

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ADECUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE HOSPEDAJE
EN RENTAS CORTAS EN VILLAVICENCIO A TRAVÉS DE PLATAFORMAS
DIGITALES



JAIME RODRIGO MARTÍNEZ ORTIZ
INGRID CAROLINA ALFONSO RODRÍGUEZ
LADY JOAN PEÑUELA ARIZA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
VILLAVICENCIO

2026

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ADECUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE HOSPEDAJE
EN RENTAS CORTAS EN VILLAVICENCIO A TRAVÉS DE PLATAFORMAS
DIGITALES

JAIME RODRIGO MARTÍNEZ ORTIZ
INGRID CAROLINA ALFONSO RODRIGUEZ
LADY JOAN PEÑUELA ARIZA

Plan de negocio presentado como requisito para optar al título de Magister en MBA

Director
Mg. FABIAN HENANDO RODRÍGUEZ OLIVEROS
Magister en Administración de Empresas Campo Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
VILLAVICENCIO

2026

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGU, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaría General Seccional Villavicencio

Mg. Reinaldo ORTIZ BUITRAGO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	14
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación.....	19
4.1 Marco conceptual.....	22
4.1.1. Rentas cortas	22
4.1.2. Anfitriones en Airbnb	23
4.1.3. Huéspedes	23
4.2 Marco Legal y Normativo.....	23
5. Diseño metodológico.....	26
5.1 Enfoque, tipo y alcance.....	26
5.2 Instrumentos de recolección de información	26
5.3 Diseño del Marco Metodológico	27
5.3.1 Etapa 1. Diagnóstico y Contextualización	27
5.3.2 Etapa 2. Recolección de Información Primaria	27
5.3.3 Etapa 3. Diseño del Modelo de Negocio	28
5.3.4 Etapa 4. Evaluación Financiera y de Viabilidad	28
5.4 Propuesta de Valor.....	31
5.4.1 Mercado Objetivo	32
5.4.2 Captación de clientes	32
5.4.3 Modelo de Ingresos	32
6.1.4 Costos operativos	34
6.1.5 Análisis de sensibilidad y escenarios financieros	34
6.1.6 Análisis del Entorno	35
6. Descripción del Negocio	38
6.1 Planeación Estratégica	38

c) Lealtad del Cliente: Priorizar las acciones hacia la satisfacción plena del consumidor, garantizando una vivencia inolvidable que impulse su regreso en nuevos viajes.	38
6.1.1 Filosofía	38
7.1.2 Misión	39
7.1.3 Visión	39
7.1.4 Valores	39
7. Diseño Operacional	40
7.1 Organigrama	40
7.2 Actividades organizacionales.....	41
7.3 Objetivos Estratégicos	43
7.4 Objetivos Tácticos	47
7.5 Objetivos Operacionales	47
7.6 Indicadores de Gestión.....	47
7.7 Plan de operaciones.....	51
7.7.1 Propiedad elegida	53
7.7.2 Estimaciones en Adecuación de Sitio	54
7.7.3 Logística y gestión de recursos	58
7.7.4 Gestión de la Calidad del Servicio	59
7.7.5 Proyección de Crecimiento y Escalabilidad	59
7.7.6 Innovación y Uso de Tecnología	60
La proposición del modelo	60
7.7.7 Gobierno Corporativo y Toma de Decisiones	60
7.7.8 Responsabilidad Social y Sostenibilidad del Negocio	61
7.7.9 Estrategia Competitiva del Negocio	62
8. Análisis del Entorno Competitivo y Tendencias del Mercado.....	63
8.1 Caracterización de la Competencia Directa e Indirecta.....	63
8.2 Fuerzas Impulsoras y Tendencias del Mercado	64
8.3 Oportunidades Estratégicas para el Proyecto.....	64
9. Plan de Marketing	66
9.1 Estrategias de fidelización y retención de clientes	66
9.2 Mercado Meta	67

9.3	Investigación, Estrategia de Mercadeo y Operación del Proyecto	69
9.3.1	<i>Desarrollo e Investigación del Producto</i>	69
9.3.2	<i>Estrategia de Mercadeo, Posicionamiento y Mezcla de Marketing</i>	70
9.3.3	<i>Gestión de Clientes: Fidelización y Política Posventa</i>	70
9.3.4	<i>Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	71
9.3.5	<i>Estrategia de Logística, Abastecimiento y Red de Aliados</i>	71
9.3.6	<i>Viabilidad Institucional y Anclaje Territorial</i>	72
10.	Estructura de costos	74
10.1	Requerimientos de Inversión Inicial	74
10.2	Gastos y Costos Operativos	75
11.	Estudio Financiero	77
11.1	Indicadores de Evaluación Financiera	77
12.	Razones Financieras.....	80
12.1	Solvencia.....	80
12.2	Rentabilidad	83
12.3	Solvencia.....	86
12.4	Liquidez	88
12.5	Apalancamiento	89
12.6	Punto de Equilibrio	91
12.7	Reparto de Utilidades.....	92
13.	Viabilidad desde los Aspectos Legales del Proyecto.....	94
13.1	Constitución e Instrumentación Legal de la Organización	95
13.2	Régimen Impositivo, Arquitectura Contractual y Gobernanza Corporativa	96
	Conclusiones.....	99

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de Gestión de la empresa Llanos Stay Experience S.A.S.</i>	44
Tabla 2. <i>Indicadores según Cuadro de Mando Integral</i>	48
Tabla 3. <i>Inversión para la compra del inmueble</i>	55
Tabla 4. <i>Equipamiento para habitaciones</i>	56
Tabla 5. <i>Cotización elementos tecnológicos para las habitaciones</i>	56
Tabla 6. <i>Enseres para áreas comunes</i>	56
Tabla 7. <i>Enseres para cocina</i>	57
Tabla 8. <i>Enseres área de lavandería</i>	57
Tabla 9. <i>Elementos de seguridad de automatización</i>	57
Tabla 10. <i>Enseres para espacios tipo coworking</i>	58
Tabla 11. <i>Presupuesto general</i>	58
Tabla 12. <i>Estudio de mercado</i>	67
Tabla 13. <i>Segmentación del mercado</i>	68
Tabla 14. <i>Análisis de la competencia</i>	68
Tabla 15. <i>Rango de precios del mercado en Villavicencio</i>	68
Tabla 16. <i>Costos totales de inversión inicial del proyecto</i>	76
Tabla 17. <i>Indicadores de evaluación financiera</i>	78
Tabla 18. <i>Razones financieras proyectadas</i>	82
Tabla 19. <i>Proyección de ingresos anuales</i>	84
Tabla 20. <i>Proyección de costos operativos anuales (2027-2031)</i>	85
Tabla 21. <i>Indicadores de solvencia proyectados</i>	87
Tabla 22. <i>Indicadores de liquidez proyectados</i>	89
Tabla 23. <i>Nivel de apalancamiento</i>	90
Tabla 24. <i>Punto de equilibrio proyectado</i>	92
Tabla 25. <i>Reparto de utilidades</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1. Crecimiento de listados de alojamiento en Colombia 2021 a 2023.	14
Figura 2. ADR, crecimiento marginal 2022 vs 2023.	15
Figura 3. Ingresos por habitación disponible en América y el Caribe en 2023	16
Figura 4. <i>Tasa de ocupación 2022 vs 2023</i>	16
Figura 5. <i>Modelo de negocio Canvas Llanos Stay Experience S.A.S.</i>	31
Figura 6. <i>Herramienta PESTEL</i>	36
Figura 7. <i>Organigrama de Llanos Stay Experience S.A.S.</i>	40
Figura 8. <i>Mapa de proceso de la empresa Llanos Stay Experience S.A.S.</i>	41
Figura 9. <i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	50
Figura 10. <i>Casa determinada para el proyecto</i>	54
Figura 11. <i>Ubicación del inmueble</i>	54
Figura 12. <i>Red de aliados y proveedores estratégicos de Llanos Stay Experience S.A.S.</i>	72
Figura 13. <i>VPN</i>	79
Figura 14. <i>Flujo de caja</i>	81
Figura 15. <i>Punto de equilibrio</i>	82

Resumen

Este plan de negocio se enfoca en la creación de una opción de hospedaje de corta duración en la ciudad de Villavicencio, dirigido a turistas, estudiantes y profesionales que requieran de una residencia temporal, en observancia al crecimiento en aspectos turísticos que ha tenido los llanos orientales y la carencia de este tipo de alojamientos en la ciudad que den respuesta a las necesidades de turistas o personas que se encuentren de paso por circunstancias de trabajo o estudio, lo anterior, de este modo la legislación vigente, en particular al Decreto 2590 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. De este modo, se busca dar respuesta a estas necesidades implementando aspectos tecnológicos y novedosos, así como alianzas estratégicas que permitan mejorar la experiencia del cliente, por medio de un estudio de mercado se observa que existe una baja competencia en este tipo de alojamientos, motivo por el cual, las proyecciones económicas calculan un beneficio constante y un progreso sólido en los próximos cinco años, unido a planes de reducción de riesgos que refuerzan la viabilidad financiera de la empresa. Para concluir, la estrategia persigue potenciar la economía y el atractivo turístico de la región, mediante una oferta innovadora y respetuosa con el entorno, en sintonía con las evoluciones contemporáneas del hospedaje y la renta vacacional.

Palabras clave: hospedaje turístico, rentas cortas, innovación tecnológica, sostenibilidad, turismo regional.

Línea de investigación: Desarrollo Empresarial y Competitividad, Sublínea de investigación: Emprendimiento y Plan de Negocios.

Abstract

This business plan focuses on creating a short-term lodging option in the city of Villavicencio, aimed at tourists, students, and professionals who require temporary housing, in response to the growth in tourism in the Eastern Plains and the lack of such accommodations in the city that meet the needs of tourists or people passing through for work or study purposes, all in compliance with current legislation, particularly Decree 2590 of the Ministry of Commerce, Industry, and Tourism. Thus, the goal is to address these needs by implementing technological and innovative solutions, as well as strategic partnerships that enhance the customer experience, A market study indicates that there is low competition in this type of accommodation, which is why economic projections forecast steady profits and solid growth over the next five years, coupled with risk mitigation plans that reinforce the company's financial viability. In conclusion, the strategy aims to boost the region's economy and tourism appeal through an innovative and environmentally responsible offering, in line with contemporary trends in lodging and vacation rentals.

Keywords: tourist accommodation, short-term rentals, technological innovation, sustainability, regional tourism.

Research Area: Business Development and Competitiveness; Sub-area: Entrepreneurship and Business Planning.

Glosario

Análisis de mercado: Investigación sobre la demanda, oferta, competencia y preferencias de los clientes potenciales en la región.

Análisis financiero: Estudio de los costos, ingresos y rentabilidad del negocio para determinar su viabilidad económica.

Costos fijos: Gastos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como alquiler, servicios públicos y mantenimiento.

Tasa de ocupación: Porcentaje de habitaciones o alojamientos ocupados respecto al total disponible en un período determinado.

Vivienda turística: Espacio destinado a ser ofrecido para alojamiento temporal a turistas, en plataformas digitales o por medios tradicionales.

Introducción

Posterior a la llegada de la pandemia, la industria turística en Colombia experimentó un crecimiento notable, lo cual se vio reflejado en un incremento significativo en la movilidad de corto plazo en el país. Este fenómeno económico y social ha generado un aumento en la solicitud de opciones de hospedaje versátiles y asequibles, sobre todo en áreas geográficas como la ciudad de Villavicencio y el departamento del Meta. En la actualidad, lo correspondiente a las plataformas que facilitan el servicio de alojamiento por cortos periodos de tiempo como lo son Airbnb y Booking, han mostrado un impacto importante en la industria de alojamiento, brindando la oportunidad a que algunas personas, así como pequeños empresarios ofrezcan sus servicios permitiendo generar un escenario de sana competencia en diversos nichos de mercado, abarcando turistas, estudiantes y profesionales que se adentran en la zona de manera temporal (García & López, 2021).

Sin embargo, estas nuevas dinámicas han generado desafíos importantes en aspectos como la formalización y la regularización del sector. Para el año 2025, en observancia de lo consagrado en el Decreto 2590 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se introducen requerimientos más rigurosos para la administración y operación de establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento bajo esquemas de renta corta, bajo estos nuevos parámetros normativos se generan obstáculos que afectaron en gran medida la oportunidad de oferta frente a alternativas competitivas en el mercado y social y medioambientalmente viables, tal como se apunta en el reporte de Con Toda Propiedad (2025).

A la luz de esta situación, se aprecia una creciente necesidad en expandir y mejorar la gama de opciones de hospedaje, tanto en Villavicencio como en el departamento del Meta. Esto se lograría mediante el establecimiento de un modelo de negocio novedoso, uno que, al tiempo que respete la normativa legal aplicable, garantice niveles elevados de calidad, seguridad y conveniencia para su mercado objetivo con el despliegue de un plan estratégico estructurado que facilite la implementación de un proyecto empresarial dirigido a proveer alojamientos de corta duración que se logren gestionar debidamente por medio de plataformas tecnológicas, evidenciando una oportunidad de gran impacto en aspectos reputacionales y satisfacción del cliente final, lo que paralelamente se presenta como una oportunidad para el sector turístico al

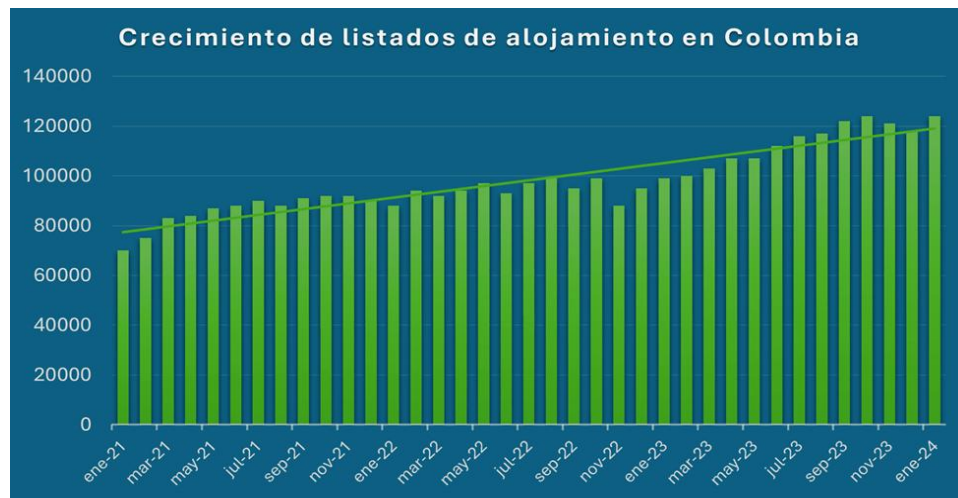
incentivar la visita de personas frente a la creciente demanda de alternativas de alojamiento versátiles y económicos (Martínez et al., 2022).

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para la creación de un establecimiento de hospedaje de alquiler temporal en la ciudad de Villavicencio. Para alcanzar este propósito, se plantearon como objetivos específicos la identificación de los requisitos legales y normativos aplicables a las rentas cortas en Colombia, la evaluación de los costos, ingresos y márgenes de rentabilidad que permitan garantizar la sostenibilidad del proyecto, y la definición de un modelo de negocio diferenciado mediante el uso de herramientas tecnológicas y estrategias de marketing. El trabajo se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿es viable diseñar un plan de negocio de rentas cortas bajo el cumplimiento de la normatividad vigente, logrando una ocupación mínima del 50% y garantizando estándares de calidad para los usuarios? Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto es viable desde las perspectivas estratégica, operativa, financiera y legal, evidenciando un potencial significativo de rentabilidad y crecimiento, siempre que se mantenga una adecuada gestión administrativa, el cumplimiento de la normativa aplicable y una propuesta de valor enfocada en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

1. Planteamiento del Problema

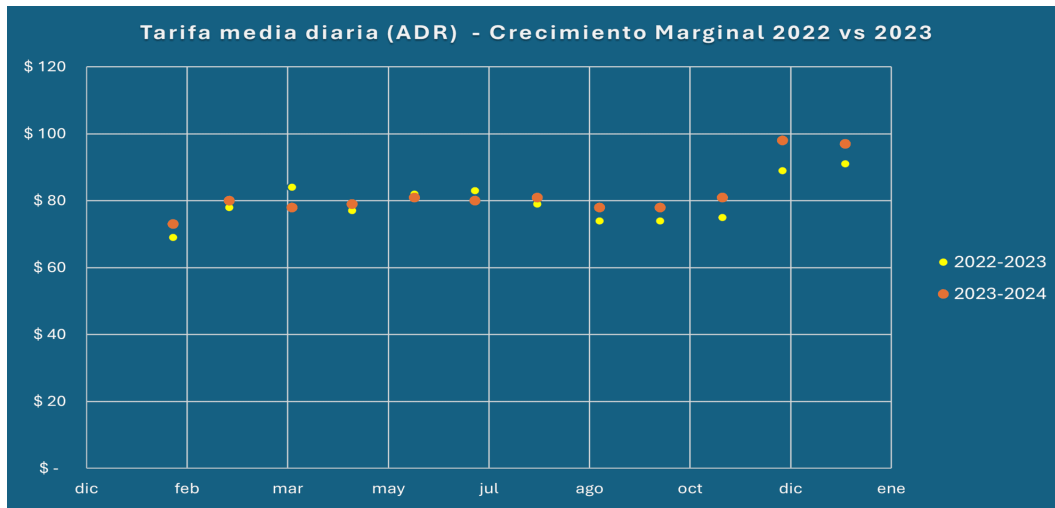
Después de la pandemia ocasionada por el COVID-19, el mercado de alquileres temporales en Latinoamérica presentó un crecimiento significativo impulsado por las nuevas dinámicas del turismo y la preferencia de los usuarios por experiencias de hospedaje más flexibles y personalizadas. Según AirDNA (2024), durante el año 2023 el mercado de rentas cortas en Colombia registró un incremento importante en plataformas como Airbnb, alcanzando aproximadamente 85.000 propiedades activas destinadas a alquileres temporales y una rentabilidad neta proyectada cercana al 10 % (Ver Figura 1). Asimismo, la Tarifa Diaria Promedio (ADR) aumentó de aproximadamente 60 USD en 2021 a 87 USD en 2023 (Ver Figura 2)

Figura 1. Crecimiento de listados de alojamiento en Colombia 2021 a 2023.



Nota. Adaptado de: Tovar, E. (2024, 29 de agosto). El auge del mercado de alquileres temporales en Latinoamérica: Oportunidades y perspectivas. A.CRE. <https://www.adventuresincre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>

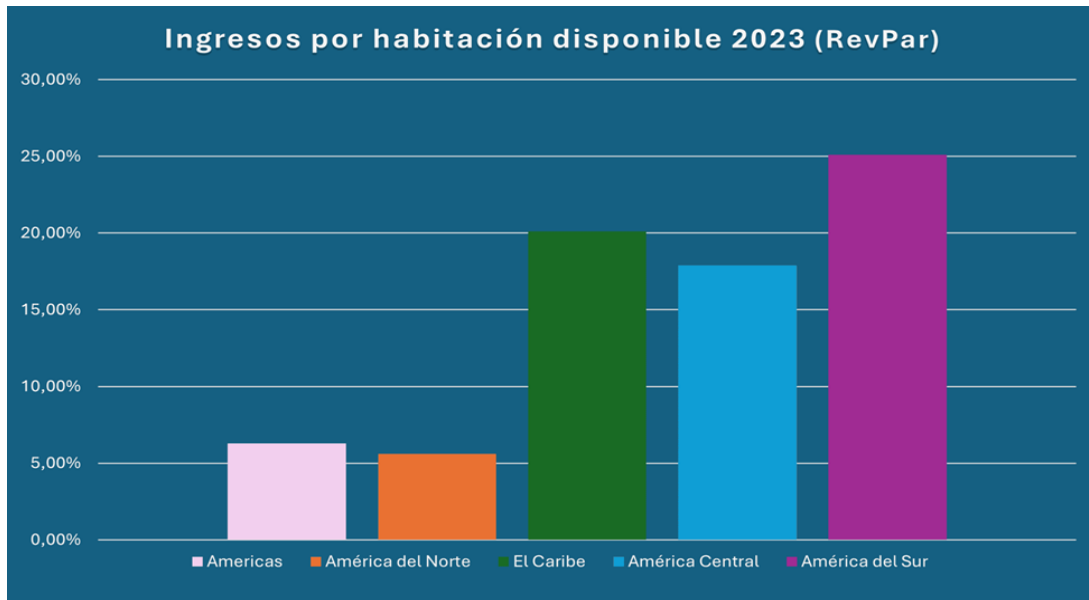
Figura 2. ADR, crecimiento marginal 2022 vs 2023 Representación visual



Nota. Adaptado de: Tovar, E. (2024, 29 de agosto). El auge del mercado de alquileres temporales en Latinoamérica: Oportunidades y perspectivas. A.CRE. <https://www.adventuresinacre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>

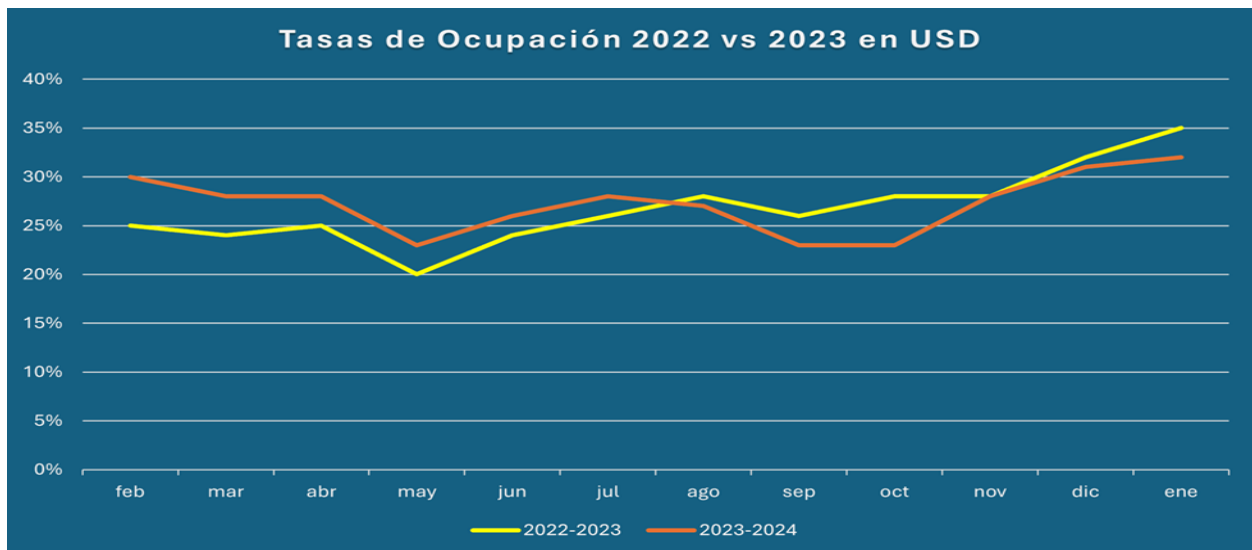
De igual forma, STR Global (2024) reportó que los ingresos por habitación disponible (RevPAR) en América Latina y el Caribe aumentaron considerablemente durante el mismo periodo, reflejando la recuperación y consolidación del sector turístico tras la pandemia (Ver Figura 3). En Colombia, la tasa de ocupación de alojamientos temporales también mostró una recuperación progresiva, pasando de niveles cercanos al 12 % en 2021 a porcentajes superiores al 34 % en 2023 (MinCIT, 2024). Adicionalmente, el número de anuncios activos de alquileres temporales en plataformas digitales aumentó significativamente, evidenciando el crecimiento y fortalecimiento del mercado de hospedajes de corta estancia en el país (Ver Figura 4).

Figura 3. Ingresos por habitación disponible en América y el Caribe en 2023



Nota. Adaptado de: Tovar, E. (2024, 29 de agosto). *El auge del mercado de alquileres temporales en Latinoamérica: Oportunidades y perspectivas*. A.CRE. <https://www.adventuresinre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>

Figura 4. Tasa de ocupación 2022 vs 2023.



Nota. Adaptado de: Tovar, E. (2024, 29 de agosto). *El auge del mercado de alquileres temporales en Latinoamérica: Oportunidades y perspectivas*. A.CRE. <https://www.adventuresinre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>

Esta tendencia relativamente nueva se debe en gran medida a la expansión de plataformas como Airbnb, junto con regulaciones flexibles y beneficios fiscales. Tanto es así que, en el año 2024, la demanda de experiencias sostenibles y tecnológicamente avanzadas continuó aumentando, lo que ayudó a mostrar el sector como una oportunidad para inversores y desarrolladores en la región (AirDNA, 2024). Esto se debe al crecimiento en el sector turístico, junto con la movilidad de corto plazo en Villavicencio y el departamento del Meta, que se presentan como una oportunidad para diversificar las opciones de hospedaje y así poder satisfacer las necesidades actuales de turistas, estudiantes y personas que requieren alojamientos temporales (Statista, 2024).

De igual modo, es imprescindible tener en consideración la normativa vigente a partir del año 2025, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2590 del 9 de julio de 2009 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ante la creciente tasa del segmento de informalidad a nivel laboral dentro de ese sector resulta ser un obstáculo de alto impacto en la conformación de esta línea de negocios que se consideran sostenibles y muy competitivos en la región del Meta, por cuanto, esto se constituye un limitante de manera significativa en el potencial de crecimiento y el progreso económico en un aspecto local (STR Global, 2024).

En consecuencia, la ausencia de un plan de negocios debidamente elaborado y ajustado a las demandas del mercado, es decir una carente oferta que logre integrar de forma eficaz las plataformas digitales y asegure elevados niveles de calidad y protección para los usuarios en cumplimiento de la normativa existente, se presenta como un desafío significativo para los emprendedores que muestran interés en el sector del alojamiento temporal en la región de los Llanos Orientales, razón por la que la propuesta de negocio pretende integrar aspectos que mejoren la experiencia del cliente así como sus necesidades de acuerdo con el interés que presente para tomar un alojamiento por corto periodo de tiempo, ya sea turismo, para lo que se plantean alianzas estratégicas con agentes de viajes locales, para trabajo y estudio, por lo que se busca adecuar las instalaciones con coworking, y otras herramientas de apoyo tecnológico que brinden comodidad y satisfacción a los clientes.

2. Objetivos

1.1.Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la adecuación y funcionamiento de hospedaje en rentas cortas en Villavicencio a través de plataformas digitales.

1.2.Objetivos Específicos

- 1) Identificar los requisitos legales y normativos para operar como hospedaje de rentas cortas en Colombia.
- 2) Definir el modelo de negocio de rentas cortas con estrategias de diferenciación basadas en innovación tecnológica y estrategias de marketing.
- 3) Evaluar los costos, ingresos y márgenes de ganancia para garantizar la viabilidad y crecimiento del negocio a mediano y largo plazo.

3. Justificación

De acuerdo con el estudio realizado por Gómez Montoya y Martínez Laguna (2018), la satisfacción del cliente constituye un factor estratégico para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, debido a su estrecha relación con el incremento de los ingresos, la fidelización de los usuarios y la expansión de la estructura empresarial. En este contexto, resulta fundamental identificar y comprender de manera precisa el segmento de mercado al que se dirige la oferta, ya que ello permite diseñar estrategias más efectivas, diferenciadas y orientadas a satisfacer las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes potenciales. Un conocimiento profundo del mercado objetivo favorece la generación de valor, fortalece la competitividad de la organización y contribuye al logro de resultados sostenibles en el tiempo.

Referente a la ciudad de Villavicencio y la región de la Orinoquía, se debe resaltar que quienes mayor provecho obtienen de los alojamientos temporales son sobre todo los visitantes turísticos que tengan la intención de experimentar momentos memorables en el área, además de los estudiantes que asisten algún tipo de evento académico y los profesionales que precisan un sitio temporal por motivos laborales.

La finalidad primaria del plan de negocio enunciado estriba en la generación de rendimientos económicos mediante el desarrollo de hospedajes concebidos explícitamente para arriendos vacacionales cortos, respondiendo así a la acentuada apetencia del panorama turístico contemporáneo. Tales edificaciones para pernoctar operarán, de una parte, por intermedio de plataformas virtuales de enlace, y de otra, mediante tácticas de venta directa, como la instauración de una página web particularizada o una aplicación móvil que habilite a la clientela efectuar sus apartados sin la intervención de terceros.

Al verificar el contexto económico en la actualidad, es evidente que se ha particularizado por una creciente incertidumbre ante la volatilidad de los mercados financieros, sin embargo, de la misma forma cumple con un rol esencial en lo que respecta a la evaluación de la viabilidad a largo plazo de la idea de negocio que se plantea en este trabajo. De este modo, resulta fundamental tener en consideración algunos puntos como lo es la inflación, los tipos de interés y los cambios en las tendencias económicas globales para tomar decisiones informadas y estratégicas que busquen asegurar el éxito en el plan de negocios propuesto. Así las cosas, lo concerniente a la

estabilidad financiera, así como las tendencias del mercado resultan ser elementos esenciales para considerar la sostenibilidad a largo plazo.

Es crucial analizar detenidamente la situación económica y las proyecciones del mercado, con el fin de tomar decisiones estratégicas acertadas que impulsen el crecimiento y la consolidación del proyecto. Con un crecimiento económico a nivel nacional proyectado del 2.5% para el año 2025 y del 2.9% para el año 2026, según el informe de BBVA Research publicado en el año 2025, y teniendo en cuenta la implementación de programas de apoyo específicamente dirigidos a pequeños empresarios, se están generando las condiciones óptimas para promover y potenciar la creación de nuevas empresas y emprendimientos empresariales en el país.

En última instancia, para las personas que presenten interés en la propuesta que se plantea, debe tenerse en cuenta que no representa únicamente una respuesta puntual a una circunstancia problemática, sino que a su vez es una oportunidad importante para materializar de forma efectiva tanto los conocimientos como las habilidades que se han adquirido en el programa en curso, lo que posibilita consolidar la formación académica en oportunidades de negocio que plantea oportunidades y desafíos en el escenario empresarial.

Lo anterior se sustenta en un plan operativo estratégico estructurado a partir de las directrices definidas en el programa de mercadeo y del análisis detallado de los factores económicos que intervienen en el proyecto. Este enfoque permite evaluar de manera integral la viabilidad financiera, operativa y comercial de la iniciativa, así como su potencial de crecimiento y replicabilidad. En consecuencia, se plantea un modelo de negocio innovador y diferenciador, orientado a responder eficazmente a las necesidades del mercado y a generar valor para sus grupos de interés. Asimismo, se adopta una visión holística que integra los aspectos estratégicos, administrativos, financieros y comerciales, con el propósito de garantizar la sostenibilidad, competitividad y permanencia de la empresa en un entorno dinámico y altamente competitivo.

4. Marco Referencial

En Colombia, el mercado de alojamientos de corta duración ha tenido un crecimiento de gran impacto dentro de los últimos años, especialmente desde el acaecimiento de la pandemia, situación que generó grandes retos en el impulso y la expansión de la economía colaborativa y la implementación de plataformas digitales especializadas en la oferta de servicios de hospedaje. En este escenario, han tenido lugar nuevas oportunidades para emprendedores e inversionistas que, sin requerir grandes inversiones de capital para iniciar, han tenido la oportunidad de participar en iniciativas que dinamizan la economía local y fortalecen el sector turístico, de este modo, estas alternativas se caracterizan por ofrecer soluciones de alojamiento flexibles, innovadoras y adaptadas a las necesidades de distintos segmentos de mercado, complementando la oferta hotelera tradicional y contribuyendo a diversificar las opciones de hospedaje disponibles para residentes y visitantes.

Dentro de ciudades principales, como lo son Bogotá y Medellín, la prestación de este tipo de servicios se brinda efectivamente bajo el cumplimiento de normas y la supervisión de los servicios prestados; no obstante, en Villavicencio y sectores aledaños al departamento del Meta, la ausencia en la formalidad se constituye como un factor común, lo que impacta en situaciones paralelas como la seguridad y la calidad en la prestación de algunos servicios. Ahora bien, según el Decreto 2590 promulgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a partir del año 2025 indica que es importante efectuar la formalización de este tipo de negocios con total precisión.

Para los emprendedores que presentan motivación en desarrollar actividades comerciales en este escenario dinámico y bastante competitivo, esta coyuntura se manifiesta no solo como un obstáculo crucial, sino que, a la vez, es una ventajosa ocasión de inversión y posibilidades de crecimiento. Según las más importantes fuentes académicas recalcan el imperativo de desplegar herramientas de control, organización estratégica y análisis continuo de la factibilidad de las empresas con tal de asegurar la sostenibilidad de estas empresas emergentes (Pérez, 2020; Ramírez y Torres, 2019). A pesar de lo anterior, se advierte una escasa recopilación de investigaciones académicas enfocadas precisamente al escenario de los Llanos Orientales, de ahí la necesidad de concebir un esquema de negocios amoldado a las características inherentes económicas, turísticas y regulatorias de esta zona.

En este sentido, se propone la estructuración de una unidad empresarial dedicada a la gestión de alojamientos de corta estancia, concebida bajo criterios de competitividad, sostenibilidad y cumplimiento normativo. Para garantizar su viabilidad y permanencia en el tiempo, la propuesta se fundamenta en una serie de lineamientos estratégicos orientados a fortalecer su posicionamiento en el mercado y generar valor para los diferentes grupos de interés. Entre estos lineamientos se destacan el cumplimiento riguroso de la legislación colombiana aplicable al sector turístico y hotelero, la incorporación de herramientas tecnológicas para optimizar la experiencia del huésped y la gestión operativa, el diseño de una propuesta de valor diferenciada basada en experiencias locales auténticas y prácticas sostenibles, la implementación de estrategias de marketing digital y tradicional que fortalezcan la presencia en plataformas especializadas de alojamiento, y la evaluación permanente de la viabilidad financiera mediante el análisis de costos, ingresos, rentabilidad y escenarios de riesgo.

De esta manera, el proyecto busca consolidarse como una alternativa innovadora y competitiva dentro del mercado de rentas cortas en Villavicencio, contribuyendo al fortalecimiento del sector turístico regional y al desarrollo económico local mediante una oferta de hospedaje que combine calidad, tecnología, sostenibilidad y seguridad jurídica.

4.1 Marco conceptual

4.1.1. Rentas cortas

Las rentas de corto plazo, o alquileres vacacionales, constituyen alojamientos de naturaleza flexible, ofrecidos bajo plazos no excedentes a un mes. Este modelo de pernoctación resulta sumamente conveniente para individuos precisando una estancia de carácter transitorio, ya sea por razones inherentes al ocio, imperativos de índole profesional, o para quienes conciben la exploración de su propia urbe y posterior radicación en un nuevo distrito. Los potenciales inquilinos de bienes inmuebles disponen de un abanico de posibilidades que incluyen viviendas unifamiliares, departamentos, monoambientes, o estancias privadas, en donde podrán hacer uso de ambientes provistos de mobiliario y enseres indispensables para un reposo placentero (Airbnb, 2024).

4.1.2. Anfitriones en Airbnb

Los anfitriones en Airbnb, son encargados de ofrecer un recibimiento cálido y coordinar la estadía, proveen espacio a viajeros que prefieren sus residencias, ya sean casas, apartamentos, habitaciones, u otras formas de vivienda, para su permanencia por un lapso determinado. Estos generosos anfitriones optan por exhibir sus cómodas propiedades en la red digital, otorgando a los futuros huéspedes la capacidad de examinar exhaustivamente cada detalle visual mediante fotos detalladas, conocer los costos fijados, comprender las directrices de la casa, y leer los comentarios y valoraciones de quienes ya disfrutaron la hospitalidad allí (Guttentag, 2015).

4.1.3. Huéspedes

Son aquellas personas que eligen residir temporalmente en arrendamientos vacacionales con el propósito de rentar un lugar por una duración concisa, por lo general mediante portales afamados tipo Airbnb, Vrbo, Booking, y otras opciones parecidas (Airbnb, 2024).

4.2 Marco Legal y Normativo

El ejercicio del ofrecer sitios para el hospedaje bajo esquemas de arriendos por cortos periodos en el territorio colombiano está bajo el amparo de variadas directrices normativas, tributarias, administrativas y de protección al consumidor. Estas regulaciones pretenden consolidar la formalidad en este ámbito, asegurar la calidad de los auxilios proporcionados, y la seguridad de quienes acceden a estos servicios. Dichos preceptos conforman la guía fundamental para la gestión y ejecución de empresas atinentes al alojamiento transitorio, particularmente las promocionadas por plataformas digitales.

La principal norma que regula la actividad turística en el país es la Ley 300 de 1996 o Ley General de Turismo, modificada posteriormente por la Ley 2068 de 2020. Estas disposiciones establecen los principios que orientan la prestación de servicios turísticos en Colombia, promueven la competitividad y sostenibilidad del sector y fortalecen los procesos de formalización empresarial. Asimismo, reconocen la importancia de las herramientas tecnológicas y las

plataformas digitales como mecanismos para la promoción y comercialización de servicios de alojamiento temporal (Congreso de Colombia, 1996; Congreso de Colombia, 2020).

Adicionalmente el Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio Industria y Turismo, dispone aspectos administrativos inherentes a la prestación de servicios turísticos al tiempo que impone la obligatoriedad de registrarse en el Registro Nacional de Turismo (RNT) para cualquier persona, ya sea física o jurídica, que emprenda actividades de alojamiento turístico. De este modo, el RNT, bajo la administración de las cámaras de comercio y la vigilancia del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, se erige como el instrumento primordial de control y formalización sectorial, posibilitando así la verificación del cumplimiento de los preceptos legales requeridos para operar en el territorio nacional (Presidencia de la República 2015).

Recientemente el Gobierno Nacional ha robustecido los mecanismos regulatorios sobre las modalidades de arriendo corto plazo a través de la adopción de nuevas directrices enfocadas en elevar los estándares de control y formalización. En este ámbito, el Decreto 2590 de 2009, cuya vigencia se ha intensificado desde 2025, junto con las iniciativas normativas promovidas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, introducen fases de preverificación administrativa esenciales para el ingreso y la continuidad en el Registro Nacional de Turismo. Estas directrices imponen la demostración previa por parte de los operadores de la observancia de exigencias técnicas, legales y de seguridad, con el objetivo de asegurar niveles satisfactorios de calidad y resguardo para los usuarios; no obstante, implican también un incremento de las demandas para los pequeños proveedores del servicio (Ministerio de Comercio Industria y Turismo 2025).

A las obligaciones turísticas se añaden el cumplimiento por los establecimientos de alojamiento temporal a las normativas fiscales existentes. A este conjunto de deberes pertenecen la liquidación del impuesto sobre la renta, la satisfacción del impuesto de industria y comercio (ICA), y si aplicase, la facturación del impuesto sobre las ventas (IVA), en concordancia con lo estipulado en el Estatuto Tributario colombiano (Congreso de Colombia 1989).

De igual manera, la localización y operación de los inmuebles destinados a rentas cortas debe ajustarse a las disposiciones urbanísticas definidas en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) de cada municipio, los cuales determinan los usos permitidos del suelo y las condiciones para el desarrollo de actividades turísticas y comerciales (Congreso de Colombia, 1997).

Para el caso de los inmuebles que están sometidos bajo el régimen de propiedad horizontal, la Ley 675 de 2001 es de aplicación obligatoria, detallando las prerrogativas y deberes de los copropietarios, la utilización de zonas comunes y la observancia de los estatutos de coexistencia. Dicha legislación toma suma importancia por el crecimiento de arrendamientos de corta duración en edificaciones y conjuntos residenciales (Congreso de Colombia, 2001).

Asimismo, la gestión de datos de quienes se alojan y los huéspedes demandará la adhesión a los lineamientos de la Ley 1581 de 2012, referentes a la salvaguarda de datos de carácter personal, asegurando una manipulación apropiada de los datos recogidos durante las gestiones de reserva, ingreso y prestación del servicio (Congreso de Colombia, 2012).

En última instancia, el vínculo entre quienes ofrecen hospedaje temporal y sus clientes se ve amparado por la Ley 1480 de 2011, también conocida como Estatuto del Consumidor. Esta norma salvaguarda derechos vinculados a la calidad del servicio ofrecido, la veracidad informativa, las garantías, la promoción comercial y las vías de auxilio al público. Su acatamiento incrementa la seguridad de los consumidores y promueve el establecimiento de esquemas empresariales duraderos en el ámbito de las estancias cortas (Congreso de Colombia, 2011). Integralmente, este marco legal conforma el fundamento jurídico indispensable sobre el cual toda iniciativa de alojamiento de rentas cortas en Colombia ha de estructurarse, asegurando el cumplimiento de los deberes legales, la salvaguarda de los usuarios y la sostenibilidad de la empresa en un ámbito mucho más normado y competido.

5. Diseño metodológico

5.1 Enfoque, tipo y alcance

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integra elementos cuantitativos y cualitativos para analizar la viabilidad de un plan de negocio enfocado en servicios de hospedaje de corta duración en la ciudad de Villavicencio. El componente cuantitativo se fundamenta en el análisis del estudio de mercado que permite identificar preferencias, necesidades, hábitos de consumo y percepción frente al uso de plataformas digitales de alojamiento temporal. Por otra parte, el componente cualitativo permite interpretar las dinámicas del mercado turístico y las características del sector de rentas cortas mediante revisión documental y análisis del contexto económico y turístico local.

Asimismo, tiene un alcance descriptivo, debido a que busca caracterizar el comportamiento del mercado, las tendencias de consumo y las condiciones actuales del sector de hospedaje temporal en Villavicencio. De igual forma, presenta un alcance proyectivo, ya que a partir de los resultados obtenidos se diseña una propuesta de plan de negocio orientada a la prestación de servicios de alojamiento de corta estancia mediante plataformas digitales.

La información necesaria para llevar a cabo de este plan fue obtenida a través de un minucioso estudio comparativo de competidores directos. Asimismo, esta investigación se vio complementada por un estudio juicioso de la producción académica más relevante, marcos regulatorios, reportes sectoriales y datos oficiales concernientes al turismo, la ocupación hotelera y la performance de los portales virtuales de alojamiento. Seguidamente, los datos recopilados fueron debidamente organizados y depurados empleando instrumentos de índole descriptiva y económica. El propósito de esto fue dilucidar la viabilidad del proyecto en sus vertientes comercial, técnica y financiera, al tiempo que se proveían los cimientos para las determinaciones estratégicas subsiguientes a su puesta en marcha.

5.2 Instrumentos de recolección de información

Para la elaboración y puesta en marcha del plan de negocio propuesto, se utilizaron múltiples recursos como consulta de precios en plataformas virtuales, verificación de espacios y servicios ofertados en catálogos, lo que permitió conocer el contexto actual del manejo de rentas

cortas en la región, accediendo así a fuentes de información veraz y pertinente, logrando evaluar correctamente la viabilidad de la idea de negocio y el diseño de tácticas congruentes con la situación específica del mercado de arrendamientos por cortos periodos en la ciudad de Villavicencio.

Además, la observación minuciosa, la revisión rigurosa de documentación, la pertinente y comparativa analítica exhaustiva, se logró confeccionar una perspectiva precisa del mercado local, que permitió conocer información sobre los patrones, gustos y necesidades de los potenciales clientes, siendo un punto esencial para la propuesta de soluciones estratégicas en el campo inmobiliario.

Por consiguiente, estos instrumentos no solo suministraron datos cuantitativos y detallados acerca de la demanda y los precios del mercado, también brindarán información de gran relevancia a nivel cualitativo sobre las expectativas, percepciones y tendencias de los consumidores. Con esto, se aseguró que la estrategia de negocio se cimentara en información precisa, relevante y actualizada, pilar fundamental para la toma de decisiones estratégicas acertadas y el logro de los objetivos comerciales a largo plazo.

5.3 Diseño del Marco Metodológico

5.3.1 Etapa 1. Diagnóstico y Contextualización

Tuvo propósito identificar la situación actual del mercado de hospedajes en rentas cortas en Villavicencio. Estuvo conformada por la revisión documental de estudios previos sobre turismo, economía colaborativa y normatividad en Colombia, el análisis de estadísticas oficiales (DANE, MinCIT, Cámara de Comercio de Villavicencio) y la observación directa de la oferta existente en la ciudad (hoteles, hostales, residencias y alojamientos informales). Al terminar esa etapa se obtuvo un panorama claro de la demanda, oferta y marco normativo que fundamenta la pertinencia del plan de negocio.

5.3.2 Etapa 2. Recolección de Información Primaria

Se obtuvieron los datos de primera mano sobre las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, principalmente participaron propietarios de hospedajes y autoridades locales

de los cuales se obtuvo el registro de percepciones sobre precios, calidad del servicio, ubicación y valor agregado esperado. el resultado estuvo conformado por información cualitativa y cuantitativa que contribuyo a definir el perfil del cliente y ajustar la propuesta de valor.

5.3.3 Etapa 3. Diseño del Modelo de Negocio

En esta etapa se construyó la estructura del proyecto de rentas cortas mediante el desarrollo de las actividades de elaboración del Modelo Canvas, con definición de segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos; la definición de la estrategia de marketing digital y tradicional y el diseño de la operatividad: procesos de check-in virtual, limpieza, mantenimiento y servicios complementarios. Acá se logró definir el modelo de negocio integral que combina innovación tecnológica, sostenibilidad y cumplimiento normativo.

5.3.4 Etapa 4. Evaluación Financiera y de Viabilidad

En esta etapa se determinó la sostenibilidad económica del proyecto mediante estimación de costos fijos y variables, proyección de ingresos según escenarios de ocupación (optimista, moderado y pesimista), elaboración de flujo de caja a cinco años y cálculo de indicadores financieros: punto de equilibrio, rentabilidad, liquidez, apalancamiento y retorno sobre la inversión (ROI). Acá se obtuvo validación de la viabilidad financiera del negocio y definición de estrategias de mitigación de riesgos.

La viabilidad de la idea de negocio planteada se encuentra fundamentada en cuatro criterios de gran importancia para el desarrollo y la implementación del proyecto propuesto:

a. Mejorar la eficiencia de los canales digitales. Bajo este punto es necesario potenciar la gestión de perfiles en las múltiples plataformas determinadas para la intermediación, de la misma manera, se propende por la evolución de canales propios para la gestión de la información, siendo un punto esencial, el cual puede verse materializado en el desarrollo e implementación de una página web que a su vez proyecte aspectos importantes y diferenciadores en la imagen e identidad del sitio, acompañada de una aplicación móvil que permita la autogestión de servicios ofreciendo una experiencia al usuario única. Lo anterior, permitirá ampliar la visibilidad de los servicios que

se ofertan e incrementar paralelamente el aumento de reservas, salvaguardando la autonomía operativa y diversificar los métodos de captación de clientes.

b. Estrategias de Mercadotecnia y Fomento. Aquí se desglosaron las actividades diseñadas con el fin de divulgar y ubicar el servicio en el mercado. Examinaremos los enfoques de marketing digital, la publicidad convencionalmente empleada, las gestiones de prensa y los eventos de propaganda que pondremos en marcha para lograr nuestras metas mercantiles. Concepción de estrategias completas de mercadotecnia, cubriendo el espacio digital y el convencional, al objeto de poner de relieve la propuesta de alojamiento en el saturado ámbito actual. Dichas actividades procuran subrayar las fortalezas y provechos singulares del sitio, edificando de esta manera una lealtad superior de los usuarios corrientes y venideros.

c. Operatividad sustentado en la recurrente persecución de la novedad y la supremacía en la calidad del servicio. Implica desplegar flujos de autogestión, dado en la realización del check-in y la utilización de dispositivos de acceso electrónico en cerraduras. Igualmente, se asume el encargo de herramientas administrativas digitales. Este conjunto, se robustece por la instauración de parámetros exigentes a la higiene, el mantenimiento y la atención con el huésped, en pro de asegurar una experiencia sólida y de altos estándares de calidad para los usuarios.

d. Disponibilidad de Servicios Adicionales. La inclusión de un compendio de vivencias suplementarias, incluyendo facilidades de desplazamiento singulares, un abanico de recorridos dirigidos, suculentos desayunos de alta cocina y experiencias culinarias cautivadoras, con la meta de amplificar la oferta de valor y fortalecer la preeminencia del ente en la coyuntura comercial presente.

6. Modelo de Negocio

El modelo de negocio consiste en un tipo de alojamiento para arriendos a corto plazo en Villavicencio, contando con 5 habitaciones equipadas, baño exclusivo y espacios compartidos (trabajo colaborativo, lavandería, estacionamiento y cocina). El propósito es brindar una oferta de alojamiento cómoda, segura y rentable, acorde a las normas vigentes en Colombia y orientada a turistas, estudiantes y profesionales en movilidad temporal en *Llanos Stay Experience S.A.S.*

La Figura 5 presenta el Canvas del modelo de negocio, el cual fue concebido para la iniciativa de alquileres de corta duración en Villavicencio, y esta estructura se basa en los nueve bloques estipulados por la metodología de modelo de negocio. Dentro de este lienzo se delínean los distintos segmentos de clientes objetivo, la propuesta de valor, cuya esencia reside en la creación de vivencias únicas y un servicio personalizado a las necesidades del cliente, las vías de distribución de índole digital, los vínculos interpersonales con los clientes, los flujos de ingreso, los activos y procesos fundamentales, además de los aliados estratégicos esenciales para la puesta en marcha. Aunado a esto, se integran preceptos de sostenibilidad ambiental, la gestión de contingencias y indicadores de éxito, posibilitando una perspectiva global sobre la forma en que la empresa origina valor, preserva su posición en el mercado y garantiza el equilibrio financiero en el ámbito del hospedaje vacacional y empresarial de Villavicencio.

Figura 5. Modelo de negocio Canvas Llanos Stay Experience S.A.S.



Nota: Elaborado con apoyo de IA ChatGPT

6.1 Propuesta de Valor

Este modelo de negocio tiene como base la prestación de servicios de alojamiento temporal en inmuebles, tales como habitaciones, apartamentos y casas, que se podrán arrendar tanto de forma directa mediante propios canales como una página web o aplicación móvil como a través de plataformas digitales de intermediación. Se busca atender la creciente demanda de hospedaje por temporadas cortas que existe en Villavicencio, ofreciendo opciones flexibles, seguras y competitivas frente a la oferta tradicional, el modelo de negocio permite a los dueños de propiedades ofrecer estancias convenientes y adaptadas a las necesidades de sus huéspedes, desde habitaciones privadas hasta casas completas, el valor propuesto se basa en:

- Ubicación estratégica en zonas de alta demanda turística y estudiantil.
- Servicios personalizados que mejoren la experiencia del huésped.

- Ambientes diferenciados que transmitan identidad local y confort.
- Relación cercana con los clientes, mediante recomendaciones y atención directa.
- Innovación tecnológica, con procesos de autoservicio como check-in virtual y cerraduras inteligentes.
- Sostenibilidad, incorporando prácticas responsables en consumo de energía, agua y gestión de residuos.

6.1.1 Mercado Objetivo

El público está conformado por turistas nacionales e internacionales, viajeros de negocios, estudiantes universitarios, nómadas digitales y personas que buscan alojamiento temporal mientras realizan actividades en la ciudad, apunta a clientes que buscan comodidad, buena ubicación, precios accesibles y experiencias auténticas en estancias cortas.

6.1.2 Captación de clientes

Para la adquisición de clientes se emplearán distintas plataformas digitales de intermediación buscando expandir la presencia a nivel global; además, se hará uso de canales propios de comercialización como el sitio web, aplicación móvil y las redes sociales, para así robustecer la independencia empresarial. La gestión de la reputación online se sustentará en comentarios favorables y la lealtad de los huéspedes, resultará fundamental, al igual que las ofertas temporales y las colaboraciones locales. Estos últimos elementos facilitaran mostrar la propuesta de valor frente a otros competidores en el mercado.

6.1.3 Modelo de Ingresos

Los ingresos serán mayormente por concepto de alquiler por noche, y los precios variarían según la temporada, así como las condiciones en las cuales se requiere se rente el inmueble. Se complementarán con servicios adicionales como transporte, tours, desayunos y experiencias locales de gastronomía para aumentar el valor percibido por el cliente.

La estrategia del modelo de ingresos de esta iniciativa de alojamiento temporal se fundamenta en la sustancial diversificación de vías para crear valor; esto permite no solo captar ingresos por ofrecer el servicio de estancia, sino también asimilar ofertas suplementarias que realzan la ganancia y la fuerza competitiva del emprendimiento. A partir de este punto de vista, la entrada principal de capital deriva del cobro por noche ocupada, calculando después de un estudio minucioso del mercado de la zona, la localización del inmueble y el valor propuesto presentado, introduciendo tácticas de tarificación adaptables que dejan variar los costos según la necesidad, el periodo del año y eventos especiales dentro de Villavicencio. Sumado a lo ya expuesto, la propuesta contemplo la opción de proveer ingresos suplementarios, que surge de una unión estratégica con comercializadores turísticos, específicamente la Agencia de Viajes 1492 en el centro comercial Llanocentro, Villavicencio.

Esta colaboración abre puertas para administrar tours, medios de transporte, experiencias locales autóctonas, y recomendaciones a medida. Una conexión estratégica con otras entidades permite no solo ampliar y enriquecer la oferta de servicios disponible, sino también incentiva la entrada de ingresos adicionales. Así pues, se promueve una eficaz diversificación de las fuentes de donde provienen los beneficios de la empresa.

Sumado a lo anterior, se realiza un estudio de viabilidad que permite implementar herramientas de fidelización incentivando el retorno de los clientes en fechas de alta temporada donde se dé la celebración de festividades a nivel local, vacacional, o alguna circunstancia que genere la visita a la ciudad sea académica o laboral, donde se implementará puntos por uso frecuente o estancias prolongadas, lo que dará lugar a generar estabilidad en los ingresos que se obtienen propendiendo por alcanzar el punto de equilibrio. De esta manera, la idea de negocio que se plantea busca la posibilidad de implementar canales digitales adicionales, como Airbnb y Booking, en observancia de que esta medida, conlleva al pago de comisiones que brindan la posibilidad de acceder a una mayor visibilidad y demanda, aumentando en buena medida la ocupación del inmueble.

En este escenario, el método de monetización que se plantea para este proyecto se distingue por su notable flexibilidad y su destacada capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado local, lo que genera que existan tarifas competitivas, ofrecer un factor diferenciador en la prestación de los servicios e implementar constantemente estrategias comerciales que se orienten a la atracción y fidelización de los clientes; lo anterior, permite fortalecer en gran medida la sostenibilidad financiera del negocio a largo plazo.

De este modo, el enfoque estratégico del modelo de ingresos del proyecto de hospedaje en rentas cortas se fundamenta en diversificar las fuentes que pueden generar un valor agregado, lo cual se puede orientar a acoger servicios complementarios por medio de alianzas estratégicas, con el fin de contribuir al objetivo de ampliar la rentabilidad y competitividad del negocio en el mercado actual. Bajo este escenario, la principal fuente de ingresos proviene del cobro por noche en alojamiento, valores determinados por medio de un análisis riguroso en el mercado local, la ubicación del establecimiento y la propuesta de valor ofrecida, incorporando estrategias de fijación de precios flexibles que permiten ajustar las tarifas según la demanda, la temporada del año y los eventos especiales en la ciudad de Villavicencio.

6.1.4 Costos operativos

Los rubros comprendidos en egresos que tienen mayor peso en la ejecución de esta idea de negocio están comprendidos en el mantenimiento y limpieza de la propiedad, sumado a los servicios públicos (agua, gas y recolección de basuras, luz, internet y televisión), los seguros, los impuestos locales, la inversión en tecnología y los gastos relacionados con el servicio al cliente y la gestión de canales determinados para dicha función. *(Ver Página 81 – 12.2 Gastos y Costos Operativos)*.

6.1.5 Análisis de sensibilidad y escenarios financieros

El análisis de sensibilidad se perfila como una herramienta vertebral para el estudio de la factibilidad del proyecto de alojamiento para periodos cortos, de este modo, la metodología es de vital importancia al momento de efectuar la precisión y dimensionar el impacto que puede existir en el escenario financiero de la sociedad. Por consiguiente, este enfoque a su vez presenta una gran importancia en el escenario del turismo estacional y los cambios inherentes para esta modalidad; conforme con las circunstancias que se plantean, se ponen en cuestión tres aspectos de gran relevancia; el primero de ellos es muy propicio, seguido a ello, el otro criterio presenta un matiz moderado de optimismo, y, por último, otro muy inclinado. De esta manera, los escenarios que se plantean tienen en cuenta múltiples posibilidades en cuanto al porcentaje de ocupación y precios medios por noche, permitiendo así verificar posibles desenlaces bajo algunas circunstancias.

Conforme a las estimaciones realizadas, el margen de ocupación, se prevé que fluctúen considerablemente, ubicándose entre el 70 y 80 por ciento. Este aumento se explica por múltiples causas, resaltando entre ellas el flujo continuo de visitantes durante los picos de temporada, la celebración de eventos culturales y una estrategia mercadológica exitosa, diseñada y puesta en práctica con suma atención. Todo este mecanismo deviene en una mejora de las ganancias económicas para la corporación y la potencial consecución de márgenes de ganancia superiores en lapsos acortados. El motivo es que, mediante la adopción de tales tácticas y el refinamiento de los bienes existentes, pueden materializarse réditos financieros más ventajosos.

En el escenario que se plantea, se tiene previsto un índice de ocupación entre un 50% y un 60%, bajo la implementación de una estrategia comercial consistente bajo lo que se prevé una cobertura de los costos operativos cabalmente, permitiendo aproximarse al umbral de rentabilidad en un margen sostenible en el tiempo; lo anterior, permite que se despliegue lleve a cabo una correcta administración que permita una mayor flexibilidad y acción frente a las múltiples eventualidades que se puedan llegar a presentar; de este modo, el panorama más desalentador en ocupación se prevé entre un 30% a un 40%, evidenciado en periodos de baja temporada y ocupación, para lo cual, será necesario encontrar apoyo en campañas publicitarias y disminución de costos operativos.

El examen particular permite verificar un panorama con mayor claridad el vínculo entre los réditos empresariales y una administración eficiente para adaptarse a las dinámicas que se vayan presentando en el mercado local. Lo anterior, permite evidenciar la importancia que tiene la implementación de estrategias comerciales, dar un uso más apropiado a los recursos tecnológicos, así como la ampliación de las fuentes de ingreso a partir de nuevas alianzas que amplíen el portafolio de servicios para el huésped, cobijando en mayor medida sus necesidades. De este modo, es imprescindible verificar los posibles riesgos para mejorar la capacidad de respuesta y la toma de decisiones ante estos escenarios, generando resultados positivos ante el proyecto que se plantea y su rentabilidad en el tiempo.

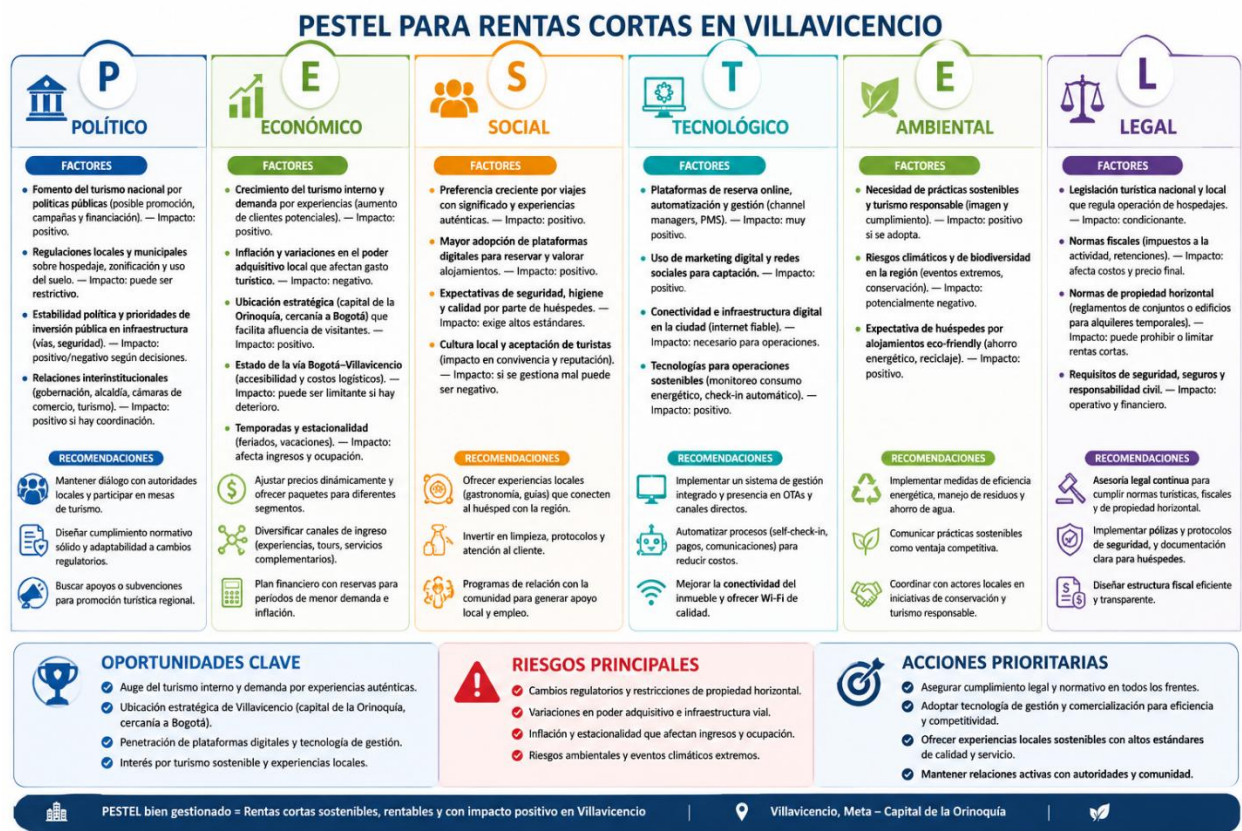
6.1.6 *Análisis del Entorno*

A partir del análisis detallado sobre el entorno por medio de la herramienta PESTEL que se muestra en la Figura 6 se observa una oportunidad importante con el fin de identificar correctamente los posibles factores externos que pueden tener gran injerencia en el avance,

evolución y materialización del plan estratégico dirigido a prestar el servicio de rentas cortas en la ciudad de Villavicencio. Por medio de esta vía estratégica, se plantea la posibilidad de que la idea de negocio tenga una mayor viabilidad, a partir de la toma de decisiones adecuada, así como el diseño de planes efectivos que propicien la consecución de las metas del proyecto a largo plazo.

Ahora bien, para introducir un tinte ligeramente político, también se deja en pie que es de vital importancia fomentar y consolidar el turismo como un motor esencial para el crecimiento económico del país, por medio de la aplicación de estrategias y medidas concretas a través de políticas públicas direccionadas al crecimiento y el afianzamiento de este sector de primordial importancia. En el escenario económico, ante el creciente índice del turismo interno, sumado a la ubicación estratégica del inmueble en la ciudad de Villavicencio como capital de la Orinoquía cercana a la capital del país, abren vertiginosas perspectivas para captar un volumen considerable de visitantes.

Figura 6. Herramienta PESTEL



Nota: Elaborado con apoyo de IA ChatGPT

Se debe tener en consideración que algunos factores como la inflación, el estado de la vía Bogotá – Villavicencio y las variaciones en el poder adquisitivo local podrán impactar decisivamente la demanda turística, por consiguiente, la prosperidad sostenida del sector en la región. Para ampliar un poco la perspectiva que se aborda, tanto en lo social como en lo económico, es visible una gran inclinación por experimentar viajes que aporten una mayor experiencia y trascendencia personal.

Tal cambio de paradigma ha estimulado un notable repunte en la adopción de plataformas digitales para la organización y administración de hospedajes, hecho que, a su vez, ha impulsado la consolidación y el crecimiento exponencial de los esquemas de arrendamiento de corto plazo. De la misma manera, la tecnología contemporánea, integrando plataformas de reservación en línea, sistemas empresariales, y automatización, es un pilar para el aumento de la competitividad y la eficiencia organizacional, asimismo, la dimensión ambiental requiere de medidas sostenibles, cruciales para mitigar el impacto natural, fomentando un turismo ético, responsable, y respetuoso.

Por último, desde el contexto legal, el acatamiento riguroso de leyes turísticas, fiscales, y de propiedad horizontal es vital, pues esto condiciona el funcionamiento operativo. En este punto, este análisis PESTEL es primordial, teniendo en cuenta que acoge múltiples variables que impactan el proyecto: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales. Al desglosar cada uno de sus componentes, se obtuvo una comprensión mucho más exhaustiva y minuciosa de las oportunidades y contingencias que pueden surgir dentro del contexto de ejecución de la idea de negocio. Por medio de esta metodología de análisis se presenta de forma esencial y decisiva que permiten el desarrollo de planes estratégicos que coadyuven al fortalecimiento de la capacidad competitiva y la perdurabilidad de la idea de negocio en el tiempo.

7. Descripción del Negocio

7.1 Planeación Estratégica

El propósito principal de Llanos Stay Experience S. A. S. se centra en mostrar una propuesta de alojamiento contemporánea destinada a alojamientos de corta duración en Villavicencio. De este modo, la empresa pretende reconfigurar la noción del alojamiento transitorio a través de un quehacer ágil que, más allá de solventar un requerimiento de techo, promueva un ascenso en los ápices de la comodidad y la aplicabilidad en el ámbito regional.

En aras de alcanzar este objetivo, en aspectos operativos se ha orientado al cumplimiento de las necesidades que se encuentran desprovistas en los clientes objetivos. Dentro de la oferta se cobija a turistas, estudiantes, así como profesionales y viajeros transitorios que tienen la necesidad de obtener un espacio adaptable a sus requerimientos en una corta estancia en la ciudad de Villavicencio.

Para finalizar, la viabilidad y la sostenibilidad a futuro de la organización se anclan en tres ejes directrices fundamentales:

a) Cumplimiento y garantía: Verificar el estricto apego a las disposiciones jurídicas presentes, extendiendo esta rigurosidad también a los convenios con socios comerciales y entidades prestadoras de servicios agregados del exterior.

b) Innovación tecnológica: Introducir mecanismos digitales cuales propulsores de la competencia ante el panorama mercantil del momento, posibilitando la mejora de las operaciones de trabajo.

c) Lealtad del Cliente: Priorizar las acciones hacia la satisfacción plena del consumidor, garantizando una vivencia inolvidable que impulse su regreso en nuevos viajes.

7.1.1 Filosofía

El centro de la filosofía empresarial de *Llanos Stay Experience S.A.S.* está dirigido a la oferta de experiencias a la altura de las expectativas de los usuarios caracterizadas por el bienestar, la seguridad, y una verdadera experiencia cultural; por medio de este enfoque, se tiene como finalidad generar total confianza en los visitantes y aportar al desarrollo sostenible de la ciudad.

Dentro de la perspectiva que se plantea, es completamente crucial proporcionar un trato individualizado que marque particularmente la experiencia en cada persona a partir de una atención que priorice sus necesidades como clientes. Paralelamente, buscamos cultivar un respeto absoluto por la diversidad cultural y la singularidad inherente a cada persona.

7.1.2 Misión

Ofrecer alojamiento temporal en Villavicencio con estándares de calidad excepcionales, empleando enfoques tecnológicos vanguardistas y un servicio distintivo y servicial, diseñados para colmar las exigencias de visitantes, académicos y profesionales, así contribuyendo a la mejora turística y al crecimiento económico de la región.

7.1.3 Visión

Se persigue consolidarnos como la alternativa de elección en estancias temporales en los Llanos Orientales, aspirando a ser el referente indiscutible para el año 2030. Nos destacaremos por nuestra calidad de atención al cliente, nuestra constante búsqueda de nuevas formas de gestión y nuestra firme dedicación a prácticas sostenibles, todo ello con el propósito de cultivar la confianza y lealtad de nuestros visitantes.

7.1.4 Valores

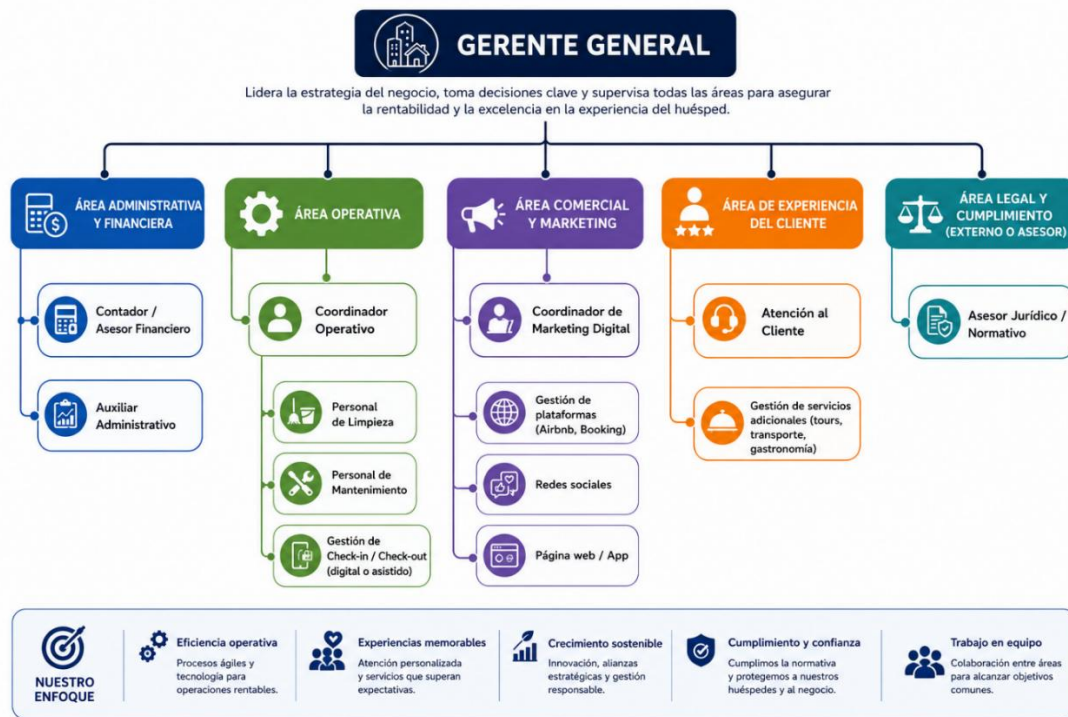
- Calidad, con la finalidad de brindar garantía de altos estándares en cada servicio ofrecido.
- Innovación, con el objetivo de aplicar soluciones tecnológicas que optimicen en gran medida la experiencia del huésped.
- Responsabilidad, para poder dar cumplimiento a la normatividad vigente y actuar con transparencia.
- Hospitalidad que permita ofrecer un trato cálido y cercano a cada cliente.
- Sostenibilidad enfocada a la promoción de prácticas responsables con el entorno social y ambiental.
- Compromiso local que posibilite el aporte al desarrollo económico y turístico de Villavicencio.

8. Diseño Operacional

8.1 Organigrama

En la Figura 7 se presenta la estructura organizacional propuesta para la empresa de rentas cortas en Villavicencio, diseñada para garantizar una gestión eficiente de las operaciones, la comercialización de los servicios y la satisfacción de los huéspedes. La organización se fundamenta en una dirección central que coordina las áreas administrativa y financiera, operativa, comercial y de marketing, experiencia del cliente, y legal y cumplimiento, permitiendo una adecuada distribución de responsabilidades y una gestión integral orientada a la rentabilidad, la calidad del servicio y el crecimiento sostenible del negocio.

Figura 7. Organigrama de Llanos Stay Experience S.A.S.

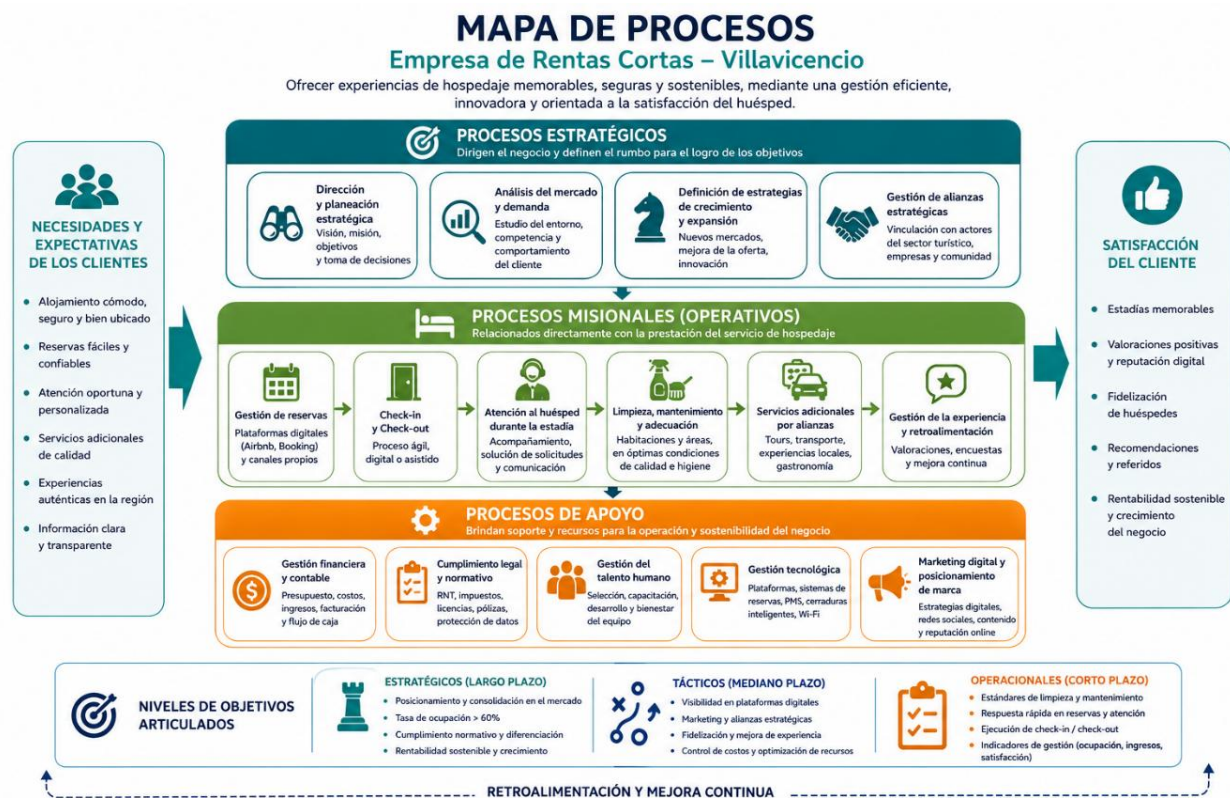


Nota: Elaborado con apoyo de IA ChatGPT

8.2 Actividades organizacionales

En la Figura 8 se muestra el mapa de procesos diseñado para este negocio. En primera medida, es importante indicar que estas actividades abarcan los procesos estratégicos, tácticos y operacionales, de este modo, la estructura organizacional *Llanos Stay Experience S.A.S.* catalogado como un proyecto de hospedaje en rentas cortas en la ciudad de Villavicencio se fundamenta en la articulación eficiente de procesos estratégicos, tácticos y operacionales, los cuales permiten garantizar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos del negocio, la excelencia en la calidad del servicio brindado, la satisfacción plena de los clientes y la sostenibilidad a largo plazo. Esta integración estratégica de actividades clave a lo largo de la cadena de valor empresarial contribuye de manera significativa a la optimización eficiente de recursos, la búsqueda constante de la excelencia operativa y la capacidad de adaptación ágil a las transformaciones del entorno empresarial.

Figura 8. Mapa de proceso de la empresa Llanos Stay Experience S.A.S.



Nota: Elaborado con apoyo de IA ChatGPT

Esta organización se distingue por su enfoque en un revolucionario modelo empresarial altamente versátil, respaldado por la implementación estratégica de sofisticadas tecnologías digitales, la eficaz gestión de recursos y una marcada orientación hacia la satisfacción y fidelización del cliente. En este contexto, se promueven alianzas estratégicas con una variedad de participantes clave en la industria turística, como la prestigiosa “Agencia de Viajes y Turismo 1492”, la cual tiene su sede en el centro comercial Llanocentro, con una amplia experiencia en el mercado por más de 15 años. De tal manera, por medio de esta alianza, se coordinan y ofrecen una variedad de servicios adicionales, tales como recorridos turísticos especializados, transporte en la ciudad o entre municipios cercanos, vivencias autóctonas y entretenimiento variado, lo que contribuye a consolidar la propuesta de valor de la empresa y a diversificar las opciones disponibles para los visitantes alojados en el establecimiento.

Los procesos organizacionales se clasifican en tres niveles: estratégicos, misionales (operativos) y de apoyo.

a. Procesos estratégicos. Estos procesos corresponden a la ejecución de las actividades que se relacionan con la dirección y la planificación de la idea de negocio, tales como la definición de la visión, la misión, así como los objetivos empresariales; la planeación estratégica y la toma de decisiones; el análisis del mercado y comportamiento de la demanda; la definición de las estrategias de crecimiento y la expansión; por último, la gestión de las alianzas estratégicas con actores del sector turístico.

b. Procesos misionales (operativos). Son los que se relacionan de forma directa con la prestación del servicio de hospedaje, comprendidos en la gestión de las reservas por medio de las plataformas digitales y los canales propios; el proceso de check-in y check-out; la atención al huésped en el curso de su estadía; la limpieza, el mantenimiento y la adecuación de las habitaciones; la prestación de algunos servicios por medio de alianzas estratégicas con actores del sector turístico como tours, transportes y experiencias locales; y por último, la gestión de la experiencia al cliente y la recolección de su retroalimentación. Son aquellos directamente relacionados con la prestación del servicio de hospedaje.

c. Procesos de apoyo. Están comprendidos en aquellos procesos que brindan respaldo al funcionamiento del negocio y dan garantía a su sostenibilidad, como lo es: la gestión financiera y contable; el cumplimiento de la normativa vigente (RNT, impuestos, licencias); la gestión del talento humano; la gestión tecnológica (plataformas, sistemas de

reservas, cerraduras inteligentes); y finalmente, el marketing digital y posicionamiento de la marca.

La articulación adecuada y sincronización entre las distintas esferas de la estrategia corporativa, es decir, el ámbito estratégico, el táctico y el operativo, es completamente crucial para asegurar la operatividad cohesionada y productiva de la entidad como un todo. Por un lado, el nivel estratégico, comprendido en el área directiva, el cual tiene como objetivo proporcionar la idea principal de ejecución que aporte a la iniciativa y llevar al cumplimiento de las metas, mientras que el nivel táctico, situado entre el estratégico y el operativo, tiene la labor de convertir estos puntos en acciones palpables y prever las estrategias a corto y mediano plazo.

No obstante, el nivel operativo de *Llanos Stay Experience S.A.S.*, asume la responsabilidad de la implementación diaria de los quehaceres y de certificar que se observen los proyectos en los estratos superiores. Tal concepción estratégica y adecuadamente armada propicia una administración eficiente y real del alojamiento, posibilitando así que la empresa se ajuste se amolde de forma excelsa a los movimientos variables del mercado vacacional, eleve sensiblemente el disfrute que se brinda al consumidor, y certifique la permanencia y durabilidad a futuro del esquema empresarial.

8.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos están orientados al posicionamiento, crecimiento y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo, para lo cual se requiere de: consolidar el hospedaje como una opción competitiva y confiable en el mercado de rentas cortas en Villavicencio; alcanzar y mantener una tasa de ocupación superior al 60%; garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente en el sector turístico; diferenciar la oferta mediante innovación tecnológica y servicios personalizados; fortalecer la reputación digital del negocio a través de valoraciones positivas; y, generar rentabilidad sostenible y crecimiento progresivo del negocio. En la Tabla 1 se muestra el resumen de los indicadores definidos para la empresa *Llanos Stay Experience S.A.S.*

Tabla 1. Indicadores de Gestión de la empresa Llanos Stay Experience S.A.S.

Nivel	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Estratégico	Consolidar el hospedaje como una opción competitiva y confiable en Villavicencio.	Estar entre las 15 mejores opciones de alojamiento de la ciudad en 3 años.	Índice de posicionamiento digital	Ranking promedio en Airbnb y Booking	Semestral	Gerente General
Estratégico	Alcanzar y mantener una tasa de ocupación superior al 60%.	$\geq 60\%$ de ocupación anual.	Tasa de ocupación	$(\text{Noches ocupadas} / \text{Noches disponibles}) \times 100$	Mensual	Coordinador Operativo
Estratégico	Garantizar el cumplimiento de la normatividad turística vigente.	100% de cumplimiento legal.	Nivel de cumplimiento normativo	$(\text{Requisitos cumplidos} / \text{Requisitos aplicables}) \times 100$	Semestral	Asesor Jurídico / Normativo
Estratégico	Diferenciar la oferta mediante innovación tecnológica y servicios personalizados.	Implementar mínimo 3 mejoras anuales.	Número de innovaciones implementadas	Total de innovaciones ejecutadas	Anual	Gerente General
Estratégico	Fortalecer la reputación digital mediante valoraciones positivas.	Calificación promedio $\geq 4,8/5$.	Calificación promedio del huésped	Promedio de valoraciones recibidas	Mensual	Área de Experiencia del Cliente
Estratégico	Generar rentabilidad sostenible y crecimiento progresivo.	Incrementar ingresos en mínimo 10% anual.	Crecimiento de ingresos	$((\text{Ingresos año actual} - \text{Ingresos año anterior}) / \text{Ingresos año anterior}) \times 100$	Trimestral	Área Administrativa y Financiera
Táctico	Optimizar la visibilidad en Airbnb y Booking.	Incrementar en 20% la visibilidad anual.	Alcance digital	Número de visualizaciones de anuncios	Mensual	Coordinador de Marketing Digital

Nivel	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Táctico	Implementar campañas de marketing digital.	Ejecutar mínimo 4 campañas anuales.	Cumplimiento de campañas	Campañas ejecutadas / Campañas programadas $\times 100$	Trimestral	Coordinador de Marketing Digital
Táctico	Establecer alianzas estratégicas.	Lograr 5 alianzas activas durante el primer año.	Número de alianzas activas	Total de convenios vigentes	Semestral	Gerente General
Táctico	Diseñar estrategias de fidelización de clientes.	Alcanzar una tasa de retorno del 20%.	Tasa de clientes recurrentes	(Clientes recurrentes / Total clientes) $\times 100$	Trimestral	Área de Experiencia del Cliente
Táctico	Mejorar continuamente la experiencia del huésped.	Satisfacción superior al 90%.	Índice de satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos / Total encuestados) $\times 100$	Mensual	Área de Experiencia del Cliente
Táctico	Controlar costos operativos y optimizar recursos.	Reducir costos operativos en 5% anual.	Eficiencia de costos	Costos operativos / Ingresos operativos $\times 100$	Mensual	Área Administrativa y Financiera
Operacional	Garantizar estándares de limpieza y mantenimiento.	Cumplimiento del 100% de protocolos.	Cumplimiento de limpieza y mantenimiento	Actividades ejecutadas / Actividades programadas $\times 100$	Semanal	Coordinador Operativo
Operacional	Asegurar tiempos eficientes de respuesta a reservas.	Responder solicitudes en menos de 15 minutos.	Tiempo promedio de respuesta	Σ tiempos de respuesta / Número de solicitudes	Diario	Atención al Cliente
Operacional	Ejecutar correctamente los procesos de check-in y check-out.	98% de procesos sin incidencias.	Índice de incidencias operativas	(Procesos sin incidencias / Total procesos) $\times 100$	Mensual	Coordinador Operativo

Nivel	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Operacional	Mantener disponibilidad de servicios tecnológicos.	Disponibilidad del sistema $\geq 99\%$.	Disponibilidad tecnológica	$(\text{Tiempo operativo} / \text{Tiempo total}) \times 100$	Mensual	Responsable de Gestión Tecnológica
Operacional	Cumplir oportunamente los servicios adicionales.	100% de cumplimiento.	Cumplimiento de servicios complementarios	$\text{Servicios prestados} / \text{Servicios contratados} \times 100$	Mensual	Área de Experiencia del Cliente
Operacional	Registrar y analizar indicadores de gestión.	Generar informes mensuales de desempeño.	Cumplimiento de reportes	$\text{Informes elaborados} / \text{Informes programados} \times 100$	Mensual	Área Administrativa y Financiera

8.4 Objetivos Tácticos

Se encuentran orientados a la implementación de las estrategias definidas: optimizar la visibilidad del hospedaje en plataformas digitales como Airbnb y Booking; implementar campañas de marketing digital orientadas a los segmentos objetivo; establecer alianzas con agencias de turismo, universidades y empresas locales; diseñar estrategias de fidelización de clientes; mejorar continuamente la experiencia del usuario mediante retroalimentación; y, controlar costos operativos y optimizar el uso de recursos.

8.5 Objetivos Operacionales

Frente a los objetivos operacionales giran en torno a la puesta en marcha de las tareas cotidianas; tales como, la salvaguarda de los estándares de limpieza y aseo, así como el mantenimiento de las habitaciones; el aseguramiento de cumplir los tiempos atención en cuestión de reservas y la asistencia al usuario; la aplicación cabal de los trámites de entrada y salida de huéspedes; el resguardo de la operatividad y accesibilidad de las herramientas digitales; la observancia de la entrega puntual de servicios complementarios; además, la anotación y escrutinio de las métricas de desempeño (ocupación, renta, satisfacción al usuario).

8.6 Indicadores de Gestión

El sistema de indicadores de gestión del proyecto de hospedaje en rentas cortas *Llanos Stay Experience S.A.S.*, se configura como un constructo completo para el seguimiento al detalle (Ver Figura 8), la supervisión rigurosa y el perfeccionamiento constante. Esto hace posible una evaluación profunda de las operaciones de la empresa, abordando la eficacia operativa, la calidad de la experiencia brindada, el beneficio económico logrado y la cuota de mercado, para lo cual se integran métricas de índole financiera, operativa, comercial y la perspectiva del consumidor, todo en armonía con las metas estratégicas previamente trazadas.

Ante tal coyuntura, se postula la implementación de una metodología evaluativa centrada en los frutos, que fusiona componentes del esquema conceptual del cuadro de mando integral concebido por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992). Este enfoque posibilita la consonancia

de las métricas con las ópticas financiera, del cliente, de los procesos internos y del desarrollo institucional, siendo un pilar de gran relevancia para una organización que una actividades tangibles con administración electrónica en ámbitos de alojamiento. En la Tabla 2 se muestran los indicadores de acuerdo con las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI).

Tabla 2. Indicadores según Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Ingresos mensuales, utilidad neta, flujo de caja, punto de equilibrio, crecimiento de ingresos
Clientes	Calificación promedio, satisfacción del huésped, clientes recurrentes, comentarios positivos
Procesos Internos	Tasa de ocupación, tiempo de respuesta, cumplimiento de limpieza, incidencias en check-in/check-out, prestación de servicios adicionales
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento de funciones del personal, desempeño laboral, capacitación, adopción tecnológica
Comercial y Mercado	Visibilidad en plataformas, tasa de conversión de reservas, posicionamiento en Airbnb y Booking, crecimiento de la demanda

Desde el ángulo económico, resulta imperativo diseñar métricas de rendimiento fundamentales que permitan dilucidar la situación financiera del proyecto de manera precisa, ya que según la proyección que se tiene frente a las entradas económicas mensuales, las ganancias netas alcanzadas, el flujo de efectivo producido y la brecha financiera para alcanzar el punto de equilibrio. Esos criterios resultan de suma importancia para estimar la viabilidad a lo largo del tiempo del proyecto y cuan efectivo es el manejo de los activos presentes.

De la misma manera, la vigilancia continua de estas señales es un imperativo para la toma de decisiones conscientes y de peso frente a cualquier circunstancia que así lo demanden, por medio de ello, se propende a la expansión y la prosperidad económica de la empresa. Ya que, dentro de la esfera operacional del quehacer en el nicho de alojamientos, es imprescindible tener en cuenta un extenso compendio de mediciones críticas que facilitan una ponderación minuciosa del rendimiento y la efectividad en el suministro de la asistencia a la clientela.

Dichas mediciones abarcan una gama extensa, partiendo de la frecuencia de ocupación de las estancias hasta la complacencia de quienes nos visitan, sin olvidar los estándares de calidad y cumplimiento que se deben tener en cuenta para una habitación lista para uso y la tasa de relevo de los empleados. Así las cosas, el análisis a detalle cada una de estas mediciones resulta ser esencial para poder discernir las zonas susceptibles de perfeccionamiento y de ajuste estratégico en la administración de este proyecto. Entre estas métricas fundamentales residen la tasa de ocupación de las habitaciones, el tiempo medio de respuesta a las peticiones de reserva del cliente, el grado de adhesión a los preceptos de higiene y servicio, y el recambio de habitaciones como indicador de la demanda y del contenido del huésped.

Frente a los indicadores de desempeño para una atenta vigilancia de las operaciones y el logro de las metas en excelencia y complacencia del usuario. Dirigiendo la atención hacia el ámbito comercial y de mercado, se hace imperativo tener en cuenta un conjunto de métricas referentes a la visibilidad en distintas plataformas digitales, la tasa de realización de reservas, la clasificación en motores de búsqueda de aplicaciones prestigiosas como Airbnb y Booking, y el perpetuo incremento de la demanda.

Estos factores posibilitan un análisis mucho más profundo de la eficacia de las tácticas implementadas en el ámbito del marketing digital. Conforme a la faceta de vivencia del consumidor, procedemos a la cuantificación y valoración de multiplicidad de parámetros pertinentes; véase, el puntaje promedio atribuido por los visitantes, la plenitud global experimentada durante su permanencia, la reiteración en la decisión de los clientes de volver a utilizar los servicios y el número de comentarios favorables acopiados en variados canales digitales.

Estos criterios muestran un gran peso en la reputación empresarial por medio de los canales virtuales. Aunado a esto, adquiere gran importancia la instauración idónea de métricas de rendimiento del capital humano, que permiten determinar el grado de cumplimiento de aspectos trascendentales en la prestación del servicio de forma integral, como el cumplimiento de las tareas asignadas a las personas que asisten el servicio en instalaciones, su grado de compromiso con las atribuciones encomendadas y la funcionalidad visible en el equipo laboral. Esto se debe pues se reconoce ampliamente que la excelencia en la prestación de servicios está intrínsecamente vinculada al factor humano, así como a su habilidad de cumplir eficientemente las responsabilidades que la organización le encomienda.

Ahora bien, la metódica medición rigurosa de estos indicadores se lleva a cabo de manera periódica, aplicando un conjunto diverso de herramientas digitales especializadas, además de examinar minuciosamente informes provenientes de plataformas externas y de los propios registros internos de la empresa.

En este marco empresarial de tanta competencia y dinamismo, resulta vital recalcar que los indicadores de gestión no solo desempeñan un rol primordial en la supervisión y el monitoreo de las actividades cotidianas, sino que también se constituyen como instrumentos estratégicos, de suma importancia, que guían el camino de la mejora constante en cualquier organización. Adicionalmente, estas facilitan la detección de eventuales ámbitos para el perfeccionamiento, los cuales impulsan la mejora en aspectos de competitividad corporativa, garantizando de este modo su perdurabilidad en el tiempo dentro de un ámbito sumamente riguroso y delicado a su vez.

En la Figura 9 se resumen los objetivos e indicadores de acuerdo con las perspectivas del CMI.

Figura 9. Cuadro de Mando Integral (CMI)



Nota: Elaborado con apoyo de IA Gemini

8.7 Plan de operaciones

La concepción de un plan estratégico operativo para el proyecto de alojamientos de alquiler a corto plazo en Villavicencio representa una compilación rigurosa de acciones previamente organizadas, directrices precisas y la dotación de medios fundamentales, imprescindibles para garantizar una provisión de servicio eficiente, continua y excelsa, integrando operaciones, aspectos tecnológicos y logística; todo esto para concretar la oferta de valor y la razón de ser del emprendimiento.

En este orden de ideas, el quehacer operativo se centra en una administración íntegra del centro de alojamiento, para lo que esta gestión tiene como punto de partida la gestión de reservaciones, valiéndose de reconocidas plataformas digitales tipo Airbnb y Booking. Luego, como paso a seguir se tiene que llevar a cabo el check in y check out, procesos que tienen la opción de ejecutarse de manera independiente mediante el uso de tecnologías novedosas, tales como cerraduras inteligentes, o con la intervención de personal que lo asista según sea el caso, garantizando así accesibilidad, resguardo y agilidad en la asistencia al huésped.

Mientras su estancia transcurra en nuestras dependencias, es un compromiso clave procurar la concesión de una asistencia orientada a la complacencia del visitante, mediante la presencia ininterrumpida de variadas vías de contacto, una respuesta ágil y efectiva a toda petición, y también la presentación de un extenso surtido de facilidades suplementarias, como pueden ser recomendaciones de viaje a la medida, alternativas de desplazamiento privilegiadas y vivencias autóctonas singulares, con el fin último de sobresalir y elevarnos en el exigente escenario comercial contemporáneo.

Estos elementos resultan cruciales para la percepción digital del recinto hotelero. Aunado a lo anterior, se ha de recalcar la trascendencia del proyecto operativo, que no se limita a incluir una gestión correcta de los materiales requeridos, sino además un dominio de las existencias y una vigilancia ininterrumpida de los bienes muebles en cada momento, procurándose así la máxima operatividad de todos los componentes vitales para asegurar la debida entrega del servicio que se aborda.

Ahora bien, visualizando el escenario actual el plan de operaciones, éste se estructura de manera muy directa y muy estrecha a los objetivos estratégicos previamente definidos y a los indicadores clave de desempeño, que posibilita una ejecución ordenada, muy adaptable y enfocada

en la búsqueda continua de la excelencia, un aspecto que deviene fundamental para garantizar la perdurabilidad, la competitividad y la presencia sobresaliente del negocio en el muy específico ámbito de los alquileres de corta duración.

Como parte esencial del modelo de negocio propuesto, se tiene previsto la compra de un inmueble. Dicha propiedad se ubica en una zona particularmente privilegiada. Se trata del sector conocido como El Barzal Alto, en la ciudad de Villavicencio. Este barrio se destaca por la ejecución de importantes actividades comerciales y de prestación de servicios. La afluencia de público en esta área es notoriamente elevada. Su ubicación privilegiada, constituyendo un nodo urbano de alta significancia, presenta un valor intrínseco considerable. Este valor se acrecienta debido a su idoneidad para la concreción de múltiples operaciones. Tales operaciones están intrínsecamente ligadas a la oferta de alojamiento temporal. La modalidad predominante será la de arrendamientos de breve plazo.

Por esta razón, es posible hallar bienes raíces con cotizaciones que oscilan aproximadamente entre los \$430.000.000 y \$1.300.000.000. Dentro de este extenso espectro de valores, se encuentran tanto propiedades concebidas para uso habitacional como aquellas orientadas a fines comerciales, disponiendo de extensiones que se mueven de 147 metros cuadrados a más de 350 metros cuadrados. En concreto, se detectan distintas posibilidades de inversión, con cifras que van de \$580.000.000 a \$650.000.000, para comprar residencias adecuadas para este tipo de proyectos empresariales, valoraciones que parecen corresponder al nivel de la infraestructura necesaria para la operación del hospedaje.

Bajo este marco conceptual, se proyecta una inversión estimada que engloba la compra del bien inmueble, para el cual se escogió uno con un valor de \$650.000.000 ubicada diagonal a la iglesia del templete en una zona comercial; además se toman en cuenta desembolsos complementarios relacionados con refacciones, enseres y dispositivos tecnológicos, permitiendo así establecer lineamientos sólidos para el funcionamiento del proyecto. La designación estratégica del barrio El Barzal basa su criterio no únicamente en su predilecta localización central y una notoria facilidad de acceso, sino que además lo ancla a proximidad de áreas comerciales clave, centros de salud de prestigio y una diversidad de comodidades, lo que multiplica su atractivo inherente para el viajero o excursionista que anhela un pernoctar fugaz y satisfactorio en un ámbito que ofrezca solaz y facilidad durante su estancia.

8.7.1 Propiedad elegida

Con el propósito de garantizar la viabilidad operativa y comercial del proyecto de rentas cortas Llanos Stay Experience S.A.S., se realizó la identificación y evaluación de diferentes alternativas inmobiliarias en la ciudad de Villavicencio, considerando criterios como ubicación, capacidad instalada, potencial de adaptación al modelo de hospedaje y proyección de rentabilidad. Como resultado de este análisis, se seleccionó una casa esquinera ubicada en el sector de Barzal Alto, una de las zonas con mayor dinámica comercial y turística de la ciudad.

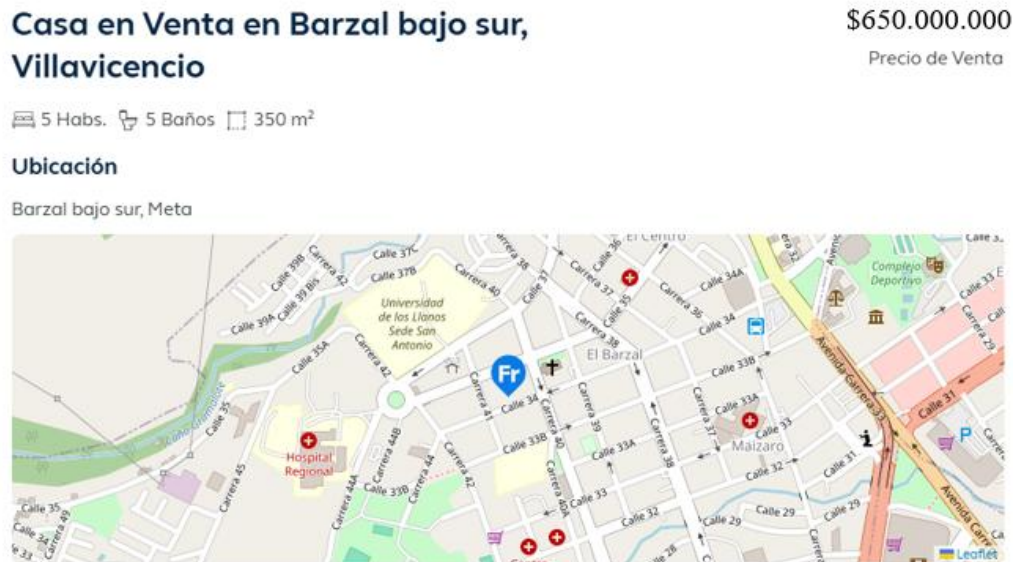
El inmueble cuenta con una superficie aproximada de 350 m², cinco habitaciones y cinco baños, características que permiten desarrollar un modelo flexible orientado tanto al hospedaje por habitaciones como al alojamiento corporativo a través de plataformas digitales como Airbnb. Adicionalmente, su ubicación estratégica cerca del Templete y de importantes corredores comerciales facilita el acceso de visitantes y fortalece su atractivo para turistas, profesionales y viajeros de negocios. A continuación, se presentan las características generales del inmueble seleccionado y su localización dentro de la ciudad que se complementa con la información de las Imágenes 9 y 10.

Casa esquinera en Barzal Alto.

Consta de 5 habitaciones, con 5 baños, su extensión corresponde aproximadamente a unos 350 m², la cual presenta una ubicación estratégica cerca al Templete y zona comercial, siendo un lugar potencial para llevar a cabo Airbnb corporativo, el hospedaje por habitaciones, con un precio: \$650 millones COP.

Figura 10. Casa determinada para el proyecto

Nota. Tomado de fincaraíz.com (2026)

Figura 11. Ubicación del inmueble

Nota. Tomado de fincaraíz.com (2026)

8.7.2 Estimaciones en Adecuación de Sitio

A continuación, se presentan las estimaciones correspondientes a la adecuación del sitio seleccionado para el desarrollo del proyecto de alojamiento tipo Airbnb corporativo en el sector de Barzal Alto. Este análisis financiero consolida la inversión inicial requerida para la puesta en

funcionamiento del inmueble, incluyendo la compra de la propiedad, las adecuaciones estructurales y el equipamiento integral de los diferentes espacios, con el fin de garantizar estándares de confort, funcionalidad y competitividad en el mercado de hospedaje por habitaciones.

Primero, la Tabla 1 da cuenta de la inversión inicial para la compra del bien raíz y sus adecuaciones iniciales, considerando el costo de adquisición de la vivienda, los honorarios de notaría y gestoría, además las adecuaciones esenciales de reforma. Seguidamente, la Tabla 2 enumera los elementos de amueblamiento de las estancias, como son muebles y textiles de corte hotelero, dirigidos a salvaguardar una vivencia de excelencia para los visitantes.

Adicionalmente, la Tabla 3 añade la dotación tecnológica de los cuartos, a la vez que la Tabla 4 consigna los objetos pensados para los espacios compartidos, cruciales para la congregación y el agrado de los individuos. Igualmente, la Tabla 5 resume el ajuar de cocina, asegurando independencia y operatividad en las prestaciones primarias de provisión de alimentos.

Finalmente, la Tabla 6 ofrece los implementos relativos a la zona de lavandería, precisos para la conservación funcional de la hospedería, y la Tabla 7 desglosa las instalaciones de protección y control automático, inclinados a mejorar la supervisión, la inspección y la entrada ágil a la propiedad. De manera complementaria, la Tabla 8 detalla el capital asignado al espacio de coworking, un elemento fundamental en la arquitectura de alojamiento propuesto, concebido primordialmente para profesionales o para estancias de larga duración.

En última instancia, la Tabla 9 unifica la previsión financiera completa del emprendimiento, amalgamando la totalidad de los desembolsos previamente detallados y posibilitando la apreciación del gasto total necesario para la puesta en marcha del esquema de negocio, este cual funciona como pilar para la examinación de la factibilidad económica del emprendimiento.

Tabla 3. Inversión para la compra del inmueble

Concepto	Valor aproximado
Casa 5 habitaciones Barzal Alto	\$650.000.000
Escrituración + gastos legales (aprox. 2.5 al 3%)	\$18.000.000
Adecuaciones iniciales (pintura, iluminación, diseño)	\$23.000.000
Subtotal inmueble	\$691.000.000

Nota. Elaborado con base a datos proporcionados por Fincaraíz.com

Tabla 4. Equipamiento para habitaciones

Elemento	Cantidad	Valor aproximado unitario	Total
Cama Doble Alicante	5	\$ 850.000	\$ 4.250.000
Colchones premium hoteleros	5	\$ 700.000	\$ 3.500.000
Lencería premium hotelera (3 juegos por habitación)	15	\$ 120.000	\$ 1.800.000
Almohadas premium	10	\$ 50.000	\$ 500.000
Cortinas blackout	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 5. Cotización elementos tecnológicos para las habitaciones

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Total
Televisor TCL 43 Pulgadas LED Full HD Smart TV 43LM6370PDB	5	\$ 750.000	\$ 3.750.000
Minibar tipo hotel	5	\$ 350.000	\$ 1.750.000
Escritorio tipo estudio	5	\$ 600.000	\$ 3.000.000
Sillas ergonómicas	5	\$ 278.000	\$ 1.390.000
Lámparas inteligentes	5	\$ 150.000	\$ 750.000
Cerraduras inteligentes habitación	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 6. Enseres para áreas comunes

Elemento	Cantidad	Valor aprox.	Total
Smart TV 65" área social	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Samsung HW-Q930F 9.1.4 Negro	1	\$ 1.599.900	\$ 1.599.900
Sistema estéreo ambiental	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Sofás premium	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Mesa comedor diseño	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Decoración premium	—	—	\$ 3.000.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 7. Enseres para cocina

Elemento	Cantidad	Valor aprox.	Total
Nevera principal inverter	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Cafetera Nespresso Lattissima One	1	\$ 990.900	\$ 990.900
Air fryer	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Microondas Kalley	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Sanduchera	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Menaje premium completo	—	—	\$ 2.500.000
Ollas premium	—	—	\$ 700.000
Cubiertos premium	—	—	\$ 250.000,00
Vajilla premium	—	—	\$ 300.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 8. Enseres área de lavandería

Elemento	Cantidad	Valor aprox.	Total
Lavadora Secadora LG Carga Frontal 14 Kilos WD14VVC4S6 Gris	1	\$ 3.067.050	\$ 3.067.050
Plancha vapor	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Centro de planchado	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Estanterías lavandería	—	—	\$ 300.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 9. Elementos de seguridad de automatización

Elemento	Cantidad	Valor aprox.	Total
Cerradura Digital Yale Ysd100 Negra	1	\$ 800.900	\$ 800.900
Ezviz Cámara De Seguridad H6c Pro 2k	6	\$ 80.900	\$ 485.400
Sistema DVR / almacenamiento	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Token / acceso inteligente	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Router empresarial + repetidores mesh	1	\$ 900.000	\$ 900.000

Nota. Elaborado con base con base en cotización Homecenter

Tabla 10. Enseres para espacios tipo coworking

Elemento	Cantidad	Valor aprox.	Total
Monitores adicionales	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000
Impresora multifuncional	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Iluminación profesional	—	—	\$ 600.000

Nota. Elaborado con base en cotización Homecenter

Tabla 11. Presupuesto general

Concepto	Valor (\$)
Inversión para compra del inmueble	\$ 691.000.000
Equipamiento de habitaciones	\$ 11.300.000
Elementos tecnológicos para habitaciones	\$ 11.890.000
Enseres para áreas comunes	\$ 13.149.900
Enseres para cocina	\$ 8.300.900
Enseres para lavandería	\$ 3.717.050
Seguridad y automatización	\$ 4.386.300
Espacio coworking	\$ 2.550.000,00
Total inversión inicial	\$ 746.294.150

8.7.3 Logística y gestión de recursos

La planeación logística y la administración estratégica de los recursos disponibles para llevar a cabo la ejecución del proyecto de alquileres temporales procuran primordialmente asegurar la disponibilidad constante, la eficacia operativa y la debida asignación de insumos, implementos y beneficios requeridos para la correcta operatividad del proyecto, apalancando así la adhesión a los paradigmas de calidad y el máximo provecho de las crisis financieras. Conforme con el proyecto en mención, se busca aplicar debidamente los requerimientos exigidos por la normativa legal y sanitaria, los cuales son aplicados para el debido control de los servicios.

Todo esto se concibe con la mira esencial de asegurar la solución ante cualquier contingencia susceptible de entorpecer la debida prestación del servicio. Además, en este proceso también se establecen diversos métodos y protocolos para ejecutar un monitoreo del uso de los recursos, persiguiendo la detección de posibles áreas de mejora y su optimización de forma más

eficaz. La gestión logística, igualmente, presupone la planificación y supervisión estricta de múltiples tareas, la limpieza, el mantenimiento preventivo, la adecuada preparación de las habitaciones, al objeto de garantizar su perfecto estado para la acogida de los huéspedes.

Respecto al componente tecnológico, se integran herramientas cuya meta es simplificar la gestión de reservaciones, la planeación de actividades y el seguimiento minucioso de la ocupación de espacios. Esta unión estratégica potencia la eficiencia en la coordinación de los procesos, lo que acarrea una notable disminución de los tiempos de respuesta, mejorando el desempeño general. En el ámbito empresarial actual y en la constante de cambio, la gestión de la logística se cataloga como un pilar crucial.

8.7.4 *Gestión de la Calidad del Servicio.*

La planeación logística y la correcta administración estratégica de los recursos disponibles para llevar a cabo la ejecución del proyecto de alquileres temporales procuran primordialmente asegurar la disponibilidad constante, la eficacia operativa y la debida asignación de insumos, implementos y beneficios requeridos para la cabal operatividad del proyecto, apalancando así la estricta adhesión a los paradigmas de calidad y el máximo provecho de las mermas financieras.

8.7.5 *Proyección de Crecimiento y Escalabilidad.*

El proyecto de hospedaje en rentas cortas no se considera meramente como una empresa estática, sino más bien un esquema empresarial con capacidad de crecimiento sostenido y extensibilidad a futuro, respaldado por la demanda cada vez mayor de acomodaciones adaptables y el uso difundido de herramientas virtuales dedicadas a esta industria. Por esta razón, se proyecta una expansión paulatina en la cobertura de la actividad mediante la incorporación de más viviendas, el enriquecimiento de los servicios disponibles y, eventualmente, la opción de replicar el modelo en otras zonas clave de Villavicencio o en zonas secundarias con características análogas. Igualmente, resulta esencial forjar colaboraciones estratégicas con entidades pertinentes del ámbito turístico, puesto que ello no solo favorecerá la ampliación de la actividad comercial, sino que también originará un robustecimiento considerable de la imagen corporativa, lo que redundará en un avance importante de su lugar en el exigente panorama de hoy.

8.7.6 Innovación y Uso de Tecnología.

La proposición del modelo de negocio radica en la sinergia estratégica de tecnologías variadas, erigiéndose como pilar fundamental para acentuar la eficiencia operacional, exaltar la complacencia del huésped y afianzar nuestra preeminencia en el mercado de arrendamientos temporales. En este tenor, se ha hecho acopio de vitrinas virtuales como Airbnb y Booking, como sistemas gestores de reservaciones de vanguardia, accesos biométricos y diversas opciones de contacto digital; todas estas facilitan la automaticidad de procedimientos tales como el registro de entrada, la asistencia al usuario y el monitoreo del uso de propiedades, con probada eficacia. Aunado a ello, la adopción de análisis de datos pormenorizados es crucial para el discernimiento táctico, propiciando ajustes de tarifa calibrados, la identificación de patrones de demanda y una potencial elevación de los beneficios.

8.7.7 Gobierno Corporativo y Toma de Decisiones.

La gobernanza corporativa para proyectos de alquiler vacacional se modela a través de preceptos, regulaciones y métodos que rigen las determinaciones estratégicas, el manejo de activos monetarios y de personal, así como las interacciones entre socios y demás personas que tengan alguna vinculación o interés en el proyecto, con la finalidad de salvaguardar la claridad, el rendimiento operacional y la viabilidad prolongada. La estructura de dicha gobernanza se cimienta en la especificación de funciones y deberes, implementando sistemas para el engranaje y el diálogo entre la cúpula directiva y los propietarios de acciones, quienes intervienen en los rumbos cruciales concernientes a la inversión, la expansión y la administración del negocio.

Se promueve la implementación de procedimientos de gestión superior que engloban la responsabilidad por actos, la transmisión fluida de información y el manejo adecuado de los recursos, elevando la fe entre los participantes y asegurando la consistencia de la iniciativa. Las decisiones fundamentales se toman de manera metódica, valorando la información económica, las métricas de desempeño más relevantes y una disección del panorama del mercado. Esta metodología permite la adopción de planes fundamentados en información fiable, que atenúa la ambigüedad al momento de elegir cursos de acción en los negocios. Asimismo, se generan metodologías concretas para abordar controversias que surjan entre las facciones, salvaguardando

los prerrogativas y utilidades de los accionistas, al mismo tiempo que asegurando la perdurabilidad de la corporación en uniones estratégicas.

8.7.8 Responsabilidad Social y Sostenibilidad del Negocio

El proyecto de hospedaje para rentar cortas destaca por su profunda adhesión a la responsabilidad social corporativa y la preservación del medio ambiente. Dichas facetas son pilares fundamentales y anclan la arquitectura empresarial. Su devoción por la mejora del desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades se refleja en una voluntad inquebrantable. Paralelamente, se promueve con ímpetu la ejecución de iniciativas enfocadas en salvaguardar el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos naturales disponibles. Esto se evidencia en la formulación de estrategias para refinar la ingesta de agua y electricidad, además de la adopción de métodos que buscan mitigar el impacto ecológico del entorno operativo, reduciendo su huella medioambiental.

Igualmente, la entidad persigue como meta principal estimular el ámbito económico a nivel local, promoviendo estrategias a partir de múltiples actores del contexto geográfico. Esto se evidencia, por ejemplo, en el establecimiento de vínculos de confianza con suministradores locales y la gestación de convenios con organizaciones del sector turístico. Dichos acuerdos facultan el impulso de las actividades económicas en el área y fortalecen la red de negocios existente. Desde una óptica social y ética, se impulsa una cultura organizacional más fuerte, enfocada en pilares y principios irrenunciables como la equidad, el respeto entre individuos y la plena integración de todos, más allá de sus disimilitudes particulares. Consecuentemente, esto deviene en la edificación de un espacio laboral favorable, garantizando entornos de trabajo óptimos y nutriendo el desarrollo pleno de cada miembro del colectivo, edificando así un ambiente de trabajo positivo y eficiente.

De manera análoga, se promueve intensamente el turismo sustentable, ofreciendo a las visitantes pautas exhaustivas para la salvaguardia del medio ambiente, el aprecio por las costumbres locales y el uso adecuado de las instalaciones, un aspecto de gran relevancia para sostener a lo largo del tiempo la atracción turística. En este escenario, la integración de preceptos de sustentabilidad trasciende la mera obligación ética y moral, erigiéndose como un factor de distinción esencial, por medio de esta estrategia se busca robustecer la prestación del servicio y el reconocimiento en el mercado local, lo que eleva considerablemente la experiencia del usuario,

impulsando la posición estratégica y acentuando su fortalecimiento competitivo en el mercado de los arrendamientos a plazo corto.

8.7.9 Estrategia Competitiva del Negocio

El proyecto de alojamiento de alquileres de corta duración basa su estrategia de competencia en la diferenciación de la gama de servicios ofertados y la continua mejora de la experiencia del huésped, en un panorama muy competitivo con un aumento de opciones de hospedaje en Villavicencio. Lo anterior, en vista que no solo compite por precio, sino que apuesta a generar valor extra a partir de la experiencia. Esto se consigue a través de elementos como su excelente localización en la zona del Barzal, la integración de tecnologías que realzan la experiencia del usuario, y la entrega de servicios complementarios por medio de acuerdos estratégicos con relevantes entes del turismo como es la agencia 1492 ubicada en Llanocentro.

Con esta estrategia, se busca solidificar la percepción del hospedaje como una alternativa sólida, y asequible sobre las opciones más comunes. Asimismo, se pretende cubrir las demandas de diversos segmentos del mercado, englobando visitantes, ejecutivos en desplazamiento e individuos que transitan temporalmente por la región. Empleando estrategias para mantener la imagen proyectada, garantizar una oferta de alto nivel y expandir nuestro espectro de alcance. Todo esto, en consecuencia, favorece la intensificación del nivel de ocupación y la optimización de los ingresos económicos de la empresa.

9. Análisis del Entorno Competitivo y Tendencias del Mercado

En Villavicencio, el panorama del hospedaje está altamente segmentado, mostrando una clara dicotomía entre los hoteles tradicionales y los que son más dinámicos. Esta diferenciación estructural, genera una amplia brecha en el sistema, propiciando emprendimientos que consigan conjugar rigor de calidad, agilidad gerencial y el cabal cumplimiento de la legislación vigente.

9.1 Caracterización de la Competencia Directa e Indirecta

-Hotelería Tradicional Segmento Consolidado: Establecimientos importantes de la región entre ellos el Hotel Campanario el Hotel del Llano o el Hotel Rosado afirman su prominencia basándose en una reconocida marca consolidada trayectoria institucional y una sólida infraestructura equipada con salones de eventos restaurantes y áreas húmedas. Sin embargo, este esquema operativo y de precios sufren de una notable inflexibilidad. A esto se suman sus costos operativos elevados dificultándoles responder ágilmente a las necesidades de estadias cortas o establecer conexiones eficientes con mercados emergentes como los nómadas digitales o el estudiantado universitario.

-Hostales y Residencias Universitarias Segmento de Bajo Costo: Estos se encuentran en ubicaciones convenientes cerca de instituciones académicas como la Universidad de los Llanos y la Universidad Santo Tomás y también en el centro urbano. Su principal estrategia competitiva se centra en el precio y un ambiente vibrante y colaborativo juvenil. Sus desventajas más significativas son una infraestructura muy básica falta de servicios complementarios una administración que deja mucho que desear y a menudo problemas importantes en cuanto a la formalización de sus operaciones.

-Segmento Informal en rentas cortas: Catalizado por la rápida expansión de viviendas anunciadas directamente a través de redes sociales o portales sin controles rigurosos, este nicho sobresale gracias a su notable adaptabilidad de precios y su habilidad para presentar una variedad de alojamientos (apartamentos y cuartos independientes) en ubicaciones residenciales clave. No obstante, su inconveniente primordial radica en la omisión de registro en el Registro Nacional de Turismo (RNT), resultando en una ausencia absoluta de normativas de calidad, exponiendo a los

usuarios a peligros de seguridad, y fomentando una rivalidad caótica que merma la confianza dentro del ámbito de los consumidores.

9.2 Fuerzas Impulsoras y Tendencias del Mercado

El comportamiento del sector turístico e inmobiliario en la capital del Meta está siendo moldeado por tres dinámicas transversales:

- a) **Dinamización de la Demanda Turística y de Negocios:** Villavicencio ha consolidado su rol como la principal puerta de entrada a los Llanos Orientales. La celebración de certámenes de alto impacto regional e internacional—como la feria ganadera e industrial Expomalocas y los diversos festivales folclóricos—genera picos de ocupación que saturan la oferta convencional y exigen alternativas de hospedaje versátiles.
- b) **Evolución del Perfil del Consumidor:** Coexisten nuevos perfiles de huéspedes (viajeros corporativos, universitarios de posgrado y profesionales remotos) cuyas prioridades ya no se limitan a una cama, sino que demandan esquemas de contratación flexibles, tarifas competitivas por semanas y la integración de espacios funcionales compartidos, tales como áreas de *coworking* y conectividad de alta velocidad.
- c) **Una Migración Imperativa Hacia la Formalización:** El contexto normativo evidenció una transformación trascendental con la promulgación del Decreto 2590, por medio del cual se intensificó rigurosamente los requisitos inherentes a la formalización y la fiscalización aplicables a los proveedores de servicios de hospedaje. Dicha restricción regulatoria emerge como un obstáculo disuasorio para las prácticas informales, facilitando la depuración del mercado. Esto, consecuentemente, estimula un entorno sumamente favorable para la irrupción de nuevos actores empresariales estructurados que puedan capitalizar la demanda carente de respaldo legal.

9.3 Oportunidades Estratégicas para el Proyecto

La propuesta de valor se suma a la austeridad de hostales y la precariedad de ofertas informales, muestra un contexto excepcionalmente favorable para la gestión de esta iniciativa. Al ubicar de forma calculada la operación en este nicho emergente, la compañía presenta potencialmente un

modelo comercial de arrendamientos breves estructurados, capaz de acaparar a diversos perfiles de usuarios cuyos requerimientos no han sido atendidos plenamente, ejemplificado por cohortes estudiantiles, profesionales itinerantes y nómadas digitales.

Este mercado, en gran medida se traduce gracias a tres pilares esenciales que marcan nuestra diferencia:

Primeramente, la propuesta redefine la ecuación entre el valor monetario y la excelencia a través de una configuración arquitectónica reducida pero sumamente vanguardista, compuesta por cinco alcobas, que incorpora zonas prácticas concebidas para las dinámicas de trabajo y aprendizaje contemporáneas, tales como espacios colaborativos de trabajo, un área de preparación culinaria y un sector para el aseo de ropas. Secundariamente, en contraposición a la aprensión que despierta la clandestinidad en el sector habitacional, este proyecto se erige como una opción de total certidumbre dentro del ámbito urbano, asegurando cánones rigurosos de salvaguarda y una adhesión estricta a las directrices y marcos regulatorios.

En última instancia, la propuesta de valor se enriquece con una oferta de servicios complementarios englobando diseño de experiencias, alternativas de movilidad y difusión de la culinaria de la región, lo que resulta en la conformación de una vivencia del usuario holística y adaptada a sus necesidades, algo que los establecimientos hoteleros convencionales, por su escala masiva, no consiguen privilegiar. Desde esta perspectiva, el proyecto no solamente perfecciona la estancia de corta duración, sino que reformula la pauta del alojamiento transitorio en la urbe principal del Meta.

10. Plan de Marketing

El plan de marketing estratégico abarca de forma integral un análisis profundo del mercado meta, la elaboración cuidadosa de estrategias de posicionamiento únicas, la ejecución de programas de fidelización creativos y la promoción activa de la responsabilidad social corporativa. Todo esto con una visión nítida y firme en la implementación efectiva de acciones específicas que fortalezcan la visibilidad y el efecto del servicio de alojamiento en la floreciente ciudad de Villavicencio. La aplicación exitosa de una estrategia holística que contemple la administración de canales digitales propios, colaboraciones estratégicas a nivel local y el riguroso respeto a las normativas actuales, se erige como un elemento clave para asegurar la competitividad y la viabilidad a largo plazo del proyecto en cuestión.

10.1 Estrategias de fidelización y retención de clientes

Las tácticas destinadas a la fidelización y retención de clientes en el proyecto de alquileres a corto plazo se centran en consolidar la conexión con los usuarios, incentivar la repetición de reservas y mejorar la reputación del negocio en plataformas digitales. Esto se debe a que captar nuevos clientes implica un gasto mayor que el de conservar a los que ya se tienen. En este contexto, se implementan múltiples estrategias destinadas a generar y proporcionar experiencias sumamente gratificantes que impulsen la recomendación y la lealtad de los visitantes. Estas acciones abarcan la adaptación completa de cada servicio ofrecido, la provisión de una atención extremadamente eficaz y la incorporación de características únicas y exclusivas durante la experiencia de los visitantes.

A partir de tácticas complementarias que surgen para potenciar la lealtad del cliente. Es decir, otorgar descuentos singulares a los clientes recurrentes, ofrecer prerrogativas particulares a quienes son visitantes asiduos, o brindar algún tipo de recompensas que incentiven la incorporación de nuevos huéspedes al hotel. Cada una de estas iniciativas contribuye a fortificar el nexo entre la entidad y su clientela, forjando vínculos perdurables y beneficiosos para los involucrados. Hoy en día, en el panorama corporativo, la fidelidad del cliente se erige como una palanca fundamental para la pervivencia y el progreso constante de la empresa.

10.2 Mercado Meta

El modelo de negocio de **Llanos Stay Experience S.A.S.** se orienta a un perfil de consumidor moderno que prioriza la comodidad, la ubicación estratégica, la optimización de costos y la vivencia de experiencias locales auténticas. La demanda del proyecto está configurada por cuatro segmentos principales que alternan su dinámica según la estacionalidad del turismo en la región (ver Tabla 10). Estos nichos estratégicos abarcan a los turistas nacionales e internacionales en estancias de ocio cortas, estudiantes universitarios en esquemas de movilidad temporal, profesionales en viajes de negocios y nómadas digitales que demandan entornos dotados con conectividad de alta velocidad y áreas de *coworking*.

Cada grupo individualmente exhibe propósitos y necesidades operacionales propias, tal como se clarifica en la Tabla 11, la cual dilucida sus atributos sociodemográficos y sus principales urgencias habitacionales.

A fin de dar respuesta a tales exigencias, se torna esencial la confrontación de la propuesta de valor frente a los competidores existentes. Conforme a lo desglosado en la Tabla 12, el escenario competitivo de Villavicencio evidencia una controversia acentuada en el ámbito de las interacciones digitales, dominada por soportes de alquileres de corta duración y el sector hotelero tradicional.

En suma, dicho contexto de competencia es lo que dictamina la formación de precios en la urbe; la Tabla 13 ofrece una condensación de los valores monetarios predominantes en el mercado autóctono, estableciendo así el fundamento pecuniario para el establecimiento de los precios estratégicos del emprendimiento.

Tabla 12. Estudio de mercado

Temporada	Meses	Nivel de demanda	Características
Alta	Semana Santa, junio–julio, diciembre–enero	Alta (70%–90%)	Turismo familiar, eventos culturales, alta ocupación
Media	Puentes festivos	Media (50%–70%)	Turismo regional (principalmente Bogotá)
Baja	Febrero–mayo, agosto–noviembre (sin festivos)	Baja (30%–50%)	Disminución de flujo turístico

Nota. Elaborado con base en tendencias del turismo regional en Colombia.

Tabla 13. Segmentación del mercado

Segmento	Características	Necesidad principal
Turistas nacionales	Visitantes de Bogotá y ciudades cercanas	Alojamiento económico y cómodo
Ejecutivos / negocios	Viajes laborales cortos	Ubicación estratégica y conectividad
Parejas / grupos	Viajes recreativos	Experiencia y privacidad
Estudiantes / visitantes temporales	Estadías cortas	Flexibilidad y precio

Tabla 14. Análisis de la competencia

Tipo de alojamiento	Precio promedio/noche	Características	Nivel de competencia
Hoteles tradicionales	\$120.000 – \$300.000	Servicios completos	Alta
Airbnb / rentas cortas	\$80.000 – \$200.000	Flexibilidad, experiencia	Muy alta
Apartamentos amoblados	\$100.000 – \$250.000	Estadías medias	Media

Tabla 15. Rango de precios del mercado en Villavicencio

Tipo de alojamiento	Precio bajo	Precio medio	Precio alto
Habitación básica	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 180.000
Apartamento completo	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 250.000
Hospedaje premium	\$ 230.000	\$ 300.000	\$ 400.000

El análisis del mercado turístico en Villavicencio revela que el comportamiento de esta industria muestra una clara tendencia estacional, con períodos de alta demanda concentrados en momentos específicos del año, alcanzando niveles de ocupación que fácilmente superan el 80%. Esta situación resulta sumamente beneficiosa para la sostenibilidad y rentabilidad del enfoque de alquileres temporales. Además, es importante destacar que se ha observado una tasa de ocupación promedio que oscila entre el 50% y el 70%, lo cual refleja una significativa presencia de visitantes provenientes de la capital del país.

Asimismo, se llevan a cabo tácticas de comunicación efectivas después del servicio, mediante las cuales se busca de manera proactiva conocer la opinión de los clientes y se promueve la difusión de reseñas positivas en múltiples plataformas digitales. Esto es esencial para reforzar la reputación y la visibilidad del proyecto, es importante establecer una comunicación efectiva y mantener un contacto constante con los clientes. La satisfacción del cliente debe ser la prioridad en todas las interacciones, ya que un cliente satisfecho es más probable que regrese y recomiende este proyecto a otras personas. De este modo, la implementación de estrategias de fidelización basadas en reseñas positivas y beneficios exclusivos, como atención personalizada y cercana, comunicación directa vía página web, aplicación móvil y redes sociales y respuesta rápida a consultas y soporte durante la estadía.

10.3 Investigación, Estrategia de Mercadeo y Operación del Proyecto

10.3.1 Desarrollo e Investigación del Producto

El núcleo operativo de **Llanos Stay Experience S.A.S.** se fundamenta en un modelo de alojamiento optimizado para estancias cortas, estructurado a partir de una infraestructura compacta de cinco habitaciones privadas que se complementan con áreas comunes funcionales como zonas de *coworking*, lavandería, cocina equipada y estacionamiento privado. Para robustecer la propuesta de valor, la organización integra una cartera de servicios complementarios que incluye transporte especializado, el diseño de itinerarios o *tours* locales y experiencias gastronómicas con arraigo regional.

Con el fin de mitigar los riesgos de mercado, la investigación comercial previa se orienta específicamente a validar la competitividad de las tarifas dinámicas frente al hotelaría

convencional y los hostales, identificar las micro-localizaciones de mayor plusvalía e impacto estratégico dentro del casco urbano de Villavicencio, y determinar con precisión las preferencias del consumidor objetivo en materia de diseño interior, automatización de servicios y elementos de valor agregado.

10.3.2 Estrategia de Mercadeo, Posicionamiento y Mezcla de Marketing

El posicionamiento de la marca se define bajo la premisa de ofrecer un “Hospedaje flexible, moderno y con identidad llanera”, una identidad que equilibra la vanguardia tecnológica con el respeto cultural. Las acciones comerciales para materializar este enfoque contemplan el despliegue de campañas de publicidad digital segmentada mediante redes sociales y Google Ads, estructuradas de manera conjunta con una política de alianzas institucionales enfocada en universidades y agencias de turismo. Asimismo, el plan de promoción capitaliza la estacionalidad del destino mediante ofertas especiales vinculadas a las vacaciones y a la agenda de grandes eventos locales. La reputación corporativa se gestionará mediante un sistema proactivo que incentive las reseñas y testimonios verificados de los usuarios en los principales canales digitales.

A partir del prisma del marketing mix, las variables fundamentales se estructuran de esta forma:

- **Producto:** Esto incluye tanto las viviendas privadas y las zonas comunes como las vivencias del turismo receptivo.
- **Precio:** Se determina por una estrategia de tarifas variables ajustadas al instante a las variaciones en la demanda y las épocas turísticas, asegurando niveles de accesibilidad.
- **Plaza o Distribución:** Se emplea una estrategia omnicanal que combina puntos de venta directos por medio del diseño de un sitio web y una aplicación móvil propia junto con los canales indirectos, al incluir el inventario en los principales sitios globales de alojamiento.
- **Promoción:** Combina la publicidad digital nativa con la asistencia a ferias de turismo y eventos culturales de la zona.

10.3.3 Gestión de Clientes: Fidelización y Política Posventa

Para perpetuar la lealtad del cliente a largo plazo se implementa un programa de incentivación diseñado para promover la reincidencia de los visitantes habituales, ofreciendo

descuentos selectos en la contratación de los servicios de restauración y movilidad adjuntos. La táctica de vínculos se prolonga más allá de la estadía a través de intercambios comunicacionales singulares que proporcionan promociones exclusivas adaptadas al perfil del individuo.

A la par, la directriz de ventas subsiguientes fija un procedimiento de asistencia expedita para el deslinde de observaciones o quejas, el cual se apoya en una salvaguarda de excelencia enfocada a la defensa del comprador, que incluye reembolsos monetarios escasos ante la aparición de contratiempos que menoscaben los estándares asegurados de atención.

10.3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

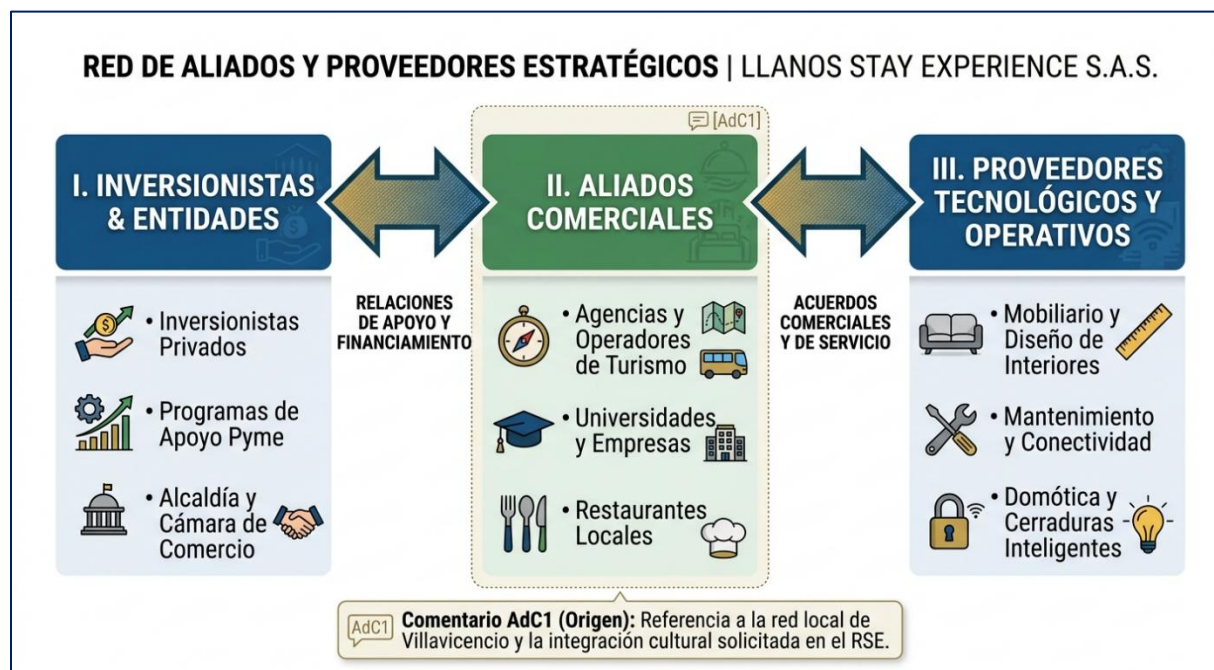
El proyecto se compromete ética y sosteniblemente con el territorio por medio de tres directrices de acción comunitaria. En lo concerniente a lo sociocultural, se enfatiza la difusión de la identidad local al incorporar la cocina regional y demostraciones de baile llanero dentro de la vivencia del visitante. En lo que respecta a lo medioambiental, la actividad implementa estrategias ecoeficientes orientadas a la máxima eficiencia en el uso de agua y electricidad, complementadas por una estrategia detallada de manejo de desechos. En definitiva, en la esfera socioeconómica, la organización estimula la economía de la zona a través de la creación de trabajo formal directo e indirecto, privilegiando la contratación de personal de la localidad para las faenas de aseo, conservación técnica y guías de turismo.

10.3.5 Estrategia de Logística, Abastecimiento y Red de Aliados

La eficiencia operativa del negocio depende de una logística interna fuertemente digitalizada, la cual abarca desde la automatización de las reservas hasta la implementación de esquemas de check-in virtual. La coordinación de los servicios de camareras y el mantenimiento de las instalaciones se realiza bajo un modelo de subcontratación con proveedores locales calificados, mientras que la ejecución de los servicios de transporte y tours turísticos se delega en operadores estratégicos especializados del departamento del Meta.

Esta estructura se sostiene sobre una red integrada de socios clave y proveedores críticos como se muestra en la Figura 04:

Figura 12. Red de aliados y proveedores estratégicos de Llanos Stay Experience S.A.S.



Nota: Elaborado con apoyo de IA Gemini

Para asegurar el suministro y la calidad de la operación, la cadena de abastecimiento se compone de empresas de mobiliario y decoración interior, firmas de servicios de aseo, proveedores de conectividad a internet de alta velocidad y empresas de base tecnológica especializadas en domótica y sistemas de gestión de propiedades (Property Management Systems).

Por su lado, el círculo de socios como aliados estratégicos conecta a entidades de turismo receptivo, conglomerados empresariales, establecimientos gastronómicos y corporaciones académicas, quienes solicitan de manera habitual opciones de vivienda corporativas o académicas.

10.3.6 Viabilidad Institucional y Anclaje Territorial

El proyecto se localizará geográficamente en el municipio de Villavicencio, un emplazamiento que exige una articulación directa con la Alcaldía Municipal y la Cámara de Comercio de Villavicencio. Este relacionamiento institucional tiene como doble propósito asegurar el cumplimiento riguroso de la normativa urbana y sectorial vigente, y facilitar la inclusión de la empresa en las vitrinas de promoción turística oficial de la ciudad. A través de este anclaje institucional, Llanos Stay Experience S.A.S. busca asegurar espacios de participación

preferencial en los grandes eventos de la capital del Meta, tales como la feria agroindustrial Expomalocas y los festivales culturales de la región, convirtiéndolos en los principales catalizadores para la atracción de flujos constantes de clientes de alto valor.

11. Estructura de costos

El estudio de los gastos pone al descubierto un paradigma mercantil que combina una elevada contención de acceso, en lo concerniente a la inversión inicial en equipos, junto con un esquema de gastos operativos mensuales sumamente adaptable y factible. Esta agilidad en la etapa de operación surge, sin lugar a duda, de la magnitud restringida de la iniciativa, confinada de manera deliberada a tan solo cinco habitaciones. Ante esta disposición, la factibilidad financiera y el redituar de los negocios se enlazan intrínsecamente a la administración de la ocupación. Se ha fijado un Umbral de Punto de Equilibrio Operativo, cuya consecución exige custodiar una ocupación media mensual excedente del 60 por ciento. Para un acervo de 5 cuartos (equiparable a un registro de 150 veladas disponibles al mes), tal cosa presupone la exigencia de promocionar y ocupar cuando menos 90 veladas cada mes.

11.1 Requerimientos de Inversión Inicial

Para la puesta en marcha del proyecto, es necesaria la consolidación de diversos recursos que garantizan la operación óptima bajo los estándares de calidad y tecnología de vanguardia propuestos. Esta inversión inicial abarca desde la adquisición de una vivienda de dos niveles y su posterior adecuación integral incluyendo remodelaciones, acabados, baños privados para cada habitación y el desarrollo de la cocina y zonas comunes hasta el amoblamiento y decoración temática de las mismas. Asimismo, se contempla la infraestructura tecnológica, clave para el modelo operativo, que integra cerraduras inteligentes, sistemas de reservas y seguridad, e internet de alta velocidad. Finalmente, el rubro incluye los costos de licencias y trámites legales, como la inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT) y permisos municipales, además del capital de trabajo inicial necesario para cubrir los gastos operativos de los primeros tres meses de actividad.

Como se detalla en la Tabla 15, la consolidación de los rubros anteriores sitúa la inversión inicial total requerida para la puesta en marcha del proyecto en SETECIENTOS CUARENTA Y SEIS MILLONES DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO MIL CIENTO CINCUENTA PESOS M/CTE. (\$746.294.150). En dicha tabla se observa que el mayor peso porcentual de la inversión corresponde a la compra y adecuación del inmueble, por un valor de seiscientos noventa y un

millones de pesos (\$691.000.000). Posteriormente, se destacan rubros esenciales para garantizar la experiencia del huésped y la operación del alojamiento, como el equipamiento de habitaciones, por valor de once millones trescientos mil pesos (\$11.300.000); los enseres para áreas comunes, por trece millones ciento cuarenta y nueve mil novecientos pesos (\$13.149.900); y los elementos tecnológicos para habitaciones, por once millones ochocientos noventa mil pesos (\$11.890.000). Estos componentes permiten establecer una base operativa adecuada para el funcionamiento del modelo de hospedaje en rentas cortas propuesto.

11.2 Gastos y Costos Operativos

En lo que respecta a la operación recurrente del proyecto, la estructura de costos se divide en gastos de venta, gastos administrativos, costos fijos operativos y costos variables asociados directamente a la prestación del servicio de hospedaje. Esta clasificación permite diferenciar los desembolsos necesarios para mantener la operación mensual del negocio frente a aquellos que dependen del nivel de ocupación de las habitaciones.

Los gastos de venta se estiman en un millón doscientos mil pesos (\$1.200.000) mensuales y comprenden las acciones de comercialización y promoción necesarias para mantener la visibilidad del alojamiento y estimular la ocupación. Dentro de este rubro se incluyen campañas de publicidad digital en redes sociales y Google Ads, mantenimiento de canales digitales, material promocional, gestión de contenidos, posicionamiento en plataformas de hospedaje y estrategias de fidelización de clientes.

Por su parte, los gastos administrativos se estiman en cuatro millones de pesos (\$4.000.000) mensuales e incluyen los costos relacionados con la gestión interna del negocio, tales como atención de reservas, coordinación operativa, honorarios contables y legales, gestión documental, gastos bancarios, trámites administrativos, seguros y apoyo a la administración general del establecimiento.

Adicionalmente, se contemplan costos fijos operativos base por dos millones trescientos mil pesos (\$2.300.000) mensuales, asociados a servicios públicos base, internet, software de gestión, mantenimiento preventivo, soporte tecnológico y gastos generales necesarios para garantizar la continuidad de la operación. De esta manera, los costos fijos mensuales del proyecto ascienden a

siete millones quinientos mil pesos (\$7.500.000).

Finalmente, los costos variables directos se asocian al nivel de ocupación y se estiman en cuarenta y cinco mil pesos (\$45.000) por noche ocupada. Estos costos comprenden limpieza, lavandería, amenities, consumos variables, comisiones de plataformas y mantenimiento asociado al uso de las habitaciones. Bajo el escenario base de ocupación del 65%, equivalente a 97,5 noches ocupadas al mes, los costos variables mensuales ascienden aproximadamente a cuatro millones trescientos ochenta y siete mil quinientos pesos (\$4.387.500).

En conjunto, los costos operativos mensuales del proyecto se estiman en once millones ochocientos ochenta y siete mil quinientos pesos (\$11.887.500), valor que permite proyectar una estructura de operación controlada y coherente con la capacidad instalada del inmueble. Aunque la inversión inicial detallada en la Tabla 16 es significativa, los costos mensuales recurrentes presentan una magnitud manejable, lo que favorece el cumplimiento del punto de equilibrio operativo, siempre que se implementen estrategias comerciales adecuadas para mantener niveles de ocupación sostenibles.

Tabla 16. Costos totales de inversión inicial del proyecto

Rubro	Valor (\$)
Compra y adecuación del inmueble	\$ 691.000.000
Equipamiento de habitaciones	\$ 11.300.000
Elementos tecnológicos para habitaciones	\$ 11.890.000
Enseres para áreas comunes	\$ 8.300.900
Enseres para cocina	\$ 8.300.900
Enseres para lavandería	\$ 3.717.050
Elementos de seguridad y automatización	\$ 4.386.300
Equipamiento espacio coworking	\$ 2.550.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 746.294.150

12. Estudio Financiero

12.1 Indicadores de Evaluación Financiera

Para consolidar el análisis de viabilidad económica del proyecto de hospedaje en rentas cortas, se realizó una evaluación financiera basada en la estimación de la inversión inicial, los ingresos operacionales, los costos fijos, los costos variables y los flujos de caja proyectados. Este enfoque permite determinar la capacidad del negocio para generar excedentes operativos, recuperar gradualmente la inversión y mantener una operación sostenible en el tiempo.

El proyecto requiere una inversión inicial de SETECIENTOS CUARENTA Y SEIS MILLONES DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO MIL CIENTO CINCUENTA PESOS M/CTE. (\$746.294.150), destinada principalmente a la adquisición y adecuación del inmueble, así como a la dotación de habitaciones, áreas comunes, cocina, lavandería, elementos tecnológicos, seguridad, automatización y espacio de coworking, tal como se detalla en la Tabla 16.

Para la estimación de los ingresos se tomó como base una capacidad instalada de cinco habitaciones, equivalentes a 150 noches disponibles al mes. Bajo un escenario base de ocupación del 65%, se proyectan aproximadamente 97,5 noches ocupadas mensuales. Con una tarifa promedio de \$190.000 por noche, los ingresos mensuales por hospedaje ascienden a \$18.525.000. Adicionalmente, se estiman ingresos complementarios por servicios adicionales de \$2.500.000 mensuales, asociados a transporte, experiencias turísticas, desayunos, coworking u otros servicios de valor agregado. En consecuencia, los ingresos mensuales totales del proyecto se estiman en \$21.025.000, equivalentes a \$252.300.000 anuales.

En cuanto a los costos operativos, se diferencian costos fijos y costos variables. Los costos fijos mensuales se estiman en \$7.500.000 e incluyen gastos administrativos, comerciales, servicios base, internet, seguros, contabilidad, software, mantenimiento preventivo y apoyo a la gestión del alojamiento. Por su parte, los costos variables se estiman en \$45.000 por noche ocupada, correspondientes a limpieza, lavandería, amenities, comisiones de plataformas, consumos variables y mantenimiento asociado al uso de las habitaciones. Bajo el escenario base de ocupación, los costos variables mensuales ascienden aproximadamente a \$4.387.500, para un costo operativo mensual total de \$11.887.500.

A partir de esta estructura, el proyecto genera una utilidad operacional mensual estimada de \$9.137.500 y una utilidad operacional anual de \$109.650.000 durante el primer año. Estos resultados evidencian que el negocio cuenta con capacidad para cubrir sus costos recurrentes y generar excedentes operativos, siempre que se mantengan niveles adecuados de ocupación, control de costos y estrategias comerciales efectivas.

La evaluación financiera también incorpora indicadores de rentabilidad y recuperación de la inversión. El margen operacional estimado es del 43,46%, lo que refleja una estructura de costos controlada frente al nivel de ingresos proyectado. El retorno operativo sobre la inversión inicial —ROI— se estima en 14,69% para el primer año, mientras que el período de recuperación operativo de la inversión se calcula en aproximadamente 6,35 años. Este plazo debe interpretarse considerando que el proyecto incluye la adquisición de un activo inmobiliario, cuyo valor patrimonial permanece en el tiempo y puede presentar valorización futura.

Para el cálculo del Valor Presente Neto —VPN— se utilizó una tasa de descuento del 12%, considerando el costo de oportunidad del capital y el riesgo propio de un negocio turístico sujeto a estacionalidad. Dado que la mayor proporción de la inversión corresponde a la compra del inmueble, se incorporó un valor residual al final del quinto año, estimado a partir de una valorización conservadora del inmueble del 3% anual y un valor de rescate del 20% sobre mobiliario y equipos. Bajo estos supuestos, el VPN ajustado asciende a \$101.168.251, la Tasa Interna de Retorno —TIR— se estima en 15,69% y la relación beneficio/costo descontada es de 1,08.

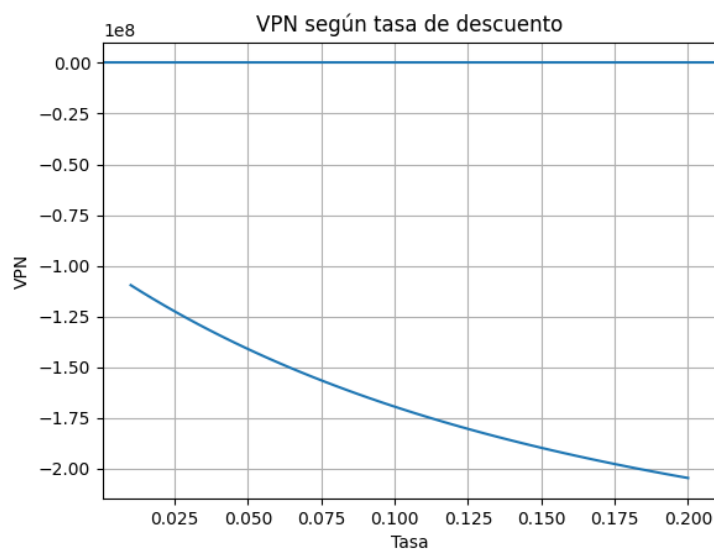
En conclusión, los resultados financieros muestran que el proyecto presenta viabilidad económica bajo un escenario prudente, con recuperación gradual de la inversión y generación de valor asociada tanto a los flujos operativos como al valor residual del inmueble. No obstante, la sostenibilidad financiera dependerá de mantener una ocupación promedio cercana al 65%, aplicar una estrategia dinámica de precios, controlar los costos operativos y fortalecer la reputación digital del alojamiento.

Tabla 17. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Resultado estimado
Inversión inicial	\$ 746.294.150
Habitaciones disponibles	5
Noches disponibles al mes	150

Indicador	Resultado estimado
Ocupación promedio estimada	65%
Noches ocupadas mensuales estimadas	97,5
Tarifa promedio por noche	\$ 190.000
Ingresos mensuales por hospedaje	\$ 18.525.000
Ingresos mensuales por servicios adicionales	\$ 2.500.000
Ingresos mensuales totales	\$ 21.025.000
Ingresos anuales totales	\$ 252.300.000
Costos fijos mensuales	\$ 7.500.000
Costo variable por noche ocupada	\$ 45.000
Costos variables mensuales estimados	\$ 4.387.500
Costos operativos mensuales totales	\$ 11.887.500
Utilidad operacional mensual	\$ 9.137.500
Utilidad operacional anual	\$ 109.650.000
Margen operacional	43,46%
ROI operativo año 1	14,69%
Período de recuperación operativo	6,35 años aprox.
VPN ajustado a 5 años, con valor residual	\$ 101.168.251
TIR aproximada	15,69%
Relación beneficio/costo descontada	1,08

Figura 13. VPN



13. Razones Financieras

Las razones financieras permiten analizar la estructura económica del proyecto y su sostenibilidad operativa. En términos de rentabilidad, el proyecto presenta un rendimiento estable, condicionado principalmente por el nivel de ocupación. Esto implica que la gestión comercial y la estrategia de posicionamiento en plataformas digitales son determinantes para mejorar el desempeño financiero.

Para el primer escenario, se considera una inversión inicial de setecientos cuarenta y seis millones doscientos noventa y cuatro mil ciento cincuenta pesos M/CTE. (\$746.294.150), una capacidad instalada de cinco habitaciones, 150 noches disponibles al mes, una ocupación promedio del 65%, una tarifa promedio de \$190.000 por noche y servicios adicionales estimados en \$2.500.000 mensuales. Bajo estos supuestos, los ingresos mensuales totales ascienden a \$21.025.000 y los ingresos anuales a \$252.300.000.

En cuanto a los costos, se estiman costos fijos mensuales de \$7.500.000 y costos variables de \$45.000 por noche ocupada. Con una ocupación mensual aproximada de 97,5 noches, los costos variables ascienden a \$4.387.500, para un costo operativo mensual total de \$11.887.500. En consecuencia, la utilidad operacional mensual proyectada es de \$9.137.500 y la utilidad operacional anual del primer año asciende a \$109.650.000.

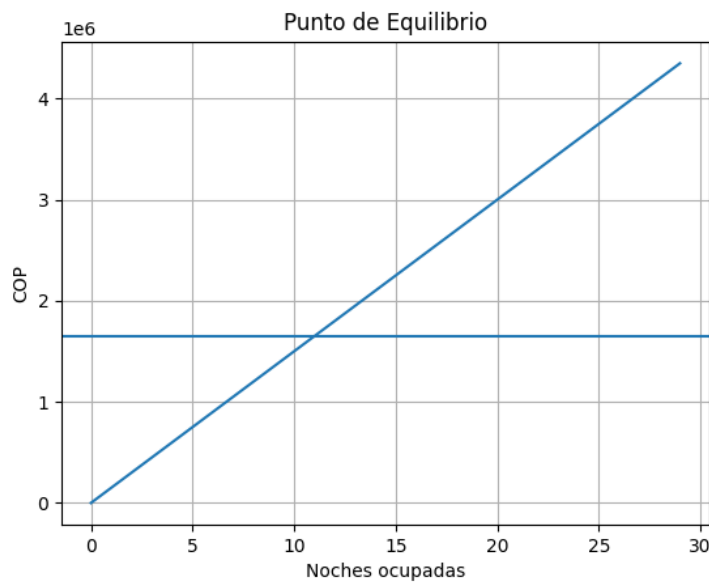
13.1 Solvencia

La solvencia del proyecto se analiza a partir de su capacidad para respaldar la operación y responder por sus obligaciones de largo plazo. En el escenario base, la evaluación financiera se realiza sin endeudamiento, es decir, con financiación mediante recursos propios. Esta condición reduce el riesgo financiero, ya que los flujos generados por la operación no se encuentran comprometidos con el pago de cuotas, intereses o servicio de deuda.

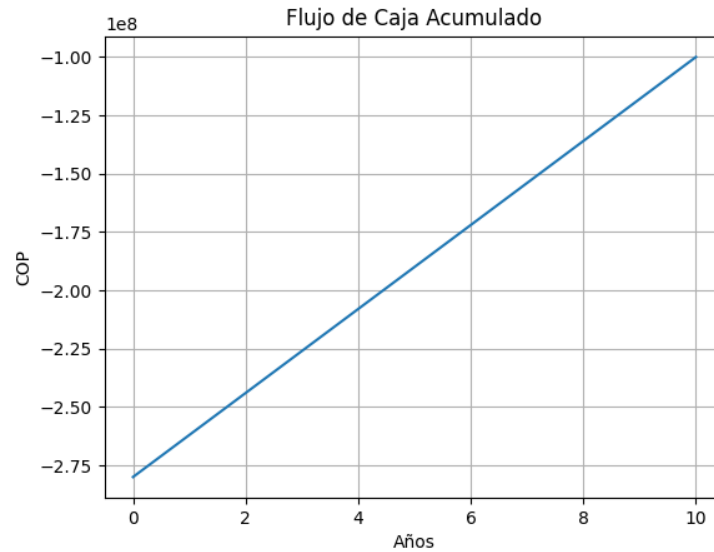
El uso moderado de apalancamiento podría considerarse en un escenario alternativo, siempre que se definan con claridad el monto financiado, la tasa de interés, el plazo, la cuota mensual y su efecto sobre la utilidad neta. No obstante, para efectos del presente análisis, se adopta un escenario conservador sin deuda, con el fin de medir la capacidad real del proyecto para sostenerse operativamente.

La proyección del flujo de caja muestra que el proyecto tiene capacidad para cubrir sus costos operativos mensuales y generar excedentes. La utilidad operacional mensual estimada en \$9.137.500 permite mantener una operación estable, siempre que se cumpla la ocupación promedio proyectada del 65%. Asimismo, el Valor Presente Neto —VPN— ajustado, calculado con una tasa de descuento del 12% e incorporando el valor residual del inmueble, asciende a \$101.168.251, lo cual respalda la viabilidad financiera del proyecto bajo un enfoque prudente.

Figura 14. Flujo de caja



El punto de equilibrio constituye un indicador fundamental para determinar el nivel mínimo de ocupación necesario para cubrir los costos operativos. Para este proyecto, el punto de equilibrio se alcanza con aproximadamente 52 noches ocupadas al mes, equivalentes al 34,7% de la capacidad mensual disponible. Este resultado se obtiene al dividir los costos fijos mensuales, estimados en \$7.500.000, entre el margen de contribución por noche, calculado en \$145.000, resultado de una tarifa promedio de \$190.000 menos un costo variable de \$45.000 por noche ocupada.

Figura 15. Punto de equilibrio

Este nivel de ocupación mínima evidencia que el proyecto cuenta con una estructura de costos manejable, pues puede cubrir sus costos operativos con una ocupación inferior al escenario base del 65%. Sin embargo, es importante precisar que superar el punto de equilibrio no implica recuperar inmediatamente la inversión inicial, sino generar excedentes operativos que contribuyen gradualmente a dicha recuperación.

Las razones financieras permiten analizar el comportamiento económico del proyecto y evaluar su capacidad de operación, generación de utilidades y recuperación de la inversión. Según la Tabla 18, los ingresos anuales estimados ascienden a doscientos cincuenta y dos millones trescientos mil pesos M/CTE. (\$252.300.000) durante el primer año, con costos operativos anuales de ciento cuarenta y dos millones seiscientos cincuenta mil pesos M/CTE. (\$142.650.000) y una utilidad operacional anual de ciento nueve millones seiscientos cincuenta mil pesos M/CTE. (\$109.650.000).

Tabla 18. Razones financieras proyectadas

Razón financiera	Resultado
Margen operacional	43,46%
ROI operativo año 1	14,69%
Relación ingreso/costo operativo	1,77

Razón financiera	Resultado
Período de recuperación operativo	6,35 años aprox.
Rotación de la inversión	0,34 veces
Valor Presente Neto — VPN ajustado	\$ 101.168.251
Tasa Interna de Retorno — TIR	15,69% aprox.
Relación beneficio/costo descontada	\$ 1,08
Punto de equilibrio operativo	52 noches/mes
Ocupación mínima de equilibrio	34,70%

Estos indicadores reflejan que el proyecto presenta una estructura financiera viable y una operación sostenible bajo el escenario base planteado. El margen operacional del 43,46% evidencia una capacidad favorable para generar excedentes después de cubrir los costos operativos. Por su parte, el ROI operativo del 14,69% muestra una rentabilidad razonable para el primer año, considerando que se trata de una inversión inmobiliaria-operativa.

El período de recuperación operativo estimado en 6,35 años confirma que el retorno de la inversión es gradual. No obstante, este resultado debe interpretarse teniendo en cuenta que la mayor parte de la inversión corresponde a la adquisición del inmueble, el cual conserva valor patrimonial y puede valorizarse en el tiempo. En consecuencia, la viabilidad financiera del proyecto no depende únicamente de los flujos de caja operativos, sino también del valor residual del activo inmobiliario.

En términos generales, los indicadores financieros respaldan la viabilidad económica del proyecto, siempre que se mantenga una ocupación promedio cercana al 65%, se conserve una tarifa promedio competitiva, se controlen los costos operativos y se fortalezcan las estrategias de posicionamiento digital y fidelización de huéspedes.

13.2 Rentabilidad

La rentabilidad del proyecto permite evaluar la capacidad del negocio para generar beneficios económicos en relación con la inversión realizada. En el caso del modelo de hospedaje en rentas cortas, este indicador está directamente influenciado por variables como la tasa de ocupación, la estrategia de precios y la eficiencia operativa. La rentabilidad se calcula mediante la siguiente expresión:

$$Rentabilidad = \frac{Utilidad\ neta}{Inversión\ total}$$

Considerando una inversión inicial estimada de setecientos cuarenta y seis millones doscientos noventa y cuatro mil ciento cincuenta pesos M/CTE. (\$746.294.150) y una utilidad operacional anual proyectada para el primer año de ciento nueve millones seiscientos cincuenta mil pesos M/CTE. (\$109.650.000), se obtiene un retorno operativo sobre la inversión —ROI— aproximado del 14,69% anual.

Este resultado indica que el proyecto presenta una rentabilidad operativa favorable, aunque de recuperación gradual, característica de inversiones inmobiliarias vinculadas a modelos de hospedaje. La rentabilidad del negocio está condicionada principalmente por el nivel de ocupación, la tarifa promedio por noche, el control de los costos operativos y la capacidad de generar ingresos complementarios mediante servicios adicionales.

No obstante, este indicador puede fortalecerse mediante la optimización de la ocupación, la aplicación de estrategias dinámicas de precios, el aprovechamiento de temporadas altas y eventos turísticos regionales, así como el fortalecimiento del posicionamiento en plataformas digitales. Adicionalmente, es importante considerar que la rentabilidad del proyecto no depende exclusivamente de los flujos operativos generados por el servicio de hospedaje, sino también del valor patrimonial del inmueble y de su posible valorización en el largo plazo.

En este sentido, el proyecto presenta un perfil de rentabilidad estable, con potencial de crecimiento conforme se consolide su reputación digital, aumente la fidelización de los huéspedes y se fortalezcan los servicios complementarios, tales como transporte, experiencias turísticas, desayunos, coworking y alianzas comerciales.

Según la Tabla 19, los ingresos anuales del proyecto para el primer año se estiman en doscientos cincuenta y dos millones trescientos mil pesos M/CTE. (\$252.300.000), distribuidos entre ingresos por hospedaje e ingresos por servicios adicionales. Esta proyección parte de una capacidad instalada de cinco habitaciones, una ocupación promedio del 65%, una tarifa promedio de \$190.000 por noche y servicios complementarios estimados en \$2.500.000 mensuales.

Tabla 19. Proyección de ingresos anuales

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Hospedaje	\$ 18.525.000	\$ 222.300.000
Servicios adicionales	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Ingresos totales	\$ 21.025.000	\$ 252.300.000

Los gastos de operación presentan un crecimiento progresivo asociado a la inflación, el mantenimiento preventivo, la reposición de elementos, el uso de plataformas digitales y la mejora tecnológica del servicio. Para el primer año, los costos operativos anuales se estiman en ciento cuarenta y dos millones seiscientos cincuenta mil pesos M/CTE. (\$142.650.000). Estos costos se proyectan con un crecimiento anual del 5%, pasando a ciento setenta y tres millones trescientos noventa y un mil novecientos sesenta y siete pesos M/CTE. (\$173.391.967) en el quinto año.

En observancia de la Tabla 20, la utilidad operacional proyectada muestra resultados positivos durante todo el horizonte de análisis. Para el primer año se estima una utilidad operacional de ciento nueve millones seiscientos cincuenta mil pesos M/CTE. (\$109.650.000), la cual aumenta progresivamente hasta alcanzar ciento veintiún millones setecientos sesenta y tres mil trescientos cuarenta y ocho pesos M/CTE. (\$121.763.348) en el quinto año. En total, el proyecto acumula una utilidad operacional estimada de quinientos setenta y ocho millones trescientos seis mil ochocientos ochenta y cuatro pesos M/CTE. (\$578.306.884) durante los cinco años evaluados.

Este comportamiento evidencia que el proyecto tiene capacidad para generar excedentes operativos sostenidos. Sin embargo, dado que la inversión inicial es alta por la adquisición del inmueble, la recuperación total de la inversión no se logra únicamente con los flujos acumulados de los primeros cinco años, sino que debe analizarse junto con el valor residual y la posible valorización del activo inmobiliario.

Tabla 20. Proyección de costos operativos anuales (2027-2031)

Año	Ingresos anuales	Costos operativos anuales	Utilidad operacional anual
1	\$ 252.300.000	\$ 142.650.000	\$ 109.650.000
2	\$ 262.392.000	\$ 149.782.500	\$ 112.609.500
3	\$ 272.887.680	\$ 157.271.625	\$ 115.616.055
4	\$ 283.803.187	\$ 165.135.206	\$ 118.667.981
5	\$ 295.155.315	\$ 173.391.967	\$ 121.763.348
Total acumulado	\$ 1.366.538.182	\$ 788.231.298	\$ 578.306.884

El margen operacional proyectado demuestra que el negocio tiene capacidad para generar utilidades sostenidas, especialmente si se mantiene una ocupación promedio cercana al 65%, se aplican tarifas dinámicas en temporadas de alta demanda y se conserva un control adecuado de los

costos operativos. En consecuencia, la rentabilidad del proyecto puede considerarse favorable, aunque su recuperación debe entenderse como gradual y propia de una inversión inmobiliaria-operativa de mediano y largo plazo.

El margen operacional proyectado demuestra que el negocio tiene capacidad para generar utilidades sostenidas durante el horizonte de evaluación. Para el primer año, la utilidad operacional estimada asciende a \$109.650.000, resultado de ingresos anuales por \$252.300.000 y costos operativos por \$142.650.000. Esta utilidad presenta un comportamiento creciente durante los cinco años proyectados, alcanzando \$121.763.348 en el quinto año.

El total acumulado de utilidad operacional durante el periodo 2027-2031 asciende a \$578.306.884, lo cual evidencia una capacidad favorable de generación de excedentes. No obstante, dado que la inversión inicial del proyecto es de \$746.294.150 y se encuentra concentrada principalmente en la adquisición del inmueble, la recuperación de la inversión debe analizarse como un proceso gradual, complementado por el valor residual y la posible valorización del activo inmobiliario.

13.3 Solvencia

La solvencia financiera hace referencia a la capacidad del proyecto para cumplir con sus obligaciones a largo plazo, evaluando la relación entre los activos y los pasivos. Este indicador se expresa como:

$$Solvencia = \frac{Activos}{Pasivos}$$

En el escenario planteado, la inversión se realiza principalmente con capital propio, el proyecto presenta un alto nivel de solvencia, dado que no depende de financiamiento externo significativo. Esto reduce el riesgo financiero y permite una mayor estabilidad en la operación del negocio. Sin embargo, en escenarios en los cuales se utilice apalancamiento financiero, es necesario mantener un equilibrio adecuado entre deuda y activos, con el fin de evitar presiones sobre el flujo de caja. Un nivel moderado de endeudamiento puede resultar beneficioso al aumentar la rentabilidad del capital propio, siempre que los ingresos generados sean suficientes para cubrir las obligaciones financieras.

La alta solvencia del proyecto constituye una fortaleza importante, ya que facilita el acceso a financiamiento futuro y reduce la vulnerabilidad ante fluctuaciones en la demanda turística. En conclusión, el proyecto presenta una estructura financiera sólida, con bajo nivel de riesgo y alta capacidad de respuesta frente a compromisos financieros, lo que respalda su viabilidad a largo plazo.

Según la tabla 22, los indicadores de solvencia reflejan una estructura financiera altamente sólida. La solvencia general alcanza el 100%, el endeudamiento total es del 0% y la autonomía financiera corresponde al 100%, debido a que la mayor parte de la inversión se encuentra respaldada por recursos propios. Esta situación reduce significativamente la exposición al riesgo financiero y fortalece la capacidad de respuesta ante contingencias futuras.

Tabla 211. Indicadores de solvencia proyectados

Indicador	Fórmula	Resultado
Inversión inicial total	—	\$ 746.294.150
Recursos propios	Recursos propios / Inversión inicial	100%
Financiamiento externo	Deuda financiera / Inversión inicial	0%
Endeudamiento total	$\text{Pasivo financiero} / \text{Activo total} \times 100$	0%
Autonomía financiera	$\text{Patrimonio} / \text{Activo total} \times 100$	100%
Solvencia general	Activo total / Pasivo total	No aplica, por ausencia de pasivos financieros
Respaldo patrimonial	Patrimonio / Pasivo financiero	No aplica, por ausencia de deuda
Cobertura de obligaciones financieras	Utilidad operacional anual / Pasivos financieros	No aplica, por ausencia de deuda

Los resultados evidencian que el proyecto cuenta con una estructura patrimonial sólida y bajo riesgo financiero en el escenario base. La ausencia de endeudamiento permite mayor flexibilidad operativa y reduce la presión sobre el flujo de caja. Sin embargo, en caso de que los socios decidan incorporar financiación externa en el futuro, será necesario elaborar un escenario alternativo que incluya monto del crédito, tasa de interés, plazo, cuota mensual y efecto sobre la utilidad neta y la liquidez del proyecto.

13.4 Liquidez

La liquidez financiera hace referencia a la capacidad del proyecto para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, utilizando sus activos corrientes. En el contexto del modelo de hospedaje en rentas cortas, este indicador es especialmente relevante debido a la variabilidad en los ingresos, los cuales dependen de la ocupación y la estacionalidad del mercado turístico. La liquidez se expresa mediante la siguiente relación:

$$Liquidez = \frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$$

En este proyecto, la liquidez se sustenta principalmente en el flujo de caja generado por la operación mensual, el cual permite cubrir gastos fijos como servicios públicos, administración, mantenimiento y limpieza. Dado que el modelo de negocio no requiere altos niveles de inventario ni presenta cuentas por cobrar significativas, la liquidez se encuentra directamente asociada a la eficiencia en la rotación de huéspedes.

El análisis evidencia que, bajo escenarios de ocupación media (50%–60%), el proyecto mantiene un flujo de caja positivo, lo que garantiza la cobertura de las obligaciones corrientes. No obstante, en escenarios de baja ocupación, la liquidez puede verse afectada, lo que resalta la importancia de implementar estrategias de gestión como precios dinámicos, promociones en temporada baja y optimización de costos operativos. En este sentido, el proyecto presenta un nivel de liquidez adecuado, condicionado a la estabilidad en la demanda y a una gestión eficiente de los recursos, lo cual permite asegurar la continuidad operativa del negocio.

Según la Tabla 23, la liquidez proyectada del proyecto se analiza a partir de su capacidad para cubrir los compromisos operativos de corto plazo con los ingresos generados por la actividad mensual de hospedaje. Dado que el modelo de negocio no requiere altos niveles de inventario ni presenta una estructura relevante de cuentas por cobrar, la liquidez depende principalmente del flujo de caja mensual, la ocupación efectiva, el control de costos y la disponibilidad de capital de trabajo.

Bajo el primer escenario, el proyecto genera ingresos mensuales estimados en \$21.025.000 y costos operativos mensuales por \$11.887.500, lo que permite obtener una utilidad operacional mensual de \$9.137.500. Este resultado evidencia que el negocio cuenta con capacidad para cubrir

sus gastos recurrentes y generar excedentes operativos, siempre que se mantenga una ocupación promedio cercana al 65%.

Tabla 22. Indicadores de liquidez proyectados

Indicador	Fórmula o criterio	Resultado
Ingresos mensuales proyectados	Hospedaje + servicios adicionales	\$ 21.025.000
Costos operativos mensuales	Costos fijos + costos variables	\$ 11.887.500
Utilidad operacional mensual	Ingresos mensuales - costos operativos mensuales	\$ 9.137.500
Margen operativo mensual	Utilidad operacional mensual / ingresos mensuales $\times 100$	43%
Capital de trabajo sugerido	2 meses de costos operativos	\$24.000.000 aprox.
Cobertura operativa del capital de trabajo	Capital de trabajo / costos operativos mensuales	2,02 meses
Dependencia de inventarios	Inventarios requeridos para operar	Baja

Los resultados evidencian que el proyecto presenta una liquidez operativa favorable, en la medida en que los ingresos mensuales proyectados superan los costos recurrentes de operación. La utilidad operacional mensual permite cubrir compromisos de corto plazo y generar excedentes para mantenimiento, reinversión y fortalecimiento del capital de trabajo.

No obstante, por tratarse de un negocio sujeto a estacionalidad turística, se recomienda conservar una reserva mínima de liquidez equivalente a dos meses de operación. Esta medida reduce el riesgo financiero en periodos de baja ocupación y fortalece la estabilidad administrativa del proyecto.

13.5 Apalancamiento

El apalancamiento financiero mide el grado en que el proyecto utiliza recursos externos (deuda) para financiar sus activos, y su impacto en la rentabilidad del capital propio. Se expresa como:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

En el escenario base del proyecto, la inversión inicial se financia con recursos propios, por lo cual no se contempla endeudamiento financiero. Esta estructura reduce significativamente el riesgo financiero, debido a que los flujos generados por la operación no se encuentran comprometidos

con el pago de cuotas, intereses o servicio de deuda. En consecuencia, los excedentes operativos pueden destinarse principalmente a cubrir costos, fortalecer el capital de trabajo, realizar mantenimiento, reinvertir en el negocio y recuperar gradualmente la inversión.

El apalancamiento financiero mide el grado en que el proyecto utiliza recursos externos para financiar sus activos. En este caso, al no incluir financiación externa en el escenario base, el nivel de apalancamiento es del 0%, mientras que la autonomía financiera corresponde al 100%. Esto significa que la inversión inicial total del proyecto, estimada en setecientos cuarenta y seis millones doscientos noventa y cuatro mil ciento cincuenta pesos M/CTE. (\$746.294.150), se encuentra respaldada por recursos propios.

No obstante, el uso estratégico de deuda podría evaluarse en un escenario alternativo, siempre que se definan con precisión el monto del crédito, la tasa de interés, el plazo, la cuota mensual y su impacto sobre la utilidad neta y la liquidez del proyecto. Aunque el apalancamiento puede contribuir a mejorar la rentabilidad sobre el capital propio, también incrementa la exposición al riesgo financiero, especialmente en negocios turísticos sujetos a estacionalidad y variaciones en la ocupación.

Por esta razón, para el escenario base se adopta una estructura financiera conservadora, sin endeudamiento, lo que favorece la estabilidad operativa del negocio y reduce la presión sobre el flujo de caja.

Tabla 23. Nivel de apalancamiento

Concepto	Valor
Inversión inicial total	\$ 746.294.150
Recursos propios	\$ 746.294.150
Financiamiento externo	\$ 0
Nivel de apalancamiento financiero	0%
Autonomía financiera	100%

El nivel de apalancamiento proyectado evidencia una estructura financiera conservadora y de bajo riesgo. La ausencia de deuda permite que el proyecto mantenga mayor flexibilidad financiera, especialmente durante los primeros años de operación, en los cuales resulta prioritario consolidar la ocupación, fortalecer la reputación digital y estabilizar los flujos de caja.

13.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, también conocido como umbral de rentabilidad, se erige como un elemento fundamental en el análisis de la viabilidad financiera de una empresa. Este indicador estratégico revela el nivel de actividad que garantiza que los ingresos igualen a los costos totales, desglosados en costos fijos y variables. Conocer este punto crítico permite a los directivos tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que impulsen la rentabilidad a largo plazo. En este interesante proyecto, se estima que se necesitan al menos unas 63 noches ocupadas mensualmente para lograr el punto de equilibrio financiero.

Este número se considera bastante moderado en comparación con los niveles habituales de ocupación en el sector. Este resultado claramente evidencia que la empresa cuenta con una estructura de costos altamente eficiente, lo que le permite obtener ganancias incluso en situaciones de mercado más adversas y conservadoras. Sin embargo, lograr sobrepasar este obstáculo está íntimamente ligado a diversos factores, tales como la variabilidad estacional, la implementación de una estrategia de fijación de precios efectiva y la excelencia en la prestación del servicio.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

Según la Tabla 25, el punto de equilibrio operativo del proyecto se alcanza con aproximadamente 52 noches ocupadas al mes, equivalentes al 34,7% de la capacidad mensual disponible. Este resultado se obtiene a partir de una tarifa promedio por noche de \$190.000, un costo variable estimado de \$45.000 por noche ocupada y un margen de contribución unitario de \$145.000.

El margen de contribución representa la diferencia entre el ingreso generado por cada noche ocupada y los costos variables asociados a la prestación del servicio. En este caso, cada noche ocupada aporta aproximadamente \$145.000 para cubrir los costos fijos mensuales del negocio, estimados en \$7.500.000, y posteriormente generar utilidad operacional.

Este resultado evidencia que el proyecto cuenta con una estructura de costos manejable, pues puede cubrir sus costos operativos con una ocupación inferior al escenario base proyectado del 65%. No obstante, es importante precisar que alcanzar el punto de equilibrio permite cubrir los costos mensuales de operación, pero no implica recuperar de manera inmediata la inversión inicial.

La recuperación de la inversión se logra de forma gradual mediante la acumulación de excedentes operativos y el valor residual del inmueble.

Tabla 23. Punto de equilibrio proyectado

Concepto	Resultado
Tarifa promedio por noche	\$ 190.000
Costo variable por noche ocupada	\$ 45.000
Margen de contribución por noche	\$ 145.000
Costos fijos mensuales	\$ 7.500.000
Noches disponibles al mes	150
Noches requeridas para alcanzar el punto de equilibrio	52
Porcentaje de ocupación requerido	34,70%
Ingreso mínimo mensual por hospedaje para equilibrio	\$9.880.000 aprox.

El punto de equilibrio proyectado permite concluir que el negocio presenta una capacidad favorable para cubrir sus costos operativos bajo niveles moderados de ocupación. Por tanto, si el proyecto logra mantener la ocupación promedio estimada del 65%, se ubicaría por encima del umbral mínimo requerido y generaría excedentes operativos para reinversión, mantenimiento y recuperación gradual de la inversión.

13.7 Reparto de Utilidades

El esquema de distribución de utilidades debe garantizar tanto la sostenibilidad del negocio como la rentabilidad de los inversionistas. En este sentido, la asignación de un porcentaje a la reinversión permite mejorar la competitividad del alojamiento mediante actualizaciones, mantenimiento y estrategias de marketing. Asimismo, la reserva legal cumple una función de respaldo financiero ante eventualidades, mientras que la distribución a socios representa el retorno directo de la inversión. Este equilibrio es fundamental en negocios turísticos, donde la experiencia del cliente impacta directamente en la rentabilidad.

El reparto de utilidades se realizará conforme a la participación accionaria de los socios de Llanos Stay Experience S.A.S., priorizando inicialmente la recuperación de la inversión y la reinversión estratégica durante los primeros años de operación.

De acuerdo con la tabla 26, la política distributiva asigna el 10 por ciento para la reserva de ley, un 40 por ciento con destino a la reinversión, y la cantidad restante de 50 por ciento a ser repartido entre los socios. Este esquema exhibe su idoneidad en el hecho de que propicia de manera concurrente la robustez del capital de la entidad, el constante mejoramiento de la infraestructura, y un rédito estimulante para aquellos que participan como inversores.

Tabla 24. *Reparto de utilidades.*

Concepto	Porcentaje
Reserva legal	10%
Reinversión del negocio	40%
Distribución entre socios	50%

Durante los primeros tres años se recomienda mantener una política de reinversión parcial de utilidades, con el propósito de fortalecer la infraestructura tecnológica, ampliar la capacidad operativa y mejorar continuamente la experiencia del huésped.

Finalmente, el estudio financiero evidencia que el proyecto de hospedaje en rentas cortas Llanos Stay Experience S.A.S. presenta condiciones favorables de viabilidad económica, rentabilidad y sostenibilidad financiera, sustentadas en el crecimiento del mercado turístico, el uso de herramientas tecnológicas y una estrategia diferenciadora basada en experiencias personalizadas y servicios complementarios.

14. Viabilidad desde los Aspectos Legales del Proyecto

El cumplimiento normativo y la gestión del riesgo legal constituyen pilares estratégicos para garantizar la sostenibilidad operativa y la legitimidad del proyecto en el mercado de alojamiento turístico. En lugar de concebir el marco regulatorio como una barrera burocrática, este se integra como una ventaja competitiva que fomenta la confianza del consumidor y asegura la viabilidad a largo plazo de la organización.

Para la constitución legal del negocio, se ha optado por la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), fundamentada en su flexibilidad administrativa, la adaptabilidad de sus estatutos y la limitación de la responsabilidad de los accionistas al monto de sus respectivos aportes. La estructuración interna de la sociedad define con claridad la participación de los socios, los mecanismos de toma de decisiones, la distribución de utilidades y las responsabilidades operativas mediante un contrato social riguroso.

La puesta en marcha y operación legal del proyecto demanda la ejecución progresiva de trámites administrativos y tributarios específicos. En primer lugar, se gestionará la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para formalizar la actividad económica, lo que habilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales del orden nacional, tales como el impuesto sobre la renta y el impuesto sobre las ventas (IVA), junto con la implementación obligatoria de la facturación electrónica. En el ámbito territorial, se tramitará la matrícula mercantil y el cumplimiento del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) a nivel municipal. Posteriormente, se procederá con la obtención del Registro Nacional de Turismo (RNT), requisito sine qua non para la prestación del servicio de hospedaje.

Por otra parte, tras la verificación técnica de las condiciones del inmueble frente a los instrumentos de ordenamiento territorial, se determinó que la ubicación del proyecto cuenta con un suelo de uso mixto (residencial y comercial) compatible con la actividad de rentas cortas. Asimismo, al tratarse de un inmueble independiente en zona residencial, la operación no se encuentra limitada por reglamentos de propiedad horizontal, lo que mitiga significativamente los riesgos de conflictos vecinales o restricciones de copropiedad.

La estrategia de protección de activos intangibles y mitigación de riesgos legales abarca tres dimensiones fundamentales:

- a) **Propiedad Industrial y Conocimiento:** Se gestionará el registro del nombre comercial y el logotipo ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para salvaguardar la identidad de la marca. De igual forma, el *know-how* operativo y comercial se protegerá mediante contratos laborales y comerciales que incorporen cláusulas estrictas de confidencialidad y no competencia.
- b) **Gestión Contractual y Operativa:** La relación con los usuarios se blindará jurídicamente a través de términos y condiciones de servicio explícitos en los canales digitales y un reglamento interno de huéspedes que regule la convivencia y el uso del espacio.
- c) **Protección de Datos:** Dado que el modelo operativo implica la captura de datos sensibles durante las reservas y el registro de huéspedes, se implementará una política de tratamiento de datos personales en estricto cumplimiento normativo, garantizando los derechos de *habeas data*.

En conclusión, el proyecto demuestra una **plena viabilidad legal**. Los riesgos identificados asociados principalmente a la rigurosidad de los procesos de pre-verificación turística y la carga impositiva serán mitigados de forma proactiva mediante una gobernanza corporativa rigurosa, auditorías preventivas y el cumplimiento estricto de los requisitos de formalización aquí descritos.

14.1 Constitución e Instrumentación Legal de la Organización

La formalización jurídica del proyecto de hospedaje bajo la modalidad de rentas cortas en el municipio de Villavicencio se estructurará mediante la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este modelo societario responde a criterios de optimización jurídica y financiera, toda vez que ofrece flexibilidad en su diseño estatutario, simplifica los trámites de constitución y mitiga el riesgo patrimonial al limitar la responsabilidad de los asociados exclusivamente al monto de sus aportes. Desde la perspectiva de la estrategia corporativa, la transición hacia la formalidad no se asume únicamente como una respuesta al mandato legal, sino como un vector de competitividad indispensable para proyectar confianza institucional en el mercado, mitigar riesgos reputacionales derivados de sanciones administrativas y habilitar el acceso a los beneficios fiscales del sector turístico.

La viabilidad operativa del modelo de negocio exige la ejecución de una ruta secuencial de formalización que inicia con la definición precisa de su arquitectura interna. Este proceso preliminar comprende la fijación de la razón social, la delimitación de un objeto social especializado en la prestación de servicios de hospedaje y la determinación del capital suscrito y pagado, junto con las reglas de gobierno corporativo que regirán la participación de los socios y las facultades del representante legal. Posteriormente, se procederá a la radicación del acto de constitución ante la Cámara de Comercio de Villavicencio para la obtención de la matrícula mercantil y el reconocimiento de la personería jurídica de la sociedad.

Una vez adquirida la existencia legal, la gestión de la organización se desplaza hacia la habilitación fiscal y sectorial. Esto demanda la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) con el propósito de clasificar la actividad económica correspondiente y configurar las responsabilidades tributarias obligatorias del orden nacional, incluyendo los regímenes aplicables a la facturación electrónica. De forma paralela, y como requisito sectorial e indispensable para la comercialización a través de plataformas digitales de economía colaborativa, se tramitará la obtención del Registro Nacional de Turismo (RNT), validando previamente la compatibilidad del inmueble con los usos del suelo permitidos en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) local.

Finalmente, el despliegue financiero y administrativo de la empresa requiere la apertura de canales bancarios corporativos y la implementación de un sistema de contabilidad bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), respaldado por la asesoría de un contador público. Estas herramientas garantizan la trazabilidad de los flujos de caja y la transparencia contable exigida por los entes de control. En conclusión, la constitución formal bajo la figura de SAS dota al proyecto de una estructura robusta y escalable, la cual no solo blindará jurídicamente la operación actual, sino que maximiza la capacidad de crecimiento futuro de la organización, permitiéndole diversificar su portafolio inmobiliario y captar la gestión de propiedades de terceros de manera legítima y sostenible.

14.2 Régimen Impositivo, Arquitectura Contractual y Gobernanza Corporativa

El despliegue operativo de la sociedad bajo el modelo de rentas cortas en Villavicencio requiere la estructuración de una matriz de obligaciones fiscales que responda con exactitud a su

naturaleza mercantil y sectorial. En el componente impositivo del orden nacional, la organización asume la condición de contribuyente del impuesto sobre la renta y complementarios, calculada sobre las utilidades netas del ejercicio y bajo el esquema general de depuración fiscal. Asimismo, la intermediación de servicios de hospedaje a través de plataformas digitales de economía colaborativa exige la correcta determinación y causación del Impuesto sobre las Ventas (IVA) cuando las condiciones legales así lo tipifiquen, soportado invariablemente en el ecosistema de facturación electrónica validada en tiempo real.

Dentro de la dimensión territorial, este tipo de operaciones impactan directamente en un hecho generador del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) a nivel municipal, dado por la empresa para la presentación periódica en la declaración y la liquidación de impuestos basado en los ingresos brutos que se perciben en este caso en la ciudad de Villavicencio. Del mismo modo, la empresa asumirá el rol de agente de retención, tanto para el impuesto de renta en la fuente como para el ICA, atendiendo a los límites y las transacciones prescritos por la normativa vigente. Por último, dada la índole de proveedor de servicios turísticos consolidado, la firma deviene en sujeto de la contribución parafiscal instituida para el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), un aporte fiscal singular diseñado para el impulso y la pujanza de la rama, el cual se cuantificará sobre las ganancias operativas percibidas cada trimestre. La administración de esta intrincada maraña fiscal será supervisada a través de una fiscalización contable constante, con el fin de aminorar peligros sancionatorios y exprimir al máximo las ventajas tributarias disponibles. Asimismo, la atenuación de la exposición al riesgo legal en el ámbito del proyecto se articula mediante una sólida estructura contractual, asegurando la certeza jurídica en las interacciones comerciales, contractuales y tecnológicas inherentes a la compañía.

a) Relación con el Usuario (Acuerdo de Hospedaje): Dicho acuerdo se consolida de forma virtual, por la vía de la adhesión a las estipulaciones y prerrogativas de servicio plasmadas en los soportes digitales y esquemas operativos (ej. Airbnb o Booking). El conjunto de cláusulas acordadas impondrá, de manera obligatoria, las tarifas aplicables, las normativas de anulación de reservas, la asunción de responsabilidad civil por perjuicios ocasionados y las directrices internas sobre coexistencia pacífica y utilización del inmueble.

b) Vínculos Laborales y de Operación: El talento humano de la entidad estará enlazado bajo el estricto cumplimiento de la legislación laboral vigente, definiendo explícitamente las obligaciones, horarios de trabajo y remuneraciones, además de asegurar la protección total a través

del sistema de seguridad social. Aquellos requerimientos de servicios accesorios, de carácter no fácilmente pronosticable o esporádico (tales como reparaciones específicas o soporte técnico especializado), se administrarán mediante la formalización de contratos por prestación de servicios civiles o mercantiles con agentes externos. c) Ecosistema Tecnológico y Comercial: La dinámica del emprendimiento se ve impulsada por la concertación de pactos con plataformas de pago, sistemas para la administración de alojamientos (PMS) y medios de alcance digital, entidades que demandan una evaluación corporativa anticipada sobre sus esquemas de comisiones, normativas de retención y compromisos de nivel de servicio (SLA).

Aunado a esto, la arquitectura de administración interna se cristaliza a través del acervo social de la SAS, manifestado en títulos accionarios que otorgan prerrogativas políticas y pecuniarias equitativas al aporte de cada partícipe. Dicha conformación habilita un diseño de involucramiento ágil y heterogéneo, donde las responsabilidades de los socios gestores inmersos en la dirección estratégica, operativa y mercantil se deslindan nítidamente de las de los socios meramente inversores o inactivos, cuyo afán se constriñe a la obtención de ganancias y a la supervisión prioritaria de sus patrimonios. Con el fin de resguardar la solidez institucional del ente frente a escenarios fluctuantes, el entramado social será fortalecido por un pacto o compromiso de accionistas. Este documento privado delineará pormenorizadamente los procedimientos para la gestión de divergencias, las proporciones exigidas en el consenso para resoluciones trascendentales, los lineamientos de reinversión de ganancias y los procedimientos de desvinculación o cesión de participaciones, fraguando, de esta manera, un marco corporativo sólido, diáfano y notablemente posicionado.

Conclusiones

El análisis detallado del plan estratégico para la creación de un servicio de hospedaje en alquileres de corta duración en la ciudad de Villavicencio revela la presencia de una clara y duradera oportunidad en el ámbito local, motivada por el constante aumento del turismo en la región, el fortalecimiento de las plataformas digitales como vías de venta y la inclinación de los consumidores hacia vivencias de alojamiento versátiles, adaptadas a sus necesidades y con un significativo valor añadido. En este escenario, lo correspondiente al modelo estratégico que se propone, muestra total viabilidad teniendo en cuenta que articula debidamente los criterios a nivel estratégico, operativo, financiero y legal, a partir de lo cual, es posible estructurar una idea de negocio altamente competitiva y alineada con las dinámicas actuales que presenta el sector turístico en constante evolución.

Desde una perspectiva organizacional, se constata inequívocamente la importancia de una arquitectura funcional articulada y robusta. De tal manera, los procesos intrínsecamente estratégicos y operacionales, al ser firmemente cimentados, coadyuvan significativamente al direccionamiento eficiente del proyecto y a la adecuada toma de decisiones. Tal enfoque comprehensivo no solo propende a una mejora cualitativa de la asistencia brindada, sino que, al mismo tiempo, estimula la ética organizacional orientada a la complacencia del consumidor final. Dichos factores cobran particular relevancia en el ámbito comercial contemporáneo, donde la estima digital y la vivencia del usuario se convierten en criterios esenciales para la consecución de las metas y la distintividad dentro del panorama competencial.

En el terreno operacional, el plan estratégico evidencia de modo enfático el modo en el cual la adopción de tecnologías vanguardistas, y una rigurosa unificación de procedimientos críticos y la conectividad precisa con aliados estratégicos como la agencia Viajes y Turismo 1492, con gran reconocimiento por su sobresaliente labor en turismo y situada en el centro comercial Llanocentro, inciden de manera muy importante en la diferenciación y el reconocimiento del proyecto en el mercado actual, posibilitando la expansión considerablemente acogiendo la variedad de servicios accesibles y ampliar drásticamente la calidad de la experiencia ofrecida a cada visitante en nuestras dependencias.

Referente al panorama financiero, el estudio efectuado revela que el proyecto posee condiciones favorables de viabilidad económica, siempre que se mantenga una ocupación

promedio cercana al escenario base proyectado, una supervisión apropiada de los desembolsos, un manejo eficiente de la ocupación y un diseño comercial que genere impacto en el mercado. La rentabilidad del proyecto debe entenderse como gradual, propia de una inversión inmobiliaria-operativa de mediano y largo plazo, en la cual los flujos operativos se complementan con el valor patrimonial y la posible valorización del inmueble. La diligente administración tributaria y contable, paralelamente a la observancia estricta de los preceptos legales vigentes, se configura como un pilar indispensable para asegurar la permanencia y legitimidad del negocio, mitigando contingencias probables y afianzando su proyección futura.

Desde el punto de vista legal, estructurar contratos resulta esencial. Esto significa, dejar en claro las obligaciones y cargas de las personas que participan en el desarrollo de la idea de negocio, las alternativas de solución de conflictos si llegasen a ocurrir. También, es importante saber la participación de cada socio, donde se determinen sus derechos y sus responsabilidades. Para evitar problemas legales que arruinen el desarrollo del negocio, se tiene que cumplir con las leyes establecidas. El cumplimiento del marco normativo, además de brindar seguridad, hace que la empresa proyecte una imagen adecuada y genere confianza en las personas. En un entorno altamente regulado y vigilado como sucede con el turismo, el manejo de los aspectos legales resulta ser de alta importancia para el funcionamiento del proyecto y tenga potencial de crecimiento.

En definitiva, la consecución de metas proyectos no se ve forzada solo por tener la infraestructura necesaria, sino que es importante la capacidad de mezclar estratégicamente todos los componentes del esquema comercial para lograr adaptarse a las variaciones del mercado y sostener una revisión continua en la calidad del servicio proporcionado. De este modo el esquema comercial representa no solo una opción posible de inversión además una ocasión valiosa de contribuir de forma relevante al crecimiento económico local, para así fortalecer considerablemente el turismo local y generar un valor agregado mediante vivencias diferenciadas y singulares en el mercado disputado de las rentas cortas.

Referencias Bibliográficas

- AirDNA. (2024). Average daily rate trends in Latin America. A.CRE.
<https://www.adventuresincre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>
- AirDNA. (2024). Short-term rental market overview: Colombia 2024. A.CRE.
<https://www.adventuresincre.com/auge-mercado-de-alquileres-temporales-en-latinoamerica-oportunidades-perspectivas/>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- BBVA Research. (2025). Situación Colombia 2025–2026.
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-colombia/>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2023). Informe económico regional del Meta. CCV
- Con Toda Propiedad. (2025). Análisis del impacto del Decreto 2590 en rentas cortas en Colombia.
<https://contodapropiedad.com/arrendamiento-de-inmuebles-por-cortos-periodos-se-regula-como-servicio-turistico/>
- Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo. Diario Oficial No. 42.845.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0300_1996.html
- Congreso de la República de Colombia. (1997). Ley 388 de 1997, por la cual se modifica la Ley 9.^a de 1989 y la Ley 3.^a de 1991 y se dictan otras disposiciones sobre ordenamiento territorial. Diario Oficial No. 43.091.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>
- Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 675 de 2001, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. Diario Oficial No. 44.509.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4162>
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011, por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Congreso de la República de Colombia. (2020). Ley 2068 de 2020, por la cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.544. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2068_2020.html
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Indicadores del sector turismo en Colombia. <https://sitios.dane.gov.co/turismo/>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Análisis territorial del turismo en Colombia. <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>
- Emilio. (2024). Informe de crecimiento de rentas cortas en Colombia 2021–2023. <https://sectorial.co/agencias-de-arrendamiento/se-proyecta-un-7-de-crecimiento-en-rentas-cortas-y-vacacionales-para-2024/>
- Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (2023). Indicadores de turismo regional en Colombia. <https://fontur.com.co/es/comunicados/el-sector-turistico-tuvo-buen-resultado-en-el-inicio-de-2023>
- García, M., & López, J. (2021). Plataformas digitales y transformación del turismo en Colombia. *Revista de Estudios Turísticos*, 15(2), 45–60.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Center for Applied Studies. http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Martínez, J., Alfonso, I., & Peñuela, L. (2022). Modelos de negocio en rentas cortas en Colombia. *Revista de Administración y Turismo*, 10(1), 33–50.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Informes de turismo. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Encuesta mensual de alojamiento. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/alojamiento>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Registro Nacional de Turismo. <https://rnt.confecamaras.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). Proyecto de decreto de preverificación del Registro Nacional de Turismo. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- Organización Mundial del Turismo. (2024). World Tourism Barometer. <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pérez, L. (2020). Regulación del turismo y sostenibilidad en economías emergentes. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 8(2), 101–120.
- Presidencia de la República de Colombia. (1989). Decreto 624 de 1989, por el cual se expide el Estatuto Tributario. Diario Oficial No. 38.756. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). Decreto 2590 de 2009, por el cual se reglamentan aspectos relacionados con el Registro Nacional de Turismo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36779>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Diario Oficial No. 49.523. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Ramírez, C., & Torres, D. (2019). Economía colaborativa y desafíos regulatorios en América Latina. *Revista de Economía Aplicada*, 12(3), 55–78.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Statista. (2024). Vacation rentals market in Colombia. <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/vacation-rentals/colombia/>
- CoStar Group. (2024). More global hotel markets growing RevPAR. <https://www.costar.com/products/str-benchmark/resources/data-insights-blog/more-global-hotel-markets-growing-revpar>
- Transparencia por Colombia. (2022). Índice de percepción de corrupción en entidades territoriales.