

## Trabajo de Fin de Grado

# Estrategia y Análisis de Resultados de Skyscanner S.L. en España



**Facultad de  
Economía y Empresa**  
**Universidad** Zaragoza

Estudiante: Xiang, Dan Nestor

NIP: 682289

Director: Manuel Espitia Escuer

Día de depósito: XX-06-2017

Número de palabras: 13336

Número de páginas: 36

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
4º CURSO  
2016/2017

## **ÍNDICE**

### **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

- 1.1. Antecedentes y Estado Actual del Tema
- 1.2. Objetivos de la investigación
- 1.3. Estructura
- 1.4. Metodología

### **CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

- 2.1. Presentación de la Empresa
  - 2.1.1. Misión Visión y Valores
  - 2.2. Análisis interno de Skyscanner
    - 2.2.1. Productos y Servicios
    - 2.2.2. Modelo de negocio y Estructura corporativa
    - 2.2.3. Análisis de los consumidores o usuarios
  - 2.3. Análisis del entorno del sector de los buscadores de viajes en España
    - 2.3.1. Análisis PESTEL
    - 2.3.2. Análisis del entorno competitivo (PORTER)
    - 2.3.3. Competencia directa para Skyscanner en España

### **CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

- 3.1. Formulación de Estrategias
  - 3.1.1. Estrategia Corporativa
  - 3.1.2. Estrategia Operativa
  - 3.1.3. Estrategia Comercial
  - 3.1.4. Estrategia Competitiva o de negocio

### **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

- 4.1. Resultados de las estrategias
- 4.2. Rentabilidad y sus determinantes
- 4.3. Análisis de riesgo y crecimiento
- 4.4. Comparativa de la estrategia diferencial de la empresa y la evolución del entorno

### **CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN**

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Limitaciones
- 5.3. Futuras líneas de investigación

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **APÉNDICE**

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes y Estado Actual del Tema

La industria turística es de las actividades económicas que constituye uno de los pilares de la economía española, mostrando una creciente actividad durante las últimas décadas en España. Se podría decir que gracias a la desregulación de la industria aérea, que se llevó a cabo en 1997 en Europa, el turismo dio un gran impulso. Esta desregularización permitió a las aerolíneas ofrecer vuelos más baratos con el posterior desarrollo de compañías aéreas de bajo coste.

Además, las últimas décadas fue protagonizado por el auge de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), desarrollando enormemente los negocios electrónicos, llamados e-business. Eso tuvo un gran impacto en la industria turística en España, sobre todo, en la estructura de la distribución de servicios turísticos. Con la eliminación de las barreras (intermediarios) que separaban la oferta de la demanda, gracias a Internet, se ha creado un nuevo mapa de distribución de servicios turísticos (Gude, 2016). La evolución de la industria de viajes a partir del 2000, debido al gran desarrollo tecnológico y la desregularización de la industria aérea, hizo surgir los metabuscadores y buscadores online de viajes como Skyscanner, TripAdvisor o Booking, que generan beneficios tanto a las compañías que se promocionan en su portal web, así como a los viajeros que buscan planificar viajes en base a la información disponible y las experiencias puestas en su web.

### 1.2. Objetivos de la investigación

Dado la importancia que tiene la industria turística en España y el crecimiento de los servicios turísticos online, en este Trabajo de Fin de Grado se identificarán las estrategias de la empresa Skyscanner en 2014 y más tarde se analizarán los resultados de 2014 y 2015 con respecto a estas estrategias. De este modo se estudiará cómo una start-up en un servicio totalmente nuevo en sus comienzos sigue teniendo éxito en el periodo 2014-2015. El objetivo sería contrastar si era rentable en ese periodo y cuáles han sido sus determinantes para estar en esa determinada situación. Concretamente se analizarán los resultados de la empresa para ver qué parte de los resultados corresponden a la estrategia diferencial de la empresa y qué parte a la evolución del entorno.

Identificando estos factores se podrá ver qué escenarios favorecen a las start-ups tecnológicas de turismo a desarrollarse, y cuáles han sido las estrategias para el continuo

crecimiento de Skyscanner. Esto podría ser una herramienta de desarrollo para futuros start-ups incrementando sus posibilidades de éxito si se encuentran en situaciones similares, ya que se podrían implementar estrategias de éxito contrastadas que utilizó Skyscanner. Esta investigación no solo tiene utilidad a nivel universitaria donde serviría como un caso de estudio ofreciendo ejemplos de las estrategias actuales en la industria de los buscadores online, sino que también tiene utilidad a nivel empresarial de modo que empresas tecnológicas que estén en crecimiento puedan tomar como modelo estas estrategias y ser más conscientes de los factores determinantes que han llevado a Skyscanner al éxito.

### **1.3. Estructura**

La estructura del Trabajo de Fin de Grado realizado se basa en cuatro capítulos. En esta primera parte se hace una introducción de la investigación y se detallan los objetivos secundarios que son los que nos servirán para llegar a la consecución del primero. En el capítulo dos se presenta la empresa a nivel externo como interno y se determinan cuáles van a ser los objetivos a conseguir de ésta. En el tercer capítulo, se identificarán las estrategias a nivel corporativo, competitivo o de negocio y funcional. Una vez concretados las estrategias, en el capítulo cuatro, se exponen los resultados juntos con los riesgos enfrentados durante el crecimiento. Finalmente, en el último capítulo se exponen las conclusiones sacadas después de la investigación de la empresa, las limitaciones que se han encontrado a la hora de hacer el Trabajo Fin de Grado y las futuras líneas de investigación a seguir para la mejora o futuras modificaciones de la investigación planteada.

### **1.4. Metodología**

Este TFG se centra principalmente en las estrategias de la empresa Skyscanner en el año 2014, concretamente aquellas con efecto en España, y el análisis se basa en fuentes secundarias procedentes de bases de datos como Amadeus, cuentas anuales de Skyscanner, páginas webs, revistas y libros online y libros físicos como la de Hax & Majluf (1997).

Durante el análisis, en ocasiones se observa los resultados o las estrategias implementadas en 2013, ya que son la base para los ajustes o nuevas estrategias de 2014. Como las estrategias guía a las empresas a largo plazo (Coronado, 2003), también se ha

comparado los resultados de 2015, observando los efectos de las estrategias de Skyscanner implementadas en 2014. Finalmente, se hará un análisis para concretar si los resultados corresponden más a la estrategia diferencial de Skyscanner o a la evolución de su entorno.

## **CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

En este capítulo, se comienza explicando la misión y visión, para después ir centrándose en aspectos más específicos de la empresa como su entorno y los competidores. Se explica los factores clave del entorno, que son incontrolables por las empresas, y se detalla los diferentes análisis del entorno (externo e interno) que éstas deberían de hacer para su correcto funcionamiento. Así podremos ver cuál era la situación de la empresa en 2014 con el fin de hacer una comparativa con los resultados de 2015.

### **2.1. Presentación de la Empresa**

Skyscanner Ltd. es un metabuscador global que compara principalmente vuelos, pero actualmente también compara alquiler de automóviles y hoteles. Este servicio es totalmente libre para usuarios, de forma que el metabuscador les redirecciona a la aerolínea, hotel o proveedor del servicio que están buscando. Presente tanto en plataforma web como en app para móviles, también es multilingüe y ofrece búsquedas de vuelo en 30 idiomas y está presente sobre todo en Europa, la región de Asia-Pacífico y EE.UU.

Skyscanner encuentra, de forma competitiva, precios que se ajusten a la ruta que el usuario desea y después conecta directamente con la empresa proveedora con el fin de reservar allí. Una de las razones por las que esta empresa ha sido elegida es porque Skyscanner no solo compara precios, sino que además se preocupa por los viajeros, haciendo los viajes más agradables, por ejemplo dando consejos en su página web sobre cómo disfrutar más del lugar al que van a ir (Skyscanner news). La app ya ha sido descargada 50 millones de veces. Skyscanner ha podido expandirse tan rápidamente porque el problema de encontrar vuelos baratos a los sitios deseados era uno más de cualquier viajero, y esto dio un buen impulso a la empresa (Skyscanner).

La empresa fue fundada en 2001 por Gareth Williams, Barry Smith y Bonamy Grimes. En 2004, la empresa instauró su sede en Edimburgo, aunque también tiene oficinas en Londres, Singapur y Miami. Se analizará más en profundidad las oficinas que se abrió en 2014, como la de Budapest y Shenzhen con las adquisiciones de Distinction y YouBibi

respectivamente (Scotlant Business New, 2014), ya que la expansión por adquisición de Skyscanner ha sido uno de sus determinantes de su éxito en este periodo. Sin embargo, también nos centraremos en la oficina de Barcelona, gracias a la adquisición en 2013 del comparador de hoteles Fogg (Novoa, 2013), con el fin de analizar la actividad de Skyscanner en España.

### **2.1.1. Misión Visión y Valores**

La misión de Skyscanner desde que se fundó ha sido la de crear la marca online de viajes más confiable y usado del mundo. Su objetivo sería mostrar todas las líneas de vuelo comerciales disponibles en la Tierra (Skyscanner news).

Los valores y la cultura de la empresa tienen una gran importancia tanto en su estructura como en su estrategia. Pero, ¿Por qué es especialmente importante en Skyscanner?

Cuando alguien empieza a trabajar en Skyscanner, tiene sesiones introductorias sobre los valores y la visión de la empresa y cómo son implementadas en la organización para su buen funcionamiento. Aun teniendo en su Intranet y su sistema de gestión una gran cantidad de información, prefieren comunicar la visión y los valores a sus empleados directamente (Companies, 2016). Además, en una entrevista con el CEO de Skyscanner, Garth Williams, ha testificado que subestimó la comunicación necesaria para crear una visión compartida. La empresa estaba totalmente centrada en la ejecución técnica y eso fue peligroso por su parte ya que no todos entendían qué es lo que la organización quería conseguir. Por último, declaró que todo es más sencillo cuando todos tienen caro cuál es la dirección a tomar (Baldwin, 2016).

De este modo, los trabajadores están fuertemente influenciado por la cultura de la empresa. Siguiendo una estrategia con base a los valores, los empleados creen en los valores de la organización. Comentado por los propios trabajadores de la empresa en Glassdoor (2016), estos valores son comunicados eficientemente y por ende, los trabajadores son más felices, están más motivados y comprometidos con el trabajo, con la actitud y el enfoque adecuado (Ashton and Hansson, 2011).

Como Skyscanner es una organización enfocada en los valores, se ha debatido anteriormente la perspectiva ética de usar esta estrategia como medio de mejorar el rendimiento económico. Además, dicha estrategia también puede ser usada como un

método de control normativo para mejorar la productividad en todos los niveles de la estructura empresarial (Lo, 2000).

La cultura de la empresa también ha podido ser utilizada como herramienta para reclutar talentos. Una determinada cultura empresarial, que ofrece un ambiente satisfactoria a sus trabajadores, crea una buena imagen que a la vez atrae a los mejores talentos a la empresa (Ashton and Hansson, 2011). Skyscanner también anima y motiva a los trabajadores dándoles más autoridad y poder de forma que tienen más libertad a la hora de proponer sugerencias o desarrollar nuevos proyectos. Esto construye una organización posburocrática que se caracteriza por una estructura más caótica, que la tradicionalmente estructura burocrática, ya que no tiene una jerarquía elaborada, pero toma ventaja de una mayor flexibilidad y creatividad (Celpax, 2016). De este modo, crea una cultura que integre los valores en los trabajadores y permita desarrollar sus habilidades (Search.proquest.com, 2016).

## **2.2. Análisis interno de Skyscanner**

### **2.2.1. Productos y Servicios**

Los metabuscadores, como Skyscanner, son un servicio online bastante recientes en la industria del turismo que se ha expandido rápidamente en la última década. Para comprender qué diferencia hay entre un metabuscador y un buscador tradicional, Alistair Hann, Director jefe de tecnología de Skyscanner, declara que un buscador tiene el mismo efecto al final que un comparador porque los buscadores ofrecen también servicios de comparación. Sin embargo, los metabuscadores van más allá y permiten a los usuarios comparar también en varios buscadores y comparadores de viajes. El valor añadido está en que se pueden encontrar ofertas disponibles en un mercado más amplio (Ibeconomía, 2014). Asimismo, los metabuscador también son más flexibles y potentes en comparación con los buscadores, porque filtran más resultados seleccionando los más importantes para el usuario (Gonzalez, 2002).

Con respecto a la obtención y gestión de datos, Skyscanner tiene su propio sistema de precios, por lo que no depende de una fuente de datos centralizado. Los datos son el centro de toda la actividad de la empresa, de allí que tiene contacto directo con compañías aéreas y agencias de viaje online de todo el mundo. Estos datos son cotejados y actualizados diariamente, mostrando las posibles alternativas que se adaptan a las preferencias de los usuarios, ofreciéndoles una búsqueda más flexible. Esto permite a los usuarios buscar

vuelos a través de un mes entero y mirar cuáles son las fechas más baratas para viajar (Flores, 2015).

### **2.2.2. Modelo de negocio y Estructura corporativa**

Skyscanner es gratis para los usuarios, sin añadir comisiones ni cargos ocultos, por lo que los precios que se observan en la web son los precios finales. La empresa se financia mediante ingresos por publicidad así como otras comisiones por parte de sus socios (Ibeconomía, 2014). En su Reporte de Estados Financieros anuales se puede observar en la parte “Strategic report” su modelo de negocio (Skyscanner Report, 2014). En ella informa de que todos sus beneficios provienen de:

- Comisiones ganadas por facilitar la reserva de servicios de Vuelos, Hoteles y Alquiler de coches.
- Comisiones ganas por facilitar la visibilidad de las páginas webs de los socios de Vuelos, Hoteles y Alquiler de coches, medidas en clicks.
- Exposición de la publicidad basada en número de impresiones; y
- Acuerdos por suscripción para productos de Análisis

La forma en la que Skyscanner ha construido la estructura de su organización puede influir mucho en la eficacia que tiene por conseguir los objetivos empresariales. En base a la estructura, la compañía coordina las actividades y distribuye los recursos (Cunliffe, 2008). Observando la estructura corporativa de la empresa, esta está organizada en departamentos dependiendo de la actividad (servicio para la búsqueda de vuelos, hoteles o alquiler de coches), plataforma (web o móvil) y situación geográfica (Europa, Asia, etc). Por ello, el metabuscador ha decidido dar más autonomía a cada departamento. La estructura multidivisional o forma “M” (Chandler, 1962, citado en Ackroyd 2002) refleja la división en departamentos de la organización, lo que permite a la empresa centrarse en un mercado, producto o región geográfica para desarrollarlo más eficientemente (Ackroyd, 2002:58).

Adentrándonos más en su estructura, se pueden encontrar equipos interfuncionales donde expertos en diferentes áreas trabajan juntos en consecución de un mismo objetivo (Companies, 2016). Esta forma de trabajar en equipo hace que cooperen y compitan al mismo tiempo (“coopetir”) (Luo, Slotegraaf and Pan, 2006), permitiendo planificar en modelo T. La planificación en modelo T, al mismo tiempo, desarrolla a cada miembro del

equipo no solo en su área, sino también en otras, dándoles una amplia visión del negocio (Coevolving Innovations, 2016).

Sin ignorar el entorno que rodea al metabuscador, que es una industria tecnológica en pleno crecimiento y extremadamente cambiante, Skyscanner ha apostado por una organización grupal en la parte técnica donde la mayor parte de los trabajadores son ingenieros con la libertad de crear ideas y ponerlas en práctica. Se estructuran como una colección de pequeñas start-ups: grupos de 5-6 personas que trabajan a un ritmo muy rápido y con mucha autonomía. Estos equipos experimentan y renuevan constantemente. Así la empresa considera cuáles son las mejores soluciones a cada problema de los usuarios y los clientes mediante prototipos y experimentos controlados (Juste, 2015).

Mirando el Apéndice 1, muestra la estructura organizativa de la empresa, donde se puede ver que es una estructura organizacional plana (Search.proquest.com, 2016), porque hay pocos niveles de jerarquía con mucha amplitud. Sin embargo, de acuerdo con Chandler (2002), la estructura se adapta a la estrategia de la empresa y con ello, dependiendo de los objetivos empresariales y el entorno, esta estructura podría cambiar.

### **2.2.3. Análisis de los consumidores o usuarios**

En 2014, se realizó una investigación de mercados por (LJ Research) que comparaba varios sitios web de viaje. En esta investigación se concluía que Skyscanner era el preferido por los usuarios de entre 16 y 34 años. Coinciendo con la edad que tendrían los “Millennials” o Generación Y, generalmente aquellos nacidos a principios de los 80 y principios del 2000 (Jackson & Hogg, 2010) que tendrían entre 14 y 34 años en 2014. El mismo estudio mostraba que el 64% de quienes habían utilizado Skyscanner confiaban en el metabuscador. Esto significa que la marca Skyscanner es más popular entre los Millennials, donde además el 55% de los viajeros menores de 35 años, de entre los encuestados, eran conscientes de esta empresa.

Sin embargo, Skyscanner no discrimina o diferencia generaciones y dice abiertamente que no busca centrarse en un perfil concreto, sino en un patrón de comportamiento común: El consumo inteligente. En este trabajo, se diferenciará entre los consumidores o usuarios que son los que usan el servicio para viajar, y los clientes que son los socios de Skyscanner, quienes pagan a la empresa. Los usuarios de Skyscanner disfrutan viajar y desean pagar lo menos posible por su ocio, sin renunciar a buenas condiciones, y tener en mano todas

las opciones que ofrece la industria turística (Ibeconomía, 2014). Para ello, buscan utilizar herramientas flexibles y potentes que les permitan planificar sus viajes de forma rápida y sencilla, ahorrándoles tiempo y dinero. Otro estudio mostraba que este tipo de “consumidores inteligentes” son fieles; siendo el 54% de las sesiones mensuales de usuarios que repetían (Efempresas, 2014).

Aunque el metabuscador no diferencie ninguna generación, en los estudios se puede observar que los “Millennials” son los que están más apegados a los servicios de viaje online como Skyscanner. Este comportamiento es bastante interesante ya que en el “Gráfico 1” muestra otro estudio con esta correlación entre los Millennials y el incremento de viajes, siendo aquellos que tienen entre 18 y 34 años los que tienen el mayor porcentaje de entre los encuestados. Además los patrones de consumo de los Millennials se centran más en la conveniencia, lo que la tecnología les da acceso, sobre todo mediante los smartphones. Por eso, este tipo de consumidores prefieren viajar frecuentemente de una manera económica, lo que aplicaciones como Airbnb, Skyscanner o TripAdvisor les permite (Hynek, 2016).

### **2.3. Análisis del entorno del sector de los buscadores de viajes online en España**

En este apartado se identifican y analizan las características principales del sector donde compite Skyscanner, el sector de los buscadores de viajes online. En el Skyscanner Report de 2014 describe que el rendimiento empresarial y financiero está directamente ligada a la industria global de viajes. La frecuencia y la cantidad gastada en viajes es sensible al nivel de gastos que una persona o un negocio puede permitirse y esta tendencia fue decreciente en ese año o tuvo un crecimiento más lento durante las recesiones económicas. En el Skyscanner Report de 2015, la sensibilidad hacia la industria global de viajes se mantiene, pero además los numerosos cambios climáticos y/o eventos impredecibles, como inestabilidad política, terrorismo, hostilidades regionales, accidente relaciones con los viajes y patrones climáticos también tienen un efecto adverso afectando a la industria de viajes. Cada crisis en la industria puede tener efectos adversos en la actividad empresarial de Skyscanner y tener un impacto negativo en su negocio y los resultados. En resumen, los factores generales de este mercado son:

- Mercado en pleno crecimiento
- Mercado complejo, cambiante y dinámico

- Gran sensibilidad a la industria global de viajes
- Barreras de entrada elevadas

Algunos de factores tientan a los emprendedores a entrar a este mercado cuya demanda está en crecimiento. Todos estos hechos han ido favoreciendo a un proceso de concentración empresarial donde se producen varias adquisiciones, fusiones o joint-ventures anualmente. Muchas empresas han decidido segmentar sus líneas de negocio de modo que se centran en una región geográfica o en un servicio determinado o en algunos casos ambas estrategias a la vez de una manera equilibrada como hace Skyscanner.

Conociendo un poco mejor el mercado en el que se sitúa la empresa, se hará un análisis PESTEL y también de las cinco fuerzas de Porter, centrándonos únicamente en aquellos factores que sean relevantes y/o que tengan algún efecto importante sobre Skyscanner y sus competidores más directos en España debido a las limitaciones de este TFG.

### **2.3.1. Análisis PESTEL**

En primer lugar, se analiza el entorno en el que el metabuscador compite con el análisis PESTEL (Hax & Majluf, 1997). El término viene de las siglas inglesas "Político, Económico, Social y Tecnológico, Ecológicos y Legales" y es una herramienta idónea para analizar estratégicamente el entorno de Skyscanner. Nos centraremos específicamente en la región geográfica de España en 2014 y 2015, aunque también se hará alguna mención de los factores externos a nivel global que están fuera de control y que pueden afectar al desarrollo de la empresa en España. De esta manera es posible vigilar las tendencias y anticiparse ante oportunidades y amenazas.

Factores Políticos: Uno de los motivos por lo que un usuario deje de viajar es el terrorismo. Un estudio estadístico mostró que un 5% de los encuestados cambiaría de planes debido a amenazas terroristas en destino. En todo caso, más del 80% respondió que no modificaría los planes (Statista, 2015). Sin embargo, centrandonos más en España, es curioso cómo numerosos estudios concluyen que los atentados terroristas desencadenados en los países cerca de la península hayan tenido un efecto positivo en el sector turístico español. Hablando más en detalle de esos atentados, rememoramos los atentado que hubo en Francia en 2014 y 2015 (El Periódico, 2016). Basado en las cifras históricas que se registraron en 2015, la inestabilidad en el Mediterráneo ha beneficiado a España en lo que a llegada de turistas internacionales se refiere. Con más de 68 millones de visitantes a

España con un incremento del 4,9% respecto a 2014, consolidándose así como una potencia turística a nivel mundial (Martín, 2016).

Factores Económicos: Observando cómo ha ido evolucionando el transporte aéreo en todo el mundo se puede ver una relación entre la prosperidad económica y una mayor demanda de movilidad como se muestra en el “Gráfico 2”. En cambio durante recesiones económicas como la de 2008, puede afectar también de manera negativa (Gráfico 2). En el caso de España, aunque en 2014 aún estaba presente la crisis económica, era una de las primeras potencias receptoras de turistas a nivel internacional, siendo la tercera economía que mayor número de visitas de turistas recibía tras Francia y Estados Unidos. Relacionando el factor económico con el político, siendo Francia otro de los países más visitados del mundo, con los atentados, muchos turistas han podido elegir España como sustituto de Francia, de allí una parte del crecimiento en el sector turístico español (Cuadrado-Roura & Morales, 2015).

Factores Sociales: En el “Análisis de los consumidores”, se muestra cómo los usuarios están adaptándose al uso de los productos tecnológicos como Skyscanner más rápidamente. Por ello, la empresa debe estar al tanto de las tendencias de los usuarios y evitar que los productos que se les está ofreciendo estén obsoletos. También habrá que tener en cuenta cómo les afecta eventos imprevistos como accidentes aéreos, que podría crear cierto miedo a viajar. Por ejemplo, en 2014 fue el año con el menor número de accidentes aéreos pero con muchos fallecidos al mismo tiempo (Gráfico 3 y 4) (Palou, 2015).

Factores Medioambientales: El negocio y los resultados financieros también pueden ser afectados por eventos naturales como la erupción volcánica de Islandia en 2011. Es cierto que terremotos o inundaciones tienen un efecto devastador sobre personas y bienes, pero en la web del metabuscador [www.skyscanner.es](http://www.skyscanner.es) asegura que los desastres naturales tienen un efecto positivo sobre el turismo, ya que el deseo de ayudar a la recuperación de la región y el interés por conocer la zona afectada aumenta el número de turistas en esos lugares. Por ejemplo, con respecto al volcán en Islandia, la aerolínea Icelandair envió un comunicado instando a los visitantes a ver las cenizas antes de la operación de limpieza. Hoy, el recorrido para ver el volcán, es uno de las rutas más famosas de la isla (Lainformación, 2012). En el caso de España, el clima y los paisajes son, sin duda, un

gran atractivo para los turistas, favoreciendo la creación de una buena imagen en vista de turistas internacionales (Murillo, 2013).

Factores Legales: Los metabuscadores están sujetos a varias leyes y regulaciones en jurisdicción a sus operaciones. Las autoridades en algunas de las regiones en las que opera ha empezado a investigar sobre competencias prácticas de Skyscanner en la industria de viajes online y esto podría afectar a la imagen y a sus resultados. Como la compañía se ha expandido a diferentes áreas geográficas esto hace más complicado cumplir con todas los requisitos legales y fiscales (Skyscanner Report, 2014).

### **2.3.2. Análisis del entorno competitivo (PORTER)**

Seguidamente se continuará con un análisis del entorno competitivo, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El análisis del entorno competitivo del sector está orientado al poder de negociación de los proveedores o clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. El poder negociador de los usuarios no se tiene en cuenta en esta investigación ya que Skyscanner no cobra nada a los usuarios y tan solo les redirecciona al proveedor principal. Sin embargo, la parte de rivalidad entre competidores se analizará en el siguiente apartado “Competencia directa para Skyscanner”.

Poder negociador de los proveedores o clientes: El poder negociador de las aerolíneas, hoteles, agencias de viaje online y alquiler de coches dependen en gran medida de cada país y lo concentrados que estén esas empresas en la industria. También dependen de su tamaño y si sus estrategias son a nivel internacional o no. En todo caso, cuanto más concentrado esté el sector en las empresas del país, más poder de negociación tendrán. Además si es una gran compañía a nivel internacional, es de gran importancia para Skyscanner tener acuerdos con esas empresas.

Amenaza de nuevos competidores: El mercado en el que se encuentra Skyscanner se caracteriza por tener un nivel de barreras de entrada elevadas ya que como cualquier software informático se necesita una gran cantidad de inversión inicial en el desarrollo y programación para conseguir una versión aceptable y que además superen las elevadas exigencias de los clientes potenciales. Esas inversiones también tienen que ser constantes para ir actualizando continuamente la tecnología y hacerlo comercializable. Por lo tanto se concluye que es difícil que entren nuevos competidores como metabuscadores en sí.

Amenaza de productos sustitutivos: Por otro lado, hay muchos productos sustitutivos que ya estaban en juego, y el gran boom tecnológico dio nuevas oportunidades a crear más servicios similares a las del metabuscador. El servicio básicamente es ofrecer viajes a la gente, y anteriormente ya lo hacían las agencias de viaje tradicionales y las páginas webs de las aerolíneas o incluso en los aeropuertos. Tras el gran auge de los buscadores online, surgieron nuevas agencias de viaje online (OTAs), buscadores y comparadores de viajes y metabuscadores como Skyscanner. Por lo tanto, durante el gran crecimiento de este tipo de tecnología, las barreras de entrada eran las mismas para todos, porque todos estaban desarrollando al mismo tiempo una tecnología similar, permitiendo así una gran cantidad de competidores desarrollándose a la vez.

### 2.3.3. Competencia directa para Skyscanner en España

Los competidores más directos de Skyscanner en España, son aquellos que ofrezcan productos o servicios similares y que se dirijan al mismo público. Los principales metabuscadores en España que hagan competencia directa a Skyscanner serían en este caso Kayak y Trabber:

- **Kayak** fue fundado en 2004 (CrunchBase, 2011) y es uno de los principales competidores de Skyscanner en España. Comenzó enfocado al producto aéreo, pero más tarde fue añadiendo nuevos productos (Rodriguez, 2016). En 2013, este metabuscador también estaba expandido por Europa, Asia, pero también por Latinoamérica, mientras que España era uno de los mercados en los que más posibilidades veía de crecimiento (Vargas, 2014). En ese mismo año, fue adquirido por Priceline Group, actuando actualmente como una filial independiente de la empresa matriz. Esto le daba una gran ventaja a Kayak para impulsarse a nuevos mercados que más tarde aprovecharía en 2014. Caracterizado por su flexibilidad y sencillez, compara también billones de vuelos para encontrar mejores ofertas para los usuarios que sus competidores. Facilita sobre todo la planificación y reserva de viajes, encontrando de vez en cuando mejores precios. Un gran producto diferenciador con respecto a Skyscanner sería el producto de vacaciones, que ofrece paquetes más dinámicos de vuelo más hotel (Rodriguez, 2016). En 2014, siguieron potenciando el producto de hoteles, siendo este el más estratégico para Kayak junto con los paquetes de vuelo más hotel (Vargas, 2014).

- **Trabber** comenzó en 2005 (CrunchBase, 2017), desarrollado plenamente en España, es el más sencillo y modesto en comparación con los anteriores metabuscadores. Ofrece

comparador de vuelos, hoteles y viajes en bus/trenes y está presente sobre todo en Europa, América Latina y Estados Unidos, con un buen posicionamiento tanto en España como en América Latina. Se diferencia de los otros dos metabuscadores por su transparencia al ofrecer el precio final, mostrando todas las comisiones y recargos ocultos (J.S., 2012). La web es extremadamente sencilla y ágil, y es fácil modificar las fechas y mirar precios junto con ofertas competitivas. Mirando hacia el 2015, Trabber lanzó el primer comparador de buses y trenes en España. Al ser de menor tamaño en comparación con los anteriores, su catálogo es más limitado. Tampoco tiene app para móviles, aunque sí versión adaptada de la web. La ventaja competitiva radica en su sencillez, agilidad y transparencia ya que muestra todos los gastos (Rodriguez & Mazano, 2014).

Se ha decidido analizar a estos dos competidores porque son metabuscadores que tiene mucha exposición en España junto con Skyscanner en 2014 y realizan su actividad de forma competitiva junto con las OTAs y otros metabuscadores que se están diversificando en el servicio de los vuelos. No se ha tenido en cuenta las OTAs como eDreams, Rumbo o Expedia, porque la gran diferencia entre los metabuscadores como Skyscanner y los buscadores como las OTAs es que Skyscanner no vende billetes directamente y es una empresa independiente. Skyscanner ofrece una comparación gratuita e imparcial tanto de aerolíneas, como de hoteles, alquiler de coches, y agencias de viajes (incluyendo OTAs) (Vargas, 2015).

También habría que tener en cuenta los otros servicios como el de hoteles que ofrece Skyscanner, y en el que empresas como Airbnb, Booking y Trivago ya están muy bien posicionados. La razón por la que Skyscanner lanza servicios adicionales como la búsqueda de hoteles y servicio de alquiler de coches es para no quedarse atrás de los competidores porque también están diversificando sus servicios y ofreciendo paquete de viajes en vez de solo un servicio de vuelo. De hecho, no hay que menospreciar a las OTAs aunque Skyscanner las esté utilizando como proveedoras, ya que siguen siendo un servicio sustitutivo a la de Skyscanner. Un ranking elaborado por Skift en 2014, mostraba a la OTA Booking.com que se situaba con 210 millones de visitas, siendo los EE.UU. el país líder en esta agencia. Tras Airbnb, en el sexto puesto, figura Skyscanner (23'4 millones), que en España ha acumulado 2'6 millones de visitas. Tras Skyscanner aparecen los sitios de Kayak, con 23 millones en total (Preferente, 2014). Skyscanner tampoco debe menospreciar al humilde Trabber ya que sus ventas en viajes aumentaron un 76% en 2014. Ya disponible en 19 países, generó 41 millones de euros, consolidando su posición

respecto a sus competidores (Europapress, 2014). Ante tantos servicios similares se puede observar la enorme presión competitiva que Skyscanner está sometida tan solo en España.

## **CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

Teniendo en cuenta el análisis del anterior capítulo, en esta parte se identificarán las estrategias a nivel corporativo, competitivo o de negocio y funcional. Teniendo en cuenta que la empresa abarca numerosos países y que el número de páginas en este TFG está limitado, el análisis se centrará en las estrategias que afecta a España y se darán énfasis las estrategias de desarrollo del producto y de marketing. Con ello, podremos ver cómo consiguió Skyscanner los resultados de 2014 y por qué decidió tomar esas estrategias.

### **3.1. Formulación de Estrategias**

La formulación de estrategias se trata de determinar el modo en el que una empresa intenta alcanzar los objetivos establecidos bajo las condiciones del entorno en que desarrolla sus actividades. En una gran compañía como la de Skyscanner, suele haber diferentes líneas de negocios y el proceso estratégico suele derivar en tres niveles interrelacionados de estrategias: estrategia corporativa, competitiva o de negocio y funcional. Estos niveles están jerarquizados, de mayor a menor, dependiendo de la globalidad y del alcance (Hax & Majluf, 1997).

El año 2013 destacó especialmente para Skyscanner por su rápido crecimiento, aumentando sus ingresos en 96% hasta llegar a los 79 millones de euros. La app fue descargada 30 millones de veces y las visitas se incrementaron un 100%, con 25 millones de visitas únicas. Este gran incremento fue debido a la estrategia móvil que la compañía ya había puesto en marcha años anteriores, así como su expansión a mercados globales (Vargas, 2014).

#### **3.1.1. Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa de Skyscanner está marcada principalmente por una estrategia de expansión internacional. Su principal objetivo sería continuar creciendo en los mercados globales en los que está ya presentes, así como expandirse a otras regiones (Vargas, 2014), aunque por otro lado se intenta reducir el riesgo que tiene Skyscanner de sufrir pérdidas ante numerosos eventos inesperados que afectan a la industria de viajes de determinadas áreas. Además se están desarrollando los productos ofrecidos por los metabuscadores, yendo más allá de los vuelos, con la inclusión de actividades y paquetes vacacionales en la meta búsqueda; y ofertas de última hora. En esta parte de la estrategia,

la empresa estaría siguiendo una integración vertical en las fases del viaje del consumidor. La tercera estrategia principal trataría de los móviles, cuya influencia en la planificación de viajes de último momento ha sido significativa, por lo que continúan con la estrategia móvil de los años anteriores (Skyscanner, 2014). En resumen, la estrategia corporativa serían los siguientes puntos:

- Estrategia de expansión internacional (por áreas geográficas)
- Estrategia de desarrollo de productos de acuerdo con Ansoff (por líneas de productos) (Ansoff, 1957)
- Estrategia móvil (por plataformas digitales)

Para llevar a cabo los objetivos Skyscanner opta por un crecimiento por adquisición o por acuerdos con socios; estrategia que ya formaba parte de sus planes estratégicos (Vargas, 2015). Las adquisiciones y acuerdos permiten a la empresa penetrar en nuevos mercados o posicionarse mejor en los actuales, reclutar talentos y desarrollar diversos productos. A continuación se hablará de las adquisiciones claves de Skyscanner en 2014.

Aunque la estrategia de Skyscanner sea global, nos centraremos en aquellos que afecten a la sede en España, que empezó en 2013 con la adquisición de Fogg, un metabuscador de hoteles. Esta adquisición fue un movimiento estratégico que permitió a Skyscanner expandir su oferta de viajes a la industria hotelera (Vargas, 2014). Después de esta adquisición por parte de Skyscanner, Fogg permaneció en Barcelona como oficina de Skyscanner en España (Novoa, 2013). Se puede observar que en este caso Skyscanner desarrolló su producto hacia la industria hotelera, reclutó talentos para desarrollar el producto y además estableció una sede en España para posicionarse mejor en el mercado.

Con la adquisición de la empresa china Youbibi, se trataba de ayudar a Skyscanner a establecer un equipo propio de ingeniería en China, para adaptar los productos al mercado chino (Vargas, 2015). YouBibi se especializa en comparar vuelos, hoteles y paquetes de vacaciones en China. Tras la adquisición, esta empresa continuará operando como un subsidiario establecido en Shenzhen (Scotlant Business New, 2014). Mientras tanto, la adquisición de la empresa húngara Dictinction tiene como objetivo impulsar la expansión del departamento interno de desarrollo móvil (Vargas, 2015). Esta adquisición se analizará más en profundidad en el apartado de Estrategia Funcional.

Ambas adquisiciones en 2014, tanto la de YouBibi como la de Distinction, ha permitido a Skyscanner reclutar talentos de primera categoría que podrían marcar una gran diferencia en el negocio de cara a los competidores. Los recursos humanos tienen un valor crucial en la ejecución de las estrategias, por ello la cultura de la empresa y la estructura plana de Skyscanner está compuesto de tal manera que permite sacar el máximo potencial de estos talentos y hacer que estén más involucrados (Ashton & Hansson, 2011).

Todas estas adquisiciones tienen un impacto directo en Skyscanner España ya que la forma en la que estudian el mercado y cómo satisfacer a los clientes en diferentes regiones también puede ser extrapolada a la sede española. Esta estrategia horizontal, donde se interrelacionan las actividades en la cadena de valor (Hax & Majluf, 1997), no solo mejora Skyscanner España a nivel técnico, sino también a nivel de formación a través del aprendizaje observando cómo se organizan los otros subsidiarios. Tampoco cabe duda de que el desarrollo de la plataforma móvil y la de comparación de hoteles se utilizará directamente en España. Por lo tanto, estas adquisiciones a nivel global sirven en beneficio de la empresa a nivel competitivo en cada uno de sus ámbitos de actuación.

Con respecto a la asignación de recursos (Hax & Majluf, 1997), el nivel corporativo ha decidido focalizar los recursos en la plataforma móvil y en el desarrollo de nuevos productos en la parte técnica. Por otro lado, la asignación geográfica de recursos es una estrategia de desarrollo de cada una de las zonas. La internacionalización de Skyscanner tendrá un gran impacto en la estructura multidivisional de la empresa, mencionando en Chandler (1962, citado en Ackroyd 2002). Skyscanner da especial importancia a la APAC (Asia-Pacific), o región Asia-Pacífico, ya que el negocio veía un gigantesco crecimiento no solo en China, sino también en Indonesia, Tailandia o Japón (Cowen, 2015).

Haciendo referencia al análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter anteriormente explicada, cabe entender que Skyscanner decida expandirse a nivel global, ya que de este modo reduce los riesgos procedentes de eventos impredecibles y que afecten negativamente a la empresa en un área concreta. En un caso hipotético de que en una zona geográfica pasan sucesos que reduce la demanda en la industria de viajes, la gente va a seguir queriendo viajar a otros lugares, pero a zonas más seguras, como vimos, por ejemplo, el movimiento de turistas de Francia a España por los atentados terroristas.

### **3.1.2. Estrategia Operativa**

En la sección de la Estrategia Operativa de Skyscanner se destaca el desarrollo de sus productos, explicando algunas de sus características y cómo apoyará a la estrategia global y competitiva; se explica también, con más detalle, el desarrollo de la estrategia móvil al considerarse una competencia esencial para el metabuscador. Finalmente, se presenta la importancia de la marca en la industria de viajes en una sección aparte, ligada a la estrategia funcional, ya que la estrategia comercial es fundamental para tener una ventaja competitiva sostenible en este caso.

Con el fin de conseguir sus objetivos, Skyscanner debe hacer más sencilla la búsqueda de viajes, promoviendo la innovación en su producto, no solo con la estructura de su organización que estimula la creación de ideas sostenibles, sino también por medio de adquisiciones que permiten mejorar de forma moderada el software. De esta manera, la compañía prioriza el producto, concentrando gran cantidad de los recursos en su desarrollo (Hoon Yeoh, 2015), convirtiéndose en el principal pilar de la estrategia global.

Es por esto por lo que la empresa ha optimizado su app teniendo en consideración los feedbacks de los usuarios. Las actualizaciones de 2014 mejoraban el diseño y la interfaz de forma más creativa. Por otra parte, el portavoz de Skyscanner España, Ángel Guirado, destaca que los usuarios utilizan cada vez más la aplicación como fuente de inspiración para viajar. Por ello, el metabuscador ha adaptado la app a las nuevas necesidades y mejorado funcionalidades que permiten organizar viajes de manera más sencilla y fácil (Expreso, 2015). Las actualizaciones más destacadas fueron:

- Sección de Ofertas: Ofertas de último momento con vuelos low cost con una amplia variedad de destinos.
- “Calendario de Colores con Termómetro de Precios”: Comparador de vuelos más visual presentando la variación de precios con diferentes colores en un periodo de tiempo determinado. Se podrá ver rápidamente, dependiendo de los colores, qué días son más baratos para volar (rojo: caro, amarillo: en la media, y verde: económico).
- Búsquedas a “Cualquier Lugar”: El 25% de las búsquedas realizadas son sin destino determinado. Los usuarios podrán encontrar de manera más sencilla con la herramienta “Cualquier Lugar” los destinos más económicos para viajar acorde a sus preferencias.

Otra de las novedades de 2014 a incluir son Travel Insight y Travel Ranking, herramientas de obtención y análisis de datos a los actores de la industria de viajes (Vargas, 2015) que están dentro de la gama de productos B2B de Skyscanner. En este periodo también hay que incluir API (Application Programming Interface) y productos de marca blanca que sirven a cientos de empresas a nivel mundial y otras más conocidas en España como Rastreator o la Oficina de Turismo de Andalucía (Vargas, 2015).

Todas estas nuevas funcionalidades y productos hacen a Skyscanner más competitivo, potenciando tanto la estrategia corporativa global como la estrategia competitiva en España.

### **Estrategia Móvil**

La gran transformación que está experimentando la búsqueda y reserva de viajes es debido en buena parte al aumento del uso de dispositivos móviles. Otros avances tecnológicos realizados en los dispositivos móviles, así como la mejora de aplicaciones y de la experiencia web móvil, promueven también este aumento en la industria de viajes (Flores, 2015). Observando datos de este cambio, en 2013, donde ya estaba en marcha la estrategia móvil, el uso de dispositivos móviles para buscar viajes a nivel global en Skyscanner ya dio un salto del 52%, con más de 30 millones de descargas (Vargas, 2014). Este incremento demuestra que los españoles están cada vez más cómodos reservando desde los dispositivos móviles (Juste, 2015).

Los datos mostrados son una de las razones por las que Skyscanner renovó su aplicación móvil, mejorando el diseño y la experiencia de búsqueda (Juste, 2015). Por ese motivo, en 2014, Skyscanner adquirió la compañía de desarrollo de aplicaciones móviles Distinction, con la meta de dar un impulso a la estrategia global (O'Hear, 2014) expandiendo el departamento interno de desarrollo móvil. Esto pone definitivamente los dispositivos móviles en el centro de la estrategia de Skyscanner, ofreciendo a los consumidores una buena experiencia independientemente desde dónde accedan a Skyscanner, si a través del móvil, tablet o PC (Flores, 2015).

#### **3.1.3. Estrategia Comercial**

Uno de los principales retos de Skyscanner es lograr que los viajeros sepan los beneficios de los metabuscadores, y las diferencias que tiene frente a otros competidores (Efempresas, 2014). Un estudio muestra que las reservas online de viajes se realizan

principalmente en aplicaciones de marca como Expedia. El “Análisis de consumidores”, muestra que Skyscanner tiene uno de los mayores porcentajes de visitas repetidas una vez realizadas. Sin embargo, el porcentaje de concienciación de la marca es muy baja. Por ello, para que la empresa sobreviva, necesita construir una marca e imagen que consiga capturar la máxima cantidad de uso de la aplicación posible en el futuro (O’Brien, 2014).

Conscientes de la importancia de la marca, Skyscanner hizo una gran inversión comercial, que incluye una campaña televisiva, desafortunadamente no disponible en España en 2014, y un reforzamiento del equipo comercial con tres contrataciones de alto nivel, con el fin de convertir la marca en el líder en la categoría (O'Reilly, 2014). Un estudio de Pi Datametric, (2016) (Gráfico 5) muestra un crecimiento del 22,1% en el gasto en publicidad en servicios digitales de viajes de 2013 a 2014, lo que demuestra que los competidores y las OTAs también eran conscientes de la importancia de la marca e invirtieron agresivamente en publicidad.

Hasta 2014, la empresa solo había utilizado herramientas clásicas de marketing digital como SEO (“Pocionamiento en buscadores”), SEM (“Mercadotecnia en buscadores web”) y publicidad en Banners para atraer la atención de los viajeros, sin ninguna campaña de “branding” significativo. Esto es debido a que el ratio de lealtad de los usuarios de Skyscanner era muy alta y el servicio disfrutaba ya de una buena reputación.

Desde una perspectiva de la estrategia global, Skyscanner decidió en 2014 concentrar sus recursos comerciales en Singapur, lanzado la primera campaña de marketing integrado en ese país, centrándose en la región Asia-Pacífico (APAC). La razón por la que se concentraron en APAC es porque es la región que mayor crecimiento tenía en 2014 y Singapur era uno de los principales centros de aviación. La campaña incluía varias fases interactivas con los usuarios a modo de competición donde ofrecía a los ganadores tickets gratis a numerosos destinos por el mundo. El objetivo era crear una mayor concienciación de la marca y generar más tráfico en la web de Singapur (WIT, 2014). El éxito de esta campaña daría a Skyscanner la confianza de poder extrapolar esta táctica a otros países como España y así aumentar la concienciación de la marca y construir una mejor imagen.

En España, Skyscanner lanzó el “Concurso Skyscanner Pistas Viajeras”, donde los participantes podían ganar 400€ cada semana, para viajar a cualquier destino, si adivinaban el destino que ocultaba Skyscanner tras unas “pistas viajeras” que dejaban en

su Twitter (Skyscanner noticias, 2014). Actualmente, sigue siendo bastante activo en Twitter con 31.000 seguidores en España. Skyscanner España tiene también Instagram desde 2015, con casi 14.000 seguidores, y canal de Youtube, aunque con menos influencia con solo 243 suscriptores. Donde sí que tiene bastante influencia es en Facebook, pero en este caso sólo tiene la versión en inglés con 9 millones de seguidores.

Con esta táctica en las redes sociales, Skyscanner hace publicidad mediante el boca-a-boca o “Word Of Mouth”, donde los usuarios hacen publicidad a Skyscanner comentando sobre la empresa en las redes sociales y entre ellos fuera del mundo digital. Además, Skyscanner involucra a los usuarios en el mundo de los viajes, interactuando con los viajeros de una manera entretenida. Así logra dejar una buena imagen, al ser activo y creativo entre los “Millennials”, que son los que más usan las redes sociales (Mier, 2016).

Las tácticas utilizadas en la estrategia de marketing global con respecto a la SEO, SEM y la publicidad en Banners, mejora la marca y la imagen global de Skyscanner posicionando al metabuscador en una posición ventajosa. Sin embargo, no se puede considerar que sea sostenible porque las tácticas utilizadas con las herramientas clásicas digitales son fácilmente imitables. Por otro lado, las tácticas ejecutadas en las redes sociales tienen más valor, ya que son una inversión a largo plazo que deja una buena imagen en el usuario de Skyscanner, incentivando el uso repetido (Llamas, 2013). Ambas tácticas, tanto con las herramientas clásicas digitales como con las redes sociales, mejoran el nivel competitivo de Skyscanner España al construir una marca más fuerte, posicionándolo mejor frente a sus competidores.

### **3.1.4. Estrategia Competitiva**

Es difícil diferenciar diferentes niveles de estrategia, ya que muchas veces están interrelacionados. En el caso de la estrategia competitiva de Skyscanner España, la estrategia será una interrelación de la estrategia global, operativa y comercial teniendo en cuenta el mercado español y los competidores más directos en España. Por lo tanto, nos centraremos en el mercado español, definiendo brevemente las características relevantes para la industria de viajes y posteriormente la interrelación de la estrategia corporativa y funcional para conseguir una ventaja competitiva sostenible en España.

La adquisición de la star-up Fogg, permitió a Skyscanner abrirse paso en el mercado español estableciéndose como Skyscanner España en Barcelona. Esta adquisición, aparte

de sumar competitividad al metabuscador con talentos que desarrollaban buscadores de hoteles, fue el primer paso hacia la expansión a otras áreas relacionadas con los viajes como el alquiler de coches (Skyscanner, 2014). Cuando se estableció la sede española en 2013, Skyscanner era consciente de la presencia del comercio electrónico y los metabuscadores en España. En 2014, los comparadores y reservas online de vuelos, hoteles y alquiler de coches estaba ya muy extendida y tenía una tendencia al alza. Los hábitos de consumo de los españoles también habían cambiado, de forma que cobraba más importancia pagar menos a cambio de recibir mejor servicio, algo que proporcionaba Skyscanner a los usuarios. De hecho, España es uno de los mercados más importante para Skyscanner con un gran crecimiento (Vargas, 2015). En 2015, se realizaron 175 millones de viajes por residentes en España, de los cuales 8,6% fueron al extranjero (Tabla 1). Aunque la gran mayoría de los viajes sean dentro de España, el interés de los viajeros españoles por descubrir nuevos lugares está en aumento. Por ejemplo, la inquietud de los viajeros españoles por conocer destinos aún por explorar, ha aumentado hasta el 137% los viajes hacia Siem Reap durante el periodo 2013/2014 (Flores, 2015).

Tabla 1: Viajes, pernoctaciones y gasto según destino. Año 2015

**Viajes, pernoctaciones y gasto según destino (extranjero y comunidades autónomas). Año 2015**

	Viajes	Pernoctaciones		Gasto total (millones de euros)		Gasto medio por persona (euros)	Gasto medio diario (euros)
<b>TOTAL</b>	<b>175.470.741</b>	<b>100,0</b>	<b>749.670.798</b>	<b>100,0</b>	<b>37.953,2</b>	<b>100,0</b>	<b>216</b>
Extranjero	15.139.656	8,6	133.154.880	17,8	11.931,4	31,4	788
Andalucía	30.398.144	17,3	125.427.001	16,7	5.375,1	14,2	177
Aragón	6.751.698	3,8	21.304.560	2,8	890,1	2,3	132
Asturias, Principado de	4.748.507	2,7	19.001.594	2,5	810,5	2,1	171
Baleares, Illes	3.450.855	2,0	18.914.450	2,5	1.013,4	2,7	294
Canarias	5.515.629	3,1	23.474.577	3,1	1.427,7	3,8	259
Cantabria	3.701.665	2,1	13.584.686	1,8	570,9	1,5	154
Castilla y León	16.061.036	9,2	58.708.115	7,8	1.951,8	5,1	122
Castilla - La Mancha	12.147.725	6,9	38.425.819	5,1	1.132,9	3,0	93
Cataluña	21.639.956	12,3	72.264.634	9,6	3.367,8	8,9	156
Comunitat Valenciana	16.264.138	9,3	83.814.900	11,2	3.105,3	8,2	191
Extremadura	4.803.518	2,7	20.060.299	2,7	669,2	1,8	139
Galicia	9.871.610	5,6	39.212.607	5,2	1.567,3	4,1	159
Madrid, Comunidad de	13.320.626	7,6	39.046.358	5,2	2.312,4	6,1	174
Murcia, Región de	3.257.328	1,9	15.184.345	2,0	526,0	1,4	161
Navarra, Comunidad Foral de	2.489.414	1,4	7.731.839	1,0	335,1	0,9	135
País Vasco	4.164.750	2,4	13.779.644	1,8	750,9	2,0	180
Rioja, La	1.657.418	0,9	5.294.092	0,7	185,3	0,5	112
Ceuta	-	-	-	-	-	-	-
Melilla	-	-	-	-	-	-	-

Nota: los datos marcados con un "-" no tienen suficiente respaldo muestral.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, (2016)

Analizando más a fondo el mercado español, (Tabla 2) España recibió en 2014 cerca de 65 millones de turistas internacionales, de los cuales 79% fueron por medio de aeropuertos, siendo los vuelos el principal servicio de Skyscanner en 2014. La variación interanual de turistas totales fue de 7,1% y el de llegadas a aeropuertos 6,3%. Con estos datos, España se consolidó en 2014 como la tercera potencia mundial en llegadas. Si miramos detalladamente la “Tabla 2”, el 63% de esos turistas tenían algún tipo de alojamiento hotelero, siendo la variación interanual de 5,1%. La estrategia de Skyscanner de incluir paquetes de viaje también fue acertada ya que casi el 30% de los turistas se organizaron por medio de paquetes de viajes, cuya variación interanual es del 6,3%.

Tabla 2: Llegadas de turismos internacionales en 2014.

### Llegadas de turistas internacionales Diciembre 2014

	Mensual			Acumulado		
	Total turistas	Porcentajes verticales	Variación Interanual	Total turistas	Porcentajes verticales	Variación interanual
<b>SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>3.263.698</b>	<b>100</b>	<b>5,6</b>	<b>64.995.275</b>	<b>100</b>	<b>7,1</b>
Reino Unido	619.112	19,0	-0,8	15.006.744	23,1	4,7
Francia	564.289	17,3	5,9	10.615.746	16,3	11,3
Alemania	473.927	14,5	0,2	10.422.055	16,0	5,7
Paises Nómicos	353.049	10,8	-6,5	5.044.539	7,8	3,5
Italia	197.845	6,1	14,3	3.697.702	5,7	14,6
Portugal	130.475	4,0	44,2	1.876.524	2,9	11,7
Países Bajos	126.352	3,9	-2,2	2.767.130	4,3	5,7
Bélgica	118.099	3,6	28,4	2.180.457	3,4	16,4
Suiza	80.350	2,5	38,9	1.632.011	2,5	9,7
EE.UU.	56.639	1,7	8,3	1.218.617	1,9	2,0
Irlanda	49.640	1,5	7,2	1.291.435	2,0	1,7
Rusia	33.917	1,0	-28,4	1.420.647	2,2	-10,3
Resto Europa	178.444	5,5	23,2	3.129.041	4,8	6,7
Resto América	95.505	2,9	-3,5	1.916.612	2,9	2,5
Resto mundo	186.055	5,7	22,2	2.776.015	4,3	18,8
<b>SEGUN VIAS DE ACCESO</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>3.263.698</b>	<b>100</b>	<b>5,6</b>	<b>64.995.275</b>	<b>100</b>	<b>7,1</b>
Aeropuertos	2.532.925	77,6	4,3	51.822.859	79,7	6,3
Carreteras	670.906	20,6	9,1	11.953.093	18,4	9,8
Otros	59.866	1,8	26,0	1.219.322	1,9	19,1
<b>SEGÚN TIPO DE ALOJAMIENTO</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>3.263.698</b>	<b>100</b>	<b>5,6</b>	<b>64.995.275</b>	<b>100</b>	<b>7,1</b>
Alojamiento hotelero	2.046.618	62,7	2,1	41.074.433	63,2	5,1
Alojamiento no hotelero	1.217.080	37,3	11,9	23.920.842	36,8	10,6
Vivienda Propia y de Familiares o amigos	754.918	23,1	9,3	12.526.254	19,3	6,8
Vivienda Alquilada	267.277	8,2	14,5	7.403.152	11,4	17,1
Otros Alojamientos	194.885	6,0	18,9	3.991.436	6,1	12,3
<b>SEGÚN FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>3.263.698</b>	<b>100</b>	<b>5,6</b>	<b>64.995.275</b>	<b>100</b>	<b>7,1</b>
Sin paquete	2.366.578	72,5	7,6	45.623.411	70,2	7,5
Con paquete	897.120	27,5	0,6	19.371.864	29,8	6,3

Fuente: Turespaña. [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es). citado en (Frontur, 2014).

Observando estos datos, se explican muchas de las estrategias que tomó Skyscanner durante este periodo. Las entrevistas a diferentes responsables de Skyscanner muestran interés hacia los españoles porque tienen potencial y están aumentando los viajes hacia el extranjero. Se destacan los viajes hacia el extranjero, ya que Skyscanner destaca por su cobertura global. Sin embargo, lo que realmente captura Skyscanner con el mercado español es la masiva llegada de turistas, sobre todo siendo tan alto el porcentaje de llegadas por medio de aeropuertos, y el notable crecimiento interanual tanto en turistas totales como en llegadas a aeropuertos. Además conscientes del crecimiento de turistas que se alojan en hoteles y se organizan por paquete de viajes, ha decidido desarrollar sus productos con buscadores de hoteles que combinan con los vuelos en un solo paquete para los viajeros. Las adquisiciones que se han hecho para mejorar las búsquedas de vuelo y la plataforma móvil, junto con las numerosas actualizaciones tanto en la web como en la app, ha llevado a Skyscanner a ser uno de los metabuscadores de viajes independientes más grandes a nivel mundial. Además, en 2014 era el número uno en Europa y top 3 en el mundo (Vargas, 2015). Añadiendo el factor de la marca construido no solo a nivel mundial, sino también por redes sociales en España, parece que Skyscanner España tenía una buena posición en el mercado español. Sin embargo, se analizará también a los competidores directos y se hará una comparativa con Skyscanner para determinar esa posición competitiva.

Antes del análisis de los competidores, se mostrará las características diferenciadoras de Skyscanner. El primer factor que diferencia al metabuscador de otros es la cobertura global de vuelos con total imparcialidad que ofrece. Esto da más confianza a los usuarios ya que de este modo los usuarios tienen la tranquilidad de que encontrarán los vuelos que deseen sin ningún tipo de interés detrás, así como servicios para comparar alquiler de coches y hoteles. Siendo el 80% de los usuarios externos al mercado nacional de Skyscanner (Reino Unido), hace que sea una gran empresa internacional. Otra de las características diferenciadoras es que tiene herramientas inteligentes como “cualquier lugar” que busca entre billones de vuelos en segundos y provee al usuario una lista de ciudades ordenadas por precio y país, para que los viajeros elijan su destino de una forma más cómoda y rápida de acuerdo con sus preferencias y presupuesto (Vargas, 2015). Esta opción inspira a los usuarios, dándoles la opción de explorar en vez de buscar. También busca de país en país sin especificar ninguna ciudad y muestra las mejores ofertas en un mes o en todo el año (Rodriguez & Mazano, 2014).

Además, el hecho de que Skyscanner sea una compañía enfocada hacia los valores mejora la percepción que tiene la gente de Skyscanner, cuya marca es tan importante como los productos y servicios que ofrece (Ashton & Hansson, 2011). La investigación realizada por Ashton & Hansson (2011) también argumenta que este tipo de organizaciones tienen más competitividad al tener una imagen de marca más destacada. Con la creciente aparición de competidores durante los últimos años, cada vez es más importante para Skyscanner fortalecer su posición en el mercado y mejorar su valor de marca.

Haciendo comparativas con los competidores, se observa en el “Gráfico 6” que Skyscanner tiene mejor rendimiento que otros competidores indirectos en términos de valor añadido en las búsquedas de vuelo.

Teniendo en cuenta el análisis de los competidores directos de Skyscanner en España, Kayak y Trabber, en el apartado “2.3.3.” y los datos del mercado español anteriormente mencionados, los tres metabuscadores tienen sus ventajas competitivas. Es complicado determinar cuál de los tres metabuscadores tendría el liderazgo en 2014, pero lo que sí que está claro es que Skyscanner no tendría el liderazgo entre los residentes en España. Objetivamente hablando, Trabber tenía muy buen posicionamiento entre los residentes en España durante el periodo del análisis, ya que gracias a su comparador de buses y trenes, podía facilitar el servicio al 91,4% de los 175 millones de viajes realizados por los residentes en España en el interior del país, mientras que Skyscanner y Kayak sólo se centraban en el 8,6% que viajaban al extranjero. En cambio, Kayak hace un buen balance en el mercado español entre los residentes en España y los turistas internacionales que llegan a España, debido a que tiene proyección internacional para los turistas internacionales y además realiza agresivas campañas publicitarias por televisión de 2013 a 2015 como se pueden ver en YouTube. Con respecto a Skyscanner, como se comentó en párrafos anteriores, se centra más en los turistas internacionales que visitan España.

Entre los tres metabuscadores en 2014, desde un punto de vista comercial, Skyscanner era muy activo en las principales redes sociales en español, y con una versión adaptada a móviles. En cambio con Kayak, su presencia en las redes sociales en castellano era modesta y escasa (Rodríguez & Mazano, 2014), pero se compensaba con su presencia en anuncios televisivos. Igual Trabber podía faltarle catálogo en comparación con los otros, pero estaba presente y activo en las principales redes sociales en España.

Recapitulando toda la información en este apartado, se puede concluir que la estrategia competitiva de Skyscanner España es conseguir mejor posicionamiento entre los residentes españoles por medio de redes sociales o campañas comerciales para que más viajeros conozcan los beneficios diferenciadores del metabuscador. Por otro lado, a nivel global, Skyscanner España se encarga de contactar con más compañías aéreas, de hoteles y de alquiler de coches con servicios en España para ofrecer una mayor variedad a los viajeros que llegan a este país. Con esta medida, se quiere cubrir la máxima cuota de mercado de turistas internacionales que llegan a España, centrándose en consumidores inteligentes que buscan viajes internacionales. A nivel corporativo y funcional, Skyscanner proporciona a Skyscanner España en 2014, las actualizaciones en el comparador de vuelos, y los nuevos productos que comparan hoteles y alquiler de coches. Además, trata de aumentar su competitividad con la mejora de la plataforma móvil y el fortalecimiento de la marca Skyscanner. Por lo tanto, Skyscanner tendría ventaja competitiva en su principal característica diferenciadora, que es dar cobertura global de vuelos con total imparcialidad. No obstante, no se podría considerar sostenible ya que Kayak, también tiene cobertura global de vuelos y también es imparcial.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Una vez concretados las estrategias, se analizarán los resultados de 2014 en términos de rentabilidad, riesgo y crecimiento y se hará una comparativa con los resultados de 2015 con respecto a las estrategias implementadas en 2014.

### 4.1. Resultados de las estrategias<sup>1</sup>

Las estrategias implementadas durante el periodo del 2014 concluyeron con los siguientes puntos claves:

- Lanzamiento de las apps móviles Skyscanner hotel y alquiler de coches en 30 idiomas.
- Skyscanner para Business lanza servicios de datos abasteciendo las necesidades de la industria de viajes. Se destacan clientes a nivel global y el lanzamiento de Travel Insight.
- Adquisición de la compañía metabuscadora de viajes china, YouBibi.
- Adquisición adicional de la compañía de desarrollo móvil de Budapest, Distinction.

---

<sup>1</sup> Las cifras y porcentajes, procedentes de los reportes anuales de Skyscanner, se han redondeado para facilitar la lectura y el análisis.

- 6 nuevas oficinas abiertas para recibir a los 200 empleados contratados a nivel global en más de 50 países (Skyscanner Report, 2014).

Skyscanner tuvo un incremento de sus ingresos del 36%<sup>2</sup> en 2014 hasta alcanzar los £88,5 millones (Skyscanner Report, 2014), con una EBITDA de £16 millones. Los resultados financieros fueron subrayados por el número récord de visitantes a Skyscanner, con más de 35 millones de personas alrededor del mundo planificando sus viajes en Skyscanner al mes y un 77% de aumento a nivel global en los visitantes a través de dispositivos móviles (Skyscanner's, 2014).

Además, ha ampliado la variedad de productos en su negocio durante estos 12 meses, pasando de los vuelos a los viajes, con el lanzamiento de las apps de hoteles y alquiler de coches, al igual que la consolidación de Skyscanner para Business con la entrega de herramientas dedicada a los datos y dirigidas a la industria de viajes. Como resultado, las contribuciones que no son por vuelos han tenido un incremento del 47% en 2014, siendo su contribución total a los ingresos del 5<sup>3</sup>% (Skyscanner Report, 2015).

Seguidamente, el área geográfica en el que se ha centrado Skyscanner en 2014 ha sido China, donde ha adquirido la empresa YouBibi para desarrollar productos adaptados al mercado chino. En 2014, hubo un incremento del 61% en las visitas únicas mensuales desde China, así como un incremento del 162% a través de dispositivos móviles.

El producto con mayor rendimiento sigue siendo principalmente el servicio de vuelos, a la que se le suma posteriormente el nuevo servicio de hoteles y alquiler de coches, y continuado por los ingresos de Skyscanner para Business. Todos estos productos juegan un papel fundamental en el crecimiento de la empresa para el próximo año (Skyscanner.net, 2015).

En la estrategia móvil, aunque el incremento a nivel global fue del 77% en visitantes móviles, en España fue un incremento del 145%, aproximadamente, en el acceso a Skyscanner desde dispositivos móviles para realizar búsquedas y viajes en 2014 respecto al 2013, por delante del crecimiento medio europeo, que se sitúa en un 113% (In Vitanza, 2014). Este incremento demuestra que los españoles están cada vez más cómodos

---

<sup>2</sup>  $\frac{\text{£88,5m} - \text{£64,7m}}{\text{£64,7m}} = 36,79\%$ . Aumento de ingresos de Skyscanner en 2014 con respecto 2013.

<sup>3</sup> 4.522 (Contribución de comisiones por hoteles y alquiler de coches) / 88.557 (Ingresos totales) = 5,1%

reservando desde los dispositivos móviles, sobre todo por medio de los “tablets”, que ya empiezan a sustituir paulatinamente a los ordenadores (Flores, 2015). Dentro de esos porcentajes, el 62% de las sesiones de Skyscanner se realizan desde los móviles y tablets, frente al 38% de las conexiones por la web (Juste, 2015).

Entre los resultados de la estrategia de marketing, observando la “Imagen 1”, Skyscanner sería la marca más visible sobrepasando a Kayak en 2015. Estos resultados demuestran que la estrategia de marketing online de Skyscanner hasta 2014 fue suficientemente efectiva para dar más visibilidad a la marca en 2015, teniendo una de las mayores visibilidades orgánicas en términos de búsquedas en este sector, especialmente relacionado con vuelos. No obstante, tener un dominio orgánico no significa que tenga a mayor visibilidad, ya que las mejores posiciones son de pago como se muestra en la Imagen 2. Según Sam Silverwood-Cope, de Pi Datametrics (la empresa que ha recogido los datos del análisis), Skyscanner es posiblemente la empresa con mejor rendimiento en cualquier mercado en la búsqueda orgánica en el periodo 2014/2015. Los datos mostraban un dominio, por parte de Skyscanner, en el sector del vuelo, dando una gran ventaja competitiva al metabuscador frente a sus competidores (Charlton, 2016).

Centrándonos en el mercado español a nivel competitivo o de negocio, datos de 2014 muestran además que, en ese año, Skyscanner vio un crecimiento del 112% en visitas a la web de Skyscanner en España (Ibeconomía, 2014), 92% de esas visitas únicas. El ranking elaborado por Skift, anteriormente mencionado en el apartado “2.3.3.”, comparaba a Skyscanner con sus competidores dejándolo en el sexto puesto a nivel global con 23,3 millones de visitas, que en España acumula 2,6 millones de visitas, superando a Kayak, en términos globales, con 23 millones (Preferente, 2014). Además, en 2014, Skyscanner era el número uno en Europa y top 3 en el mundo (Vargas, 2015).

Comparando los resultados de 2015, en relación a las estrategias de 2014, los resultados financieros de Skyscanner mostraron un incremento del 24% <sup>4</sup>con respecto al 2014, hasta llegar los aproximadamente £110 millones, con una EBITDA de £14,3 millones (Skyscanner Report, 2015). El número récord de visitantes a Skyscanner fue batido de nuevo con 50 millones de visitas mensuales, con un crecimiento del 48% comparándolo con 2014. Los visitantes por medio de dispositivos móviles mantuvieron

---

<sup>4</sup>  $\frac{\text{£}110\text{m}-\text{£}88,5\text{m}}{\text{£}88,5\text{m}} = 24,29\%$  es el incremento en ingresos de Skyscanner en 2015

su crecimiento con un 60%, representando, en 2015, el 59% de los visitantes totales de Skyscanner, siendo un 7% más en solo 12 meses. Sin embargo, en 2015, los viajeros no sólo planificaban sus viajes desde el móvil sino que también empezaron a reservar desde estas plataformas, siendo el crecimiento del 24%, abarcando el 42% de todas las conversiones. Como el 80% de la actividad de Skyscanner se realiza fuera de su mercado de origen, las tasas de cambio internacionales tienen un gran impacto sobre la empresa. En 2015, estas tasas no fueron muy favorables, aunque los ingresos tuvieron un crecimiento del 34% de todos modos.

La contribución de comisiones por hoteles y alquiler de coches también aumentaron un 25%<sup>5</sup> con respecto al 2014, representando hasta el 6%<sup>6</sup> de los ingresos totales.

La expansión de Skyscanner por la región de Asia-Pacífico, por medio de la adquisición del YouBibi en 2014, reflejó en China un crecimiento en visitantes durante 2015 del 67%, que casi se duplicó en dispositivos móviles. La Joint-Venture con Yahoo! JAPAN en 2015, junto con la adquisición de YouBibi, permitió a Skyscanner conseguir un fuerte crecimiento en la región de Asia-Pacífico, con un incremento del 48%. Con un aumento anual del 62% en visitantes móviles en esta región. Con respecto a los visitantes en la región de Europa, experimentaron un crecimiento del 42%, con un incremento del 55% en visitantes móviles (Skyscanner's, 2016).

#### **4.2. Rentabilidad y sus determinantes**

A continuación se hará una observación de los resultados del periodo 2014/2015 para analizar la rentabilidad de Skyscanner a nivel global y sus determinantes. Se utilizarán ratios de rentabilidad para el análisis porque miden la capacidad de Skyscanner de generar beneficios (Hax & Majluf, 1997). Los resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos. Por tales razones mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad (Ballesta & Pedro, 2002). En la “Tabla 3” se muestra los principales ratios de rentabilidad de Skyscanner junto con tres compañías competidoras.

---

<sup>5</sup>  $\frac{6,4\%-5,1\%}{5,1\%} = 25,49\%$

<sup>6</sup>  $\frac{7.062 \text{ (Contribución de comisiones por hoteles y alquiler de coches)}}{109.948 \text{ (Ingresos totales)}} = 6,42\%$

Tabla 3: Relaciones de rentabilidad para un grupo de compañías en la industria de viajes online

Ratios rentabilidad	Skyscanner		Expedia		eDreams (ES)		Viajes el Corte Ingles		Media del grupo	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>(ROE) Rentabilidad Fondos Propios usando el Beneficio Neto (%)</b>	17,75	22,27	14,02	8,67	36,26	32,24	26,42	26,35	23,61	22,38
<b>(ROA) Rentabilidad sobre activos usando el Beneficio Neto (%)</b>	12,30	17,19	10,88	6,88	7,61	6,24	10,79	10,99	10,40	10,32
<b>Margen de beneficio neto (%)</b>	10,00	14,21	9,08	6,07	17,26	17,47	2,16	2,44	9,62	10,05

Fuente: Elaboración propia. Datos de la base de datos de Amadeus y CompanyCheck

Comenzando con la ROE, mide la rentabilidad de la empresa para los propietarios del patrimonio (Hax & Majluf, 1997), es decir, el beneficio neto generado en relación a los accionistas de la empresa. De acuerdo a la “Tabla 3”, en 2014, tenía un nivel de rentabilidad para sus inversores (22,27) aproximado a la media del grupo (22,38). Sin embargo, la gran cantidad de capital necesario para las inversiones en desarrollo de producto y adquisiciones, la contratación de numerosos empleados, más numerosas oficinas, bajó la rentabilidad de 2015 (17,75) con respecto a la media (23,61), ya que Skyscanner estaba más centrada en estas inversiones que no tenían efecto inmediato en la rentabilidad de la empresa (Shaal, 2016). En Skyscanner Report (2014) se puede ver una gran diferencia entre la inversión en Investigación y Desarrollo de 2013 (£1.444.000) y la de 2014 (£4.696.000). En el apartado de Inversiones en Activos Fijos, se presenta inversiones en subsidiarios como la empresa Distinction, que eleva las cifras a £7.799.000 en 2014, siendo las inversiones en 2013 de tan solo £3.407.000 (Skyscanner Report, 2014). En 2015, estas inversiones fueron de £8.000 millones (Skyscanner Report, 2015). Además en 2015, la depreciación del euro tuvo un impacto negativo en la empresa ya que alrededor del 50% de los beneficios procedía de Europa (Skyscanner Report, 2015).

La ROA mide la rentabilidad del negocio, independientemente de la fuente de financiación (Hax & Majluf, 1997), valorando cuál es la eficiencia de las inversiones de la empresa. Tanto las cifras de 2014 como la de 2015 de Skyscanner, (17,19 y 12,3 respectivamente), son superiores a la media de 2014 (10,4) y de 2015 (10,32). No obstante,

la rentabilidad del uso de sus activos tuvo una tendencia decreciente por el gran aumento de sus activos <sup>7</sup>tanto en 2014 como en 2015.

Por otro lado, el Margen de Beneficio Neto indica cuánto beneficio se obtiene por unidad monetaria vendida (Ballesta & Pedro, 2002). Tanto en 2014 como en 2015, (14,21 y 10 respectivamente), son superiores a la media del grupo, cuya tendencia es también descendente, siendo 12,23 en 2014 y 9,75 en 2015. Estos datos muestran que Skyscanner tiene un margen de beneficios neto más alto que la media del grupo. Sin embargo, debido a la gran competitividad mencionada (Skyscanner Report, 2015), el margen de beneficios se va reduciendo por los numerosos competidores y por los diferentes factores que afectan a Skyscanner y al grupo analizado.

Los determinantes que explican en parte estos resultados de la rentabilidad es la expansión desaforada de Skyscanner. La compañía se extiende por el mundo, cubriendo cada vez más países e idiomas. Esta expansión es estratégica, guiada por la demanda en las regiones geográficas, por reclutamiento y por el desarrollo del producto.

Es interesante cómo este modelo de expansión tiene muchos puntos en común con las grandes empresas de Internet, como Facebook o Google, que se centran en la tecnología por medio del reclutamiento de ingenieros. Estos talentos traen consigo el desarrollo de productos, por lo que también se les forma adicionalmente en emprendimiento, áreas del negocio y comercio. Los fundadores de Skyscanner consideran que ha sido de gran influencia las universidades de calidad que hay en Reino Unido, que les ha ayudado a expandirse con fuerza gracias a la mano de obra especializada. Además, mostrando los datos sobre el número de viajeros que visitan Skyscanner mensualmente crean una mejor imagen para reclutar talentos más hábiles (J.M., 2016).

Con respecto a la financiación, el inversor más conocido es Sequoia, que invirtió en 2013 y más recientemente Skyscanner ha tenido más socios. En las últimas aportaciones de capital, la empresa fue valorada en \$1.600 millones. Estas aportaciones de capital también siguen siendo el método de expansión de Google y Facebook, que se traducen en un incremento en tecnología, incorporando nuevos servicios o nuevos mercados como vemos en Skyscanner. De esta manera, el metabuscador empezó ofreciendo servicios de hoteles y alquiler de coches. También le permitió comprar diversas empresas en varios

---

<sup>7</sup> Este aumento de activos se refleja en el siguiente apartado: "Análisis de riesgo y crecimiento"

países para incorporar la tecnología ya desarrollada, como las adquisiciones de Fogg, Distinction y YouBibi (J.M., 2016).

#### **4.3. Análisis de riesgo y crecimiento**

Observando los resultados y la rentabilidad de Skyscanner se puede deducir que la empresa ha tenido un gran crecimiento de 2014 a 2015 (Gráfico 7). El crecimiento de Skyscanner se muestra también en Skyscanner Report (2014) con un aumento de 143<sup>8</sup> en el número medio de personas empleadas por Skyscanner, cuyo gasto pasó de £14 millones en 2013 a £22 millones en 2014. En 2015, el número de trabajadores siguió aumentando hasta alcanzar los 446<sup>9</sup> empleados, elevando los gastos a £30 millones (Skyscanner Report, 2015). Este aumento de empleados, y los gastos que conlleva, es una prueba del crecimiento de Skyscanner, pero también explica parte de la reducción en la ROE por la pérdida de beneficios por empleado y el aumento del coste medio por empleado (Tabla 4). Por lo tanto, este gasto podría suponer un peligro si no se logra rentabilizar pronto.

Tabla 4: Ratios por empleado de Skyscanner de 2013 a 2015.

Ratios por empleado	2013	2014	2015
Beneficio por empleado	107	42	34
Coste medio de los empleados	70	73	94

Fuente: Base de datos de Amadeus.

El activo total neto de Skyscanner se incrementó desde £32,6 millones en 2013 a £43,9 millones en 2014 (Skyscanner Report, 2014), elevándose en 2015 a £59,4 millones (Skyscanner Report, 2015). Aunque, la compañía haya tenido un aumento de casi el doble en activos comparando 2013 con 2015, la rentabilidad en la ROA disminuyó por el gran crecimiento de estos activos sin haber podido sacar aun la máxima rentabilidad de estos.

Sin embargo, aun teniendo este gran crecimiento desde los inicios, Skyscanner ha estado generando una desaceleración en el crecimiento de sus ingresos desde 2013 a 2015 (Tabla 5) (Schaal, 2016).

---

<sup>8</sup> 389 (Número medio de personas empleadas en 2014) – 246 (Número medio de personas empleadas en 2013) = 143 personas de media empleadas.

<sup>9</sup> Datos recogidos de la base de datos de Amadeus.

Tabla 5<sup>10</sup>: Resultados Financieros de Skyscanner de 2013 a 2015 en dólares.

Año y crecimiento (%)	2013	% Crecimiento	2014	% Crecimiento	2015	% Crecimiento
Ingresos	\$108.6M	96%	\$135M	42%	\$183M	28%
Contabilización Bruta	-	-	\$7.51B	-	\$11.2B	49%
EBITDA	-	-	\$32.4M	-	\$34M	5%

Fuente: Skyscanner, citado en (Schaal, 2016). Traducción propia.

El responsable en el desarrollo de marcas de Skyscanner en Norteamérica, Randi Wolfson, explica esta desaceleración por medio del nuevo enfoque que tomaron para el primer semestre de 2015, con el fin de centrarse en el desarrollo de productos, incluyendo nuevas funcionalidad y actualizaciones en las apps. También destacó la influencia de los tipos de cambio que disminuyó los ingresos desde un crecimiento del 34% al 28% (Shaal, 2016).

Un analista financiero entrevistado por Shaal, (2016) no consideró el desaceleramiento de ingresos de Skyscanner una preocupación. Decía que en general, la desaceleración tendría impacto en la valoración de la empresa, pero no de una forma dramática. Sin embargo, el crecimiento de Skyscanner lo veía fuerte, e incluso modestamente mejor que competidores como Expedia y Priceline. El analista concluye con que este desaceleramiento no es ningún problema, sino que es el proceso natural de maduración de una compañía.

Analizando más en profundidad los posibles riesgos que podría tener Skyscanner en su proceso de crecimiento, se hará una observación de los ratios estructurales de Skyscanner y del grupo de empresas (Tabla 6) anteriormente mencionados.

---

<sup>10</sup> Estos datos pueden diferir de aquellos mostrados en el apartado “Resultado de las Estrategias” porque la moneda utilizada está en dólares y es posible que hayan utilizado cifras diferentes a las del reporte de Skyscanner.

Tabla 6: Relaciones estructurales para un grupo de compañías en la industria de viajes online.

Ratios estructurales	Skyscanner		Expedia		eDreams (ES)		Viajes el Corte Ingles		Media del grupo	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ratio de solvencia (x)	2,49	3,28	4,12	3,51	1,06	1,01	0,78	1,01	2,11	2,20
Ratio de liquidez (x)	2,49	3,28	4,12	3,51	1,06	1,01	0,78	1,01	2,11	2,20
Endeudamiento (%)	21,60	2,64	9,26	5,47	247,01	173,78	0,02	1,35	69,47	45,81

Fuente: Elaboración propia. Datos de la base de datos de Amadeus.

La solvencia financiera es la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo. En algunos casos, es referida como liquidez, pero ésta es solo uno de los grados de solvencia. En la “Tabla 6”, tanto el ratio de solvencia como el de liquidez son exactamente iguales, por lo que se asumirá que ambos ratios son el mismo. Dicho ratio debe ser mayor de 1, porque si es inferior, indicaría que la empresa está en situación de quiebra. Por lo tanto, cuanto más alto sea este ratio, mayor será la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores (Nakasone, 2005). En el caso de Skyscanner, la empresa es bastante solvente, tanto a largo como a corto plazo, ya que se encuentra por encima de la media del grupo que es superior a 1.

Con respecto a su endeudamiento (Nakasone, 2005), Skyscanner posee una deuda más baja que el de la media del grupo. Sin embargo, la comparativa del endeudamiento en este caso no tiene mucha relevancia ya que varía mucho entre empresas dentro de la industria. De todos modos, Skyscanner no se encuentra en una situación peligrosa de endeudamiento ya que a partir de un apalancamiento del 70% sobre el total activo es cuando el riesgo es significativo (Walton, 2000).

En resumen a este apartado, Skyscanner tuvo un gran crecimiento en el periodo 2014/2015 cuyo riesgo no fue muy elevado para la empresa. Se podría destacar el problema con el tipo de cambio y conseguir rentabilizar los nuevos activos adquiridos para cubrir el aumento de gastos que lleva consigo la expansión.

#### **4.4. Comparativa de la estrategia diferencial de la empresa y la evolución del entorno**

Anteriormente se ha hablado de la alta dependencia de Skyscanner a su industria y entorno, ya que hay muchos factores que pueden hacer variar las cifras de viajes internacionales; el terrorismo, desastres naturales e incluso la depreciación de algunas monedas pueden afectar los resultados de la empresa. Centrándonos en España, tanto de residentes en España como turistas internacionales llegados a este país, los datos de la “Tabla 1” y “Tabla 2” muestra un entorno positivo para Skyscanner, ya que la demanda de viajes en España es creciente tal y como se presenta en las variaciones interanuales.

Además, los factores políticos, medioambientales y sociales también suman positivamente a la industria de viajes del mercado español. Por un lado, los ataques en Francia en 2014 y 2015, podrían haber reducido la demanda de viajes a nivel mundial, pero observando los datos muestran un movimiento de turistas internacionales de Francia a países vecinos como España. El buen clima de España también es un gran factor que incrementa la llegada de turistas internacionales. Los “Millennials” han sido beneficiosos de igual manera a Skyscanner España, porque la tendencia a viajar y el uso de la tecnología de esta generación ha impulsado en gran medida al metabuscador.

Es cierto que el entorno afecta significativamente a la industria de viajes y por consiguiente a Skyscanner; no obstante, la compañía se encuentra en un mercado altamente competitivo donde hay muchos productos sustitutivos. Si Skyscanner no hubiera ejecutado sus estrategias de forma exitosa, las empresas competidoras habrían ocupado la posición de Skyscanner y la cuota de mercado para este último sería menor. Por lo tanto, el entorno de Skyscanner da muchas oportunidades a las empresas, pero éste ha sabido aprovecharlas de una forma competitiva mediante el desarrollo de productos, reclutamiento de nuevos talentos y la mejora de la marca e imagen empresarial. No se puede ignorar que todo esto no hubiese sido posible si no hubiera un incremento de capital que permitiese las inversiones en I+D o las adquisiciones de empresas clave.

En resumen, las estrategias han sido cruciales para mantener su posición en el mercado y ganar competitividad. Hay que tener en cuenta que un entorno positivo es también peligroso, ya que si Skyscanner no lo aprovecha, los competidores lo harán, aumentando las amenazas para la compañía. El entorno ha tenido una gran influencia en los resultados de la empresa, pero sin sus movimientos estratégicos no podría haber crecido tanto.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN

### 5.1. Conclusiones

En conclusión, la alta vinculación de Skyscanner a la industria turística hace que el entorno afecte en gran medida los resultados de la empresa. Sin embargo, en el mercado español, este entorno es generalmente positivo para el metabuscador porque la demanda de viajes en España es creciente. Además, los factores políticos, medioambientales y sociales también suman positivamente a la industria de viajes del mercado español. No obstante, estas ventajas en el entorno también han sido identificadas por los competidores que intentan alcanzar el mejor posicionamiento en el mercado.

Con el fin de diferenciarse de los competidores, Skyscanner tiene ventajas competitivas sostenibles, al menos a nivel corporativo, que son claves para una ejecución de las estrategias. Se destaca la combinación de la estructura multidivisional de la empresa junto con su cultura empresarial enfocada a los valores. Algo que es difícilmente replicable, se mantiene a largo plazo y es la base de las actividades dentro de Skyscanner. La estructura al dividirse por departamentos, permite a la empresa desarrollarse más eficientemente en cada mercado, producto o plataforma. Además, la especial sub-estructuración dentro de la empresa incentiva la creatividad, el emprendimiento y la “coopetición”. Este modo de organizarse combina también con su cultura, enfocado en los valores, que guía a la organización a cómo realizar las actividades y a comunicarse para conseguir los objetivos marcados.

A nivel funcional, tanto la estrategia móvil como la estrategia comercial se han implementado exitosamente para la supervivencia del metabuscador, porque el resto de competidores también estaban desarrollando esas partes de su empresa. Se podría hacer énfasis a la táctica de las redes sociales para construir una mejor marca, aunque esta sólo será sostenible si Skyscanner consigue aumentar la concienciación de su marca y mantener de forma efectiva esa interactividad que tiene con los usuarios.

En el nivel competitivo de la empresa, Skyscanner España no tiene ninguna ventaja competitiva sostenible, ya que eso requeriría de más recursos que en 2014 se distribuía en la región del APAC y en el desarrollo de productos. Sin embargo, todos los movimientos estratégicos de Skyscanner han sido también para mantener la competitividad de Skyscanner España en su mercado.

Si Skyscanner no hubiera ejecutado sus estrategias exitosamente, las empresas competidoras habrían ocupado la posición de Skyscanner. Por lo tanto, el entorno ofrece oportunidades que Skyscanner ha sabido aprovecharlas y amenazas que ha sabido enfrentarlas. De este modo, las estrategias han sido claves para mantener su competitividad en el mercado español, porque sin los movimientos estratégicos y tácticos Skyscanner no podría haberle sacado el máximo partido de ese entorno positivo que había en España, mientras competía con sus competidores.

## **5.2. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones de la investigación, se podría destacar la falta de resultados económicos y financieros específicamente de Skyscanner España y más datos sobre la media de la industria de viajes online y su evolución. Esta información podría a ver ayudado a focalizar aún más la investigación en el mercado español y entrar más en profundidad en el análisis de Skyscanner España.

Además, dependiendo de las fuentes consultadas, tanto de base de datos como por la web y revistas online, los datos no eran exactamente los mismos, como los porcentajes de la estrategia móvil, que cambiaban dependiendo de la fuente en la que se basaba. Sin embargo, todos los datos anteriormente mostrados presentan la misma tendencia de crecimiento o decrecimiento.

Por último, el límite de páginas del TFG restringe la posibilidad de entrar más en profundidad en el análisis de algunos temas desde un punto de vista teórico-práctico. Sería interesante discutir los movimientos realizados de Skyscanner y contrastarlo con las diferentes teorías de crecimiento empresarial, para ver la diferencia existente entre la teoría y la práctica.

## **5.3. Futuras líneas de investigación**

En el Capítulo 4 se ha comparado el modelo de crecimiento de Skyscanner con los gigantes, Google y Facebook. Como futura líneas de investigación, se podría investigar también estas empresas para establecer una conclusión en común sobre el crecimiento de empresas tecnológicas y su éxito basado en diferentes factores como la de reclutamiento de talentos, conseguir capital y fondos y posteriormente el desarrollo de productos y la expansión por medio de acuerdos y adquisiciones. Sería interesante ver cuál es el modo de conseguirlo y la interrelación entre las diferentes estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackroyd, S (2002) *The Organisation of Business*, Oxford, Oxford University Press
- Andrades, F., (2013). *La Generación del Milenio, primera y controvertida encuesta global sobre jóvenes y tecnología.* Disponible en: [http://www.eldiario.es/turing/Generacion-primera-encuesta-jovenes-tecnologia\\_0\\_139636490.html](http://www.eldiario.es/turing/Generacion-primera-encuesta-jovenes-tecnologia_0_139636490.html)
- Ansoff, I., (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review, pp. 113-124
- Ashton, H., & Hansson, F. (2011). "Happy people making happy soap" *A study of organizational values in a value driven organization*. [online]. Disponible en: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/26286>
- Baldwin, S. (2016). *An interview with Skyscanner CEO: Gareth Williams*. [online] Available at: <https://www.skyscanner.net/blogs/interview-skyscanners-ceo-gareth-williams>
- Ballesta, S. & Pedro, J., (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", [online]. 5campus.com, Análisis contable. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- BBC News. (2011). *Skyscanner to set up operation in Singapore* . BBC News.[online] Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-scotland-scotland-business-13919093>
- Celpax. (2016), *Conoce a Skyscanner: una compañía con corazón* / Celpax. [online] Available at: <http://www.celpax.com/es/conoce-skyscanner-compania-corazon/>
- Charlton, G., (2016): *Digital travel and SEO: how Skyscanner dominates the SERPs*. Disponible en: <https://searchenginewatch.com/2016/06/07/digital-travel-and-seo-how-skyscanner-dominates-the-serps/>
- Coevolving innovations. (2016). *T-shaped professionals, T-shaped skills, hybrid managers*. [online] Disponible en: <http://coevolving.com/blogs/index.php/archive/t-shaped-professionals-t-shaped-skills-hybrid-managers/>
- Companies, B. (2016). *Skyscanner in Sunday Times List 2016*. [online] B.co.uk. Disponible en: <http://www.b.co.uk/Company/Profile/412304/>
- CompanyCheck, (2015). Key Financials of Syscanner. Disponible en: <https://companycheck.co.uk/company/04217916/SKYSCANNER-LIMITED/companies-house-data>
- Coronado, F., (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Diaz de Santos. pp. 269

Cowen, M. (2015). *Skyscanner aims high in Asia-Pacific*. [online] Tnooz. Disponible en: <https://www.tnooz.com/article/Skyscanner-aims-high-in-APAC/>

CrunchBase, (2011). *KAYAK*. Disponible en:  
<https://www.crunchbase.com/organization/kayak#/entity>

Cuadrado-Roura, J. & Morales, J., (2015). *El turismo, motor del crecimiento y de la recuperación de la economía española*. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Disponible en:  
[http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/21517/turismo\\_cuadrado\\_IAESDT\\_2015\\_N04.pdf?sequence=1](http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/21517/turismo_cuadrado_IAESDT_2015_N04.pdf?sequence=1)

Cunliffe, Ann L. (2008), *Organization Theory*. 1<sup>st</sup> ed. Los Angeles: SAGE.

Digital Tourism Think Tank, (2016). *Skyscanner's big data* / Digital Tourism Think Tank. [online] Disponible en: <http://thinkdigital.travel/opinion/skyscanners-big-data/>

Efempresas, (2014). Skyscanner lanza una app para buscar hoteles en todo el mundo. Disponible en: <http://www.efempresas.com/noticia/skyscanner-lanza-una-app-para-buscar-hoteles-en-todo-el-mundo/>

El Periódico, (2016). Cronología de atentados terroristas en Francia. El Periódico. Internacional. Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com/es/noticias/internacional/cronologia-atentados-terroristas-francia-5269194>

Europapress, (2014). Las ventas generadas por el metabuscador de viajes Trabber crecen un 76%. Disponible en: <http://www.europapress.es/portaltic/empresas/noticia-ventas-generadas-metabuscador-viajes-trabber-crecen-76-20141219182845.html>

Expreso, (2015). *Skyscanner relanza su app de vuelos*. Disponible en: [http://www.expreso.info/noticias/bazar/48603\\_skyscanner\\_relanza\\_su\\_app\\_de\\_vuelos](http://www.expreso.info/noticias/bazar/48603_skyscanner_relanza_su_app_de_vuelos)

Flores, C., (2015). *Referencia a las preferencias españolas. Entrevista skyscanner con respecto España*. Disponible en:  
<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6794520/06/15/Skyscanner-Los-usuarios-acabaran-en-servicios-de-metabusquedas-dan-los-mejores-precios.html>

Frontur, (2014). *Movimientos turísticos en fronteras*. Frontur. Nota de Coyuntura. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Diciembre%202014.pdf>

Glassdoor, (2016), *Skyscanner – Work environment that breed creativity, collaboration and success!*. [online] Disponible en: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Skyscanner-RVW4763302.htm>

Gonzalez, R., (2002). *Monografía sobre motores de búsqueda*. Yahoo, Geocities. [online]. Disponible en: <http://stellae.usc.es/red/file/download/134361>

Guede, J.R., (2016). *El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de distribución turístico: Análisis y clasificación de los nuevos proveedores de servicios turísticos en el entorno online*. Cuadernos de Turismo, nº 38, (2016); pp. 459-483

Hax, A. & Majluf, N., (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo (De la visión de resultados)*.

Hoon Yeoh, S. (2015). *Skyscanner's Williams on what it will take to win big in Asia* [online] Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/skyscanners-williams-what-take-win-big-asia-siew-hoon-yeoh>

Hynek, A., (2016). *Why Quality of Life Is the New Money for Millennials*. Disponible en: <http://marketrealist.com/2016/03/quality-life-new-money-millennials/>

Ibeconomía, (2014). “*Los metabuscadores son una gran fuente de inspiración para los viajeros*”, Ángel Guirado, responsable de Marketing para España de Skyscanner. Disponible en: <http://ibeconomia.com/entrevistas/los-metabuscadores-son-una-gran-fuente-de-inspiracion-para-los-viajeros-angel-guirado-responsable-de-marketing-para-espana-de-skyscanner/>

In Vitanza, A., (2014). *Skyscanner: Aumenta el uso de móviles para planear viajes*. Disponible en: <http://www.giztab.com/skyscanner-viajes-vuelos-reservas-smartphones-tablets-horarios-apps-estudio/>

Instituto Nacional de Estadística, (2016). *Encuesta de Turismo de Residentes (ETR/FAMILITUR). Cuarto trimestre de 2015 y año 2015*. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0415.pdf>

Jackson, R. & Hogg, M., (2010). *Encyclopedia of Identity, Volume 1*. Disponible en: [https://books.google.co.uk/books?id=C2WmSCOBR2IC&pg=PA307&dq=%22Generation+X%22+baby+bust%22&hl=en&ei=1COvTNWNIsSclgfgjMHnDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Generation%20X%22%20%22baby%20bust%22&f=false](https://books.google.co.uk/books?id=C2WmSCOBR2IC&pg=PA307&dq=%22Generation+X%22+baby+bust%22&hl=en&ei=1COvTNWNIsSclgfgjMHnDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Generation%20X%22%20%22baby%20bust%22&f=false)

Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2010). Exploring strategy. 9th ed. Harlow [u.a]: Financial Times Prentice Hall.

J.M., (2016). *Skyscanner: el éxito del intermediario que no cobra*. Reportur. Disponible en: <http://www.reportur.com/argentina/2016/07/09/skyscanner-el-exito-del-intermediario-que-no-cobra/>

J.S., (2012). *Un buscador "destapa" comisiones y recargos ocultos de los vuelos*. Eleconomista. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/4001058/05/12/Un-buscador-destapa-comisiones-y-recargos-ocultos-de-los-vuelos.html>

Juste, M. (2015). *Skyscanner: "Nuestra tecnología es única para localizar los vuelos más baratos"*. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/11/10/5641bf92e2704e935f8b4625.html>

Lainformación, (2012). *Los desastres naturales tienen un efecto positivo sobre el turismo, según Skyscanner*. Disponible en: [http://www.lainformacion.com/estilo-de-vida-y-tiempo-libre/turismo/los-desastres-naturales-tienen-un-efecto-positivo-sobre-el-turismo-segun-skyscanner\\_aMbPCQCqTyfN1oDcLeXPW2/](http://www.lainformacion.com/estilo-de-vida-y-tiempo-libre/turismo/los-desastres-naturales-tienen-un-efecto-positivo-sobre-el-turismo-segun-skyscanner_aMbPCQCqTyfN1oDcLeXPW2/)

LJ RESEARCH, (2014). *TripAdvisor tops Travel Brand Awareness Index*. Travel Brand Research. Disponible en: <http://www.ljresearch.co.uk/tripadvisor-tops-travel-brand-awareness-index/>

Llamas, E., (2013). *La naturaleza estratégica del proceso de branding*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos no.45. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232013000300020](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300020)

Lo, W. (2000). *Corporate culture as normative control: A study of Hong Kong employees in a team-based organisation*. [online] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10523/1213>

Luo, Xueming; Slotegraaf, Rebecca J.; Xing, Pan (April 2006). "Cross-Functional "Coopetition":The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms". Journal of Marketing. American Marketing Association. Disponible en: [https://kelley.iu.edu/Faculty/Marketing/rslotegr/publications/Luo\\_Slotegraaf\\_Pan2006.pdf](https://kelley.iu.edu/Faculty/Marketing/rslotegr/publications/Luo_Slotegraaf_Pan2006.pdf)

Macário, R. & Van de Voorde, E., (2010). *El impacto de la crisis económica en el sector del transporte aéreo de la UE*. Parlamento Europeo. Dirección General de Políticas Interiores. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2009/431570/IPOL-TRAN\\_NT\(2009\)431570\\_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2009/431570/IPOL-TRAN_NT(2009)431570_ES.pdf)

Martín, P., (2016). *El impacto del terrorismo internacional en la industria del turismo: balance y perspectivas en el Mediterráneo*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEE076-2016\\_Turismo\\_Mediterraneo\\_PabloMoral.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEE076-2016_Turismo_Mediterraneo_PabloMoral.pdf)

Martínez, F., (2004). *El ROCE desde la perspectiva de un grupo de empresas*. Disponible en: <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>

Mier, M., (2016). *Los Millennials: la generación de las redes sociales*. Círculo de Escritores. Disponible en: [http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2524/3.%20EC%20-%20Mtra.%20Marisol%20Aguilar%20Mier%20\(12-10-2016\).pdf?sequence=1](http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2524/3.%20EC%20-%20Mtra.%20Marisol%20Aguilar%20Mier%20(12-10-2016).pdf?sequence=1)

Murillo, A., (2013). *Por qué a los turistas les gusta tanto España*. Revista GQ. Disponible en: <http://www.revistagq.com/la-buena-vida/planes/articulos/por-que-a-los-guiris-les-gusta-espana/18536>

- Nakasone, G., (2005). *Análisis de Estados financieros para la toma de decisiones*. Colección textos universitarios.
- Novoa, J., (2013). *España y el turismo online: Skyscanner compra Fogg, startup de Barcelona*. Disponible en: <https://www.genbeta.com/web/espana-y-el-turismo-online-skyscanner-compra-fogg-una-startup-de-barcelona>
- O'Brien, M., (2014). *Skyscanner Boosts Mobile, Customization Capabilities*. Disponible en: <https://searchenginewatch.com/sew/news/2383493/skyscanner-boosts-mobile-customization-capabilities>
- O'Reilly, L., (2014). *Skyscanner steps up marketing to become 'number 1' travel search site*. Disponible en: <https://www.marketingweek.com/2014/01/03/skyscanner-steps-up-marketing-to-become-number-1-travel-search-site/>
- Palou, N., (2015). 2014 fue el año con el menor número de accidentes aéreos pero con muchos fallecidos. Microsiervos. Disponible en: <http://www.microsiervos.com/archivo/mundoreal/2014-ano-menor-numero-accidentes-aereos-pero-muchos-fallecidos.html>
- Pi Datametrics, (2016). *Digital Travel Report*. Disponible en: <https://www.pidatametrics.com/resources/market-performance-reports/travel/>
- Preferente, (2014). *Airbnb, quinta web de reservas de viajes más visitada del mundo*. Disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/online/airbnb-quinta-web-de-reservas-de-viajes-mas-visitada-del-mundo-247422.html>
- Porter, M., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Rodriguez, S., (2016). *Entrevista a John-Lee Saez, KAYAK Director Regional de España y Francia*. Disponible en: <http://ecommerce-news.es/actualidad/entrevista-john-lee-saez-kayak-director-regional-espana-francia-46429.html>
- Rodriguez, P., & Mazano, L., (2014). *5 de los mejores buscadores de vuelos (análisis)*. Los Apuntes del Viajero.com. Disponible en: <http://www.losapuntesdelviajero.com/2014/02/5-de-los-mejores-buscadores-de-vuelos-analisis.html>
- Scotlant Business New, (2014). *Skyscanner buys Chinese metasearch firm Youbibi*. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-scotland-scotland-business-28014913>
- Scotlant Business New, (2014). *Skyscanner buys Hungarian mobile app firm Distinction*. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-scotland-scotland-business-29730382>
- Scotlant Business New, (2015). *Skyscanner reports strong growth in 'transformational year'*. Disponible en: <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-31458654>
- Search.proquest.com. (2016). *Institutional Login: University of Strathclyde*. [online]. Disponible en:

<http://search.proquest.com/docview/1787795490/fulltext?source=fedsrch&accountid=14116>

Shaal, D., (2016). *Skyscanner's Decelerating Revenue Growth and Its IPO Chances for 2017*. Skift. Disponible en: <https://skift.com/2016/02/22/skyscanners-decelerating-revenue-growth-and-its-ipos-chances-for-2017/>

Skyscanner blog2, (2014). *Skyscanner acquires Distinction*. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/blogs/skyscanner-acquires-distinction>

Skyscanner blog, (2014). *Skyscanner announces joint venture with Yahoo! JAPAN*. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/blogs/skyscanner-announces-joint-venture-yahoo-japan>

Skyscanner news. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/news>

Skyscanner. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/aboutskyscanner.aspx>

Skyscanner noticias, (2010). *España lanza su nueva campaña turística "I need Spain" en 40 países*. Skyscanner. Disponible en: <https://www.skyscanner.es/noticias/espana-lanza-su-nueva-campana-turistica-i-need-spain-en-40-paises>

Skyscanner noticias, (2011). *Skyscanner desarrolla y lanza hoy @FlyScan\_ES, un nuevo servicio de buscador de vuelos en Twitter*. Skyscanner. Disponible en: <https://www.skyscanner.es/noticias/skyscanner-desarrolla-y-lanza-hoy-flyscan-es-un-nuevo-servicio-de-buscador-de-vuelos-en-twi>

Skyscanner noticias, (2014). *Concurso Skyscanner Pistas Viajeras*. Skyscanner. Disponible en: <https://www.skyscanner.es/noticias/concurso-skyscanner-pistas-viajeras>

Skyscanner, (2014). *Global focus and mobile strategy drive 100% growth for Skyscanner in 2013*. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/press-releases/global-focus-and-mobile-strategy-drive-100-growth-skyscanner-2013>

Skyscanner Report, (2014). *Skyscanner Limited. Report and Financial Statements. 31 December 2014*. Disponible en: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/04217916/filing-history>

Skyscanner Report, (2015). *Skyscanner Limited. Report and Financial Statements. 31 December 2015*. Disponible en: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/04217916/filing-history>

Statista, (2015). *Principales razones para cambiar de planes de vacaciones entre los residentes en la Unión Europea en 2015*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/577596/motivos-para-cambiar-de-planos-o-destino-de-vacaciones-entre-residentes-en-la-ue/>

Skyscanner.net, (2015). *Move from flights to travel drives Skyscanner's global growth*. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/press-releases/move-flights-travel-drives-skyscanner-s-global-growth>

Skyscanner's, (2015). *Financial results*: <https://www.skyscanner.net/blogs/skyscanner-s-2014-financial-results>

Skyscanner's, (2016). *Skyscanner's Global and Mobile Growth Accelerates in 2015*. Disponible en: <https://www.skyscanner.net/blogs/skyscanners-global-and-mobile-growth-accelerates-in-2015>

Vargas, A., (2014). *Kayak afirma que el sector ha descubierto el valor añadido de los metabuscadores. (Entrevista a Patricia Muñoz, Market Manager para España)*. Hosteltur. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/138750\\_kayak-afirma-sector-ha-descubierto-valor-anadido-metabuscadores.html](https://www.hosteltur.com/138750_kayak-afirma-sector-ha-descubierto-valor-anadido-metabuscadores.html)

Vargas, A., (2014). *Skyscanner: "El retorno de la inversión con metabuscadores excede el de motores de búsqueda generales".* Disponible en [https://www.hosteltur.com/161050\\_skyscanner-retorno-inversion-metabuscadores-excede-motores-busqueda-generales.html](https://www.hosteltur.com/161050_skyscanner-retorno-inversion-metabuscadores-excede-motores-busqueda-generales.html)

Vargas, A., (2015). *Entrevista al CEO del metabuscador, Gareth Williams.* Disponible en: [https://www.hosteltur.com/110012\\_skyscanner-aumenta-47-sus-beneficios-productos-no-aereos.html](https://www.hosteltur.com/110012_skyscanner-aumenta-47-sus-beneficios-productos-no-aereos.html)

Viajesboletin.com, (2014). *Skyscanner presenta el producto Travel Insight.* Disponible en: <http://viajesboletin.com/index.php/categorias/de-interes/6277-skyscanner-presenta-el Producto-travel-insight>

Walton, P., (2000). *Financial statement analysis: an international perspective.* 1st ed. London: Business Press, Thomson Learning

WIT, (2014). *Skyscanner kicks off first integrated marketing campaign in APAC.* Disponible en: <http://www.webintravel.com/skyscanner-kicks-first-integrated-marketing-campaign-apac/>

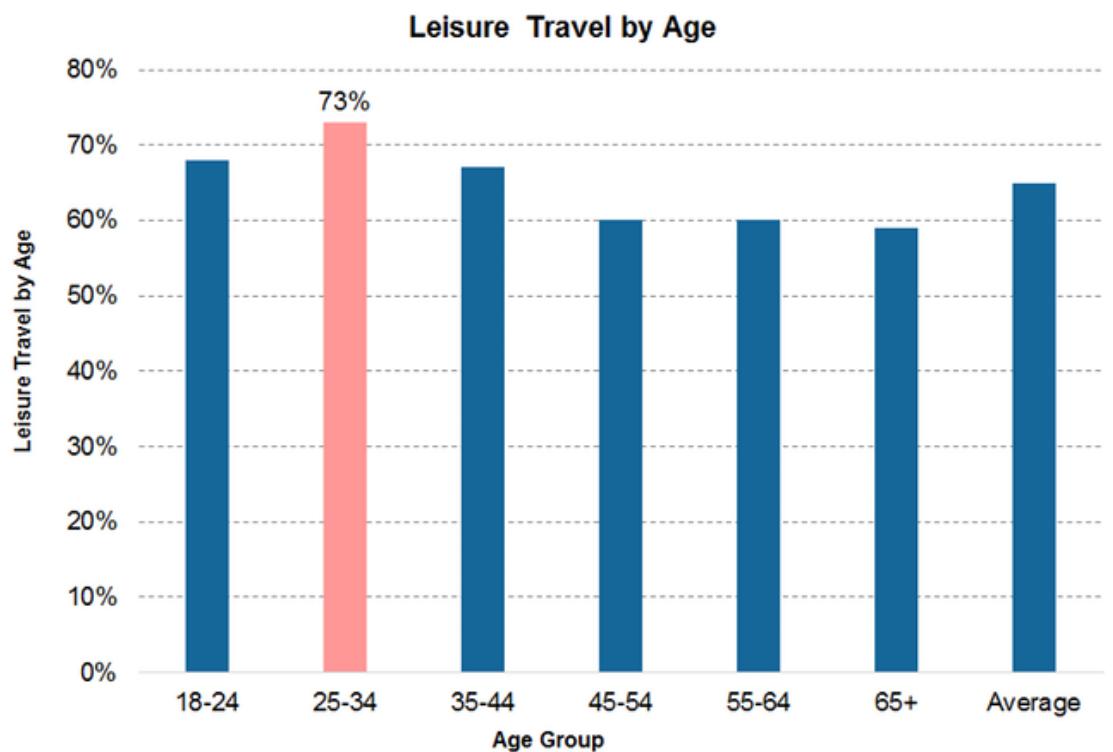
## APÉNDICE

### Apéndice 1: Estructura organizacional de Skyscanner



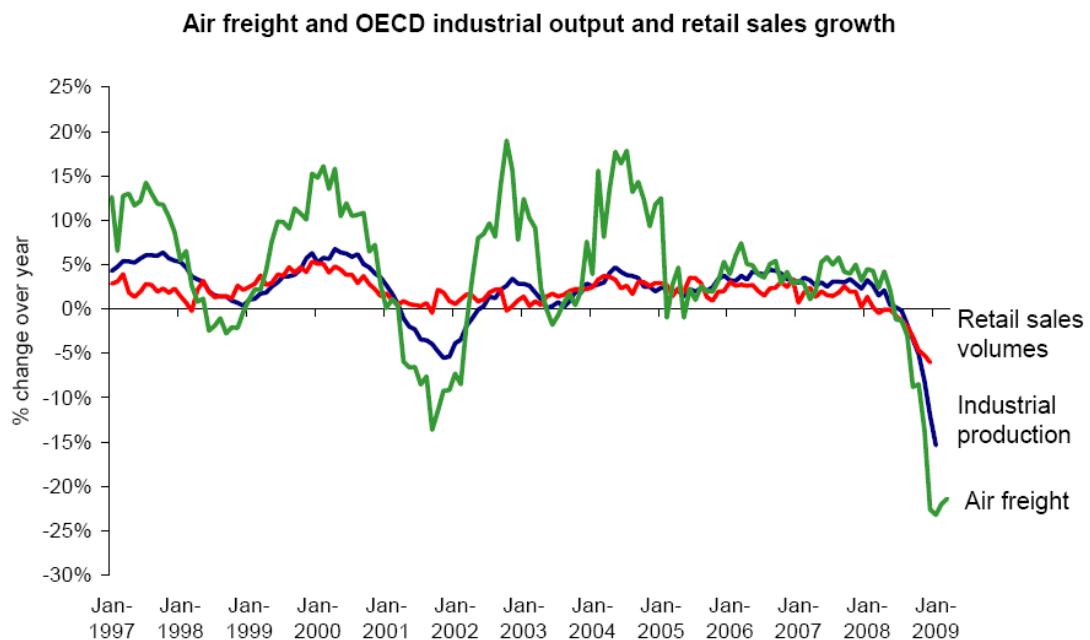
Fuente: theofficialboard. Disponible en:  
<http://www.theofficialboard.es/organigrama/skyscanner>

Gráfico 1: Viaje por motivo de ocio por edad.



Fuente: Phocuswright Consumer Travel Report, a través de Market Realist.

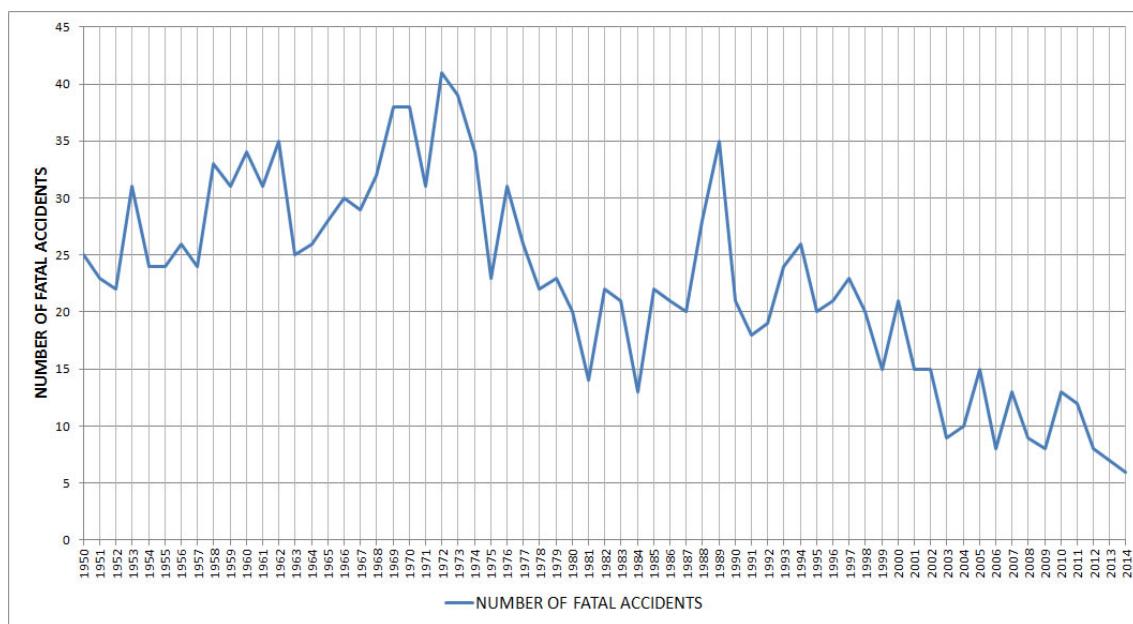
Gráfico 2: Relación de la riqueza económica con la evolución del transporte aéreo



Source: IATA, Haver

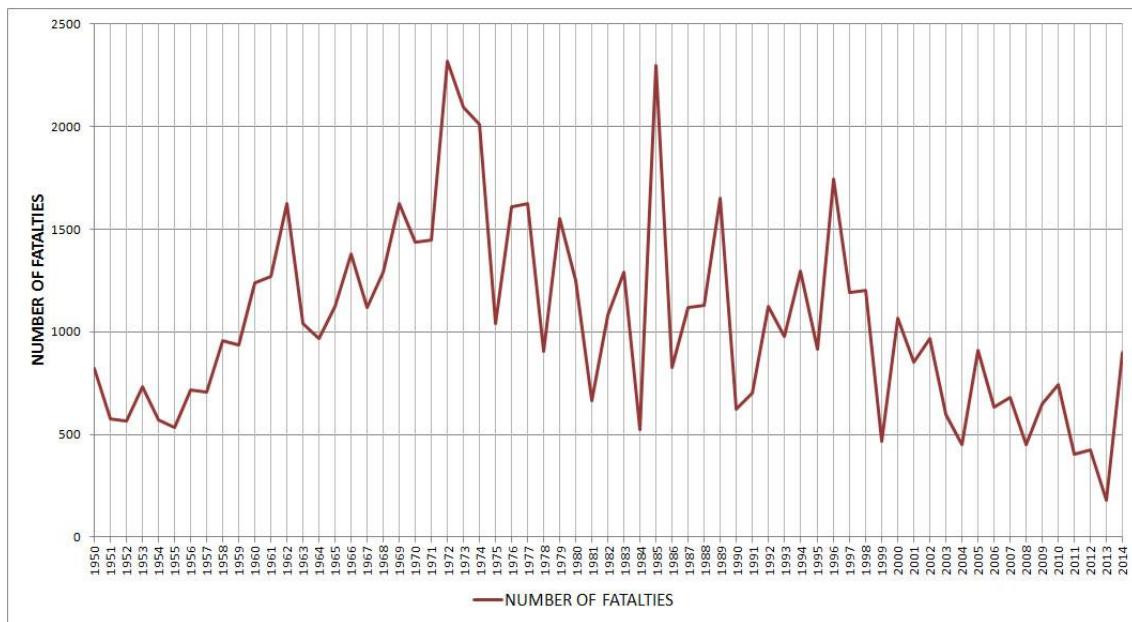
Fuente: IATA, Haver. Citado en (Macári & Van de Voorde, 2010)

Gráfico 3: Número de accidentes fatales



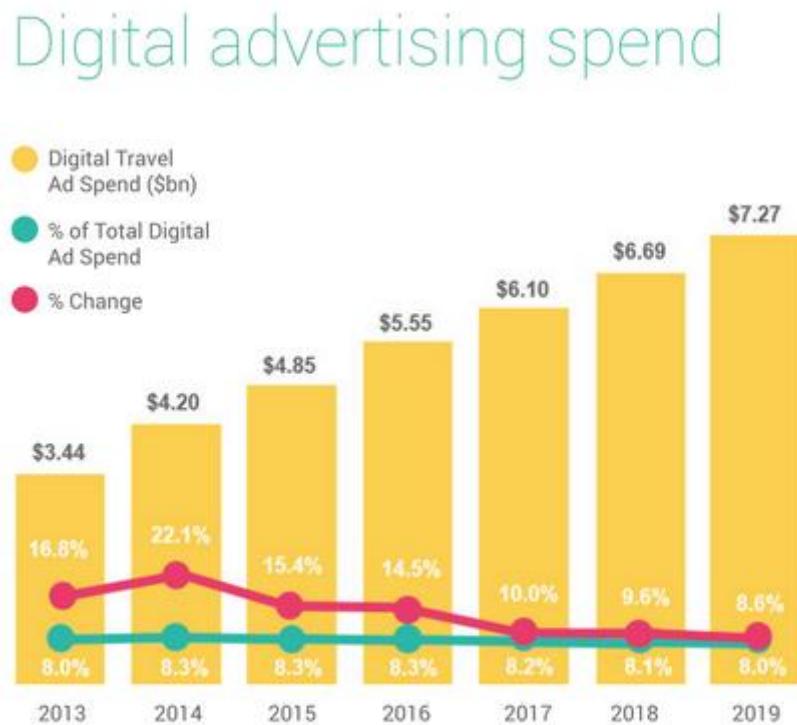
Fuente: Planecrashinfo.com, citado en (Palou, 2015).

Gráfico 4: Número de fallecidos



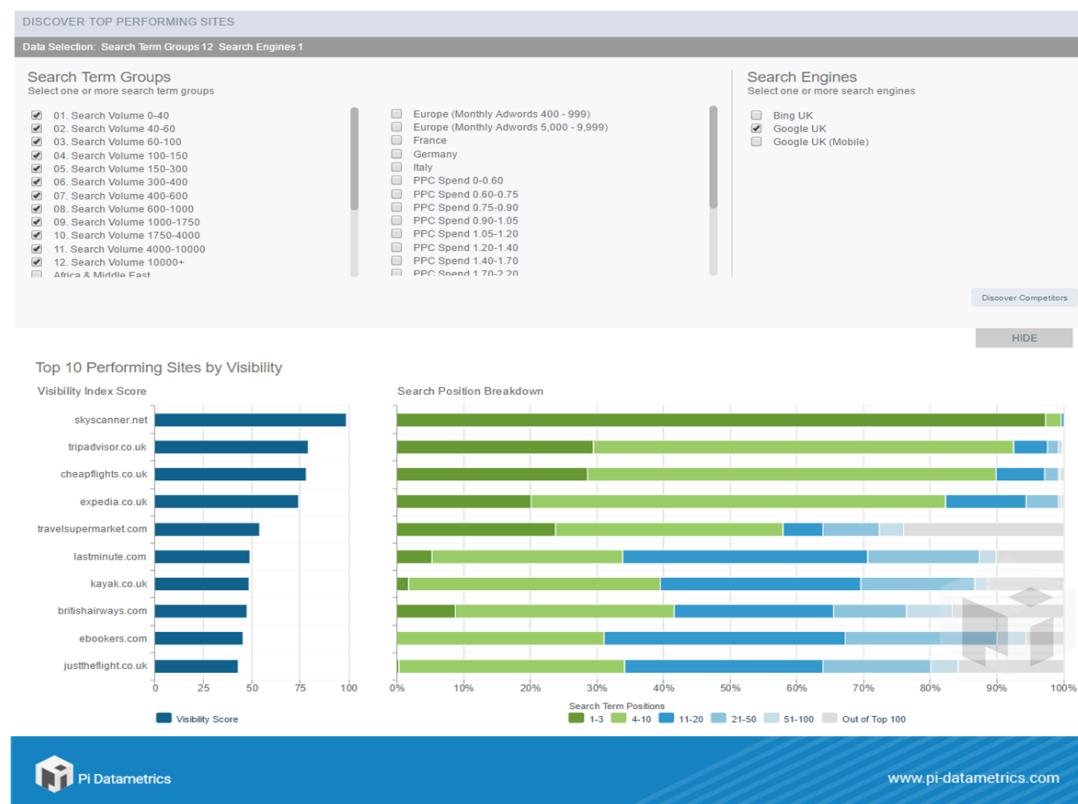
Fuente: Planecrashinfo.com, citado en (Palou, 2015).

Gráfico 5: Gasto en publicidad en servicios digitales de viajes



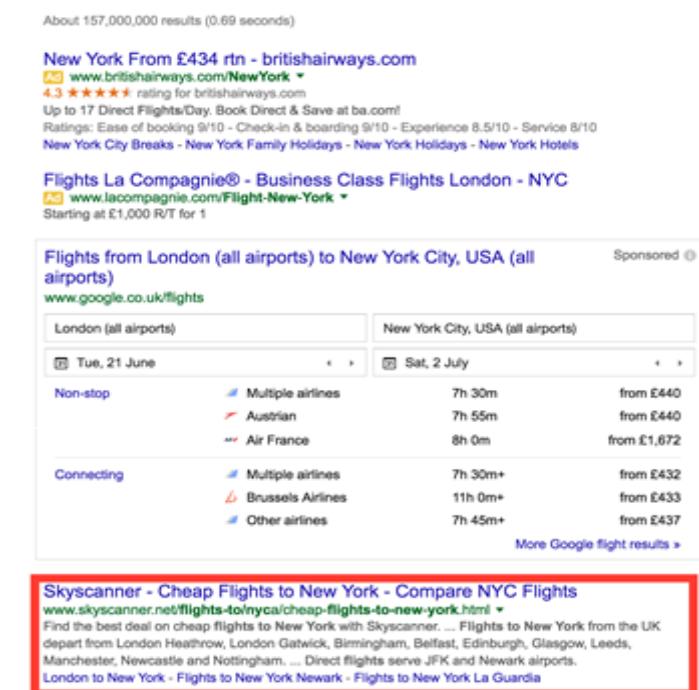
Fuente: Pi Datametrics, (2016)

## Imagen 1: Las marcas más visibles en 2015



Fuente: Pi Datametrics. (Charlton, 2016)

## Imagen 2: Visibilidad orgánica vs. Visibilidad de pago



Fuente: Google. (Charlton, 2016)

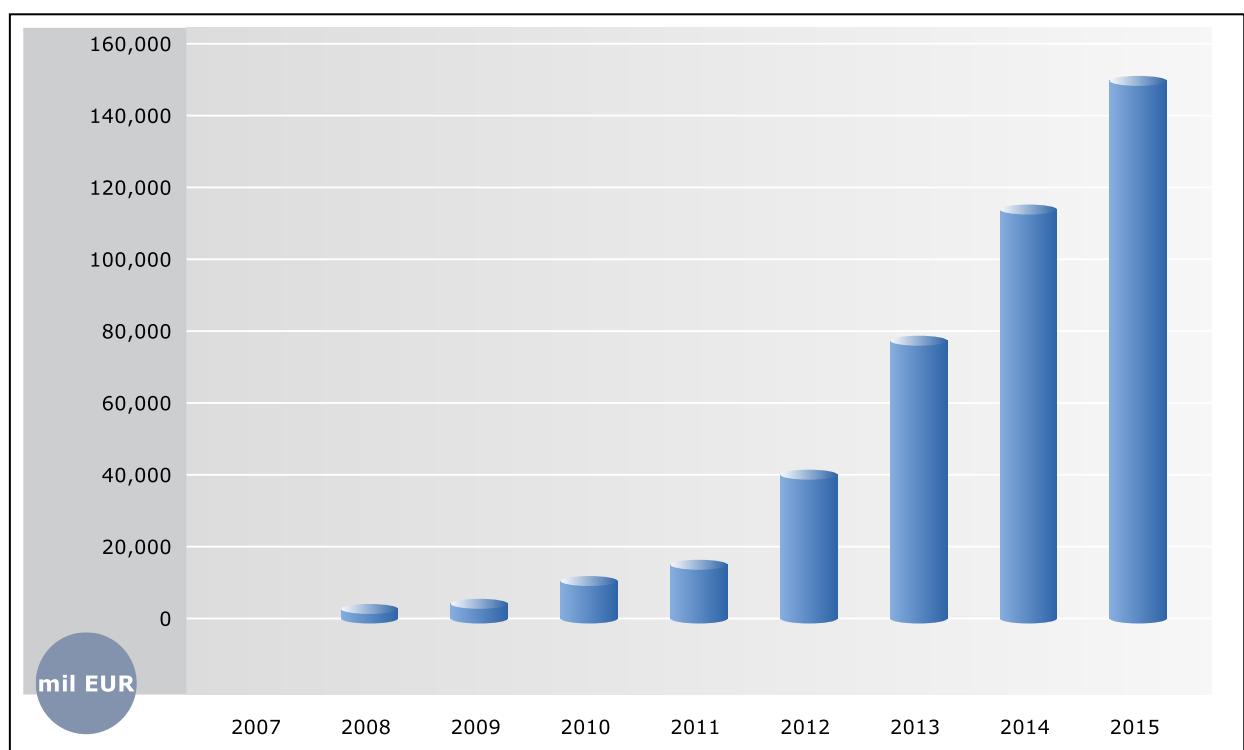
Gráfico 6: Rendimiento de Skyscanner en términos de valor añadido en las búsquedas de vuelo:



Data taken from Pi Datametrics Gamma report

Fuente: Pi Datametrics, (2016).

Gráfico 7: Evolución de Skyscanner: Ingresos explotación (2008 - 2015)



Fuente: Base de datos de Amadeus