la demanda del mercado turístico.
- Identificar y clasificar los costos y gastos asociados a la operación del servicio.
- Determinar los requerimientos de inversión inicial, incluyendo activos tangibles e intangibles.
- Calcular el capital de trabajo necesario para garantizar la continuidad operativa.
- Elaborar flujos de caja proyectados a cinco años bajo escenarios puro y financiado.
- Definir la tasa de descuento adecuada según el nivel de riesgo del proyecto.
- Evaluar la rentabilidad mediante indicadores financieros clave.
- Determinar el punto de equilibrio como herramienta de planeación financiera.

3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS, GASTOS Y VENTAS

Los ingresos del proyecto se derivan principalmente del alquiler de unidades habitacionales bajo el modelo de corta estancia, apoyado en plataformas digitales. Estos ingresos se clasifican como operacionales, dado que provienen directamente de la actividad principal del negocio (Herrera, s.f.)

La estimación se fundamenta en variables como la tasa de ocupación, tarifas promedio por noche y estacionalidad del turismo. Adicionalmente, se contemplan ingresos complementarios asociados a servicios adicionales, lo cual permite diversificar las fuentes de generación de valor.

Los valores se basan en condiciones reales del mercado de alquiler turístico en Santa Marta:

- Tipo: Vacation Rentals (2 apartamentos)
- Tarifa promedio noche: **\$220.000 COP**
- Ocupación promedio anual: **60%**
- Días operativos: 365

Santa Marta presenta alta demanda turística con estacionalidad marcada, donde la ocupación promedio de alojamientos puede oscilar entre 50% y 70% dependiendo de la ubicación y temporada (MINCIT, 2023; COTELCO, 2023).

Cuadro N° 13

Estimación de ingresos

ESTIMACIÓN DE INGRESOS		
Ingresos mensuales por apartamento		
Concepto	Cálculo	Valor
Tarifa promedio	-	\$220.000
Ocupación	60% (18 noches)	-
Ingreso mensual	220.000 × 18	\$3.960.000
Ingresos totales del proyecto (2 apartamentos)		
Concepto	Valor	
Ingreso mensual total	\$7.920.000	
Ingreso anual	\$95.040.000	
Ingresos adicionales (10%)		
Concepto	Valor	
Servicios adicionales	\$9.504.000	
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$104.544.000 COP	

La estimación de ingresos del proyecto se fundamenta en el comportamiento del mercado de alojamiento turístico en Santa Marta, específicamente en zonas de alta demanda como Playa Salguero. La tarifa promedio por noche de \$220.000 COP se establece con base en el análisis de precios de propiedades similares en plataformas digitales como Airbnb y Booking,

donde los valores oscilan entre \$180.000 y \$300.000 dependiendo de la ubicación, capacidad y nivel de equipamiento (ProColombia, 2022).

Por su parte, se asume una tasa de ocupación promedio del 60%, equivalente a 18 noches mensuales, lo cual es consistente con los indicadores del sector turístico en Colombia, donde la ocupación en destinos de sol y playa presenta variaciones entre el 50% y 70% anual, influenciada por la estacionalidad (Cotelco, 2023) Esta estimación permite proyectar un ingreso mensual de \$3.960.000 por apartamento.

En consecuencia, considerando la operación de dos unidades habitacionales, el ingreso mensual total asciende a \$7.920.000 y el ingreso anual a \$95.040.000. Adicionalmente, se incorpora un 10% por concepto de ingresos complementarios, derivados de servicios adicionales como limpieza extra, experiencias o cargos por servicios especiales, práctica común en el modelo de Vacation Rentals (Alonso, 2024). De esta manera, el total de ingresos anuales proyectados alcanza los \$104.544.000 COP.

En cuanto a los costos, estos se dividen en costos operativos y gastos administrativos. Los costos operativos incluyen limpieza, mantenimiento, servicios públicos y comisiones de intermediación digital, mientras que los gastos administrativos comprenden nómina, marketing y gestión del negocio (Ross, 2012).

Cuadro N° 14

Costos del proyecto

COSTOS DEL PROYECTO		
Costos variables (por ocupación)		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Limpieza (\$50.000 × 18 × 2 aptos)	\$1.800.000	\$21.600.000
Servicios públicos	\$800.000	\$9.600.000
Insumos	\$400.000	\$4.800.000
Comisiones plataformas (15%)	\$1.188.000	\$14.256.000

Cuadro 14

(Cont...)

Costos fijos		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Administración	\$1.500.000	\$18.000.000
Mantenimiento	\$500.000	\$6.000.000
TOTAL COSTOS ANUALES		\$74.256.000 COP

Los costos del proyecto se estructuran en costos variables y costos fijos, siguiendo la clasificación financiera tradicional que permite analizar el comportamiento de los egresos en función del nivel de operación. (Berk & DeMarzo, 2010).

Los costos variables están directamente relacionados con la ocupación del servicio. En este caso, se incluyen gastos como limpieza, estimada en \$50.000 por servicio, valor acorde con tarifas del mercado local para servicios de aseo en propiedades turísticas. Asimismo, se contemplan costos de servicios públicos, insumos y comisiones de plataformas digitales, estas últimas estimadas en un 15% sobre los ingresos, porcentaje estándar aplicado por intermediarios como Airbnb (ProColombia, 2022).

Por otra parte, los costos fijos comprenden aquellos necesarios para garantizar la operación continua del negocio, independientemente del nivel de ocupación. Entre estos se incluyen la administración del inmueble y el mantenimiento general, los cuales aseguran la calidad del servicio y la sostenibilidad del activo en el tiempo (Ross, 2012).

En conjunto, la estructura de costos refleja un modelo operativo característico del sector de alojamiento turístico, donde los costos variables tienen un peso significativo, permitiendo flexibilidad financiera ante cambios en la demanda.

Cuadro N° 15

Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Gastos administrativos	
Concepto	Valor anual
Contador	\$3.600.000
Software	\$1.200.000
Gastos de ventas	
Concepto	Valor anual
Marketing digital	\$6.000.000
Fotografía	\$1.000.000
TOTAL GASTOS	\$11.800.000 COP

Los gastos de administración y ventas se estiman con base en las necesidades operativas y comerciales del proyecto, diferenciando claramente entre la gestión interna del negocio y las actividades orientadas a la captación de clientes.

En cuanto a los gastos administrativos, se incluyen servicios contables y herramientas tecnológicas, los cuales son fundamentales para el cumplimiento de obligaciones legales, control financiero y gestión eficiente de las reservas. Estos gastos son coherentes con las prácticas empresariales en pequeñas unidades de alojamiento turístico (DANE, 2023)

Por su parte, los gastos de ventas están orientados a la promoción y posicionamiento del servicio en un entorno altamente digitalizado. La inversión en marketing digital, estimada en \$6.000.000 anuales, responde a la necesidad de generar visibilidad en plataformas y redes sociales, elemento clave para la competitividad en el sector turístico actual (Alonso J. , 2024).

Adicionalmente, se considera la inversión en fotografía profesional, dado que la calidad visual del inmueble influye directamente en la decisión de compra del cliente en plataformas digitales. En conjunto, estos gastos permiten fortalecer la estrategia comercial del proyecto y asegurar un flujo constante de reservas.

4. REQUISITOS DE INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial comprende los recursos necesarios para la adecuación y puesta en marcha del proyecto. Incluye activos tangibles como mobiliario, electrodomésticos y adecuaciones físicas, así como activos intangibles relacionados con tecnología, posicionamiento digital y marca.

Los activos tangibles están sujetos a depreciación, proceso mediante el cual se reconoce la pérdida de valor por uso o desgaste a lo largo del tiempo. Este gasto, aunque no implica salida de efectivo, impacta el resultado contable del proyecto. (Ross, 2012).

Por su parte, los activos intangibles se amortizan durante su vida útil estimada, reflejando el consumo progresivo de su valor económico. Este tratamiento es clave para una adecuada representación financiera del proyecto. (Berk & DeMarzo, 2010).

La correcta estimación de la inversión inicial permite dimensionar el capital requerido y establecer una base sólida para la evaluación financiera.

La inversión inicial del proyecto se define como el conjunto de recursos necesarios para la adecuación y puesta en marcha de dos apartamentos destinados al modelo de alojamiento turístico tipo Vacation Rentals en el sector de Playa Salguero, Santa Marta. Esta inversión incluye activos tangibles como mobiliario, electrodomésticos, decoración y adecuaciones locativas, elementos indispensables para ofrecer un servicio competitivo dentro del mercado turístico (ProColombia, 2022)

En el contexto colombiano, los costos de adecuación y dotación de apartamentos turísticos pueden oscilar entre \$20.000.000 y \$40.000.000 por unidad, dependiendo del nivel de confort, diseño y equipamiento requerido para cumplir con las expectativas del turista nacional e internacional. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023) En este sentido, la estimación del proyecto se encuentra dentro de rangos realistas del mercado, lo que garantiza coherencia financiera y viabilidad operativa.

Los activos tangibles adquiridos están sujetos a depreciación, entendida como la distribución sistemática de su valor a lo largo de su vida útil. En este proyecto, elementos como mobiliario y electrodomésticos presentan una vida útil estimada entre 5 y 10 años, conforme a prácticas contables generalmente aceptadas, lo que permite reconocer su desgaste progresivo sin afectar directamente el flujo de caja (Ross, 2012).

Por otra parte, la inversión también contempla activos intangibles como el desarrollo de marca, posicionamiento en plataformas digitales, fotografía profesional y herramientas tecnológicas para la gestión de reservas. Estos activos son fundamentales en el modelo de negocio, dado que la visibilidad digital es un factor determinante en la captación de clientes en el sector turístico actual (Alonso J. , 2024)

Los activos intangibles se amortizan durante su vida útil estimada, generalmente entre 2 y 5 años, reflejando el consumo de sus beneficios económicos en el tiempo. Este tratamiento contable permite una representación más precisa del desempeño financiero del proyecto (Berk & DeMarzo, 2010).

En conjunto, la adecuada estimación de la inversión inicial no solo permite determinar el capital requerido para iniciar operaciones, sino que también constituye la base para la construcción de los flujos de caja y la evaluación de la rentabilidad del proyecto, asegurando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta la tabla 1 con la estimación detallada de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla N° 1.

Inversión inicial del proyecto.

Concepto	Valor Unitario (COP)	Cantidad	Valor Total (COP)
----------	----------------------	----------	-------------------

Tabla 1*(Cont...)*

Adecuación y remodelación	\$8.000.000	2	\$16.000.000
Mobiliario (camas, sala,)	\$10.000.000	2	\$20.000.000
Electrodomésticos	\$5.000.000	2	\$10.000.000
Decoración y menaje	\$3.000.000	2	\$6.000.000
Aire acondicionado	\$2.500.000	2	\$5.000.000
Registro, permisos y legales	\$1.500.000	1	\$1.500.000
Marketing digital inicial	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Fotografía profesional	\$800.00	1	\$800.00
Software / plataformas	\$700.00	1	\$700.00
Imprevistos (5%)	—	—	\$3.100.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	—	—	\$65.100.000

Clasificación contable**Activos tangibles (depreciables): Total: \$57.000.000**

- Adecuaciones
- Mobiliario
- Electrodomésticos
- Aire acondicionado
- Decoración

Activos intangibles (amortizables): Total: \$3.500.000

- Marketing digital
- Fotografía
- Software

Otros (no depreciables): Total: \$4.600.000

- Permisos
- Imprevistos

A continuación, en la Tabla N°2, se presenta la estimación de la depreciación anual de los activos fijos del proyecto, calculada mediante el método de línea recta. Este método distribuye de manera uniforme el valor del activo a lo largo de su vida útil, permitiendo identificar el costo anual asociado al desgaste y uso de los bienes.

Tabla N°2

Depreciación anual (estimada): Método de línea recta

Activo	Valor (COP)	Vida útil	Depreciación anual
Mobiliario	\$20.000.000	10 años	\$2.000.000
Electrodomésticos	\$10.000.000	5 años	\$2.000.000
Aire acondicionado	\$5.000.000	5 años	\$1.000.000
Adecuaciones	\$16.000.000	10 años	\$1.600.000
Decoración	\$6.000.000	5 años	\$1.200.000
TOTAL	—	—	\$7.800.000/año

Como se observa en la Tabla 2, la depreciación anual total asciende a \$7.800.000, siendo el mobiliario y los electrodomésticos los activos que generan mayor impacto en este rubro. Este valor representa un costo fijo que debe ser considerado dentro de la estructura financiera del proyecto, ya que incide directamente en la determinación de la rentabilidad.

Seguidamente, se presenta en la Tabla N°3 la amortización de los activos intangibles del proyecto, la cual corresponde a la distribución sistemática del costo de estos recursos durante su vida útil. Este proceso permite reconocer contablemente el valor de inversiones como marketing digital, software y servicios de fotografía.

En conjunto, la depreciación y la amortización permiten reflejar de manera más precisa el desgaste y consumo de los activos a lo largo del tiempo, aportando una visión realista de los costos del proyecto. Esto facilita la toma de decisiones

financieras informadas, especialmente en lo relacionado con la reposición de activos y la planificación de nuevas inversiones. Asimismo, su adecuada incorporación en los estados financieros contribuye a evaluar con mayor exactitud la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Tabla N°3

Amortización de intangibles

Activo	Valor (COP)	Vida útil	Amortización anual
Marketing digital	\$2.000.000	3 años	\$666.67
Fotografía	\$800.00	3 años	\$266.67
Software	\$700.00	3 años	\$233.33
TOTAL	—	—	\$1.166.667/año

Los valores están alineados con costos reales del sector turístico en Santa Marta, donde la adecuación de apartamentos tipo Airbnb oscila entre **\$25M y \$40M por unidad dependiendo del nivel de servicio** (MINCIT, 2023; ProColombia, 2022).

Considerando que la inversión total del proyecto asciende a \$65.100.000 para la adecuación de dos unidades habitacionales, se obtiene una inversión aproximada de \$32.550.000 por apartamento, valor que se encuentra dentro del rango medio del mercado y garantiza competitividad sin incurrir en sobrecostos.

La vida útil aplicada corresponde a estándares contables usados en evaluación de proyectos (Ross, 2012).

5. DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para cubrir la operación del negocio en el corto plazo, especialmente durante los primeros meses, antes de alcanzar un flujo de ingresos estable. En proyectos turísticos,

su estimación es crítica debido a la estacionalidad de la demanda, la cual afecta directamente los niveles de ocupación y generación de ingresos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

En el caso de Santa Marta, la ocupación hotelera presenta variaciones significativas: en temporada alta puede superar el 70%, mientras que en temporada baja puede descender a niveles cercanos al 40% (Cotelco, 2023).

Esta fluctuación obliga a prever recursos suficientes para cubrir costos operativos en periodos de baja demanda.

Para este proyecto, se utiliza el método del déficit acumulado máximo, el cual permite identificar el momento en que el flujo de caja es más negativo y, por tanto, el monto necesario de capital de trabajo. (Sapag Chain, 2011).

A continuación, se presenta la Tabla N°4, en la cual se detalla el flujo de caja mensual proyectado durante los primeros seis meses de operación del proyecto, con el fin de identificar el comportamiento inicial de los ingresos, costos y el déficit acumulado requerido para la determinación del capital de trabajo.

Tabla N°4

Flujo de caja mensual proyectado (primeros 6 meses)

Mes	Ingresos	Costos Totales	Flujo Neto	Flujo Acumulado
1	\$3.000.000	\$3.200.000	(\$200.000)	(\$200.000)
2	\$4.500.000	\$3.400.000	\$1.100.000	\$900.00
3	\$5.500.000	\$3.600.000	\$1.900.000	\$2.800.000
4	\$6.000.000	\$3.700.000	\$2.300.000	\$5.100.000
5	\$6.200.000	\$3.800.000	\$2.400.000	\$7.500.000
6	\$6.500.000	\$3.900.000	\$2.600.000	\$10.100.000

El cálculo del capital de trabajo mediante el método del déficit acumulado máximo se basa en la identificación del valor más negativo del flujo de caja acumulado. En este caso, el punto crítico se presenta en el mes 1, con un flujo acumulado de -\$200.000, lo que indica el monto mínimo requerido para cubrir las obligaciones operativas en el momento de mayor déficit.

Sin embargo, este valor resulta insuficiente para garantizar la estabilidad operativa del proyecto, especialmente considerando la naturaleza estacional del sector turístico.

Por esta razón, se adopta un enfoque prudencial complementario, estableciendo el capital de trabajo como el equivalente a tres meses de costos fijos operativos. Dado que los costos mensuales ascienden aproximadamente a \$2.500.000, se determina un capital de trabajo de \$7.500.000, el cual se aproxima a \$8.000.000 para efectos de cobertura financiera.

Este criterio es ampliamente utilizado en la formulación de proyectos turísticos, donde se recomienda mantener reservas de liquidez para mitigar riesgos asociados a fluctuaciones en la demanda y garantizar la continuidad del negocio (Sapag Chain, 2011; ProColombia, 2022).

6. FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO A 5 AÑOS

El flujo de caja puro, también denominado flujo económico, refleja la capacidad del proyecto para generar efectivo sin considerar su estructura de financiamiento (Herrera, s.f.).

Este flujo se construye a partir de los ingresos operacionales, descontando costos, gastos, impuestos y ajustando por partidas no desembolsables como la depreciación y amortización.

La proyección a cinco años permite analizar la evolución del negocio en términos de generación de efectivo, crecimiento y sostenibilidad. Además, constituye la base para la evaluación de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN).

Este enfoque facilita una visión objetiva del desempeño económico del proyecto.

El flujo de caja puro, también denominado flujo económico, permite evaluar la capacidad del proyecto para generar efectivo independientemente de su estructura de financiamiento. Este se construye a partir de los ingresos operacionales, descontando los costos y gastos, e incorporando ajustes por partidas no desembolsables como la depreciación y amortización (Sapag Chain, 2011).

En el sector turístico, este análisis resulta fundamental debido a la variabilidad de la demanda y la necesidad de proyectar escenarios sostenibles en el tiempo. En Colombia, destinos como Santa Marta presentan un crecimiento constante en la demanda de alojamiento turístico, impulsado por plataformas digitales y el turismo nacional e internacional (MINCIT, 2023; ProColombia, 2022).

En la Tabla N°5 se presentan los principales supuestos utilizados para la construcción del modelo financiero del proyecto, los cuales se fundamentan en condiciones reales del mercado turístico y permiten estructurar las proyecciones de ingresos y costos.

Tabla N°5

Supuestos del modelo (basados en el mercado)

Variable	Valor
Apartamentos	2
Tarifa promedio	\$180.00
Ocupación promedio	55%
Crecimiento ingresos anual	5%
Costos operativos sobre ingresos	40%
Impuesto renta	35%

Ocupación promedio: 50%–60% (AirDNA, 2024).

Crecimiento turístico en Colombia: tendencia positiva (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

A continuación, en la Tabla N°6 se expone el flujo de caja puro proyectado a cinco años, el cual refleja la capacidad del proyecto para generar efectivo a partir de su operación, sin considerar su estructura de financiamiento.

Tabla N°6

Flujo de caja puro proyectado (5 años)

Concepto (Valores en COP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	71.280.000	74.844.000	78.586.200	82.515.510	86.641.286
Costos y gastos (40%)	28.512.000	29.937.600	31.434.480	33.006.204	34.656.490
Utilidad operativa (EBITDA)	42.768.000	44.906.400	47.151.720	49.509.306	51.984.771
Depreciación	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
Amortización	1.166.667	1.166.667	1.166.667	1.166.667	1.166.667
Utilidad antes de impuestos	33.801.333	35.939.733	38.185.053	40.542.639	43.018.104
Impuesto (35%)	11.830.467	12.578.907	13.364.769	14.189.924	15.056.336
Utilidad neta	21.970.866	23.360.826	24.820.284	26.352.715	27.961.768
+ Depreciación	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
+ Amortización	1.166.667	1.166.667	1.166.667	1.166.667	1.166.667
FLUJO DE CAJA PURO	30.937.533	32.327.493	33.786.951	35.319.382	36.928.435

El comportamiento creciente del flujo de caja evidencia la capacidad del proyecto para generar ingresos sostenibles en el tiempo, incluso considerando costos operativos e impuestos. Esto es consistente con la dinámica del sector turístico en Colombia, donde la demanda ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

7. FLUJO DE CAJA FINANCIADO (APALANCADO) A 5 AÑOS

El flujo de caja financiado incorpora los efectos del endeudamiento, considerando pagos de intereses y amortización de capital. Este análisis permite evaluar la rentabilidad desde la perspectiva del inversionista (Ross, 2012).

El apalancamiento financiero puede aumentar la rentabilidad del capital propio, pero también incrementa el nivel de riesgo del proyecto, especialmente en escenarios de baja demanda.

En el contexto colombiano, el acceso a financiamiento para proyectos turísticos se realiza principalmente a través de entidades bancarias con tasas de interés entre el 15% y el 22% efectivo anual para créditos comerciales (Banco de la República, 2024). Esto hace necesario evaluar cuidadosamente el nivel de endeudamiento, ya que, si bien puede mejorar la rentabilidad del capital propio, también incrementa el riesgo financiero.

En la Tabla N°7 se presentan las condiciones del financiamiento propuesto para el proyecto, incluyendo el monto del crédito, la tasa de interés, el plazo y la proporción de recursos financiados.

Tabla N°7

Condiciones del crédito

Concepto	Valor
Inversión total	\$65.100.000
% financiado	60%
Monto del crédito	\$39.060.000
Aporte propio	\$26.040.000
Tasa de interés	18% EA
Plazo	5 años
Sistema de pago	Cuota fija

- Tasas entre 15%–22% son comunes en Colombia (Banco de la República, 2024)

- Nivel de endeudamiento del 60% es estándar en evaluación de proyectos (Sapag Chain, 2011).

A continuación, la Tabla N°8 muestra el plan de amortización del crédito, detallando la distribución de los pagos anuales entre intereses y abono a capital, así como la evolución del saldo de la deuda.

Tabla N°8

Amortización del crédito

Año	Saldo Inicial	Intereses (18%)	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	39.060.000	7.030.800	5.469.200	12.500.000	33.590.800
2	33.590.800	6.046.344	6.453.656	12.500.000	27.137.144
3	27.137.144	4.884.686	7.615.314	12.500.000	19.521.830
4	19.521.830	3.513.929	8.986.071	12.500.000	10.535.759
5	10.535.759	1.896.437	10.603.563	12.500.000	0

Flujo de caja financiado

Se parte del flujo de caja puro y se ajusta por:

- Pago de intereses
- Pago de capital

En la Tabla N°9 se presenta el flujo de caja financiado del proyecto a cinco años, el cual incorpora los efectos del endeudamiento, permitiendo evaluar la capacidad de pago y la rentabilidad desde la perspectiva del inversionista.

Tabla N°9*Flujo de caja financiado (5 años)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja puro	30.937.533	32.327.493	33.786.951	35.319.382	36.928.435
Intereses	7.030.800	6.046.344	4.884.686	3.513.929	1.896.437
Amortización	5.469.200	6.453.656	7.615.314	8.986.071	10.603.563
Flujo neto financiado	18.437.533	19.827.493	21.286.951	22.819.382	24.428.435

El flujo de caja financiado evidencia que el proyecto mantiene una capacidad adecuada para cubrir sus obligaciones financieras, incluso bajo condiciones de endeudamiento. Esto indica que el nivel de apalancamiento adoptado es sostenible y no compromete la viabilidad del negocio.

Asimismo, el uso de financiamiento externo permite reducir la inversión inicial del inversionista, mejorando potencialmente la rentabilidad del capital propio, aunque incrementa la exposición al riesgo financiero, especialmente ante escenarios de baja ocupación.

8. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del capital y permite traer a valor presente los flujos de caja futuros (Berk & DeMarzo, 2010).

Para el flujo de caja puro se utiliza el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual integra el costo de la deuda y el costo del capital propio.

En el caso del flujo financiado, se emplea el modelo CAPM, que incorpora el riesgo sistemático a través del coeficiente Beta. Este indicador mide la sensibilidad del proyecto frente a las variaciones del mercad (Kamal & González, 2015).

La correcta determinación de la tasa de descuento es crucial para la evaluación financiera, ya que influye directamente en los resultados del VAN y la TIR.

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del capital y permite traer a valor presente los flujos de caja futuros, siendo un elemento fundamental en la evaluación financiera de proyectos (Berk & DeMarzo, 2010).

En este estudio se emplean dos enfoques:

- **WACC** → para el flujo de caja puro
- **CAPM** → para el flujo de caja financiado

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El WACC integra el costo del capital propio y el costo de la deuda, ponderados según su participación en la estructura financiera del proyecto (Ross, 2012).

Fórmula:

$$WACC = \frac{E}{E + D} K_e + \frac{D}{E + D} K_d (1 - T) \quad (5)$$

En la Tabla N°10 se detallan las variables utilizadas para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC), incluyendo la estructura de financiamiento, el costo de la deuda y el costo del capital propio.

Tabla N°10

Variables para el cálculo del WACC

Variable	Valor	Justificación
Proporción capital propio (E)	40%	Estructura del proyecto
Proporción deuda (D)	60%	Financiamiento definido
Costo de la deuda (Kd)	18%	Promedio créditos Colombia (Banco de la República, 2024)
Tasa de impuesto (T)	35%	Régimen colombiano
Costo del capital propio (Ke)	16%	Estimado sector turismo

Cálculo del WACC

- $WACC = (0.4 \times 16\%) + (0.6 \times 18\% \times (1 - 0.35))$ (6)
- $WACC = 6.4\% + 7.02\%$
- **WACC = 13.42%**

El WACC del 13.42% representa la rentabilidad mínima que debe generar el proyecto para cubrir el costo de sus fuentes de financiamiento. Este valor es coherente con proyectos del sector turístico en economías emergentes, donde el riesgo país y sectorial elevan las tasas de descuento (Damodaran, 2023).

Modelo CAPM (Costo del capital propio) El modelo CAPM permite calcular el rendimiento esperado por los inversionistas considerando el riesgo sistemático del proyecto (Kamal & González, 2015).

Fórmula: $Ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$

A continuación, la Tabla N°11 presenta las variables empleadas en el modelo CAPM para la estimación del costo del capital propio, considerando la tasa libre de riesgo, la rentabilidad del mercado y el coeficiente Beta del sector.

Tabla N°11

Variables del CAPM

Variable	Valor	Justificación
Tasa libre de riesgo (Rf)	7%	TES Colombia / bonos soberanos
Rentabilidad del mercado (Rm)	14%	Promedio mercados emergentes
Beta del sector turismo	1.1	Sector servicios (Damodaran, 2023)

Cálculo del CAPM

- $Ke = 7\% + 1.1 (14\% - 7\%)$ (7)
- $Ke = 7\% + 7.7\%$
- **Ke = 14.7% $\approx$ 15%–16%**

Beta apalancado: Para reflejar el efecto de la deuda en el riesgo del proyecto:

Fórmula:

$$\beta_L = \beta_U (1 + (1 - T)(D/E)) \quad (8)$$

Cálculo

$$\beta_L = 1.1 \times [1 + (1 - 0.35)(0.6 / 0.4)]$$

$$\beta_L = 1.1 \times (1 + 0.975)$$

$$\beta_L \approx 2.17$$

Beta = 1 → riesgo promedio del mercado

Beta < 1 → negocio más estable (menos riesgoso)

Beta > 1 → negocio más sensible (más riesgoso)

El valor de la beta apalancada superior a uno indica que el proyecto presenta una mayor sensibilidad frente a las variaciones del mercado, lo que implica un nivel de riesgo superior al promedio. Este comportamiento es característico del sector turístico, donde la demanda puede fluctuar significativamente debido a factores externos como la estacionalidad y las condiciones económicas.

Adicionalmente, el uso de financiamiento incrementa el riesgo financiero, dado que el proyecto adquiere obligaciones fijas de pago independientemente de su nivel de ingresos. En consecuencia, los inversionistas exigen una mayor rentabilidad como compensación por el riesgo asumido, lo que se traduce en una tasa de descuento más elevada.

La determinación de las tasas de descuento evidencia que el proyecto presenta un nivel de riesgo moderado-alto, característico del sector turístico en mercados emergentes, donde la demanda está sujeta a variaciones estacionales y condiciones macroeconómicas.

El costo promedio ponderado de capital (WACC), estimado en 13.42%, refleja el costo conjunto de las fuentes de financiamiento del proyecto, integrando tanto el capital propio como la deuda. Este indicador es utilizado para descontar el flujo de caja puro, permitiendo evaluar la rentabilidad económica del proyecto.

Por su parte, el modelo CAPM permite estimar el costo del capital propio (K_e), incorporando el riesgo sistemático a través del coeficiente Beta. Este enfoque resulta fundamental para analizar el flujo de caja financiado, ya que

refleja la rentabilidad exigida por los inversionistas en función del nivel de riesgo asumido.

Estas tasas de descuento constituyen herramientas clave en la evaluación financiera, dado que influyen directamente en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), determinando la viabilidad del proyecto.

9. EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO

La evaluación financiera del proyecto se realiza mediante indicadores que permiten analizar su rentabilidad, viabilidad y nivel de riesgo, a partir de los flujos de caja proyectados. Entre los principales indicadores se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el periodo de recuperación (Payback) y el coeficiente Beta apalancado (Ross, 2012).

Valor Actual Neto (VAN): El VAN mide la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja futuros y la inversión inicial. Este indicador permite determinar si el proyecto genera valor económico.

Fórmula:

$$VAN = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^t} - \text{Inversión Inicial} \quad (9)$$

Datos utilizados

- Inversión inicial = \$65.100.000
- Capital de trabajo = \$8.000.000
- Inversión total = \$73.100.000
- Tasa de descuento (WACC)= 13.42%
- Flujo de caja (5 años)

En la Tabla N°12 se muestra el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), mediante la actualización de los flujos de caja proyectados, lo que permite determinar la generación de valor del proyecto.

Tabla N°12*Cálculo del VAN*

Año	Flujo de caja	Factor descuento	Valor presente
1	30.937.533	0.882	27.291.000
2	32.327.493	0.778	25.153.000
3	33.786.951	0.686	23.177.000
4	35.319.382	0.605	21.363.000
5	36.928.435	0.534	19.735.000
Total VP	—	—	116.719.000

$$\text{VAN} = 116.719.000 - 73.100.000 = \$43.619.000 \quad (9)$$

El VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico y supera la rentabilidad mínima exigida. Por cada peso invertido, se obtiene una ganancia adicional, lo que evidencia su viabilidad financiera (Berk & DeMarzo, 2010).

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. **Resultado: TIR $\approx$ 34%**

Interpretación de la TIR

- TIR (34%) > WACC (13.42%) (10)
- El proyecto es rentable

Esto indica que la rentabilidad supera ampliamente el costo de capital, lo cual es favorable para la inversión.

Periodo de Recuperación (Payback)

El Payback mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial.

A continuación, la Tabla N°13 presenta el cálculo del periodo de recuperación de la inversión (Payback), a partir de la acumulación de los flujos de caja generados por el proyecto.

Tabla N°13

Payback

Año	Flujo acumulado
1	\$ 30.937.533
2	\$ 63.265.026
3	\$ 97.051.977

La inversión (\$73.100.000) se recupera entre el año 2 y 3

Payback $\approx$ 2.3 años.

El proyecto recupera la inversión en un periodo relativamente corto, lo que reduce el riesgo financiero y mejora la liquidez del inversionista.

Los resultados evidencian que el proyecto es financieramente viable, presentando un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un periodo de recuperación relativamente corto. No obstante, el nivel de riesgo es moderado-alto, lo cual es consistente con el sector turístico y el uso de apalancamiento financiero.

En conjunto, estos indicadores permiten concluir que el proyecto genera valor, aunque requiere una adecuada gestión operativa para mitigar riesgos asociados a la demanda.

10. ESTIMACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO (5 AÑOS)

El punto de equilibrio (PE) es un indicador financiero clave que permite determinar el nivel mínimo de operación en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, sin generar utilidad ni pérdida.

En proyectos de alojamiento tipo Vacation Rentals, este indicador es especialmente relevante, ya que:

- Los ingresos dependen directamente de la ocupación (noches vendidas)
- Existe una estructura mixta de costos (fijos + variables)
- La demanda presenta estacionalidad

Punto de equilibrio en unidades (noches):

$$PEu = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio por noche} - \text{Costo variable por noche}} \quad (11)$$

Precio por noche–Costo variable por noche

Punto de equilibrio en ventas (\$):

PEu = PEu × Precio por noche.

Basado en el modelo de negocio (2 apartamentos, ingresos por noches, estructura de costos operativos), se plantean los siguientes supuestos:

En la Tabla N°14 se establecen los supuestos base para el cálculo del punto de equilibrio, incluyendo el precio por noche, los costos variables y los costos fijos del proyecto.

Tabla N°14

Supuestos base

Concepto	Valor estimado
Precio promedio por noche	\$250.000 COP
Costo variable por noche	\$70.000 COP
Margen de contribución	\$180.000 COP
Costos fijos mensuales	\$6.000.000 COP
Capacidad máxima (2 aptos)	60 noches/mes

Cálculo del punto de equilibrio (Año 1): En la Tabla N°15 se presenta el cálculo del punto de equilibrio para el primer año de operación, expresado en unidades (noches), ventas y porcentaje de ocupación requerido.

Tabla N°15

Punto de equilibrio inicial

Indicador	Resultado
PE en unidades (noches)	33 noches
PE en ventas	\$8.250.000
% ocupación requerida	55%

El negocio necesita vender aproximadamente **33 noches al mes** para cubrir todos sus costos, lo que equivale a una ocupación del **55%**, coherente con mercados turísticos en crecimiento como Santa Marta.

Proyección del punto de equilibrio a 5 años: se asume:

- Incremento de costos fijos (inflación ~5%)
- Mejora en eficiencia operativa
- Incremento en tarifas (tarifas dinámicas)
- Mayor ocupación por posicionamiento digital.

Finalmente, la Tabla N°16 muestra la proyección del punto de equilibrio a cinco años, evidenciando la evolución del nivel mínimo de operación necesario para cubrir los costos del proyecto.

Tabla N°16

Proyección del punto de equilibrio (5 años)

Año	Costos fijos mensuales	Precio noche	PE (noches)	PE (\$)	Ocupación requerida
1	6.000.000	250	33	8.250.000	55%
2	6.300.000	265	32	8.480.000	53%
3	6.615.000	280	31	8.680.000	52%
4	6.945.000	300	29	8.700.000	48%
5	7.290.000	320	28	8.960.000	47%

El punto de equilibrio disminuye progresivamente (de 33 a 28 noches), lo que indica:

- Mejor control de costos
- Optimización del modelo operativo
- Uso eficiente de recursos.

Aunque los costos fijos aumentan, el incremento en tarifas y ocupación permite:

- Reducir el porcentaje de ocupación necesaria
- Mejorar el margen de contribución

En cuanto a la sostenibilidad del modelo de negocio, se demuestra que:

- Es viable incluso en escenarios de ocupación media (50%)
- Reduce su riesgo financiero con el tiempo
- Se vuelve más resiliente frente a la competencia

La estimación del punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ocupación requerido para garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto de alojamiento turístico.

Los resultados evidencian que, en el primer año, el negocio alcanza su equilibrio con aproximadamente 33 noches mensuales, equivalente a una ocupación del 55%. Sin embargo, a lo largo del horizonte de cinco años, se observa una disminución progresiva del punto de equilibrio, alcanzando 28 noches en el quinto año, lo cual refleja mejoras en la eficiencia operativa, optimización de costos y aplicación de estrategias de tarifas dinámicas. Este comportamiento confirma la viabilidad del modelo de negocio y su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado turístico, caracterizado por alta competencia y variabilidad en la demanda.

CONCLUSIONES

- El análisis integral del entorno permitió evidenciar que el mercado de alojamientos tipo *Vacation Rentals* en Santa Marta, particularmente en Playa Salguero, presenta un crecimiento sostenido impulsado por tendencias globales del turismo, la digitalización y el cambio en las preferencias del consumidor. Sin embargo, dicho crecimiento se ha desarrollado con altos niveles de informalidad operativa, lo que genera oportunidades para modelos de gestión profesionalizados.
- La identificación del problema central corresponde a la falta de estandarización y profesionalización en la gestión de alojamientos turísticos permitió estructurar una propuesta de valor orientada a mejorar la experiencia del huésped, optimizar la rentabilidad de los inmuebles y fortalecer la competitividad del destino.
- El diseño del modelo de negocio, sustentado en la metodología CANVAS, evidenció la viabilidad estratégica del proyecto, al integrar adecuadamente los segmentos de clientes, canales digitales, fuentes de ingreso y actividades clave necesarias para su funcionamiento.
- El análisis del macroentorno (PESTEL) y del microentorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter) permitió concluir que, si bien existen amenazas asociadas a la competencia y regulación del sector, predominan condiciones favorables para el desarrollo del negocio, especialmente por el crecimiento del turismo y la valorización del sector inmobiliario en la zona.
- La investigación de mercado validó la existencia de una demanda real por alojamientos que ofrezcan calidad, confianza, buena ubicación y experiencias personalizadas, confirmando la pertinencia de la propuesta planteada.
- El plan de marketing, junto con la estrategia de posicionamiento y el marketing mix (7P), demuestra que es posible alcanzar visibilidad y diferenciación en el mercado mediante el uso eficiente de plataformas digitales, gestión de reputación online y estrategias centradas en el cliente.

- El diseño organizacional y operativo propuesto evidencia que el negocio puede ser gestionado mediante una estructura flexible y eficiente, adecuada para su etapa inicial, permitiendo garantizar la calidad del servicio y el control de los procesos clave.
- Desde el punto de vista financiero, la evaluación del proyecto muestra que la operadora es viable, con proyecciones de ingresos sostenibles, flujos de caja positivos y rentabilidad en el mediano plazo, lo que valida la factibilidad económica del modelo de negocio.
- En términos generales, el proyecto cumple con su objetivo principal al formular un plan de negocios integral que permite evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de la creación de una operadora de alojamiento turístico en Playa Salguero.

RECOMENDACIONES

- Implementar progresivamente el modelo de negocio propuesto, iniciando con la gestión de los dos apartamentos proyectados, con el fin de validar en la práctica los supuestos establecidos en el plan financiero y operativo.
- Desarrollar e implementar sistemas tecnológicos de gestión (software de reservas, channel managers y herramientas de pricing dinámico) que permitan optimizar la ocupación, mejorar la eficiencia operativa y maximizar los ingresos.
- Fortalecer la estrategia de marketing digital mediante el uso intensivo de plataformas como Airbnb, Booking y redes sociales, priorizando la generación de contenido de valor, la reputación online y la fidelización de clientes.
- Establecer protocolos estandarizados de operación (check-in, limpieza, atención al cliente, mantenimiento) que garanticen una experiencia homogénea y de alta calidad para los huéspedes.
- Realizar un monitoreo constante del entorno competitivo y regulatorio, con el fin de adaptar el modelo de negocio a cambios en la normativa turística o en las dinámicas del mercado.
- Diversificar progresivamente la cartera de propiedades administradas, incorporando nuevos inmuebles en la medida que el negocio se consolide, con el objetivo de escalar el modelo y aumentar la rentabilidad.
- Implementar indicadores de gestión (KPIs) relacionados con ocupación, rentabilidad, satisfacción del cliente y reputación digital, que permitan evaluar el desempeño del negocio y tomar decisiones estratégicas oportunas.
- Considerar la incorporación de prácticas de sostenibilidad (uso eficiente de recursos, gestión de residuos, integración con la comunidad local), con el fin de fortalecer la propuesta de valor y alinearse con tendencias de turismo responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

DOCUMENTOS LEGALES

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

LIBROS

Alonso, J. (2024). Gestión estratégica y competitividad en el sector turístico. Editorial Académica.

Berk, J., & DeMarzo, P. (2010). Corporate finance. Pearson.

Chávez, J. M. (2022). Turismo en América Latina.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Clavijo, M. (2024). Modelos de negocio y planeación estratégica. Editorial Universitaria.

Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional (12.^a ed.). Cengage Learning.

García Reinoso, L. (2024). Innovación y transformación digital en los modelos de negocio turísticos: Tendencias y retos para el sector alojamiento. Editorial Síntesis.

Gutiérrez, L., & Míguez, M. (2021). Gestión profesional del alojamiento turístico: Tendencias y desafíos en mercados emergentes. Editorial Síntesis.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Administración de operaciones: Sustentabilidad y cadena de suministro (12.^a ed.). Pearson Educación.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Kamal, S., & González, J. (2015). Finanzas corporativas aplicadas.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2019). Investigación de mercados: Conceptos esenciales. Pearson Educación.
- Moreno, R., & Cardona, J. (2023). Innovación y competitividad en los servicios turísticos: Nuevas estrategias para destinos sostenibles. Ediciones Turísticas Latinoamericanas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons.
- Peiró Ucha, M., & Pellín, J. (2024). Estrategia empresarial y análisis competitivo. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECOSA.
- Quiroa, M., & López, J. (2020). Planeación estratégica y análisis del entorno. Editorial Académica.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). Fundamentals of corporate finance. McGraw-Hill.
- Santos, R. (2024). Innovación, digitalización y competitividad en servicios turísticos. Pearson.
- Sapag Chain, N. (2011). Evaluación de proyectos de inversión. McGraw-Hill.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). Comportamiento del consumidor (12.^a ed.). Pearson Educación.

MANUALES

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). Guía para la creación de empresas en Colombia.

NORMAS

DIAN. (2023). Registro Único Tributario (RUT). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Registro Nacional de Turismo (RNT).

REVISTAS ESPECIALIZADAS (VERSIÓN IMPRESA Y ELECTRÓNICA)

- Ascón, J., & Argibay, A. (2020). Herramienta para el desarrollo de metahabilidades directivas en jefes de recepción de hotel. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 2(2), 61–82.
- Álvarez Tardón, L. (2023). Transformación de la industria turística: oportunidades y desafíos del alojamiento alternativo. *Revista Internacional de Turismo y Sociedad*, 15(2), 45–62.
- Berdugo Gómez, A. H. (2020). Transformación digital del sector alojamiento en Santa Marta (Colombia). *Revista del Instituto de Estudios para el Desarrollo*, 8(1), 15–30.
- Bernardino Martín, M. (2020). Análisis del desarrollo inmobiliario en destinos turísticos emergentes del Caribe. *Revista de Economía y Desarrollo Regional*, 12(3), 89–110.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Bustamante, L., & Sarmiento, J. (2021). Evaluación de la calidad de la oferta de alojamiento turístico informal en destinos de sol y playa. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 30(4), 812–835.
- Cohen-Granados, J., Linares-Morales, J., & Briceño-Ariza, L. (2020). Caracterización de la cultura innovativa en la cooperación universidad-

- empresa. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 46–53.
<https://doi.org/10.25214/27114406.963>
- Echeverría, K., & Chinchilla, M. (2021). Análisis comparativo entre alojamientos hoteleros y plataformas de hospedaje alternativo en América Latina. *Revista Turismo y Patrimonio*, 18(1), 55–73.
- Gallardo, J. (2020). Crecimiento y tendencias del turismo residencial en la región Caribe. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Territorial*, 9(2), 122–140.
- González, B., & Socarras, L. (2021). Innovación abierta basada en la gestión del conocimiento aplicada en empresas. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1–22.
<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.39>
- Martín Navarro, P. (2023). Innovación y creación de valor en emprendimientos turísticos: perspectivas y desafíos contemporáneos. *Revista Iberoamericana de Emprendimiento y Turismo*, 11(1), 33–50.
- Martínez-Garcés, J., & Garcés-Fuenmayor, J. (2021). Innovación en unidades universitarias de investigación. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(2), 26–34. <https://doi.org/10.25214/27114406.1124>
- Morelos Gómez, A. (2024). Impacto socioeconómico del alquiler vacacional en destinos emergentes. *Journal of Tourism Economics*, 7(2), 88–104.
- Quintero Vásquez, J. (2020). Caracterización de la industria turística en Santa Marta: oferta, demanda y competitividad. *Revista Caribe de Investigación*, 5(1), 40–58.
- Rivera, L., & Díaz, P. (2025). Preferencias del turista contemporáneo y crecimiento del mercado de alojamientos tipo Vacation Rentals. *Journal of Hospitality & Tourism Studies*, 44(1), 22–38.
- Rodríguez, F., Martínez, C., & Herrera, P. (2020). Impacto de las plataformas digitales en el mercado de alojamiento turístico en Colombia. *Revista de Economía y Empresa*, 9(3), 101–120.

Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en TIC. SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 2(2), 83–108.

Urban Science. (2024). Transformaciones del turismo urbano y el crecimiento de los alquileres de corta estancia: una revisión global. Urban Science, 8(1), 1–15.

TRABAJOS DE GRADO / TESIS / DOCUMENTOS UNIVERSITARIOS

Peña Miranda, A. D. (2023). Análisis de la oferta de alojamiento turístico en Santa Marta. Universidad del Magdalena.

REFERENCIAS WEB

AirDNA. (2024). Short-term rental data for Santa Marta.

Asana. (2023). Customer experience and decision-making in digital services. Asana Inc.

Banco de la República. (2024). Tasas de interés del sistema financiero colombiano.

Banco de la República. (2024). Informe de política monetaria.

Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). (s.f.). Estadísticas departamentales del Magdalena.
<http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>

Colombia Travel. (s.f.). Santa Marta como destino turístico del Caribe colombiano. ProColombia.

Cotelco. (2023). Indicadores hoteleros en Colombia.

DANE. (2023). Cuenta satélite de turismo de Colombia.

Damodaran, A. (2023). *Data on cost of capital by sector*. NYU Stern.

El Espectador. (2024). Turismo sostenible y desarrollo territorial en Colombia. Casa Editorial El Espectador.

Herrera, G. (s.f.). Glosario: términos fundamentales para la construcción de un flujo de caja. Universidad Viña del Mar.

Hospedarme. (s.f.). Plataforma digital de alojamiento turístico. Hospedarme.

Marca País Colombia. (s.f.). Promoción turística y posicionamiento de destinos en Colombia. Gobierno de Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Estadísticas del sector turismo en Colombia. <https://www.mincit.gov.co>

National Geographic. (2022). Trends in alternative accommodation and travel behavior. National Geographic Society.

Organización Mundial del Turismo. (2021). Panorama del turismo internacional. <https://www.unwto.org>

ProColombia. (2022). Turismo en Colombia: comportamiento del mercado.

TripAdvisor. (s.f.). Plataforma de opinión y reservas turísticas. TripAdvisor LLC.



ANEXOS



ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Preferencias y Factores de Elección en el Uso de Alquileres Turísticos Tipo Vacation Rentals en Santa Marta"

Objetivo de la Encuesta: Recopilar información sobre el comportamiento, preferencias y factores de decisión de los consumidores frente al uso de alojamientos turísticos tipo Vacation Rentals en la ciudad de Santa Marta.

Nota aclaratoria para los participantes:

Para efectos de la presente encuesta, el término *alquiler turístico tipo vacation rental* hace referencia específicamente a **apartamentos amoblados de uso completo**, destinados al alojamiento temporal de turistas por días o semanas.

Este tipo de alojamiento se caracteriza por ofrecer mayor autonomía y privacidad en comparación con los hoteles tradicionales, y suele gestionarse mediante plataformas digitales de alojamiento turístico.

Las preguntas del presente cuestionario se responden considerando este tipo específico de alojamiento.

Nota legal y ética: Esta encuesta está dirigida exclusivamente a personas mayores de 18 años, en cumplimiento de la normativa colombiana vigente sobre el consumo y la comercialización de bebidas alcohólicas.

La encuesta tiene fines académicos e investigativos. La participación es voluntaria, y la información suministrada será tratada de manera confidencial y anónima, conforme a los principios éticos de la investigación y a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Los datos recolectados serán utilizados únicamente como insumo de referencia para el análisis del sector, con el propósito de aportar al fortalecimiento y la dinamización del emprendimiento en el departamento del Magdalena, sin que en ningún caso se haga uso individualizado de la información.

¿Ha leído y comprendido la información anterior, y acepta participar de manera voluntaria en esta encuesta con fines académicos e investigativos, autorizando el tratamiento confidencial de sus datos conforme a la normativa vigente?

Opciones de respuesta:

- ☐ **Sí, acepto y deseo continuar con la encuesta**
- ☐ **No acepto y no deseo continuar** (Finaliza la encuesta)

Preguntas de la Encuesta Variables Demográficas

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 en Adelante

2. ¿Cuál es su nivel más alto de educación?

- Primaria

- Secundaria
- Técnico
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Postgrado (maestría o doctorado)

Variables de Comportamiento de Consumo

3. ¿Con qué frecuencia viaja por placer?

- Menos de una vez al año
- 1-2 veces al año
- 3-4 veces al año
- Más de 4 veces al año

4. ¿Ha utilizado alguna vez alquileres tipo Vacation Rentals (ej., Airbnb, Booking)?

- Sí
- No
- Otro cual? _____

Variables de Preferencias y Expectativas

5. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un alojamiento? (Seleccione hasta 3)

- Precio
- Ubicación
- Seguridad
- Comodidades
- Opiniones en línea

6. ¿Qué tipo de alojamiento prefiere en sus vacaciones?

- Hotel
- Alquiler tipo Vacation Rental (Apartamento turístico)
- Otro cual? _____

Decisión

7. ¿Qué tan importantes son las opiniones en línea en su decisión de reservar un alquiler tipo Vacation Rentals?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

Variables de Intención Futura

8. ¿Consideraría usar un alquiler tipo Vacation Rentals nuevamente en Santa Marta?

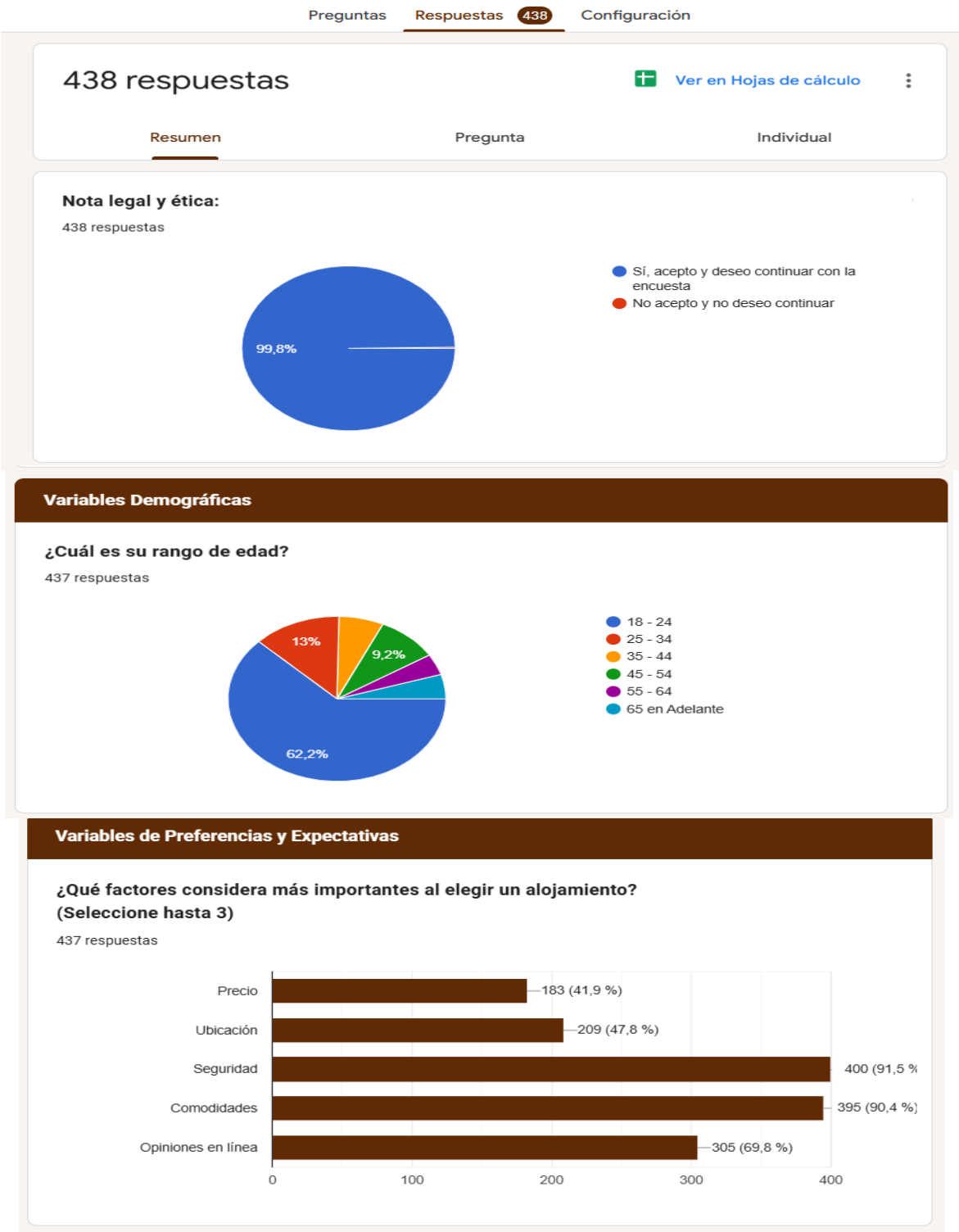
- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro(a)
- Probablemente no
- Definitivamente no



ANEXO B

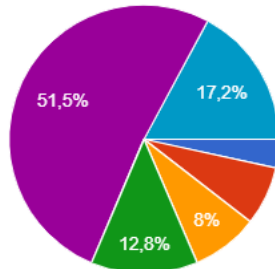
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO B: RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:



¿Cuál es su nivel más alto de educación?

437 respuestas

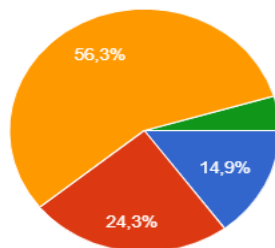


- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Postgrado (maestría o doctorado)

Variables de Comportamiento de Consumo

¿Con qué frecuencia viaja por placer?

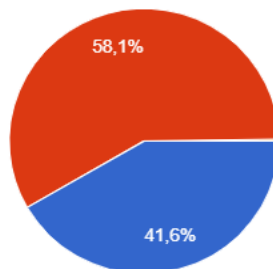
437 respuestas



- Menos de una vez al año
- 1-2 veces al año
- 3-4 veces al año
- Más de 4 veces al año

¿Ha utilizado alguna vez alquileres tipo Vacation Rentals (ej., Airbnb, Booking)?

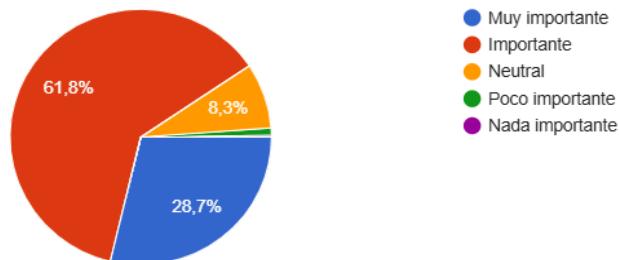
437 respuestas



- Sí
- No
- Familia

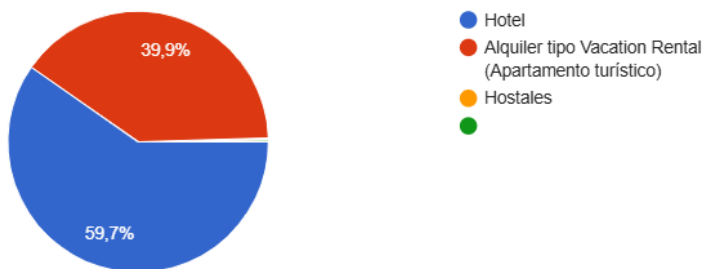
¿Qué tan importantes son las opiniones en línea en su decisión de reservar un alquiler tipo Vacation Rentals?

435 respuestas



¿Qué tipo de alojamiento prefiere en sus vacaciones?

434 respuestas



Variables de Intención Futura

¿Consideraría usar un alquiler tipo Vacation Rentals nuevamente en Santa Marta?

433 respuestas

