

CASO DE ESTUDIO  
FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA EMPRESA  
ON VACATION HOTELES & RESORTS

Luis Arnobis Aristizábal Vega  
luis.aristizabal@gmail.com

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PEREIRA, COLOMBIA  
2016

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar los factores de éxito empresarial de la empresa ON VACATION, mediante el método de caso. Se analiza la evolución del turismo a nivel mundial y latinoamericano, en especial se profundiza en el nacimiento del “todo incluido”, un concepto revolucionario en la industria turística. Actualmente la empresa ON VACATION es referente en el mercado, al facturar más de 100 millones de dólares anuales. Con la creación de varias unidades estratégicas de negocio se ha integrado verticalmente, generando un volumen alto en ventas, a un bajo costo de operación. Esta investigación es importante porque permite analizar un caso de estudio en el contexto académico; además sirve como ejemplo a la nueva generación de emprendedores para que se animen a crear empresa.

## **Abstract**

This paper aims to study factors of business success of the company ON VACATION, using the case method. The evolution of world tourism and especially Latin American level is analyzed and especially delves into the birth of the concept “all inclusive”, a revolutionary concept in the tourism industry. Currently the company is the market leader in billing more than 100 million dollars annually. With the creation of several strategic business units has been vertically integrated, generating high sales volume at a low operating cost. This research is important because it allows us to analyze a case study in the academic context; also, it serves as an example to the new generation of entrepreneurs to encourage them to create company

## **Palabras clave**

Todo incluido, turismo, receptivos, integración vertical, operador turístico, economías de escala, vuelo chárter.

## **Key words**

All inclusive, Tourism, Responsive, Vertical integration, Tour operator, Economies of scale, Charter flight

**TABLA DE CONTENIDO**

LISTA DE FIGURAS	1
LISTA DE TABLAS	2
INTRODUCCIÓN	3
1. Aspectos generales de la empresa, historia y contextualización del caso	5
2. Nacimiento del todo incluido	10
3. Perfil del emprendedor y fundador de la empresa ON VACATION	13
4. Modelo de negocio	16
5. Metodología	20
6. Conclusiones	21
7. Preguntas para el análisis y discusión del caso	23
8. Referencias bibliográficas	24



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valores corporativos	12
Figura 2. Foto Fundador ON VACATION, Carlos Londoño	13
Figura 3. Unidades estratégicas de negocio de la marca ON VACATION	15
Figura 4. Ciclo de venta del paquete todo incluido	15
Figura 5. <i>Ranking</i> de facturación empresas del sector de turismo	18

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Porcentaje de ocupación aérea y hotelera

6

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar los factores de éxito empresarial de la empresa ON VACATION, mediante el método de caso. Se analiza la evolución del turismo a nivel mundial, latinoamericano y, en especial, se profundiza en el nacimiento del concepto “todo incluido”, un concepto revolucionario en la industria turística, y en cómo éste fue revolucionando el mercado de la industria del turismo hasta ser aprovechado por un emprendedor para dar origen a la empresa ON VACATION. Se describen la historia y evolución de la organización y las características de este modelo empresarial y como se vale de su mayor ventaja competitiva para ser referente en el mercado; también se describe el perfil del emprendedor y cómo logró posicionar el concepto del todo incluido como estrategia competitiva; además la etapa de inicio, crecimiento y las múltiples dificultades económicas que sorteó la compañía para lograr posicionarse en el mercado. Se detallan los proyectos desarrollados y los nuevos retos que asumirá la compañía, también se describen las unidades estratégicas de negocio que soportan toda la cadena de valor de la operación turística siendo la integración vertical un soporte en su estrategia.

Este trabajo es importante porque permite identificar los factores claves de éxito de una empresa del sector turístico en Colombia que en los últimos años viene creciendo a un ritmo acelerado, también el conocer la estrategia corporativa que le ha permitido mantener un crecimiento ascendente. Se estudia específicamente la empresa ON VACATION con su todo incluido, un concepto avanzado en la industria turística donde la empresa empaqueta los

servicios como tiquetes, alojamiento, alimentación y receptivos, logrando una alta ocupación hotelera a bajo costo para los clientes.

## 1. Aspectos generales de la empresa, historia y contextualización del caso

La evolución constante del mercado ante los desafíos más exigentes de los consumidores a nivel mundial hacen que las empresas en todos los sectores de la economía orienten sus modelos de negocios y creen nuevos escenarios, de los cuales surgen nuevas oportunidades, la industria turística no es ajena a estos cambios y hace que se adapten al consumidor nuevos modelos de negocio ante las exigencias de un mercado altamente competido. Así nació la empresa ON VACATION, con un modelo innovador de economía de escala en el sector turístico al ofertar servicios con precios bajos que garantizan alto volumen de ventas a costos bajos, que permite trasladar el beneficio un precio cómodo al consumidor final.

Hoy la empresa es un referente en el sector y satisface una necesidad de un mercado desatendido ya que en buena parte los servicios turísticos de la competencia van dirigidos a una población con ingresos altos, mientras que ON VACATION llega a la población de ingresos medios y medios bajos permitiéndole a este segmento programar vacaciones a bajo costo, pero lo que le ha permitido crecer ha sido el poder ofrecer los servicios pagados a cuotas con plazos hasta de dos años lo que le brinda a la empresa la oportunidad de apalancarse financieramente con estos recursos y realizar inversiones de alto nivel. ON VACATION actualmente genera más de 5.000 empleos entre directos e indirectos, tiene 74 oficinas en 35 ciudades del país, además está presente con 72 puntos de venta ubicados estratégicamente en los centros comerciales y tiene una fuerza de ventas de más de 4.500 empleados, lo que la hace la fuerza comercial más grande del sector turístico (ON VACATION, 2015). Hasta el año pasado, ON VACATION estaría facturando al año 180

millones de dólares, con 1.200 habitaciones en 17 hoteles y una operación de cuatro chárter diarios que le representan 12 millones de dólares mensuales (Reportur, 2016). (Ver tabla 1).

*“La empresa ocupa la posición 35 en el ranking de marcas más valiosas del sector servicios por encima de Decameron”* (Carlos Londoño, 2015).

**Tabla 1**

*Ocupación aérea y hotelera*

Items	2011	2012	2013	2014	2015
Ocupación media vuelos	81%	89%	81%	85%	88%
Ocupación media hoteles	80%	84%	82%	90%	92%
Pasajeros transportados	115.000	139.000	170.000	280.000	340.000
Destinos operados	San Andrés				
		Panamá	Panamá	Panamá	Panamá
			Amazonas	Amazonas	Amazonas
				Cancún	Cancún
				Girardot	Girardot
					La Guajira

**Nota.** El total de pasajeros transportados es de 340.000.

a La ocupación media de hoteles es del 92%

b La ocupación media de vuelos es del 88%

Fuente: Manual de inducción asesores ON VACATION 2015, Departamento de Mercadeo.

En 1995, sin saber que ese sería el primer paso para el negocio de su vida Carlos Londoño, le vendió al Colegio Nueva Granada una excursión a San Andrés, sirviendo como intermediario entre el colegio y un mayorista turístico quien le había vendido en su momento la excursión para su colegio. El negocio fue tan bueno, que desde ese momento se dedicó a vender excursiones en los colegios, mientras terminaba sus estudios universitarios. En 1999 ya vendía 30 excursiones al año y por eso decidió montar su propia oficina. En plena crisis del UPAC en Colombia, creó formalmente la empresa con la marca Tour School. Gracias al éxito de sus ventas, la cadena de hoteles Decameron le otorgó la exclusividad para vender las excursiones de colegios, a través del programa Excursión. Sin embargo, después de un tiempo, Decameron comenzó a subir sus precios, y posteriormente le quitó la exclusividad a Londoño (Dinero, 2008).

Para esa época, Londoño ya había dado cuenta de que debido al costo de los paquetes, la participación de los colegios de calendario A en las excursiones no era tan alta, y decidió crear una cadena de hoteles -todo incluido- a bajo costo y venderlos junto con los tiquetes aéreos. Estos fueron los primeros pasos para conformar la empresa TVG, una cadena de hoteles de bajo costo que operaba bajo la modalidad de arrendamiento donde realizaban contratos de mediano plazo con los propietarios de los hoteles para administrarlos directamente y poder ofrecer así costos bajos obteniendo como resultado un alto volumen en ventas. El negocio que realizaba Londoño era pagar al propietario un monto mensual independientemente de las utilidades que generara el hotel. TVG buscaba hoteles y edificios viejos en la isla para remodelarlos y ofrecer un buen servicio a sus clientes (Dinero, 2008).

Carlos Londoño logró obtener un préstamo en el banco para la compra del primer hotel de su propiedad, llamado Galaxia, en la ciudad de San Andrés. En el 2008 la operación de San Andrés

se expandió a siete hoteles y ese mismo año recibió el reconocimiento como emprendedor Endeuder del año (Rincón, 2016).

Hacia el año 2007, creó la cadena de hoteles Innova para atender el sector empresarial, ofreciendo bajos costos con alta calidad, Innova Boutique, Hoteles QT y Hoteles Master. Actualmente tiene dos hoteles en Bogotá y uno en la ciudad de Cali. La proyección de Londoño es crear un segundo hotel en la ciudad de Cali totalmente lujoso y ofreciendo los mejores servicios en hotelería

“El negocio está en hacer altos volúmenes y empaquetarlos con las aerolíneas” (Londoño, 2015), por eso su estrategia es conseguir buenos precios por parte de las diferentes aerolíneas para trasladárselos al cliente final. La forma de negociación con proveedores le da poder para conseguir precios bajos por el alto volumen en sus ventas.

“Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, la excavación petrolera en mar abierto y los productos químicos a granel. Altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan la presión sobre los rivales para que mantengan la capacidad completa mediante descuentos” (Porter, 2008).

Su primera negociación exitosa la realizó con Avianca en el año 2008 y además logró la exclusividad de 400 vuelos chárter a la isla de San Andrés (Rincón, 20016). En el año 2009 la empresa entra en insolvencia económica, las malas gestiones a nivel administrativo originaron graves problemas con los proveedores, además malas decisiones en la estrategia corporativa. El dinero que ingresaba fue invertido en la construcción de otra unidad de negocio llamado Hoteles Innova que era un plan de expansión para atender al mercado corporativo, que era un buen negocio a mediano plazo, pero los dejó sin plata para operar los negocios de su principal

operación y así fue disminuyendo su capital de trabajo hasta declararse en quiebra. Su presidente y fundador Carlos Londoño, para salir de nuevo a flote, cambió la razón social: pasó de llamarse Tour Vacation Group a Hoteles Azul S.A.S. con su marca registrada ON VACATION Hoteles & Resorts, por obligación tuvo que hacerlo ya que todas las cuentas de su anterior empresa estaban embargadas, fue difícil en esta nueva etapa volver a iniciar y ganar la confianza de sus clientes. Empezó a negociar con los proveedores, especialmente con Avianca, a la cual ya adeudaba un millón de dólares, Carlos Londoño para estar a paz y salvo realizó jugadas inteligentes propias de su espíritu emprendedor y en menos de un año logró saldar la deuda, tuvo compromiso por parte de sus empleados y fe en Dios para salir adelante. Todos entendieron que era algo pasajero y que la empresa se levantaría como el Ave Fénix (Londoño, 2015).

La marca inicia su proceso de reconocimiento y expansión en el mercado teniendo una excelente gestión en todos los procesos de la cadena especialmente a nivel administrativo donde su operación es mucho más eficiente, ON VACATION empieza a crecer y a mostrar signos positivos en sus cuentas. En el 2010 la marca Continental Voyage comienza a operar como un sistema de tiempo compartido. El programa Continental es la fidelización de los clientes de ON VACATION a muy largo plazo, con un trato preferencial, en sillas aéreas, en habitaciones, en servicios de los hoteles donde es todo incluido. “Los clientes VIP de la empresa son los clientes Continental. Es un programa a cinco años que se paga en tres, sin cobro de intereses, vacaciones programadas a 15 o 25 años o para el tiempo que se quiera tomar (Martino, citado en Reportur,2016).

En el año 2012 nace otra unidad de negocio llamada Finantodo con el objetivo de apalancar financieramente al cliente en la adquisición del plan vacacional dando crédito a la cuota inicial.

En el año 2013 se abren dos destinos: Amazonas con el hotel Amazon, un *resort* en medio de la selva amazónica con todas las comodidades e integrado a un completo paquete para los amantes del turismo ecológico y de aventura, y Panamá en alianza con los hoteles Playa Blanca, Sheraton y el Panamá, lo cual ayuda a la consolidación de la operación internacional. El año 2014 se lanza al mercado la unidad de negocio Discovery Fun Destinations, operadora turística de los receptivos en la ciudad de San Andrés, de esta manera todos los paseos en la isla son operados exclusivamente por esta nueva unidad de negocio; también abre operación el club viaje por menos y la plataforma *on line* que permite realizar la venta de tiquetes nacionales e internacionales y la reserva de hoteles en cualquier ciudad del mundo. Este mismo año ON VACATION expande operaciones a México bajo el sistema *Joint Venture* en alianza con el grupo empresarial Celuisma y también a Girardot con el espectacular hotel Girardot Resort. En el año 2015 la marca inicia operaciones en La Guajira, teniendo como *partner* el hotel Guaya, un destino que cautiva a los colombianos por sus paisajes naturales y playas exuberantes (Rincón, 2016).

## 2. Nacimiento del todo incluido

El concepto del servicio todo incluido se conoce por la modalidad de empaquetar en un solo servicio alojamiento, comidas, bebidas y en algunos casos transporte y recreación, de manera que el cliente paga un único valor por el disfrute de estos servicios, lo cual resulta atractivo para este porque recibe un servicio de calidad a precios bajos, y para el empresario porque permite tener un volumen permanente de clientes, especialmente en temporadas bajas (Aviatur, 2015).

La modalidad de viaje de “todo incluido”, según Varela (2009), tuvo sus inicios en la década de los años 30 (Olivas Camps, de Inglaterra) y se desarrolló con los clubes Mediterránea en la década de 1960. Este modelo se generalizó con éxito en el Caribe, partiendo de Jamaica y en la actualidad tiene un gran impacto en esta zona geográfica. Así, en el Caribe mexicano, esta modalidad representa una tercera parte de la oferta de alojamiento en Cancún y dos tercios en la Riviera Maya.

En Colombia en la década de 1980 nuestra zona Caribe tuvo un atractivo turístico internacional importante que trajo todo un boom hotelero, sin embargo, los inicios de los años noventa con la guerra del narcotráfico –flagelo causado por Pablo Escobar– terminó alejando a los turistas. En los siguientes años el turismo decreció tanto que ya el negocio de los hoteles tuvo que replantearse para ser autosostenible y sobrevivir. Aquí nace el concepto de todo incluido como una necesidad ya no mirando al turismo externo si no al doméstico, y de esta manera Colombia fue contagiada de este nuevo concepto vanguardista. El primero en establecer este modelo de comercialización en el país fue la cadena Decameron y posteriormente la cadena de Hoteles ON VACATION lo hace para satisfacer el segmento de mercado desatendido en la clase media (Portafolio, 2015).

“El sector hotelero colombiano viene creciendo desde hace varios años gracias al interés de las cadenas internacionales de tener presencia en el país y a la competencia entre aerolíneas que ha aumentado la oferta permitiendo que los viajeros locales encuentren mejores opciones de precio” (Piber, 2014).

La compañía ON VACATION tiene como bases fundamentales su compromiso, respeto, cumplimiento y comunicación asertiva, basa estos valores en un clima de confianza que es el que deposita el cliente en la empresa.



**Figura 1. Valores corporativos ON VACATION**

Fuente: Manual de inducción asesores ON VACATION, Departamento de Mercadeo 2015.

**MISIÓN**

Brindar acceso a los servicios turísticos de calidad con un equipo humano altamente calificado garantizando una excelente experiencia de viaje.

**VISIÓN**

Para el año 2017 ON VACATION se proyecta como la organización turística preferida en Colombia y América Latina por su calidad y excelente servicios.

### 3. Perfil del emprendedor

El fundador de la compañía hoy llamada ON VACATION es realmente un gran visionario y emprendedor, siempre se caracterizó por su proactividad y liderazgo en los negocios.

Carlos Londoño es el fundador de ON VACATION (antes Tour Vacation Group, TVG), una compañía de viajes y turismo, integrada verticalmente en todos los procesos, su negocio se enfoca a personas de bajos y medios recursos, la actividad principal es la operación y venta de paquetes turísticos a diferentes regiones como San Andrés, Panamá, Cancún, La Guajira, Girardot y Amazonas. El producto estrella es el paquete todo incluido a San Andrés (tiquetes aéreos, servicios hoteleros, alimentación) un producto que ON VACATION diseña según las necesidades del cliente (El Espectador, 2014).



**Figura 2. Foto fundador de la compañía Carlos Londoño**

Fuente: Foto Archivo El Espectador, Foros El Espectador Innovación Summit 2014.

El señor Carlos Londoño inició sus proyectos empresariales a la edad de doce años, primero montó una fábrica de paletas en su casa, luego con su hermana emprendió la comercialización de chocolates para las fechas de Navidad. Cuando entró a la Universidad tuvo un pequeño negocio para comercializar correas del cual más adelante desistió porque un gran almacén no le cumplió con los pagos y lo quebró. En los últimos semestres de universidad alternó su estudio con la venta de excursiones en colegios, en 1999 se graduó como Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes donde finalmente encontró el negocio de su vida en el sector turístico, negocio con el cual fue elegido recientemente por Endeuder como un emprendedor de alto impacto.

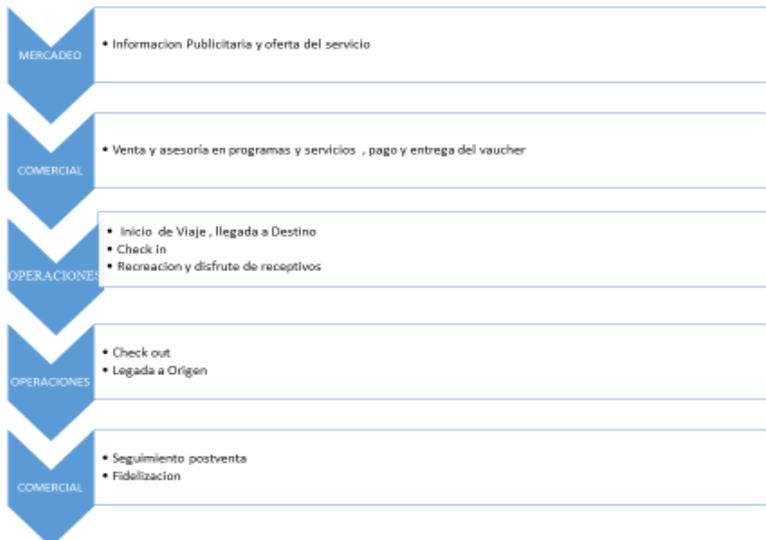
Londoño enfoca hoy sus esfuerzos en hacer realidad los sueños de muchos colombianos de viajar por el país a un bajo costo. Para esto, en 2005 creó Tour & Vacation Group, TVG S.A., una cadena de hoteles todo incluido a bajo costo, y desde 2007 creó la cadena de hoteles Innova, dirigida al sector corporativo para ofrecer confort a un precio más razonable, a finales del 2008 ya contaba entre sus dos cadenas con 17 hoteles en San Andrés, Bogotá, Medellín, Cali y Amazonas. Estas empresas han sido el resultado de un arduo trabajo en el sector y de su incansable labor como emprendedor (Dinero, 2008).

La empresa tiene toda una estructura de integración vertical, la cual permite por medio de sus unidades de negocio atender toda la cadena de valor del producto ofrecido. De esta manera logra reducir los costos de operación al ser una industria mayorista en el mercado.



**Figura 3. Unidades de negocio de la marca ON VACATION**

Fuente: Manual de inducción asesores ON VACATION, Departamento de Mercadeo 2015.



**Figura 4. Ciclo de venta del paquete todo incluido**

Fuente: Manual de inducción asesores ON VACATION, Departamento de Mercadeo 2015.

El concepto del servicio todo incluido se conoce por empaquetar en un solo servicio alojamiento, comidas, bebidas, transporte y recreación, de manera el cliente debe pagar un único valor por el disfrute de estos servicios, lo cual resulta atractivo para este porque recibe un servicio de calidad a precios bajos y para el empresario porque permite tener un volumen permanente de clientes especialmente en temporadas bajas.

#### **4. Modelo de negocio**

ON VACATION integra verticalmente todos los procesos de la cadena de valor para prestar los servicios a precios económicos con alto volumen de compra, está dirigido principalmente a clase media. Su actividad principal es la operación y administración de hoteles en diferentes destinos como San Andrés, Amazonas, Panamá y Cancún bajo la modalidad del paquete todo incluido. A la fecha cuenta con ocho hoteles en San Andrés, uno en Amazonas, uno en Panamá y uno en Cancún, estos dos últimos bajo la modalidad de *partner*, igualmente se ha convertido en el mayor cliente de Avianca al movilizar más de 280 mil personas en el año 2014 (Ver tabla 1) posicionada como la empresa de vuelos chárter número uno de Colombia. Este negocio le ha merecido reconocimientos a nivel nacional e internacional (ON VACATION, 2015).

Actualmente el Grupo Welcome, que es una empresa mayorista en viajes, es la competencia directa en su segmento, este grupo empresarial es propietario de tres hoteles en la isla. Otras empresas de la competencia son las cajas de compensación familiar y algunos

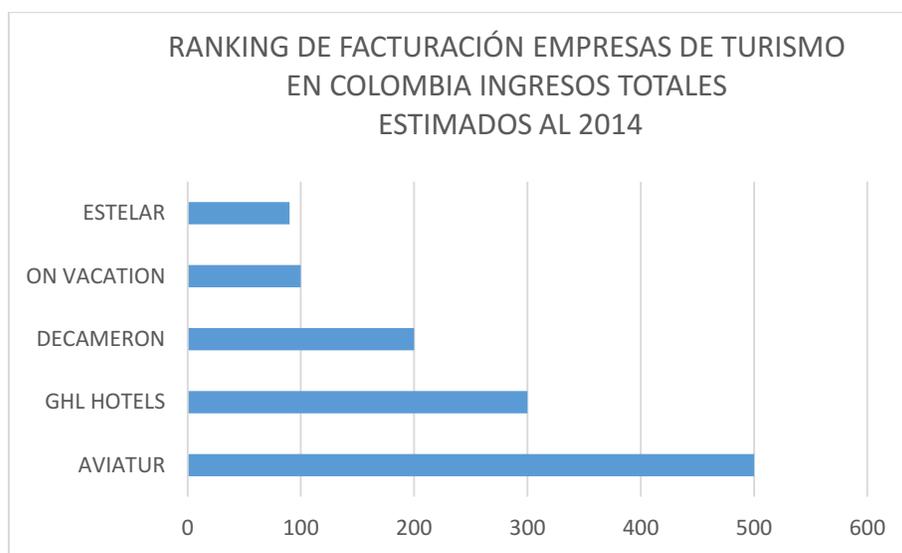
hoteles que se han asociado con touroperadores, tales como el grupo Sol Caribe. En el segmento de lujo, la competencia de ON VACATION estaría asociada a la cadena de hoteles Decameron del grupo empresarial Santo Domingo. Con su crecimiento, las empresas mayoristas le han quitado una porción importante de clientes a Decameron, y ON VACATION se ha convertido en la primera oferta hotelera en la isla (Reportur, 2014). El dueño y presidente de la empresa ON VACATION tiene muy claro cuál es su estrategia para competir y la ejecuta transmitiendo el mensaje en todas las líneas jerárquicas de la organización, en las capacitaciones afirma: “Nos diferenciamos de Decameron porque ellos no tienen 5.000 asesores posicionando la marca todos los días, además para el común de la gente ON VACATION sí está dentro de sus capacidades” (Londoño, 2015).

San Andrés durante seis meses seguidos ha venido liderando el porcentaje de ocupación nacional y se consolida como el destino más visitado del país del año 2015. Además se considera que en este destino no existe temporada baja, ya que sus hoteles registran un constante 80,5% de ocupación (Cotelco, citado en Reportur, 2016).

El creciente turismo a la isla ha permitido que las dos grandes empresas turísticas se beneficien, por un lado la cadena de hoteles Decameron que le están apostando al segmento de lujo y por otro lado ON VACATION, líder en el segmento popular e incursionando en la hotelería de lujo. El crecimiento en ocupación con respecto al año anterior fue de 6,9%. Para muchos estos resultados positivos han sido por la llegada de turistas de Canadá e Italia, gracias a la promoción de Procolombia (Reportur, 2014).

Según informa su vicepresidente de Mercadeo y Operaciones “Aquí radica una de las barreras de entrada al negocio que más juega a favor nuestro. Somos de lejos la compañía ‘chartera’ más importante del país con más de 110 operaciones al mes en la actualidad, muy

parecido al fenómeno Magnicharters en México. La idea es seguir creciendo en frecuencias a la par del crecimiento del inventario de cuartos hoteleros. Cuando llegas a niveles de ocupación superiores al 85% necesariamente tienes que crecer la oferta pues corres el riesgo de derivar tu mercado a la competencia por imposibilidad de atenderlo oportunamente” (Kellman, citado en Reportur, 2016).



**Figura 5. Ranking de facturación empresas del sector**

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Revista Estados Financieros. Estado de resultados y perspectivas del sector real en Colombia 2014. Cifras expresadas en millones de dólares

La cadena proyecta abrir su tercer destino internacional en Curazao para el segundo semestre del año 2016, también Ecuador y Perú estarían en los planes de expansión internacional con la construcción de hoteles propios, también está realizando importantes inversiones para remodelaciones de sus hoteles en San Andrés, donde espera tener un crecimiento en habitaciones del 100 % en el término de dos años.

El año 2015 lanzó al mercado la página Viajexmenos.com, con una inversión en la plataforma de más de mil millones de pesos, con el objetivo de ofrecer un servicio integral a los clientes teniendo la posibilidad de comercializar tiquetes y hoteles a nivel mundial además de paquetes turísticos, cruceros y paseos a todo destino.

La marca ya ha realizado alianzas con varias cadenas entre ellas los hoteles American Addison, para construir la hotelería de lujo, en San Andrés, Cali y Amazonas; en el término de dos años la visión es convertirse en la cadena de hoteles más lujosa de Colombia. Construir un hotel en Cali que tenga discoteca los siete días de la semana, innovar el destino ejecutivo es la estrategia. A mediano plazo lo que pretende su presidente, Carlos Londoño, es tener las dos tortas del negocio, el competidor directo Decameron está en la línea de lujo, ON VACATION en línea popular e incursionando en la línea de lujo tendría los dos segmentos del mercado (Londoño, 2015).

Para ON VACATION el mercado interno es el más importante aunque su expansión a nivel internacional cada vez es más significativa y está logrando un crecimiento importante. En este momento su inversión estaría centrada especialmente en los proyectos de lujo, que posiblemente serán operados bajo la marca Madison Bluf Hotel.

“Los proyectos de lujo tienen una inversión de 30 millones de dólares, es una inversión a tres años; por ejemplo el hotel Azul de la Tierra en San Andrés, que es el primero, esperamos que en el segundo semestre del 2016 ya entre en operación, éste tuvo una inversión de 10 millones de dólares” (Martínez, citado en Reportur, 2016). En Cali, Leticia y Guajira, se estarían construyendo los otros hoteles de lujo de ON VACATION, posiblemente todos bajo la marca Madison Bluf que funcionarían con el todo incluido, pero con productos de bebidas y alimentos de lujo y a la carta (Londoño, 2015).

Tal vez en lo único que On Vacation se ha visto afectado es en la rentabilidad del mercado internacional por el dólar cada vez más alto, pues tiene obligaciones en esta moneda con hoteles y aerolíneas. En Cancún se sigue la operación con los hoteles de la cadena Celuisma. “En la medida que fluya la operación con Celuisma seguiremos con ellos pero si no, debemos cumplir compromisos que ya tenemos con chárter y se hará con otros hoteles, pero por el momento son los hoteles de esta cadena” (Martínez, citado en Reportur, 2016).

La compañía tiene una proyección internacional más amplia en países como Ecuador, Bolivia y Perú, que abrirán operaciones próximamente. Guatemala, Brasil y posiblemente Chile son proyectos que ya están en camino (Londoño, 2015). ON VACATION ha crecido de manera exponencial, ya que tiene un mercado donde es único, es decir no tiene competencia. En este momento la compañía maneja cuatro chárter diarios, cada uno con 150 pasajeros. “Del año pasado a este hemos crecido un 25%, del año pasado al anterior crecimos un 50%, muchísimo más, aunque el segundo semestre es el mejor, pero temporada baja no tenemos, el crecimiento en el segundo semestre es mejor, de hecho esperamos superar el 40% de crecimiento este año y frente a la expectativa, este año vamos por encima de lo proyectado” (Martínez, citado en Reportur, 2016). Uno de los mercados más importantes para ON VACATION es el eje cafetero, ya que le representa el 20% de toda su operación y ventas, especialmente la ciudad de Pereira, que aporta el 75% dentro de la zona (Rincón, 2016).

## **5. Metodología**

El presente caso de estudio se realizó mediante la investigación cualitativa. Hablar de métodos cualitativos es *“en definitiva, hablar de un estilo de modo de investigar los fenómenos sociales*

*en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que le enfrenta la misma investigación”* (Ruiz, 2012, p. 51) y añade que para que se cumpla el método se deben dar características como recoger información por medio de entrevista en profundidad, captar todo el contenido de experiencias en una visión holística, primar el lenguaje de los conceptos y las metáforas. El presente estudio fue posible gracias a la información obtenida por medio de entrevistas a los directivos de la compañía en especial a su fundador y gestor, Carlos Londoño, y Miguel Ángel Rincón, gerente divisional Eje Cafetero, además de la información económica y financiera que se solicitó a las áreas de mercadeo y financiera.

Esta investigación presenta el caso de estudio como la metodología aplicada siendo la entrevista una de las fuentes y técnicas de recolección de información importante, además de bases de datos. El estudio de caso se define como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿qué? ¿cómo? y ¿por qué?, subrayando la finalidad descriptiva y explicativa (Yin, 1994).

## **6. Conclusiones**

Hoy la marca ON VACATION está posicionada en el mercado y es punto de referencia, su rápido crecimiento le ha permitido expandirse internacionalmente y además crear nuevas unidades de negocio las cuales son apalancadas financieramente con los recursos de los clientes que pagan sus planes por cuotas, es un punto a favor que tiene la compañía para financiar sus

proyectos y crecer exponencialmente. Existe una visión clara sobre lo que se desea alcanzar en la compañía, su presidente y fundador Carlos Londoño es un gran visionario y apuesta con retos a grandes proyectos, su mayor desafío es mantener el crecimiento ampliando el segmento del mercado. Incursionar en la hotelería de lujo le permitiría llegar a ese otro mercado que la marca aún no tiene, muy seguramente la respuesta de su principal competidor Decameron en este segmento de lujo no se hará esperar, principalmente porque está respaldada por el grupo Santo Domingo. Aquí una estrategia importante es tener un aliado estratégico para competir con servicio es este mercado exclusivo. Es importante formular la pregunta. ¿ON VACATION incursionando en el segmento de lujo estaría abandonando la estrategia en su mercado natural que le ha permitido crecer exponencialmente?

Los factores claves del éxito de la compañía como su recurso humano altamente comprometido le han permitido salir adelante y sobreponerse frente a la crisis, siempre logró sortear con éxito las dificultades para ser reconocida como una de las mejores empresas del turismo de Colombia.

La marca siempre estuvo enfocando el negocio de una forma holística entendiendo que no solo se podía apostar a crear los hoteles o contratar servicios con proveedores sino que por el contrario siempre estuvo pensando en integrar sus procesos verticalmente para tener un mayor control en toda la cadena de valor. Esto le ha permitido obtener rentabilidad compensando con otros procesos que por situaciones exógenas no se pueden controlar, un claro ejemplo ha sido la volatilidad del dólar, por la cual el peso colombiano perdió 40% de su valor con respecto a esta moneda (Dinero, 2015) y golpeó fuertemente el índice de rentabilidad en la operación internacional, especialmente Cancún. Esto ocurre porque la Cadena tiene como promesa al cliente no hacerle incremento en la tarifa así lo reserve con un año de anticipación. Se logró

compensar un poco la pérdida por el alto volumen en ventas y la integración vertical con otros procesos de la cadena de valor (Rincón, 2016).

## **7. Preguntas propuestas para el análisis y discusión del caso**

1. ¿Incursionar en el segmento de lujo es la estrategia correcta de ON VACATION para capturar más segmento del mercado?
2. ¿Cuál cree que ha sido el factor determinante de la marca para tener un crecimiento sostenido y exitoso y además llegar a ser un gran referente en el mercado?
3. ¿Si fuera usted el gerente de la empresa en el año 2009, cómo hubiese prevenido la crisis y posterior quiebra de la empresa?
4. ¿Como buen negociador cuál habría sido su estrategia con el presidente de Avianca para que le dejara operar con los vuelos aun conociendo que no tenía dinero para pagar?
5. ¿Qué otros factores importantes identifica para que la empresa ON VACATION resurgiera luego de la crisis y hoy sea líder en el mercado?
6. ¿Según sus conocimientos cuáles cree que han sido los efectos que ha tenido la devaluación del peso con respecto al dólar en la empresa ON VACATION? ¿Han afectado su rentabilidad?
7. Destaque las características importantes del emprendedor de la compañía. ¿Con cuál se identifica más y por qué?
8. Identifique las debilidades y fortalezas de la empresa ON VACATION y cómo han actuado en la estrategia corporativa de la organización.

9. ¿Cree usted que la integración vertical en sus procesos ha sido de especial beneficio para seguir conservando la ventaja competitiva y seguir siendo una empresa rentable y sólida?
10. ¿Cuál cree que será la estrategia de su principal competidor en el segmento de lujo para contrarrestar la presencia de ON VACATION en este otro segmento del mercado?

## **8. Referencias bibliográficas**

Aviatur (2015). La atracción del plan todo incluido. Recuperado el 20 de marzo de 2016

<http://www.aviatur.com/contenidos/atraccion-plan-todo-incluido>

Dinero (2008, 06, 20). Viaja más por menos. Recuperado el 20 de marzo de 2016

<http://www.dinero.com/edicion-impres/emprendedores/articulo/viaja-menos/64112>

El Espectador (2014, 08,15). Innovation Summit 2014. Recuperado el 20 de marzo de 2016

[http://foros.elespectador.com/site/innovation\\_2014.html](http://foros.elespectador.com/site/innovation_2014.html)

Gaitán, C. (2014, 04, 01). Negocios y movidas. Portafolio. Recuperado el 20 de marzo de 2016

[http://www.portafolio.co/opinion/blogs/negocios-y-movidas/la-verdadera-historia- los-hoteles-Decámeron](http://www.portafolio.co/opinion/blogs/negocios-y-movidas/la-verdadera-historia-los-hoteles-Decámeron)

Londoño, C. (2015, 08, 14). Capacitación fuerza de ventas Club del Comercio Pereira.

“Sicología Positiva”.

Londoño, C (2015, 08, 14). Presidente ON VACATION. Entrevista Club del Comercio Pereira.

ON VACATION (2015). Manual de inducción asesores comerciales

Portafolio (2014, 04, 04). Sector hotelero en Colombia sorprende en el 2014. Recuperado el 20 de marzo de 2016 <http://www.portafolio.co/negocios/turismo-colombia-2014>

Porter, M. (2008, 01). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.

Piber (2014, 04, 05). Sector hotelero en Colombia sorprende en el 2014. Portafolio. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-hotelero-colombia-sorprende-2014-63214>

Reportur (2014, 05, 16). ON VACATION y por qué es la chartera más importante de Colombia. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.reportur.com/colombia/2014/05/16/vacation-tiene-la-chartera-mas-importante-del-pais/>

Reportur (2015, 07, 22). Hoteleros de San Andrés son los más beneficiados del país. Recuperado el 20 de marzo de 2016 <http://www.reportur.com/colombia/2015/07/22/hoteleros-de-san-andres-son-los-mas-beneficiados-del-pais/>

Reportur (2015, 09, 01). On Vacation dirige su inversión a lujo y proyectos internacionales.

Entrevista a Gerardo Martino. Recuperado el 20 de marzo de 2016

<http://www.reportur.com/colombia/2015/09/01/on-vacation-dirige-su-inversion-a-lujo-y-proyectos-internacionales/>

Reportur (2016, 02, 29). On Vacation hace cambios de estructura laboral y de alianzas.

Documento recuperado de <http://www.reportur.com/colombia/2016/02/29/on-vacation-hace-cambios-de-estructura-laboral-y-de-alianzas/>

Rincón, M. A. (2016, 03, 08). Gerente Divisional Eje Cafetero. Entrevista Oficina ON VACATION Pereira

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Volumen 15 Quinta edición. Deusto.

Varela, G. (2009). El futuro del negocio del tiempo compartido (Tesis de grado maestría) . Universidad Iberoamericana, México. Recuperado el 10 de marzo de 2016 <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015229/015229.pdf>

Yin, R. K. (2003). Applications of Case Study Research Methods. SAGE Publications.