



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Gandia

Análisis de los metabuscadores de viajes y propuesta de  
Plan Estratégico 2024-2028 para Booking.com

Trabajo Fin de Grado

Grado en Turismo

AUTOR/A: Li, Mingshu

Tutor/a: Benlloch Aparisi, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

**Resumen**

El objetivo de esta tesis es elaborar un plan de desarrollo estratégico de los metabuscadores de búsqueda de viajes para el periodo 2024-2028 mediante la revisión y el análisis de su evolución. Para ello, he elegido Booking.com como ejemplo de investigación; Booking.com es una empresa que ya ha alcanzado cierto éxito y es influyente entre los metabuscadores existentes.

En primer lugar, presentamos una visión general de la empresa, desde sus orígenes hasta su desarrollo hasta la fecha, y ofrecemos una evaluación exhaustiva de su situación actual. En esta sección, nos centraremos más en los aspectos internos de la empresa, incluidos las ofertas de comercios y los sistemas empresariales.

A continuación, examinaremos su evolución en el mercado turístico, es decir, analizaremos su situación externa. Además, también analizaremos sus carencias y los errores que ha cometido para aprender del pasado y mirar hacia el futuro.

Por último, crearemos un plan de desarrollo estratégico para Booking.com para el periodo 2024-2028 en el contexto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el fin de buscar un futuro mejor para el turismo digital basado en la sostenibilidad a largo plazo de la industria turística.

**Palabras claves:**

Turismo; viajes digitales; metabuscador de viajes; Booking.com; gestión digital; plan estratégico; objetivos del desarrollo sostenible; 17 ODS

**Abstract**

The aim of this thesis is to develop a strategic development plan for travel metasearch engines for the period 2024-2028 by reviewing and analysing their evolution. For this purpose, I have chosen Booking.com as a research example; Booking.com is a company that has already achieved some success and is influential among existing metasearch engines.

First, we present an overview of the company, from its origins to its development to date, and provide a comprehensive assessment of its current situation. In this section, we will focus more on the internal aspects of the company, including the merchant offerings and business systems.

We will then examine its development in the tourism market, i.e. we will analyse its external situation. In addition, we will also analyse its shortcomings and the mistakes it has made in order to learn from the past and look to the future.

Finally, we will create a strategic development plan for Booking.com for the period 2024-2028 in the context of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) in order to seek a better future for digital tourism based on the long-term sustainability of the tourism industry.

**Keywords:**

Tourism; digital travel; travel metasearch; digital management; Booking.com; strategic plan; sustainable development goals; 17 SDGs.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....  | 1  |
| <b>Abstract</b> .....   | 1  |
| <b>Índice de ilustraciones</b> .....  | 4  |
| <b>Introducción</b> .....   | 5  |
| <b>Objetivos</b> .....  | 5  |
| <b>Metodología</b> .....  | 6  |
| <b>Capítulo 1: Análisis de las ofertas, los aspectos generales de Booking.com</b> ..... | 7  |
| 1.1 Visión, misión y valores .....  | 7  |
| 1.2 Industria y comercialización .....  | 8  |
| 1.3 Origen e influencias históricas .....   | 11 |
| 1.4 Principales industrias .....  | 12 |
| 1.5 Principales comercios .....   | 13 |
| 1.6 Elementos institucionales y de gestión pública de la empresa .....                  | 15 |
| 1.7 Acción para el Desarrollo Sostenible .....  | 17 |
| <b>Capítulo 2: Análisis de la demanda</b> .....   | 18 |
| 2.1 Característica de los clientes .....  | 18 |
| 2.2 Reservas y referencias de reserva .....   | 18 |
| 2.3 Informe de Desarrollo Sostenible 2024 .....   | 19 |
| <b>Capítulo 3: Análisis del entorno interno de la empresa</b> .....                     | 20 |
| 3.1 Competitividad .....  | 20 |
| 3.2 Resultados financieros .....  | 21 |
| 3.3 Capacidades tecnológicas .....  | 23 |
| <b>Capítulo 4: Análisis del entorno externo de la empresa</b> .....                     | 24 |
| 4.1 Entorno de mercado y tendencias .....   | 24 |
| 4.2 Principales competidores .....  | 25 |
| <b>Capítulo 5: Evaluación de la futura dirección estratégica de la empresa</b> .....    | 27 |
| 5.1 DAFO .....  | 27 |
| 5.2 Análisis PEST .....   | 28 |
| 5.3 Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter .....                            | 30 |
| <b>Capítulo 6: El plan estrategia de acción</b> .....                                   | 32 |
| 6.1 Visión y misión .....   | 32 |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.2 Principales objetivos y decisiones .....  | 32        |
| 6.3 El plan de acción .....   | 34        |
| 6.4 Control y seguimiento.....  | 38        |
| <b>Capítulo 7: Vínculos entre el plan y los 17 objetivos de desarrollo sostenible .....</b>             | <b>39</b> |
| <b>Capítulo 8 Inspiración para los metabuscadores de viajes a partir de este estudio de caso</b> .....  | <b>41</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>ANEXO I. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 .....</b> | <b>46</b> |

**Índice de ilustraciones**

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 Edificio de la sede central de Booking.com en Ámsterdam (Países Bajos). .....   | 8  |
| Ilustración 2 Sitio oficial de reservas en Booking.com.....   | 9  |
| Ilustración 3 El mapa y los puntos de distribución de los alojamientos los proporciona Booking.com en el momento de la reserva y los filtros. ....  | 9  |
| Ilustración 4 Diagrama de árbol del equipo directivo de Booking.com. Gráfico personalizado. ....  | 15 |
| <br>  |    |
| Imagen 1 Intenciones positivas detrás de los viajes sostenibles, Report 2024 of Booking.com. 02/2024. Fuente: Booking.com Sustainable Travel Report 2024.pptx.....                        | 19 |
| Imagen 2 Obstáculos al desarrollo de viajes sostenibles, Report 2024 of Booking.com. 02/2024. ....  | 20 |
| <br>  |    |
| Tabla 1 Cronología de Booking.com, formulario personalizado. ....   | 12 |
| Tabla 2 Website Analysis Age-Distribution booking.com. Slimilarweb.com, from 01/03/2024 to 31/05/2024.....  | 18 |
| Tabla 3 Website Analysis Gender-Distribution booking.com. Slimilarweb.com, from 01/03/2024 to 31/05/2024.....   | 18 |
| Tabla 4 Hábitos de navegación de los visitantes de booking.com. Slimilarweb.com. ....   | 18 |
| Tabla 5 La cuota de ingresos de Booking.com en el primer trimestre de 2024. Moomoo.com. ....  | 21 |
| Tabla 6 Histograma de los márgenes brutos de Booking.com hasta el ejercicio fiscal cerrado en 2017. Moomoo.com.....   | 22 |
| Tabla 7 Histograma de los ingresos netos de Booking.com hasta el primer trimestre de 2024. Moomoo.com. ....   | 22 |
| Tabla 8 Histograma del rendimiento de los activos de Booking.com hasta el primer trimestre de 2024, Moomoo.com. ....  | 23 |
| Tabla 9 Grado de influencia de los medios sociales en la forma de buscar alojamiento por generación. 11/30/2023. SiteMinder.com. ....   | 24 |
| Tabla 10 Los viajeros han pedido en alojamiento durante el último año. 2023. SiteMinder.com. ....   | 24 |
| Tabla 11 Cuota de mercado y mercados clave para las distintas OTA. Pro.regiondo.com. 12/03/2024. Fuente: The Top Online Travel Agencies for Selling Tours and Activities • Regiondo ..... | 27 |
| Tabla 12 La tabla de DAFO para Booking.com, tabla personalizada.....  | 28 |
| Tabla 13 Consideraciones aplicables a los distintos países y regiones a la hora de realizar un análisis PEST, tabla personalizada.....  | 30 |
| Tabla 14 Calendario para 2024-2028 para la creación de un metabuscador de paquetes de viajes por tipos de viaje, tabla personalizada.....   | 38 |
| Tabla 15 Indicadores de evaluación del rendimiento de Booking.com para cada departamento del nuevo plan, table personalizada.....   | 38 |
| Tabla 16 Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....  | 46 |

## Introducción

La gente se ha desplazado desde la antigüedad, ya sea para explorar el mundo o para emigrar. Desde principios de siglo, la creciente urbanización y los niveles económicos han aumentado la necesidad de viajar. Las agencias de viajes tradicionales no pudieron satisfacer la creciente demanda y exhibieron ineficiencias y otras deficiencias.

Sin embargo, con la llegada de la era de la información digital, el desarrollo de dispositivos electrónicos y la aparición de la inteligencia artificial han dado esperanza a los consumidores y proveedores de servicios de viajes. Para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de viajes, se creó un metabuscador de viajes.

Nuestro objetivo en esta tesis es estudiar y analizar el desarrollo de los metabuscadores de viajes y encontrar formas de avanzar y desarrollar un plan estratégico sostenible para ello. Con este fin, este artículo utiliza Booking.com como ejemplo para ampliar nuestro pensamiento general sobre los metabuscadores de viajes.

La idea de este tema me surgió durante un viaje. Como estudiante de turismo y también turista, me di cuenta de que coleccionando dispositivos electrónicos ahora podemos obtener toda la información sobre el destino e incluso reservar vuelos, alojamiento y otros servicios de viaje. Siempre podemos crear nuestros propios paquetes de viaje en lugar de simplemente elegir un paquete fijo de un agente de viajes. Booking.com, uno de los metabuscadores más utilizados en el mercado de viajes, despertó mi interés en estudiar los cambios en la forma en que las empresas crecen, gestionan y operan.

En la primera parte de este artículo presentamos primero información general sobre la empresa para luego analizar su demanda y oferta. En la segunda parte, realizamos un análisis interno de Booking.com, incluyendo la competitividad, el desempeño financiero y las capacidades tecnológicas de la empresa. En la tercera parte, nos centramos en el entorno externo de Booking.com, teniendo en cuenta el entorno y las tendencias del mercado de viajes, la experiencia del usuario y la competencia. A partir de esto podemos evaluar la situación actual y la dirección de desarrollo futuro de la empresa de manera relativamente completa y crear un plan de desarrollo estratégico detallado. Por último, dado que el turismo es un proyecto de desarrollo a largo plazo, los planes deben considerarse junto con los objetivos de desarrollo sostenible.

## Objetivos

El **Objetivo principal** de este trabajo es revisar y prever el desarrollo del metabuscador de viajes analizando el crecimiento de *Booking.com* y elaborar un plan estratégico para 2024-2028.

A partir de este objetivo principal, se derivan los siguientes **objetivos secundarios** de forma lógica y secuencial:

- Presentar información general sobre Booking.com. Antes de realizar el análisis, es fundamental comprender el objetivo del estudio. En esta sección, presentaremos información general sobre Booking.com y su negocio actual.
- Analizar las operaciones actuales de Booking.com y su modelo de gestión. El objetivo de esta sección es proporcionar una evaluación exhaustiva de la información y la

estructura dentro de Booking.com para proporcionar una base para desarrollar un plan estratégico.

- Identificar la demanda de Booking.com por parte de los consumidores. Esta sección sirve para que el plan estratégico aclare sus prioridades de desarrollo.
- Evaluar el entorno externo de Booking.com y su situación actual. Esta sección sirve para prever la dirección futura de la empresa y tomar los puntos fuertes y débiles para el plan estratégico.
- Desarrollar un plan estratégico para el desarrollo sostenible. Desarrollar un plan estratégico para Booking.com para el periodo de septiembre de 2024 a junio de 2028 en conjunción con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y hacer que el plan sea altamente sostenible.
- Comparar todos los estudios anteriores y resumir el plan propuesto y las recomendaciones.

### **Metodología**

En primer lugar, se realizó la parte teórica conociendo la información disponible sobre Booking.com con el objetivo de identificar sus principales ofertas. Las principales fuentes de información son la web de consulta, la web oficial y los correos electrónicos de correspondencia. En cuanto a la demanda, podemos predecir la dirección de la demanda de los consumidores a través de los resultados del cuestionario.

En segundo lugar, realizamos un análisis interno de la empresa basado en la información oficial que posee Booking.com. Al mismo tiempo, utilizamos el análisis PEST para identificar los factores externos que afectan a Booking.com, así como las oportunidades y amenazas que puede aprovechar. Esto crea un análisis DAFO completo.

En cuanto a la dirección futura, utilizamos el análisis de *Porter's Five Forces* para evaluar el atractivo del sector y la rentabilidad potencial de Booking.com.

A continuación, creamos un plan de desarrollo estratégico para ella basado en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por último, combinando todos los datos e información anteriores, propondremos un plan estratégico para Booking.com desde septiembre de 2024 hasta junio de 2028.

## Capítulo 1: Análisis de las ofertas, los aspectos generales de Booking.com

Un metabuscador también se conoce como motor de búsqueda agregado.<sup>1</sup> A diferencia de un motor de búsqueda individual, es un sistema de búsqueda. Es decir, reúne una colección de buscadores individuales que buscan simultáneamente en múltiples bases de datos, mostrando en última instancia resultados de búsqueda unificados. De ello se deduce que un metabuscador se dedica a un acceso más rápido a una información más completa. Podemos enumerar los metabuscadores que existen en el mercado actual de los viajes son *Booking.com*, *Skyscanner*, *TripAdvisor*, etc., cuyos dominios de búsqueda se centran en hoteles, vuelos y otras actividades de viaje además del alojamiento, respectivamente.

Basándonos en esto, tomamos como objeto de nuestro estudio el famoso metabuscador de hoteles Booking.com.

### 1.1 Visión, misión y valores

#### 1.1.1 Misión<sup>2</sup>:

Su misión es facilitar a todos la exploración del mundo. Al facilitar los viajes a través de la tecnología, el alojamiento y el transporte a cualquier parte del mundo, es más fácil llegar a un público global y hacer crecer los negocios.

#### 1.1.2 Visión<sup>3</sup>:

Booking.com se compromete a medir el éxito de la empresa mediante la creación de mejores experiencias e impactos positivos, con la esperanza de hacer del mundo un lugar mejor.

#### 1.2.3 Valores<sup>4</sup>:

Piensa primero en el cliente: Como puente entre los visitantes y los proveedores de servicios, la empresa se compromete a participar activamente

con ambas partes para promover la comprensión y maximizar el valor.

Éxito compartido: La empresa trabaja en equipo con sus clientes para generar confianza, trabajar juntos de manera efectiva, respetar ambas perspectivas y proporcionar las mejores soluciones.

Hágalo suyo: La empresa se compromete a tomar decisiones informadas, mantener sus compromisos y asumir responsabilidades, centrándose en crear soluciones en cualquier situación.

Aprende para siempre: La empresa ve cada situación como una oportunidad para aprender, adquirir más experiencia y conocer más perspectivas.

Haz lo correcto: La empresa se esfuerza por tomar las decisiones correctas y obtener los resultados correctos, no solo para sí misma y sus clientes, sino también para la comunidad y el mundo.

---

<sup>1</sup> Wikipedia, Definición de Metabuscador, Fuente: [Metabuscador - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

<sup>2</sup> Booking.com, Misión de Booking.com, Fuente: [Booking.com: Sobre Booking.com.](#)

<sup>3</sup> Booking.com, Visión de Booking.com, Fuente: <https://careers.booking.com/our-impact/>

<sup>4</sup> Booking.com, Valores de Booking.com, Fuente: <https://careers.booking.com/our-impact/>



## 1.2 Industria y comercialización

### 1.2.1 Información general

Booking.com fue fundada en 1996 en Ámsterdam, Países Bajos, como parte del *grupo Booking Holding Inc.* Es un agregador de precios de viajes y un metabuscador que se utiliza principalmente para reservas de alojamientos. A medida que la empresa crecía, se expandió para incluir reservas de vuelos, reservas de atracciones turísticas, alquiler de automóviles y transporte público.<sup>5</sup>(apto. 1.5)

Hoy en día, la compañía es la plataforma de viajes en línea líder en el mundo. Brinda servicios relacionados con productos turísticos a viajeros y socios en más de 220 países y regiones de todo el mundo. La empresa ofrece un servicio de atención al cliente las 24 horas del día en 43 idiomas y cuenta con 190 oficinas repartidas en 70 países<sup>6</sup>.

Sabiendo que la empresa desarrolla principalmente actividades comerciales en el ámbito del turismo terciario. Incluye 6 marcas, *Booking.com* que representan dos tercios de los ingresos de la compañía<sup>7</sup>, así como *Priceline.com*, *Agoda*, *Rentalcars.com*, *KAYAK* y *OpenTable.com*, de las que hablaremos con más detalle más adelante<sup>8</sup>. (apto. 1.4)

El objetivo de Booking.com es facilitar a los proveedores de viajes el acceso a viajeros de todo el mundo. Integra el mayor número posible de recursos de viajes en un único modelo operativo de agencia, independientemente del tamaño y la marca de sus socios. Al mismo tiempo, ofrece a los viajeros mayores posibilidades de elección y mejora la eficacia de la planificación de sus viajes.



Ilustración 1 Edificio de la sede central de Booking.com en Ámsterdam (Países Bajos).  
Fuente: [booking.com - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

### 1.2.2 Modelo empresarial básico<sup>9</sup>

Booking.com es una empresa de viajes que combina un metabuscador y una OTA (Online Travel Agency) integral que existe como enlace entre viajeros y proveedores de servicios.

---

<sup>5</sup> Wikipedia, Información básica de Booking.com, Fuente de referencia: [booking.com - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

<sup>6</sup> Booking.com, Oficinas internacionales de Booking.com, Fuente: [Booking.com: Oficinas en todo el mundo.](#)

<sup>7</sup> Prnewswire.com, Booking Holdings Announces Leadership Transition At Booking.com (2019), Fuente: [Booking Holdings Announces Leadership Transition At Booking.com \(archive.org\)](#)

<sup>8</sup> Booking Holdings Carrers.com, 6 marcas de Booking Holdings Inc., Fuente: <https://bookingholdings-coe.com/>

<sup>9</sup> Booking.com, Cómo funciona la empresa, Fuente de referencia: [Booking.com: Cómo trabajamos](#)

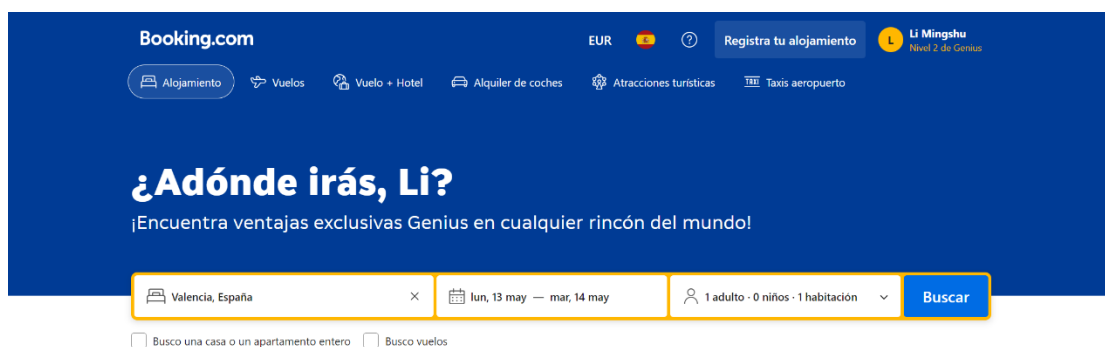


Ilustración 2 Sitio oficial de reservas en Booking.com.

Fuente: [Booking.com](https://www.booking.com) | [Sitio oficial](https://www.booking.com) | [Los mejores hoteles, vuelos, coches de alquiler y alojamientos](https://www.booking.com)

Para los turistas, simplemente pueden iniciar sesión en el sitio web oficial de Booking.com y buscar palabras claves para obtener información sobre los proveedores de servicios correspondientes y la información específica del producto que necesitan, sin la necesidad de abrir varias páginas de proveedores. Por ejemplo, si un turista necesita reservar alojamiento con antelación en un destino, simplemente puede ir al sitio web de la Booking.com e introducir el destino, la duración prevista de la estancia y el número de huéspedes para recibir un servicio que cumpla con todos los criterios.

El turista también puede utilizar la función de filtrado para seleccionar el tipo de alojamiento que más le convenga en función del tipo de servicios ofrecidos en el destino. Por ejemplo, puede delimitar la zona deseada en el mapa que ofrece el sitio web, que a su vez sugerirá al turista los proveedores de servicios de la zona adecuada.

En resumen, se trata de una característica de una agencia de viajes online única que integra toda la información y hace que la planificación del viaje sea más eficiente para los clientes.

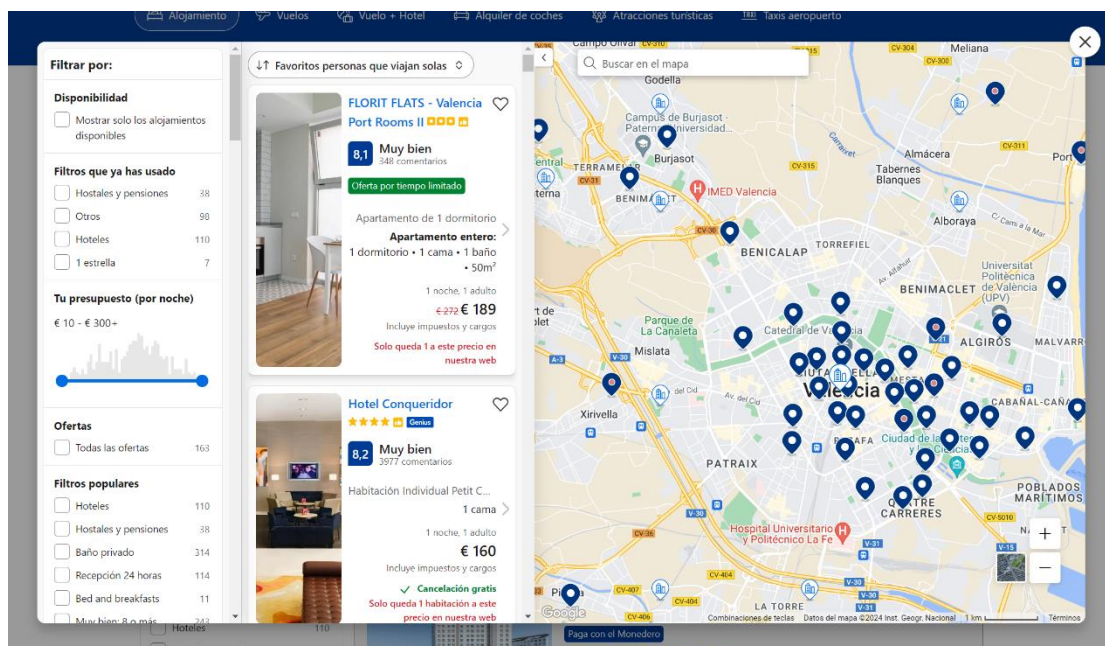


Ilustración 3 El mapa y los puntos de distribución de los alojamientos los proporciona Booking.com en el momento de la reserva y los filtros.

Fuente: [Booking.com](https://www.booking.com): [Hoteles en Valencia](https://www.booking.com). [¡Reserva tu hotel ahora!](https://www.booking.com)

Los proveedores de servicios firman un acuerdo de afiliación con Booking.com, que les permite mostrar sus datos e información sobre precios en los sitios web de Booking.com y actualizarlos en tiempo real. Además, Booking.com sirve de plataforma de viajes que permite una comunicación e interacción directas y rápidas entre los proveedores de servicios y los consumidores.

En consecuencia, los proveedores se le paga una comisión del 15% por cada transacción realizada a través de Booking.com. Además, si un proveedor quiere mejorar su clasificación en los resultados de búsqueda en la página de Booking.com, con el fin de ser visto por más consumidores y aumentar en la medida de lo posible el número de reservas, no solo puede mejorarla a través de aumentar las valoraciones de los clientes, sino que también puede pagar una cantidad adicional a Booking.com para lograr este objetivo.

### 1.2.3 Métodos de obtención de beneficios<sup>10</sup>

Como ya se ha mencionado, Booking.com lleva a cabo sus actividades empresariales siguiendo un modelo de agencia, lo que significa que los productos y servicios que presenta pertenecen a sus socios, es decir, a esos proveedores de viajes.

La empresa no tiene poder de gestión ni de fijación de precios sobre esos productos o servicios, sino que sólo presta servicios de publicación y gestión en tiempo real de sus ofertas e información a cambio de una comisión del 15%.

Cada vez que se realiza una transacción de producto o se concluye un servicio, el consumidor pagará el precio correspondiente directamente al proveedor, que abonará la comisión a la empresa.

Además, cuando vemos una etiqueta de "anunciado" en un producto que aparece en los resultados de búsqueda, suele aparecer en segundo lugar, lo que significa que el proveedor ha pagado un dinero extra por una mayor exposición.

### 1.2.4 Instrumentos y medio de comunicación online<sup>11</sup>

Hasta ahora, la empresa tiene 3 sitios web oficiales. Incluyen *Booking.com*, el sitio de búsquedas y reservas del mundo, *Booking.com Carrer* se utiliza para presentar al equipo de la empresa y recibir ofertas de trabajo. Además, *Booking.com for Business* está destinada a los viajeros de negocios de todo el mundo. Excepto del alojamiento básico de negocios, vuelos y alquiler de coches, incluye soluciones de gestión de viajes para empresas y control de presupuestos de viajes.

También podemos encontrar su página de inicio en otras redes sociales generales.

Tiene 3 millones de seguidores en *Instagram*. Publica contenidos con bellas fotos de sus viajes que obtienen una media de 2.000 me gusta, mientras que los vídeos caseros divertidos y los reposts de vídeos de consumidores son aún más populares y pueden alcanzar los 200.000 me

---

<sup>10</sup> Booking.com, Rentabilidad de la empresa, Fuente de Referencia: [Booking.com: Cómo trabajamos](#)

<sup>11</sup> Booking.com página de inicio de Instagram, Fecha de la consulta de datos: 16/05/2024, Fuente: <https://www.instagram.com/bookingcom/>  
Booking.com página de inicio de X, Fecha de la consulta de datos: 16/05/2024, Fuente: <https://x.com/bookingcom>  
Booking.com página de inicio de TikTok, Fecha de la consulta de datos: 16/05/2024, Fuente: <https://www.tiktok.com/@bookingcom>

gusta.

En X, que era antes de *Twitter*, sólo tenía 200.000 seguidores. Aquí, la empresa no sólo publica imágenes para promocionar sus productos, sino que también sigue la tendencia de utilizar hashtags para aumentar la visibilidad de sus publicaciones. De vez en cuando, la empresa responde a los comentarios negativos y anima a los clientes a ponerse en contacto con ella en privado.

Tiene 1,3 millones de seguidores en *TikTok*, actualmente la plataforma de vídeos cortos con más tráfico. Los me gusta alcanzan los 10,3 millones. Aunque su contenido de vídeo es exactamente el mismo que el de Instagram, consigue más visualizaciones.

Obviamente, estas cuentas son plataformas para que la empresa logre una buena comunicación e intercambio con sus clientes. La empresa puede hacer un seguimiento más eficaz de las necesidades y opiniones de los consumidores, mientras que estos pueden ser los primeros en conocer las últimas ofertas y sus productos de viaje favoritos.

### 1.3 Origen e influencias históricas

En esta parte, presentamos el origen y desarrollo de Booking.com. Sabemos que fue fundada en Ámsterdam, Países Bajos, en 1996, cuando recibió su nombre *Bookings.nl*.

| Año       | Evento  | Detalles   |
|-----------|---|--|
| 2002-2005 | La empresa estableció oficinas en toda Europa.  | La empresa había logrado un crecimiento sostenido con un modelo de agencia OTA ( <i>Online Travel Agency</i> ) y estaba intentando expandirse a Europa.  |
| 2006      | La empresa fue adquirida por <i>Priceline.com</i> .   | Para entonces, <i>Priceline.com</i> había adquirido <i>Active Hotels</i> , el servicio británico de reservas hoteleras en línea, y fusionó <i>Bookings.nl</i> con la empresa británica, cambiando oficialmente su nombre por el de <i>Booking.com</i> , pero conservando su modelo de negocio y equipo directivo originales. |
| 2007-2010 | <i>Priceline.com</i> estaba adquiriendo e integrando y perfeccionando sus operaciones.                                      | 1. Adquirió la empresa de reservas hoteleras Agoda para introducirse en el mercado asiático.<br>2. Adquirió el sitio de alquiler de coches <i>Travel Jigsaw</i> , con sede en Manchester (Reino Unido), para reforzar su negocio de alquiler de vehículos.   |
| 2010      | <i>Priceline.com</i> superó a <i>Expedia</i> y se convirtió en el mayor proveedor de reservas hoteleras en línea del mundo. |  |
| 2012-2017 | <i>Priceline.com</i> se expandió aún más para consolidar su ventaja y se convirtió  | Adquirió <i>Kayak Software</i> , un motor de búsqueda de viajes, y <i>OpenTable.com</i> , una empresa de servicios de software que   |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      | en <i>Priceline Group</i> .   | también es uno de los principales sitios de pedidos de comida por Internet en Estados Unidos. |
| 2018 | <i>Priceline Group</i> anunció que la empresa había cambiado su nombre por el de <i>Booking Holdings Inc.</i> |   |

Tabla 1 Cronología de *Booking.com*, formulario personalizado.

Fuente: [booking.com - Wikipedia, la enciclopedia libre](#) y [La historia de Booking, la agencia que empezó con un solo empleado | Ekosnegocios](#)

Basándonos en la tabla anterior, sabemos que gracias a las adquisiciones y operaciones de *Priceline.com*, tras pasar por una fusión con la empresa británica *Active Hotels* (ahora *Booking.com Limited*), y al modelo de negocio único de *Booking.com* basado en agencias, la empresa pudo consolidar sus recursos y entrar en el mercado europeo, sentando las bases del éxito actual.

*Priceline.com* como pilar del periodo previo al desarrollo de *Booking Holding Inc.*, ha contribuido en gran medida al desarrollo internacional de la empresa y ha influido positivamente en él.

Su agresivo comportamiento de adquisición y expansión entre 2006 y 2017 ha dado lugar a las 6 marcas que ahora son el pilar de la empresa. Las operaciones de la empresa están encabezadas por la agencia de viajes digital integral *Booking.com*, complementada por nuevos negocios como *Agoda* para reservas de alojamiento en Asia-Pacífico, *Rentalcars.com* para reservas de alquiler de coches, *OpenTable.com* para reservas de restaurantes en la región de EE. UU., y *KAYAK*, un software de metabúsqueda.

#### 1.4 Principales industrias

Aunque *Booking.com* es uno de los metabuscadores del hotel más conocidas y utilizadas, su propietaria, *Booking Holding Inc.*, tiene otras 5 marcas que realizan actividades de comercio electrónico en la industria turística.

1. *Priceline.com*<sup>12</sup>: La empresa se fundó en EE.UU. en 1977 y tiene un modelo de negocio similar al de *Booking.com*, pero sus principales mercados son Europa y EE. UU. La empresa utiliza un modelo de negocio único llamado NYOP (*name your own price*), que permite a los consumidores fijar sus propios precios para los productos turísticos. Implementa una forma de venta en la que los precios y los proveedores no están disponibles públicamente, lo que permite a los consumidores comerciar por encima de la línea de precios especificada. Esta medida no solo satisface la demanda de precios bajos de los turistas, sino que también resuelve el problema de los productos invendibles de los proveedores turísticos.

2. *Agoda*<sup>13</sup>: Es una empresa de reservas hoteleras en línea registrada en Singapur. Anteriormente era conocida como *PlanetHoliday.com*, fundada en Tailandia en 1990 por el estadounidense *Michael Kenny*. Tras pasar por una serie de crisis, fue adquirida por *Priceline.com* en 2007 para centrarse en el mercado de viajes y alojamiento en la región de

<sup>12</sup> *Priceline.com*, Historia de *Priceline.com*, Fuente: [Priceline Press Center - Our Story - Priceline Press Center](#)

<sup>13</sup> *Agoda*, Historia de *Agoda*, Fuente: [About Agoda » Agoda: See The World For Less](#)

Asia-Pacífico.

3. *Rentalcars.com*<sup>14</sup>: Es una sociedad de responsabilidad limitada registrada en Inglaterra y País de Gales cuya actividad principal es el alquiler de coches. El servicio puede consultarse y reservarse haciendo clic en "Alquiler de coches" en la página de inicio de Booking.com.

4. *KAYAK*<sup>15</sup>: Es una empresa de metabuscador fundada en 2004 y ubicada en Estados Unidos. Opera en el mercado global de vuelos, alojamiento, alquiler de coches y paquetes vacacionales y forma parte de *Booking Holding* desde 2013.

5. *OpenTable.com*<sup>16</sup>: Es un conocido sitio web estadounidense de pedidos de comida en línea fundado en 1998. Su principal actividad consiste en buscar restaurantes disponibles en un lugar y a una hora determinados y reservarlos para sus clientes en todo el mundo.

En resumen, damos cuenta de que *Booking Holding Inc.* combina racionalmente los recursos y los utiliza. Cada una de sus marcas tiene su propio enfoque de negocio. No sólo abarcan el alojamiento, las líneas aéreas, el alquiler de coches y los restaurantes, que son los negocios clave del sector turístico, sino que también dividen las áreas de mercado de las que son responsables en función de los puntos fuertes de la empresa.

### 1.5 Principales comercios<sup>17</sup>

En esta parte, nos referimos a los 5 negocios que existen en la página principal de Booking.com. En primer lugar, dejemos claro que la empresa es una plataforma de búsqueda y reserva de servicios de viajes, y se encarga de la prestación y gestión de la plataforma, así como del servicio de atención al cliente antes y después del servicio de reserva, no de la experiencia de viaje.

Los proveedores o intermediarios deben firmar un contrato con la empresa antes de publicar su información en la plataforma. La empresa actualiza su información y ofertas en tiempo real y, en consecuencia, deben pagar una comisión a Booking.com por cada pedido completado. Si quieren aumentar su exposición, pueden pagar adicionalmente a la plataforma por publicidad.

Los viajeros pueden buscar servicios de viajes en la plataforma y celebrar contratos directamente con los proveedores de servicios o intermediarios sin pagar ninguna comisión a Booking.com al reservar los servicios.

Aunque los precios que aparecen en la plataforma los facilitan los proveedores de servicios, también ofrece descuentos personalizados en función de los niveles de afiliación de los consumidores para aumentar su fidelidad.

#### 1.5.1 Alojamiento

El alojamiento es el principal producto y servicio de Booking.com, y su negocio más influyente. Ofrece servicios de reserva de alojamiento en todo el mundo, incluidos hoteles, B&B, pisos y mucho más. Como resultado, tiene una amplia base de usuarios en todo el mundo, así como

---

<sup>14</sup> Rentalcars.com, Sobre rentalcars.com, Fuente: <https://www.rentalcars.com/>

<sup>15</sup> KAYAK, Sobre KAYAK, Fuente: <https://www.kayak.es/about>

<sup>16</sup> OpenTable.com, Sobre OpenTable.com, Fuente: [About Us | OpenTable](#)

<sup>17</sup> Oficial web de Booking.com, Principales comercios, Fuente de referencia: [Booking.com: Cómo trabajamos](#)

una gran cuota del mercado europeo. Sus principales características son que dispone de un potente buscador y permite a los viajeros comparar fácilmente distintos hoteles u otros proveedores de alojamiento. Además, gracias a su sistema de recomendaciones, los viajeros pueden maximizar sus necesidades de alojamiento. Ésta es también su ventaja tecnológica. (apto. 3.3)

#### 1.5.2 Atracciones turísticas

Ayudar a los viajeros a reservar entradas para atracciones turísticas también forma parte del negocio de Booking.com. Cuando un usuario busca un destino y una fecha, los resultados se muestran en orden ascendente en función del número de visitas y reservas realizadas por el proveedor de servicios. La ordenación de los resultados también puede modificarse teniendo en cuenta la ubicación geográfica del usuario y su historial de búsqueda. Además, los usuarios también pueden filtrar los criterios para influir en los resultados de la búsqueda en función de sus necesidades personales.

#### 1.5.3 Alquiler de coches

En esta plataforma de búsqueda, podemos ver información de alquiler de coches en todo el mundo de *Rentalcars.com*, de *Booking Holding Inc.* (apto 1.4) Los usuarios pueden acceder a *Rentalcars.com* directamente a través de la página de inicio de *Booking.com*.

A diferencia de otros usuarios, reservar un servicio significa no sólo firmar un contrato con una empresa de alquiler, sino también ceder a la plataforma el derecho a organizar y gestionar el servicio. En consecuencia, Booking.com acuerda con la empresa de alquiler una **tarifa neta**<sup>18</sup> y una **fianza**<sup>19</sup> fijada por la plataforma.

#### 1.5.4 Vuelos

Aparte del negocio del alojamiento, el más influyente de Booking.com es el de las reservas de vuelos. La plataforma ofrece un gran número de vuelos e información sobre compañías aéreas, tanto de cabecera como de bajo coste. Sin embargo, la información que ofrece la plataforma puede no ser exhaustiva, ya que cada aerolínea tiene sus propios canales de venta oficiales. No obstante, los usuarios pueden conocer los horarios de los vuelos y los precios de los billetes de todas las aerolíneas para el día del viaje y reservar el servicio con la máxima eficacia.

#### 1.5.5 Transporte público y privado

Pensando en los viajeros que se desplazan con mayor comodidad desde y hacia aeropuertos y hoteles o en aquellos que tienen necesidades especiales, también podemos reservar taxis o vehículos privados para destinos turísticos a través de esta plataforma. El usuario puede elegir un modelo de servicio especificando el punto de salida, el destino y la hora de salida. Asimismo, los proveedores de este servicio también pertenecen a otros canales de venta y la información mostrada en la plataforma puede no ser exhaustiva.

---

<sup>18</sup> Tarifa neta es que forma parte de la tarifa del seguro, para cubrir posibles daños en el bien durante un determinado periodo de tiempo.

<sup>19</sup> Fianza es que seguro del importe del bien, en este caso el coche que se alquila.

## 1.6 Elementos institucionales y de gestión pública de la empresa

### 1.6.1 Número de empleados, equipo directivo y de gestión

En junio de 2019, *Booking Holdings Inc.* hizo pública la noticia de que *Gillian Tans*, antigua CEO de *Booking.com*, había sido nombrada presidenta del consejo, y *Glenn D. Fogel* la sustituía como CEO. Durante los tres años de reinado de *Gillian*, desde 2016, lideró la expansión de los productos y operaciones de *Booking.com* y la vio crecer.<sup>20</sup>

En la actualidad, la empresa emplea a más de 17.500 personas en más de 190 sucursales en todo el mundo, lo que la convierte en líder del sector.

A continuación, conocemos el actual equipo directivo de *Booking.com*<sup>21</sup>.



Ilustración 4 Diagrama de árbol del equipo directivo de *Booking.com*. Gráfico personalizado.  
Fuente de referencia: <https://news.booking.com/executive-biographies>

**CEO (Chief Executive Officer)**, es responsable de la estrategia global y las operaciones de la empresa, así como de la gestión de todos los departamentos de negocio.

**CBO (Chief Business Officer)**, es responsable de supervisar todas las actividades empresariales básicas de la empresa a escala mundial, incluido el desarrollo y la estrategia de desarrollo de productos, marketing, operaciones comerciales, tecnología y atención al cliente.

**CLO (Chief Legal and Public Affairs Officer)**, es responsable de todos los asuntos jurídicos, de

<sup>20</sup> Prnewswire.com, Booking Holdings Announces Leadership Transition At Booking.com (2019), Fuente de referencia: [Booking Holdings Announces Leadership Transition At Booking.com \(archive.org\)](https://news.booking.com/executive-biographies)

<sup>21</sup> Booking.com, Leadership de Booking.com, Fuente: [Executive Biographies \(booking.com\)](https://news.booking.com/executive-biographies)



cumplimiento y públicos de la empresa. Por ejemplo, las relaciones con el gobierno y las comunicaciones externas.

*CPO (Chief People Officer)*, es responsable de promover la diversidad, la equidad y la inclusión en las personas y la organización de la empresa, y de desarrollar una estrategia integrada a largo plazo para ello.

*CMO (Chief Marketing Officer)*, es responsable de dirigir los esfuerzos globales de marketing de la empresa, incluida la estrategia y ejecución de las vías de marketing de marca, social, de resultados e innovación.

*CTO (Chief Technology Officer)*, es responsable de liderar la estrategia tecnológica global de la empresa y de garantizar que ésta siga haciendo crecer su negocio de turismo digital con una tecnología estable.

*SVPA (Senior Vice President of Accommodations)*, es decir, Vicepresidente Senior de Alojamientos, es responsable del desarrollo y la estrategia de las principales unidades de negocio de la empresa, como producto, experiencia de usuario y la organización *global Partner Services*.

*SVPFT (Senior Vice President of FinTech)*, es decir, Vicepresidente Senior de Financiera y Tecnología, es responsable de impulsar el desarrollo de sistemas financieros, soluciones de pago y productos financieros innovadores para esta plataforma de viajes online.

#### 1.6.2 Sistemas de gestión<sup>22</sup>

La empresa tiene 8 segmentos principales son:

**Alojamiento:** El negocio de Alojamiento, núcleo de la empresa, utiliza un motor interfuncional. Reúne a equipos de otros 7 departamentos y facilita la rápida convergencia de la oferta y la demanda.

**Viajes:** El departamento es responsable de todos los productos turísticos distintos del alojamiento, incluidos los vuelos, las atracciones turísticas y el transporte público y privado.

**FinTech (Tecnología Financiera):** La principal responsabilidad del departamento es impulsar la innovación y desarrollar nuevos productos, al tiempo que se trabaja para salvar el traspaso financiero entre clientes y proveedores y mitigar el riesgo.

**Asuntos Jurídicos y Públicos:** Su función es ocuparse de la complejidad del entorno social y jurídico entre países, ya que la empresa opera a escala mundial.

**Marketing:** El sector presenta cierto grado de complejidad, lo que requiere propuestas de marketing creativas que tengan en cuenta las características del metabuscador, la necesidad de aumentar la competitividad de los proveedores asociados, proporcionar a los clientes ofertas favorables y atraer la atención de un mayor número de consumidores.

“Facilitar que todos en Booking.com rindan al máximo juntos.” (Booking.com, Fecha desconocida) es la misión del departamento. Es responsable de seleccionar a los mejores empleados para la empresa de acuerdo con las competencias laborales y los valores de la

---

<sup>22</sup> Booking Careers.com, Unidades de negocio de la empresa, Fuente de referencia: <https://careers.booking.com/teams/>

empresa, así como de controlar su calidad y cantidad.

**Tecnología:** Como departamento tecnológico de empresa del metabuscador, tiene la importante responsabilidad de construir, mantener y mejorar continuamente la base tecnológica de la empresa, lo que implica el funcionamiento y desarrollo de toda la empresa.

**Finanzas:** Este departamento es responsable de todos los aspectos del diseño monetario dentro de la empresa. Desde el salario de cada empleado hasta los aspectos financieros de la empresa, como las cuentas trimestrales de pérdidas y ganancias, la gestión de tesorería, los presupuestos y los impuestos.

### 1.6.3 Motivación de los empleados

Booking.com ha sido reconocida como la empresa con mayor felicidad y conciliación laboral y familiar de sus empleados y como la mejor empresa tecnológica para que trabajen mujeres en 2022. La filosofía de la empresa para los empleados persigue:

**Equidad:** Garantizar que los empleados reciban una remuneración acorde con su puesto.

**Igualdad:** Rechazar la discriminación y promover la inclusión.

**Rendimiento:** Los empleados son remunerados en relación con su rendimiento.

**Localización:** Las políticas de retribución en los distintos países y regiones se adaptarán al contexto local.

**Competidores:** La empresa trata de ofrecer a sus empleados un entorno de trabajo y un trato mejores que los de sus competidores.

Estos conceptos se reflejan en los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados:

Los aspectos humanísticos incluyen seguro médico, seguro de vida, seguro de invalidez, pensión y primas. La oficina dispone de comedor, sala de juegos, sala de meditación y sala de lactancia. Los permisos incluyen vacaciones pagadas, permiso parental, permiso de abuelos, permiso de cuidados, permiso por luto y permiso por aniversario, con la presencia de la oficina en casa y el trabajo en el extranjero durante no más de 20 días.

Los empleados pueden ascender al nivel más alto de afiliación a Booking.com para obtener los mayores descuentos en productos, mientras que los amigos y familiares pueden disfrutar de cupones de descuento. También tienen acceso gratuito a plataformas online y seminarios que les ayudan a desarrollar su carrera profesional.

## 1.7 Acción para el Desarrollo Sostenible<sup>23</sup>

Booking.com se ha propuesto reducir las emisiones de carbono en sus actividades empresariales mediante el uso de electricidad renovable a partir de 2021, lo que se conoce como "*Climate Action*".

Al mismo tiempo, la empresa está siguiendo la definición de emisiones netas cero establecida en *The Science Based Targets initiative (SBTi)* en octubre de 2021, lo que significa que las

---

<sup>23</sup> Booking.com, Sustainability at Booking.com, Fuente de referencia: [Home | Sustainability \(booking.com\)](https://www.booking.com/sustainability)

emisiones totales de carbono deben reducirse en un 95%, excepto las emisiones esenciales inevitables, que es también el objetivo establecido en *Paris Agreement*.

## Capítulo 2: Análisis de la demanda

### 2.1 Característica de los clientes

Booking.com tiene clientes de todo el mundo, y su actividad principal es la venta de servicios de viajes, por lo que no hay restricciones en cuanto al sexo del cliente. Los datos muestran que tiene una proporción de casi 5:5 entre clientes masculinos y femeninos. (Tabla 2)

Sin embargo, su uso como motor de búsqueda al que se accede a través de un dispositivo electrónico afecta a su uso por parte de usuarios de cierta edad.

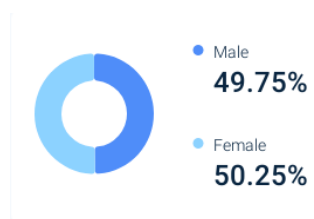
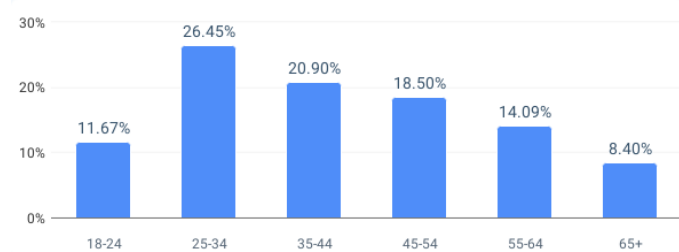


Tabla 3 Website Analysis Gender-Distribution booking.com. Slimilarweb.com, from 01/03/2024 to 31/05/2024.

Fuente: [Website Performance \(similarweb.com\)](#)

Tabla 2 Website Analysis Age-Distribution booking.com. Slimilarweb.com, from 01/03/2024 to 31/05/2024.

Fuente: [Website Performance \(similarweb.com\)](#)

Como muestra la tabla 3, los adultos jóvenes tienen el mayor porcentaje de personas que lo utilizan. La mayoría de las personas de este grupo de edad utilizan con más frecuencia y destreza los dispositivos electrónicos, se encuentran en una fase temprana de libertad financiera y son más exigentes a la hora de viajar. Por el contrario, los mayores de 65 años son más partidarios de las formas tradicionales de viajar.

### 2.2 Reservas y referencias de reserva

Según la Tabla 4, tenemos claro que los consumidores prefieren utilizar Booking.com para reservar alojamiento y hoteles. Le sigue la reserva de vuelos.

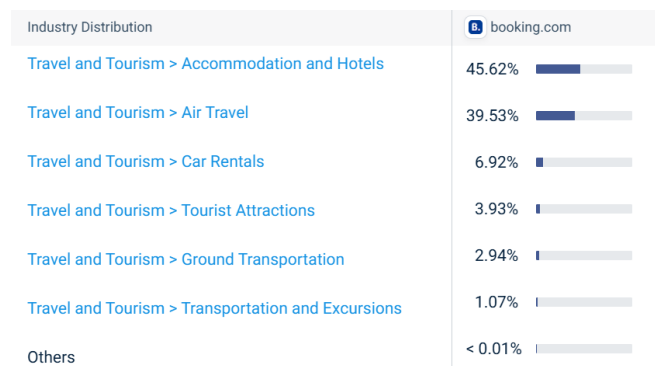


Tabla 4 Hábitos de navegación de los visitantes de booking.com. Slimilarweb.com.

Fuente: [Audience Interests \(similarweb.com\)](#)

### 2.3 Informe de Desarrollo Sostenible 2024<sup>24</sup>

En febrero de 2024, Booking.com recabó a través de la web información de más de 31.000 viajeros de 34 países y territorios sobre su percepción del turismo sostenible.

El 75% de los viajeros globales expresó su deseo de viajar de forma más sostenible en los próximos 12 meses, y el 83% confirmó que los viajes sostenibles son importantes para ellos.



Imagen 1 Intenciones positivas detrás de los viajes sostenibles, Report 2024 of Booking.com. 02/2024. Fuente: [Booking.com Sustainable Travel Report 2024.pptx](#)

Estos datos demuestran una conciencia generalizada de la importancia de la sostenibilidad en los viajes. También reflejan una creciente tendencia mundial hacia prácticas de viaje sostenibles y una mayor concienciación entre los viajeros sobre las repercusiones medioambientales y sociales de sus elecciones de viaje.

Del informe se desprende que los viajeros valoran y estiman los viajes sostenibles. No sólo por la responsabilidad que conlleva formar parte de una comunidad, sino también porque es una forma de experimentar auténticamente la cultura local.

A pesar del optimismo de los viajeros respecto al turismo sostenible, sigue habiendo algunas barreras:

Un 34% de los viajeros se siente impotente para apoyar el turismo sostenible, y un 33% cree que el daño que se ha hecho es difícil de revertir. Hemos comprobado que estos dos segmentos constituyen una proporción significativa de los viajeros, por lo que nuestro mayor reto es cambiar mentalidades y comportamientos.

<sup>24</sup> Booking.com, Informe de sostenibilidad de Booking.com(2024), Fuente: [Booking.com Sustainable Travel Report 2024.pptx](#)

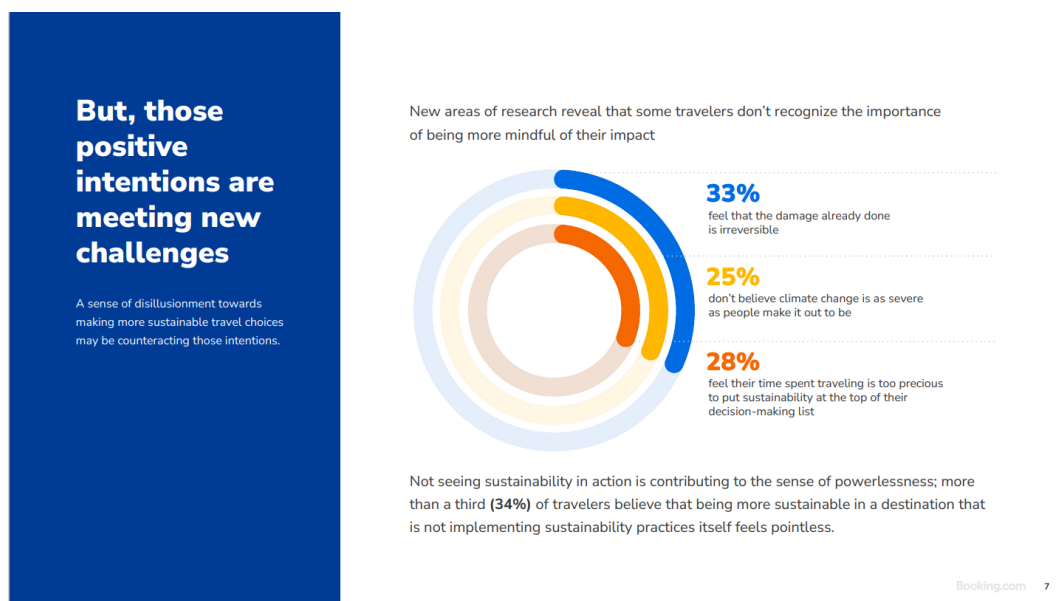


Imagen 2 Obstáculos al desarrollo de viajes sostenibles, Report 2024 of Booking.com. 02/2024.

Fuente: [Booking.com Sustainable Travel Report 2024.pptx](#)

### Capítulo 3: Análisis del entorno interno de la empresa

#### 3.1 Competitividad

##### 3.1.1 Positivas:

Booking.com es una de las principales plataformas de viajes en línea y agregadores de servicios de viajes del mundo. Su público objetivo son viajeros de todo el mundo. Una clara posición en el mercado y un amplio público objetivo se han convertido en uno de sus puntos fuertes.

Sin duda, los consumidores la utilizarán para buscar información cuando necesiten planificar un viaje, tanto si reservan a través de una empresa como si no. El hecho de que haya impresionado a los consumidores del mercado de turismo demuestra que la marca tiene suficiente visibilidad en el mercado.

A diferencia de otras plataformas de reserva de productos de viaje en línea, Booking.com tiene su propio buscador que maximiza la recopilación de información sobre productos de viaje solicitada por los viajeros. Al recopilar y analizar datos como el historial de búsqueda de ese usuario, su sistema de recomendación puede encontrar productos y servicios que se ajusten mejor a las necesidades individuales del viajero. La tecnología es la ventaja única que le permite hacerse un hueco en el mercado de turismo.

La plataforma de reservas de Booking.com te da acceso a más de 29 millones de anuncios de todo tipo de propiedades, información sobre vuelos de más de 500 aerolíneas, más de 800 agencias de alquiler de coches e información sobre atracciones turísticas en más de 1.800 ciudades. Booking.com cuenta con un gran número de socios en todo el mundo, lo que constituye uno de los puntos fuertes del crecimiento de la empresa.

##### 3.1.2 Negativas:

Como ya se ha mencionado, las operaciones de Booking.com dependen en gran medida de los datos y la tecnología. Por lo tanto, esta puede ser una de las desventajas para el crecimiento

de la empresa. En caso de cualquier problema con el sistema de motor, traerá enormes pérdidas. En un modelo de marketing en línea, la privacidad y la filtración de datos de seguridad de los usuarios pueden ser un problema paralelo.

Como agente de los socios, la empresa sólo es responsable de transportarles y mostrarles la información de la oferta. Sin embargo, este modelo hace que Booking.com dependa más de los proveedores. No garantizar la calidad del servicio prestado por los proveedores puede repercutir en la reputación de la empresa. Obviamente, la calidad del servicio de los proveedores no está bajo control.

### 3.2 Resultados financieros

La empresa tiene tres fuentes principales de ingresos: ingresos de comerciantes, ingresos de agencias e ingresos de publicidad.

De ellos, los ingresos comerciales se refieren a los ingresos mayoristas, que se generan principalmente a partir de las diferencias de precios en las que Booking.com compra bienes y servicios al por mayor a proveedores de viajes relevantes a un precio más bajo y luego los vende a los consumidores a un precio más alto. Este segmento genera la mayor parte de los ingresos de la empresa.

Los ingresos de agencia son las comisiones que obtiene Booking.com como plataforma de reservas de viajes en línea por los proveedores que publican información sobre sus productos y servicios por cada transacción realizada.

Los ingresos de agencia son la comisión que Booking.com, una plataforma de reservas de viajes online, recibe de los proveedores que incluyen sus productos y servicios en cada transacción.

El siguiente gráfico muestra la cuota de ingresos de Booking.com en el primer trimestre de 2024. En sólo un trimestre, la empresa obtuvo 442.000 millones de dólares en ingresos de explotación.

#### Booking Holdings Key Stats

Earnings **Revenue Breakdown** Financial Indicators Income Statement Balance Sheet Cash Flow

Business Currency:USD

2024/Q1

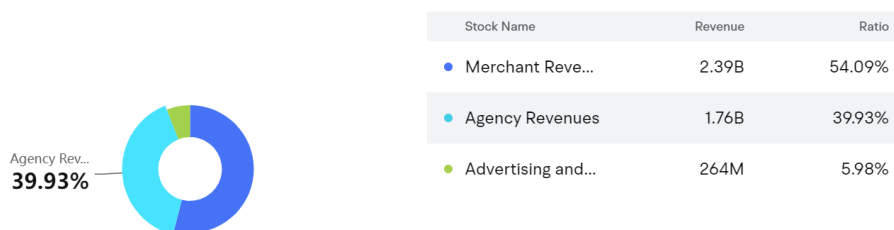


Tabla 5 La cuota de ingresos de Booking.com en el primer trimestre de 2024. Moomoo.com.

Fuente: <https://www.moomoo.com/stock/BKNG-US/financial/main-composition?from=futunn>

Para analizar la rentabilidad de la empresa, tenemos el gráfico de barras del margen bruto hasta 2017. Vemos que el margen bruto de la empresa se ha mantenido por encima del 95%,

lo que significa que la empresa ha podido obtener más beneficios en el proceso de producción y venta.

### Gross Margin

Gross margin can provide insight into a company's pricing strategy and cost structure. Check Booking Holdings's latest financial report to see how their gross margin is doing - currently at 98.57%.



Tabla 6 Histograma de los márgenes brutos de Booking.com hasta el ejercicio fiscal cerrado en 2017. Moomoo.com. Fuente: <https://www.moomoo.com/stock/BKNG-US/financial/main-composition?from=futunn>

Mientras tanto, hasta el primer trimestre de 2024, vemos que el beneficio neto de la empresa alcanzó el 17,58%. Esto significa que después de restar el impuesto sobre la renta exigido por el gobierno, la empresa sigue siendo capaz de obtener alrededor de un 20% de beneficios, lo que demuestra la buena eficiencia empresarial de la empresa.

### Net Margin

For investors focusing on operational efficiency, net profit margin is an important indicator. According to the latest financial results of Booking Holdings, the net profit margin is 17.58%, which is a good sign for its profitability.

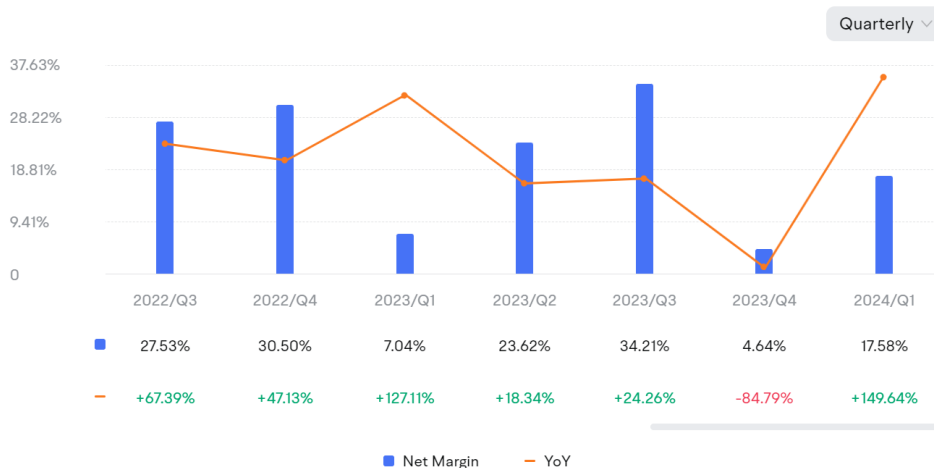


Tabla 7 Histograma de los ingresos netos de Booking.com hasta el primer trimestre de 2024. Moomoo.com. Fuente: <https://www.moomoo.com/stock/BKNG-US/financial/main-composition?from=futunn>

Basándonos en un gráfico lineal del ROA, vemos que la empresa puede generar una rentabilidad neta del 2,98% por unidad de activos a partir del primer trimestre de 2024.

**ROA**

Investors looking for profitability indicators may be interested in ROA. According to the latest financial results of Booking Holdings, the total asset return on investment (ROA) is --.

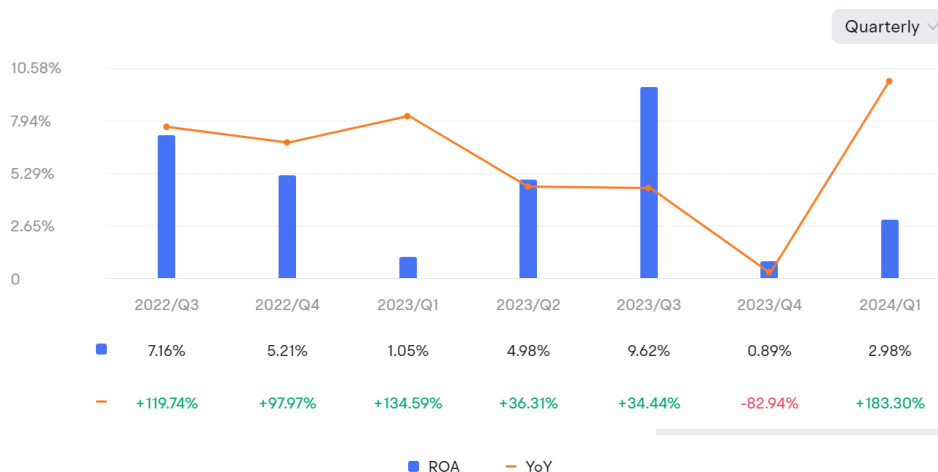


Tabla 8 Histograma del rendimiento de los activos de Booking.com hasta el primer trimestre de 2024, Moomoo.com. Fuente: <https://www.moomoo.com/stock/BKNG-US/financial/main-composition?from=futunn>

En conclusión, entendemos que la rentabilidad de *Booking.com* sigue una tendencia creciente y es relativamente estable, además de ser competitiva y tener un alto potencial de crecimiento.

### 3.3 Capacidades tecnológicas

Booking.com ha alcanzado el éxito en varios países gracias a sus asociaciones con grandes empresas de metabuscadores. Comercializa online en *Google, Bing, Yahoo, etc.*, que es su mayor fuente de tráfico y clientes.

La empresa gestiona su sistema de tecnología a diario y realiza más de 1.000 pruebas en su sitio web cada día para ofrecer una experiencia fluida y localizada a viajeros de todo el mundo.<sup>25</sup> La estabilidad y capacidad de respuesta de la plataforma es un punto fuerte clave de las operaciones de la empresa.

Sistema de búsqueda de Booking.com para usuarios<sup>26</sup>: combina las necesidades básicas del usuario, como el destino, las fechas y el número de viajeros, con el historial de búsqueda del usuario, información sobre la ubicación y otros datos para mostrar resultados al usuario. El resultado es una ventaja tecnológica que agrega información de múltiples fuentes para obtener resultados precisos.

Para socios o proveedores<sup>27</sup>: Booking.com proporciona a los proveedores datos sobre la demanda de los últimos 14 días para tipos específicos de mercados en los que operan, como la ventana media de búsqueda de reservas, el porcentaje de búsquedas entrantes y salientes, etc. Esto les ayuda a comprender las tendencias de los viajes y a atraer a más consumidores.

En resumen, sabemos que, en términos de tecnología, los puntos fuertes de Booking.com son

<sup>25</sup> Booking Partner Hub.com, Metodología de supervisión del sistema (Información actualizado 2024), Fuente de referencia: [¿Cuáles son las ventajas de unirse a Booking.com? | Booking.com for Partners](#)

<sup>26</sup> Booking.com, El metabuscador actúa sobre los usuarios, Fuente de referencia: [Booking.com: Cómo trabajamos](#)

<sup>27</sup> Booking Partner Hub.com, El metabuscador actúa sobre los socios y proveedores, Fuente de referencia: [Cómo acceder a datos para entender las tendencias de viaje y atraer a más huéspedes | Booking.com for Partners](#)



sus grandes fuentes de tráfico, la estabilidad de sus sistemas y su capacidad para controlar y adaptarse a las necesidades de los usuarios. Sin embargo, también se enfrenta a la amenaza de la filtración de datos de los usuarios y los ciberataques.

## Capítulo 4: Análisis del entorno externo de la empresa

### 4.1 Entorno de mercado y tendencias

Con la globalización y el desarrollo y aplicación de las tecnologías digitales en todo el mundo, es inevitable que el desarrollo de la industria turística esté estrechamente ligado a la economía digital (Hojeghan y Esfangareh, 2011). La mayor parte de la evolución del mercado turístico en los últimos años se ha centrado en el uso de la tecnología, como la inteligencia artificial y la robótica, que también son relevantes para la experiencia de viaje de los turistas.

Además, junto con la constatación de que la generación más joven es la más dependiente de las redes sociales y la electrónica (Tabla 9), basta para darse cuenta de que el enfoque del mercado turístico se está desplazando hacia el turismo inteligente. La tecnología avanzada y las transacciones en línea impulsarán el mercado del turismo.

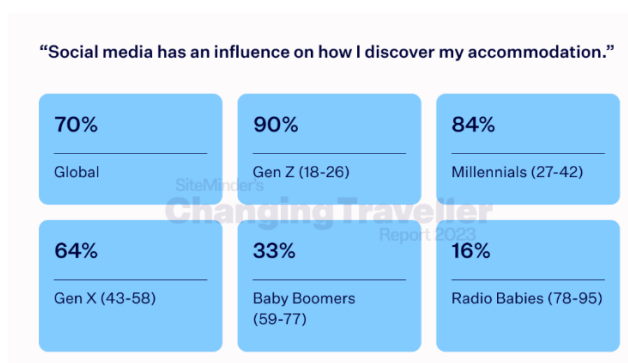


Tabla 9 Grado de influencia de los medios sociales en la forma de buscar alojamiento por generación. 11/30/2023. SiteMinder.com.

Fuente: *The digital dependent: SiteMinder's Changing Traveller Report*

La experiencia de viajar se está convirtiendo poco a poco en una de las tendencias. Según el informe del cuestionario proporcionado por SiteMinder.com, descubrimos que el 43% de los encuestados considera que una gran experiencia es la principal necesidad de viaje (Tabla 10). Su demanda de alojamiento ya no se limitará a lo básico, y se supone que seguirá creciendo la demanda de atracciones únicas y experiencias de viaje personalizadas.

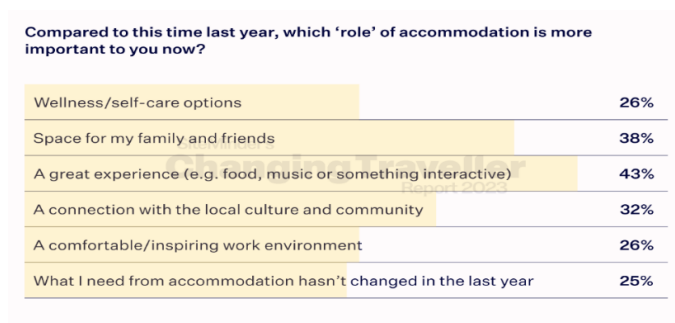


Tabla 10 Los viajeros han pedido en alojamiento durante el último año. 2023. SiteMinder.com.

Fuente: *The memory maker: SiteMinder's Changing Traveller Report*

Jan.D. Freitag, director nacional de análisis de hostelería de *CoStar*, socio de *Booking.com*, afirma que la creciente popularidad de los modelos híbridos de trabajo a distancia y en el lugar de trabajo podría dar lugar al crecimiento de nuevos segmentos de mercado. (Jan.D. Freitag, 2023)<sup>28</sup> Hasta entonces, los viajes de ocio se han moderado tras el estallido de la epidemia, lo que ha permitido que los viajes de negocios y de ocio, los viajes internacionales y los viajes de grupos y empresas se conviertan en mercados importantes.

Aumenta la preocupación de los viajeros por la salud y la higiene. Especialmente tras el brote, el turismo de salud y ocio aumentó su cuota de mercado. Igualmente, importante es la situación política internacional, en la que los viajeros dan prioridad a destinos relativamente seguros.

## 4.2 Principales competidores

El uso de plataformas de reserva de viajes online sigue creciendo en 2024, señal de la expansión de tecnologías emergentes como *Big Data* e Inteligencia Artificial en el sector de los viajes y de un cambio en la forma de reservar de los viajeros. No se puede negar que la adaptabilidad y la innovación tecnológica de *Booking.com* han satisfecho en gran medida las demandas de la creciente experiencia del viajero en el mercado actual. Ofrece un servicio más variado y personalizado, y es más portátil y eficaz, ya que puede consultarse en cualquier momento mediante un dispositivo electrónico.

### 4.2.1 Los competidores en el mundo

Así, entre estas empresas, hemos conocido a algunos de los principales competidores de *Booking.com* para comparar:

#### *Expedia.com*<sup>29</sup>

Esta empresa se fundó en 1996 en Estados Unidos y sus principales actividades incluyen hoteles, vuelos y alquiler de coches. Se expande por todo el mundo con Norteamérica como centro de operaciones. Cuenta con más de 200 sitios web de reservas de viajes, con un total de más de 600 millones de visitas mensuales. Tiene acuerdos con más de 500.000 hoteles en más de 60 países de todo el mundo, a los que cobra una comisión media del 16%.

La empresa hace hincapié en conseguir que más gente viaje a precios más bajos y aplica nuevas tecnologías como las predicciones de AI y las conversaciones virtuales.

En 2024 *Expedia.com* pretende lanzar un plan de recuperación que apoye la diversificación del negocio, creando un nuevo negocio de viajes más representativo. Al mismo tiempo, lanzó un sistema de recompensa por puntos llamado *One Key* como programa de fidelización de usuarios, que está disponible para todas las marcas del *Expedia Group*.

#### *GetYourGuide.com*<sup>30</sup>

Fundada en 2009 en Zúrich (Suiza) y con sede en Berlín (Alemania), la empresa es una

---

<sup>28</sup> Becky Adams, Qué nos dicen los datos de *CoStar* sobre el sector hotelero, *Click. Magazine*, *Booking Partners Hub.com*, Fuente: [Click. 2023 | Data-led hotel industry trends and predictions | Click. Magazine \(booking.com\)](#)

<sup>29</sup> *Expedia Group.com*, Introducción de *Expedia.com*, Fuente de referencia: [Expedia Group](#)

<sup>30</sup> *GetYourGuide.com*, Introducción de *GetYourGuide.com*, Fuente de referencia: [Sobre nosotros | GetYourGuide](#)

autoridad en el ámbito de la venta de viajes y cultura. Sus principales productos son viajes cortos y visitas guiadas, clasificados en cuatro temas: cultura, gastronomía, naturaleza y deportes. La gama de productos está bien desarrollada y es amplia, lo que ejerce presión sobre el negocio de destinos de Booking.com.

Tiene un mercado objetivo descentralizado que, además de Suiza, también es importante para Alemania, Norteamérica, Reino Unido y España. Es líder mundial en paquetes de viajes que abarcan más de 190 países y más de 2.500 destinos.

Cobra a los proveedores una comisión de entre el 20% y el 30%.

#### Airbnb<sup>31</sup>

También de Estados Unidos es la famosa OTA de reservas de apartamentos y B&B, fundada en 2008 y líder en el campo de las reservas de alojamientos extrahoteleros. Una vez más, la empresa tiene una orientación global en sus actividades comerciales. Con la friolera de 7 millones de listados en más de 200 países y 150 millones de tráfico web disponible, es uno de los rivales más fuertes de Booking.com en el espacio de reservas de alojamiento. Sin embargo, cobra una comisión de entre el 14% y el 20% a los inquilinos por sus servicios y del 3% a los propietarios.

Tiene la ventaja de que las propiedades listadas en el sitio tienen sus características de diseño, que es una de las condiciones para que se les permita entrar en la plataforma de ventas. Como resultado, es más fácil para algunos listados de nicho entrar en el mercado, añadiendo singularidad y unicidad a esa plataforma de ventas. Las opiniones de este sitio proceden de clientes y los comentarios reales son los que respaldan la reputación de la empresa.

#### 4.2.2 Los competidores regionales

Además de los competidores mencionados que se dirigen a un mercado global como Booking.com, también hay empresas que operan en zonas geográficas específicas:

##### Para China: Trip.com<sup>32</sup>

Se trata de una OTA muy conocida en el mercado chino, fundada en 1999 en Shanghai (China). Ofrece productos y servicios de viajes globales a China y Asia, y su actividad principal incluye servicios como alojamiento, vuelos y otros transportes, viajes de vacaciones y gestión de viajes de negocios.

Tiene acceso a 350 millones de viajeros. La empresa cuenta con una amplia y sólida red de hoteles y vuelos que abarca más de 1,2 millones de hoteles en 200 países y territorios de todo el mundo y trabaja con más de 480 aerolíneas que cubren 2.600 aeropuertos. Sus comisiones oscilan entre el 15% y el 30%.

Tiene la ventaja de ofrecer un servicio de atención al cliente por Internet 24 horas al día, 7 días a la semana durante todo el año, e incluso cuenta con robots de atención al cliente por Internet.

---

<sup>31</sup> Airbnb, Introducción de Airbnb, Fuente de referencia: [Airbnb | Alquileres vacacionales, cabañas, casas en la playa y mucho más](#)

<sup>32</sup> Trip.com, Introducción de Trip.com, Fuente de referencia: [Brands of Trip.com Group | Trip.com Group official site](#)

Para Japón: Veltra.com<sup>33</sup>

Lleva a cabo actividades relacionadas con el turismo en Japón desde 2004, dirigidas al mercado japonés. También tiene oficinas en Kuala Lumpur (Malasia) y Hawái (EE.UU.), donde también lleva a cabo algunas actividades relacionadas con los viajes.

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 930.000 abonados y su programa de fidelidad es un sistema de recompensas basado en puntos. Ofrece más de 4.500 viajes y actividades con comisiones que oscilan entre el 15% y el 30%.

| OTA          | Top region (% of monthly visits) | Key market    |
|--------------|----------------------------------|---------------|
| Expedia      | North America (81%)              | United States |
| Ctrip        | Asia (83%)                       | China         |
| Viator       | North America (47%)              | United States |
| GetYourGuide | North America (25%)              | United States |
| Klook        | Asia (63%)                       | Taiwan        |
| VELTRA       | Asia (85%)                       | Japan         |
| Musement     | Europe (55%)                     | Italy         |

Tabla 11 Cuota de mercado y mercados clave para las distintas OTA. Pro.regiondo.com. 12/03/2024. Fuente: [The Top Online Travel Agencies for Selling Tours and Activities • Regiondo](#)

En resumen, sabemos que el mercado de las reservas de viajes en línea es muy competitivo y, aunque cada empresa tiene sus propias prioridades operativas, al mismo tiempo todas están innovando y mejorando constantemente.

Según la información que hemos recibido, Booking.com no tiene una gran ventaja en el sector de las reservas de alojamiento: los clientes tienen muchas opciones y no es única. Aunque su programa de fidelización es más pragmático que el de Expedia.com.

Por otro lado, muchos competidores se centran en precios más bajos como prioridad de ventas. No sólo ofrecen precios de venta más bajos para los viajeros, sino también precios de comisión más bajos para los proveedores. Por lo tanto, Booking.com corre el riesgo de verse arrastrada a una guerra de precios para retener a usuarios y socios.

## Capítulo 5: Evaluación de la futura dirección estratégica de la empresa

### 5.1 DAFO

DAFO (SWOT en inglés): Las 4 letras del DAFO son Debilidades (*Weakness*), Amenazas (*Threats*), Fortalezas (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*). Esto se utilizó para realizar un análisis en profundidad de la empresa y definir sus puntos fuertes y débiles antes de desarrollar un plan estratégico de crecimiento.

Tras analizar Booking.com tanto interna (Capt.3) como externamente (Capt.4), podemos crear la siguiente tabla:

<sup>33</sup> Veltra.com, Introducción de Veltra.com, Fuente de referencia: [About VELTRA - ベルトラ株式会社 | VELTRA Corporation](#)

| <b>DAFO</b>  |  |
|--|--|
| <p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta dependencia de la tecnología y los sistemas</li> <li>2. Alta dependencia de los proveedores</li> <li>3. Riesgos para la privacidad y la seguridad de los datos de los usuarios</li> <li>4. Sin garantía de la calidad del servicio prestado por el proveedor</li> </ol>  | <p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas tienen que reducir las comisiones o recortar los márgenes para retener a los clientes</li> <li>2. Insuficiente diferenciación de marca y posible homogeneización</li> <li>3. Insuficiente fidelización de los usuarios</li> </ol> <p>Retos en el crecimiento del negocio de destinos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dificultad para entrar en los mercados en zonas geográficas específicas: China (<i>Trip.com</i>), Japón (<i>Veltra.com</i>)</li> </ol>   |
| <p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento claro en el mercado</li> <li>2. Amplia gama de clientes objetivo</li> <li>3. Gran notoriedad de marca</li> <li>4. Su innovadora tecnología que combina Metabuscaador y OTA.</li> <li>5. Funciona con buscador independiente y sistema de recomendación, ventajas técnicas</li> <li>6. Funcionamiento estable del sistema</li> <li>7. Enormes recursos y socios globales</li> <li>8. Rentabilidad sólida y estable, alto rendimiento de la inversión</li> <li>9. Cooperación con otras empresas de metabuscadores para marketing en línea y flujo estable de clientes.</li> <li>10. Seguimiento oportuno y respuesta rápida a la demanda del mercado</li> <li>11. Permitir la visualización del sitio web desde diversos dispositivos móviles</li> <li>12. Los programas de fidelización son pragmáticos</li> </ol> | <p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las tendencias del mercado coinciden con la dirección de desarrollo de la empresa</li> <li>2. Aplicación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y los robots de servicio</li> <li>3. Mejorar el nivel de la experiencia turística es la clave del desarrollo</li> <li>4. El turismo de ocio y negocios es una de las tendencias del mercado</li> <li>5. Atención a la demanda de nuevas formas de turismo</li> <li>6. Atención a las cuestiones de salud e higiene en los viajes</li> <li>7. Garantizar la autenticidad de las reseñas mejora la credibilidad de la empresa</li> </ol> |

*Tabla 12 La tabla de DAFO para Booking.com, tabla personalizada.*

## 5.2 Análisis PEST

Análisis PEST: Política (*Politics*), Economía (*Economy*), Sociedad (*Society*), Tecnología (*Technology*). El objetivo principal del análisis es estudiar el entorno externo del mercado, ayudando a la empresa a comprender su propio entorno y a decidir la dirección de sus operaciones. A partir de ahí, los resultados de los análisis se tienen en cuenta en el futuro plan estratégico.

Dado que el mercado objetivo de Booking.com es mundial y cuenta con hasta 190 oficinas internacionales, durante el análisis señalaremos las cuestiones que la empresa debe tener en cuenta en el entorno externo del mercado:

### 5.2.1 Política:

En primer lugar, un país o región con una situación política interna estable y buenas relaciones diplomáticas con otros países favorece la estabilidad y el desarrollo de todas las industrias. El primer y más importante requisito para los turistas a la hora de elegir un destino es la seguridad.

En segundo lugar, la actitud positiva del gobierno hacia las políticas turísticas favorece el aumento del flujo de pasajeros y las reservas de la empresa. Por ejemplo, permitir eventos internacionales, simplificar los trámites de visado, aplicar políticas de exención de visado, etc.

En cuanto a las políticas turísticas, otra cosa que merece la pena destacar son las normativas pertinentes dictadas por el gobierno. Cada país o región tiene requisitos diferentes a este respecto, y si una empresa comete errores al realizar actividades comerciales relacionadas, puede enfrentarse a pérdidas financieras o sanciones legales.

Además, las políticas fiscales son importantes tanto para el gobierno como para la industria turística. Por ejemplo, si se reducen los impuestos, será beneficioso para el desarrollo de la industria turística, y las empresas pueden utilizar los impuestos ahorrados para ofrecer a los usuarios precios más favorables.

### 5.2.2 Economía:

Un entorno económico próspero y acomodado aumentará inevitablemente la actividad de todo tipo de turismo, ya sea de ocio o de negocios. Al mismo tiempo, impulsará la capacidad de consumo de los turistas, impulsará el crecimiento económico y formará un ciclo económico positivo.

En cuanto al entorno económico internacional, tenemos en cuenta la fluctuación de los tipos de cambio. Por ejemplo, si el tipo de cambio del euro sube, el número de turistas procedentes de China que vienen a España puede disminuir porque gastarán más dinero en comprar menos productos.

Además, la tasa de inflación también es una cuestión importante. Una tasa de inflación más alta significa que la empresa gastará más costes de explotación para mantener las operaciones diarias, lo que provocará una disminución de sus beneficios. Sin embargo, si se aumenta el precio de venta para mantener los beneficios, puede tener la consecuencia negativa de perder clientes.

### 5.2.3 Sociedad:

La estabilidad del entorno social tiene un impacto importante en el desarrollo de la industria turística. Por ejemplo, las zonas con altos índices de delincuencia o guerras dificultarán definitivamente la entrada de turistas, causando impactos negativos en las economías relacionadas con el turismo.

Del mismo modo, la salud e higiene del entorno social también es uno de los puntos clave. Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 ha supuesto una depresión en la industria turística mundial en los últimos años. Muchas empresas se han visto duramente afectadas y han cerrado, y la gente ni siquiera puede vivir y trabajar con normalidad.

La cultura es uno de los factores importantes de la sociedad. Cada país y región tiene sus propias tradiciones y tabúes. Comprenderlos y hacer un uso razonable de ellos es beneficioso

para el desarrollo de la empresa. Por ejemplo, las actividades de marketing pueden llevarse a cabo en combinación con las características de la cultura de la región, y los festivales tradicionales y las actividades culturales pueden estimular el turismo.

Las personas son el principal componente de la sociedad. Por lo tanto, siempre debemos captar las preferencias de la gente en cuanto a métodos de viaje para adaptarnos a la tendencia de desarrollo del mercado turístico.

#### 5.2.4 Tecnología:

En la actual era de la información, el uso generalizado de Internet y las redes sociales nos ha llevado a estudiar el marketing digital. Los turistas pueden consultar información sobre viajes de todo el mundo en cualquier momento. Y los destinos turísticos pueden llegar fácilmente a más turistas potenciales.

A medida que aumenta la demanda de experiencias de viaje por parte de los turistas, la aplicación de las tecnologías emergentes es imparable. Por ejemplo, la aplicación del Internet de las Cosas y de robots inteligentes puede mejorar la interacción entre turistas y servicios y la eficiencia de la prestación de servicios. Además, la tecnología de realidad virtual (VR) está a punto de convertirse en un producto turístico popular.

|             |   |
|-------------|---|
| Política:   | Situación política interna<br>Relaciones exteriores internacionales<br>Política turística<br>Legislación y normativa turística<br>Política fiscal         |
| Economía:   | Entorno económico nacional<br>Variaciones del tipo de cambio<br>Variaciones de la tasa de inflación   |
| Sociedad:   | Entorno social nacional<br>Cuestiones de salud e higiene<br>Tradiciones culturales y tabúes de cada país<br>Conocer las preferencias de viaje de la gente |
| Tecnología: | Tener una ventaja tecnológica<br>Aplicación del marketing digital<br>Aplicación de tecnologías emergentes   |

Tabla 13 Consideraciones aplicables a los distintos países y regiones a la hora de realizar un análisis PEST, tabla personalizada.

#### 5.3 Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter

*“The collective strength of these forces determines the ultimate profit potential in the industry, where profit potential is measured in terms of long run return on invested capital.”* (Michael E. Porter, 1980)

El profesor Porter, de la *Harvard Business School*, desarrolló el marco de las Cinco Fuerzas de Porter (*Porter's Five Forces*) en 1979. Proporcionó cinco componentes permanentes en la estructura de una industria que se utilizan para determinar si la empresa es potencialmente rentable y atractiva.

En este caso, obtenemos el siguiente resultado:

##### 5.3.1 Industria competidores:

Como ya se ha mencionado, Booking.com tiene muchos rivales de tamaño y fuerza comparables, como *Expedia.com*, *Airbnb*, etc. Los clientes pueden elegirlos a su antojo para consumir con menos singularidad. En el sector actual, ya hay muchas marcas similares, por lo que su competencia se centra en aumentar la fidelidad y retención de clientes.

Basándose en esto, es fácil darse cuenta de que la industria es altamente competitiva.

#### 5.3.2 Competidor potencial (Amenaza de nuevos competidores):

Dado que ya hay muchos grandes competidores en el mercado, entre ellos Booking.com, y que competimos por la misma cuota de mercado, las barreras de entrada para nuevos competidores son altas: los costes técnicos necesarios para desarrollar un motor de búsqueda, la base de clientes y el conocimiento de la marca que lleva tiempo y dinero acumular, etc., hacen que la amenaza de competidores potenciales sea menos amenazadora.

#### 5.3.3 Compradores

En esta sección nos centramos en el poder de negociación de los compradores. Dado que los usuarios que utilizan plataformas de viajes online para gastar dinero están más dispersos, el poder de negociación de los consumidores individuales no es elevado. Sin embargo, lo que realmente ejerce presión sobre Booking.com es que los consumidores pueden encontrar fácilmente otras plataformas en el metabuscador, es decir, los competidores de Booking.com, para reservar y gastar. En este caso, hay un alto nivel de información y transparencia de precios entre plataformas y más opciones para el usuario.

En consecuencia, los compradores de este sector son más sensibles a los precios bajos y exigen un producto de mayor calidad, lo que genera una mayor competencia entre plataformas.

#### 5.3.4 Sustitutos:

Las principales alternativas a Booking.com son los hoteles, las aerolíneas y las agencias de viajes, pero en el contexto de la información e Internet, las plataformas en línea son obviamente más cómodas y baratas, lo que reduce el atractivo y la amenaza de las alternativas.

#### 5.3.5 Proveedores:

Booking.com, como canal de distribución clave en el sector de los viajes, cuenta con un gran número de proveedores y socios con los que mantenemos relaciones a largo plazo que ayudan a estabilizar nuestra cadena de suministro. Desde la perspectiva de un proveedor, mientras que algunas grandes marcas pueden aumentar su poder de negociación vendiendo a través de clientes masivos, y una relación inestable entre ambas partes muy probablemente se traduciría en pérdidas significativas.

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter hemos aprendido que Booking.com se enfrenta a una intensa competencia en el sector, pero hay menos presión de sustitutos y proveedores y menos amenaza de nuevos competidores potenciales.

Por lo tanto, Booking.com tiene un gran atractivo y potencial beneficios. Las amenazas que hay que tener en cuenta son principalmente el precio y el nivel de experiencia de los usuarios con los productos que ofrecemos.



## Capítulo 6: El plan estrategia de acción

### 6.1 Visión y misión

Misión: Aprovechar las posibles oportunidades de crecimiento para seguir combinando las formas de funcionamiento de Metabuscador y OTA.

Visión: Booking.com puede convertirse en la plataforma online de viajes líder a escala mundial.

### 6.2 Principales objetivos y decisiones

La estrategia de desarrollo sostenible de Booking.com aprovechará sus ventajas de marca, de recursos y tecnológicas, ajustará el enfoque operativo y las reformas para adaptarse a las necesidades futuras de los clientes, y al mismo tiempo deberá asumir su responsabilidad social.

Para ello debemos definir una serie de objetivos fundamentales y acciones básicas:

Objetivo 1: Optimizar el posicionamiento en el mercado y aumentar la diferenciación de la marca.

La imagen de mercado que queremos conseguir es la de una OTA consolidada que también es un metabuscador de viajes, con el fin de aumentar la diferenciación de marca y evitar la homogeneización con los competidores.

Acciones:

(a) Asociarse adecuadamente con los competidores para permitir que su negocio aparezca en las búsquedas y, finalmente, completar la reserva a través de nuestra plataforma y ganar una comisión. Adquirir más recursos convirtiéndonos en uno de sus canales de distribución, saliendo del mismo círculo jerárquico para diferenciarnos de ellos.

(b) Invertir continuamente en tecnologías innovadoras y crear nuevos mercados para adelantarse a los competidores.

Objetivo 2: Desarrollar servicios personalizados basados en las nuevas necesidades de viaje.

Categorizar las formas de viajar en función de los nuevos segmentos de mercado para ofrecer a los clientes más opciones de ventanilla única. Por ejemplo, viajes de corta o larga distancia, viajes de ocio o de negocios, viajes de negocios de ocio, viajes gastronómicos, viajes de naturaleza, viajes literarios, viajes históricos, etc.

Los vendedores de viajes deberían mostrar más los paquetes de viajes personalizados que crean para sus clientes. En cuanto el usuario busque el tipo de viaje que desea, obtendrá una serie de planes completos, seleccionará y hará clic en reservar y el pedido se realizará automáticamente. Ya no tendrán que esforzarse en planificar el viaje, es más fácil y rápido.

Acciones:

(a) La empresa crean ideas y planes separados en función del tipo de viaje.

(b) Vincule los proveedores asociados a cada paquete de viaje y establezca una función de reserva con un solo clic para que los proveedores puedan recibir y responder a los pedidos rápidamente.

(c) Muestre este servicio personalizado en la página de reservas.

(d) Utilice el marketing electrónico para promocionar el servicio.

Objetivo 3: Mejorar el nivel de experiencia y satisfacción del servicio en respuesta a las necesidades de los turistas.

Las tendencias actuales muestran que los turistas prestan más atención a la experiencia cuando viajan, y una buena experiencia conduce a una alta satisfacción y ayuda a aumentar la fidelidad del cliente.

Acciones:

(a) Permitir sólo opiniones reales de usuarios que hayan comprado el servicio.

(b) Cooperar con más proveedores especializados para aumentar la diversidad del servicio.

(c) Desarrollar normas de control de los bienes de suministro para garantizar la calidad del servicio.

(d) Mejorar la protección de la privacidad y los datos personales de los clientes para aumentar su confianza.

(e) Uso de nuevas tecnologías experienciales como la tecnología VR y Internet de los Objetos (IoT) para los usuarios.

Objetivo 4: Aplicación de tecnologías emergentes para reducir el consumo diario de recursos.

La aplicación de tecnologías emergentes puede, en cierta medida, ahorrar recursos humanos y materiales y reducir los gastos de funcionamiento diario y el consumo de recursos.

Acciones:

(a) Aplicar robots de servicio para realizar tareas repetitivas sencillas.

(b) Aplicar la inteligencia artificial para realizar trabajos sencillos de análisis y cotejo.

Objetivo 5: Responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Toda gran empresa debe asumir un cierto nivel de responsabilidad social, dando un ejemplo que también beneficiará a la propia imagen de marca de la empresa y al desarrollo sostenible.

Acciones:

(a) Promover programas de turismo sostenible.

(b) Cooperar con proveedores respetuosos con el medio ambiente.

(c) Apoyar y organizar actos benéficos.

Objetivo 6: Aumentar la fidelidad de los usuarios.

El actual programa de fidelización ofrece a los usuarios descuentos en el gasto en función de su nivel de afiliación, y aunque se trata de un programa muy realista y considerado, el empuje del gasto es insuficiente.

Por lo tanto, podemos establecer una nueva norma: los usuarios que alcancen un determinado volumen de pedidos podrán elegir un regalo para esa etapa. Por ejemplo, un paquete de

ecoturismo sostenible de corta distancia para una persona. Proporcionar beneficios a los clientes al tiempo que se fomenta el ecoturismo.

Acciones:

- (a) Especificar cantidades y niveles de pedido.
- (b) Ofrecer más planes de regalos.
- (c) Ampliar la promoción y el marketing de nuevos programas de fidelización.
- (d) Notifique a todos los usuarios existentes las cantidades de sus pedidos y entrégueles los regalos que cumplan los requisitos.

### 6.3 El plan de acción

En esta sección, elegimos una propuesta específica para crear un plan de acción con el fin de alcanzar los objetivos y decisiones anteriores.

#### 6.3.1 Propuesta nueva

Segmentación de tipos de viaje y creación de un nuevo metabuscador para diseñar paquetes con servicios de turismo sostenible para cada uno de ellos.

#### 6.3.2 Acciones y calendario: el septiembre de 2024 al junio de 2028

Acción 1: Realizar análisis de la demanda de los segmentos turísticos

Para saber qué tipo de viajes elegirán más los consumidores en el futuro, es importante entender sus necesidades. Como ya se ha mencionado, existe una tendencia a que los viajeros se centren en combinar trabajo y descanso, en el bienestar y en experimentar tecnologías emergentes mientras viajan.

Además, podemos crear nuevos tipos de personalización para despertar su curiosidad y mejorar la experiencia del viaje.

Acción 2: Desglose de los tipos de viaje

Los tipos de turismo que pronosticamos actualmente son:

La aparición de nuevas ramas del turismo de ocio, como el turismo de negocios de ocio, el turismo de bienestar de ocio y el turismo gastronómico de ocio.

El ecoturismo verde está ganando importancia debido al creciente interés por el turismo de salud y sostenible, en el que los viajeros prefieren opciones ecológicas como los viajes con bajas emisiones de carbono y los alimentos ecológicos.

Turismo cultural y artístico: además de visitar lugares patrimoniales, arte y literatura, los viajeros prefieren la resonancia emocional. Algunos ejemplos son los temas nostálgicos y la inmersión en la vida local.

El turismo inteligente incluye viajar con servicios de AI, robots de compañía y servicio y aplicaciones de Internet de las Cosas (IoT). También existe el turismo de realidad virtual (VR), que puede realizarse sin salir de casa.

### Acción 3: Los planificadores elaboran paquetes turísticos

En este caso, hay que tener en cuenta las necesidades del viajero que elige ese tipo de viaje. Por ejemplo, los turistas que eligen el turismo de ocio y negocios suelen viajar por negocios, trabajan en tiempo y lugar libres. Prefieren las costas soleadas, los centros de negocios o los espacios al aire libre, que les resultan cómodos para trabajar y descansar en cualquier momento.

Además de organizar las actividades según el tipo de viaje solicitado por el viajero, lo más importante es la restauración, el alojamiento y el transporte. En función de esto, podemos establecer que se pregunte al usuario si elige un hotel ecológico y, en caso afirmativo, un desayuno gratuito por persona.

Recomendar el modo de viajar según el tipo de usuario, configurar para preguntar al usuario si elige el transporte colectivo, y en caso afirmativo, aumentar los puntos de socio de la cuenta.

Para comida y bebida podemos preguntar al usuario su intención en función del tipo de restaurante o cocina y mostrar los resultados según su elección.

### Acción 4: Selección de proveedores ecológicos basada en criterios de control de calidad

Para controlar la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes, tenemos que desarrollar una serie de criterios de control de calidad para evaluar a nuestros proveedores. Para este programa de turismo sostenible, trabajamos principalmente con proveedores respetuosos con el medio ambiente. Por ejemplo, los que tienen certificación LEED, ofrecen restauración ecológica y utilizan energías renovables limpias.

Para fomentar los viajes con bajas emisiones de carbono, podemos trabajar con empresas de alquiler de bicicletas y coche electrónico y, de vehículos de pasajeros, como *Cabify*.

### Acción 5: Identificación de proveedores y coordinación de precios e información

Tras evaluar y seleccionar a los proveedores adecuados, tenemos que sincronizar con ellos la información sobre productos y servicios, coordinar los presupuestos de los servicios y los precios de las comisiones que cobramos, y si compran o no espacio publicitario.

### Acción 6: Coordinación de las posibilidades de cooperación con otras empresas de OTA

Podemos cooperar con empresas OTA con negocios bien establecidos, como la mencionada *GetYourGuide.com*, que cuenta con paquetes de viajes de corta distancia bien establecidos y grupos de guías turísticos sobre cuatro temas: cultura, gastronomía, deportes y naturaleza.

Podemos actuar como uno de sus canales de distribución y proporcionar a nuestros usuarios su información y, como es habitual, recibir comisiones basadas en el volumen de pedidos tramitados, aprovechando la función y los puntos fuertes de nuestro metabuscador.

### Acción 7: Diseñar el formato de los viajes combinados en los sitios web de reservas

Será mejor que abramos una nueva página de reservas para el servicio de viajes combinados, configuremos el programa de opciones y filtros y planifiquemos su diseño. Las principales características son la sencillez y la facilidad de uso.

### Acción 8: Opciones de configuración y filtros

Hemos elaborado algunas opciones necesarias para filtrar los paquetes de viaje elegibles para el usuario.

- Información básica: Destino, Número de viajeros, Fechas de viaje.
- Tema del viaje: Familiares, amigos, pareja, colegas
- Tipo de viaje: Ocio y negocios, Ocio y bienestar, Ocio y gourmet, Ecología verde, Cultura y arte, Experiencia folclórica, Experiencia sentimental, Inteligencia *New Age*, Realidad virtual
- Alojamiento: Hoteles con energía verde, Hoteles inteligentes para toda la casa, Hoteles de ocio y salud, Hoteles temáticos, B&B locales
- Restauración: Comida asiática (comida china, japonesa, coreana, india, etc.)  
Comida europea (francesa, italiana, alemana, española, etc.)  
Cocina del sudeste asiático (Vietnam, Tailandia, etc.)  
Platos especiales (comida fitness, arroz poké, vegetariana, comida rápida, etc.)
- Transporte: Bicicleta, coche electrónico, autobús, vehículo comercial especial
- Visitas guiadas

#### Acción 9: Preparación de procedimientos y sistemas

Los técnicos preparan el programa de acuerdo con los requisitos de formato y contenido existentes.

#### Acción 10: Mejorar el sistema de recomendación para que recomiende paquetes pertinentes en función de las preferencias de viaje de los usuarios

Los técnicos optimizan el sistema de recomendaciones, que analiza las preferencias de viaje de un usuario basándose en su historial de navegación y le envía con precisión paquetes de viajes que pueden interesarle.

#### Acción 11: Conexión del sistema con el back office del proveedor

La conexión del sistema de reservas con el back office del proveedor asociado garantiza que éste reciba y prepare los pedidos con rapidez.

#### Acción 12: Compruebe que todo el sistema funciona correctamente y de forma estable

Compruebe que toda la página de reservas, el metabuscador, el sistema de recomendación y las conexiones con los proveedores funcionan de forma estable.

#### Acción 13: Decidir los canales y programas de marketing

Decidimos utilizar tanto el marketing digital como el marketing offline para promocionar el nuevo programa.

- Marketing digital: Crear un anuncio de vídeo para subirlo a todas las cuentas oficiales de Booking.com en las redes sociales.

Invitar a famosos de las redes sociales a experimentar nuestro nuevo servicio y publicarlo en sus cuentas de redes sociales.

Colocar vídeos en plataformas sociales de alto tráfico, *TikTok*, *Instagram*, etc.

Pagar por publicidad a grandes empresas de metabuscador, *Google, Bing, etc.*

Enviar correos electrónicos a todos los usuarios sobre nuestro nuevo servicio.

- Marketing offline: Publicidad en zonas de gran afluencia, estaciones de tren, aeropuertos, plazas céntricas, etc.

Invertir en grandes ferias, eventos y anuncios.

Invertir y anunciarse en eventos benéficos y proyectos de turismo sostenible.

#### Acción 14: Planificación del presupuesto de marketing

Prevedemos una mayor proporción del gasto en marketing electrónico porque el tráfico es el factor más importante en el proceso de comercialización y podemos llegar a cualquier usuario en cualquier parte del mundo.

#### Acción 15: Puesta en marcha de un nuevo programa de fidelización de usuarios

Con el fin de aumentar la retención de clientes, hemos decidido actualizar el programa de fidelización de usuarios. El sistema contabilizará el número de pedidos realizados por cada usuario y los clasificaremos en función del importe:

El nivel 1 recibirá un vale personal para cualquier restaurante con el que colaboremos.

En el nivel 2, podrá elegir alojarse una noche en cualquier hotel que colabore con la empresa.

En el nivel 3, recibirá un único paquete de viaje corto.

Para impulsar a los clientes potenciales a reservar, debemos especificar los descuentos y ventajas a los que tienen derecho los nuevos usuarios. Un nuevo usuario recibirá un descuento del 50% en su primer pedido, y puede seleccionar la cuenta de un familiar para que reciba también un descuento del 50%.

#### Acción 16: Prueba del servicio

Prueba del motor de búsqueda de viajes combinados durante tres meses para registrar datos internos y externos. También se supervisó la respuesta de los consumidores, se recogieron opiniones, se identificaron problemas y se celebraron reuniones para debatir opciones de mejora.

| Acciones  | Duración | Intervalo del tiempo |
|---|----------|----------------------|
| Realizar análisis de la demanda de los segmentos turísticos                   | 3 meses  | 09/2024 - 11/2024    |
| Desglose de los tipos de viaje  | 1 mes    | 12/2024              |
| Los planificadores elaboran paquetes turísticos                               | 6 meses  | 01/2025 - 06/2025    |
| Selección de proveedores ecológicos basada en criterios de control de calidad | 4 meses  | 07/2025 - 10/2025    |
| Identificación de proveedores y coordinación de precios e información         | 3 meses  | 11/2025 - 01/2026    |
| Coordinación de las posibilidades de cooperación con otras empresas de OTA    | 3 meses  | 01/2026 - 03/2026    |
| Diseñar el formato de los viajes combinados en los sitios web de reservas     | 2 meses  | 04/2026 - 05/2026    |

| Acciones  | Duración | Intervalo del tiempo |
|---|----------|----------------------|
| Opciones de configuración y filtros   | 2 meses  | 06/2026 - 07/2026    |
| Preparación de procedimientos y sistemas  | 5 meses  | 08/2026 - 12/2026    |
| Mejorar el sistema de recomendación para que recomiende paquetes pertinentes en función de las preferencias de viaje de los usuarios. | 2 meses  | 01/2027 - 02/2027    |
| Conexión del sistema con el back office del proveedor   | 2 meses  | 03/2027 - 04/2027    |
| Compruebe que todo el sistema funciona correctamente y de forma estable.  | 3 meses  | 05/2027 - 07/2027    |
| Decidir los canales y programas de marketing  | 2 mes    | 08/2027 – 09/2027    |
| Actividades de marketing  | 6 mes    | 10/2027 – 03/2028    |
| Puesta en marcha de un nuevo programa de fidelización de usuarios   | 3 mes    | 03/2028 – 05/2028    |
| Prueba del servicio   | 1 mes    | 06/2028              |

Tabla 14 Calendario para 2024-2028 para la creación de un metabuscador de paquetes de viajes por tipos de viaje, tabla personalizada.

## 6.4 Control y seguimiento

6.4.1 Para controlar el cumplimiento de este plan, podemos establecer Indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada departamento de Booking.com:

| Departamentos                | Indicadores de rendimiento   |
|------------------------------|--|
| Alojamiento y viajes         | Aumento de las reservas de nuevos paquetes turísticos sostenibles  |
| FinTech                      | - Control de calidad de los proveedores ecológicos que participan en el programa<br>- Número de nuevos proveedores inscritos   |
| Asuntos jurídicos y públicos | - Tasa de participación en programas ecológicos<br>- Cooperación con el programa de turismo sostenible del Gobierno  |
| Marketing                    | - Aumento de tasa de conversión<br>- Aumento de tasa de crecimiento de nuevos usuarios<br>- Aumento de los niveles de fidelidad  |
| Recursos humanos             | Incorporación de talento técnico y de planificación para ayudar a desarrollar nuevos sistemas y proponer paquetes turísticos sostenibles más creativos   |
| Tecnología                   | - Estabilidad del funcionamiento del sistema<br>- Velocidad de respuesta de la conexión con el back office de los proveedores<br>- Tasa de clics del sistema de recomendaciones<br>- Supervisión de la seguridad del sistema |
| Finanzas                     | - Importe de los gastos de funcionamiento y marketing<br>- Inversión en actividades o exposiciones de turismo sostenible<br>- Inversión en nuevas tecnologías y máquinas   |

Tabla 15 Indicadores de evaluación del rendimiento de Booking.com para cada departamento del nuevo plan, tabla personalizada.

6.4.2 Medidas de seguimiento del programa.

Cada departamento debe celebrar reuniones semanales para informar sobre la marcha del programa, hacer un seguimiento de los avances en la resolución de los problemas pendientes y plantear nuevos temas de debate. Al mismo tiempo, contactar con proveedores y clientes a través de programas informáticos de comunicación, plataformas oficiales y correos electrónicos para obtener evaluaciones y comentarios, y presentar y debatir estrategias de mejora en las reuniones.

Supervisar constantemente las tendencias del mercado y ajustar la dirección y los detalles del plan en cualquier momento. Identificación mensual de riesgos potenciales y desarrollo de planes de respuesta.

### **Capítulo 7: Vínculos entre el plan y los 17 objetivos de desarrollo sostenible<sup>34</sup>**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un plan para un futuro sostenible para todos. Están interrelacionados y abarcan los retos mundiales a los que nos enfrentamos cada día mientras tratamos de alcanzarlos para 2030. (Las Naciones Unidas, 2015)

Hemos ganado mucho en los últimos años gracias a los esfuerzos globales, sin embargo, estamos más cerca del año en el que cumpliremos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las economías de todos los sectores del planeta tienen obligaciones que cumplir, especialmente en el sector turístico.

Como ya se ha mencionado, el turismo sostenible se está convirtiendo en una de las tendencias de los viajes y el interés por este tema aumenta día a día. Esta es una buena oportunidad para que Booking.com se desarrolle con la tendencia y construya una buena imagen corporativa y responsabilidad social.

A continuación, tratamos de vincular el plan estratégico sostenible presentado en el capítulo 6 anterior con los ODS para encontrar su valor social para el plan:

- ODS 4 Educación de calidad

La educación es clave para promover la calidad y la movilidad económica ascendente en la sociedad. Su objetivo es garantizar que todas las personas tengan acceso a una educación equitativa, inclusiva y de calidad y promover el aprendizaje permanente.

Según las Naciones Unidas, el proceso global de la educación ha sido más lento de lo esperado debido al impacto de la epidemia. Para acelerar el progreso y reducir los impedimentos, la financiación de la educación debe ser una inversión prioritaria para los países.

En el plan de desarrollo estratégico sostenible de Booking.com, sabemos que es socialmente responsable y que cuenta con un presupuesto de inversión para el programa gubernamental de turismo sostenible. Por lo tanto, la empresa está bien situada para invertir en educación.

Actualmente, los recursos educativos en el África subsahariana son muy escasos, especialmente en los niveles de primaria y secundaria. Esta es una de las oportunidades de Booking.com para establecer una buena imagen de marca en nuevas regiones y a nivel mundial.

---

<sup>34</sup> Las Naciones Unidas, Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), Fuente de referencia: [Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible \(un.org\)](#)



Además, la formación del personal de la empresa en la preparación de un plan estratégico de paquetes de viajes sostenibles podría profundizar aún más en su concienciación. También puede influir potencialmente en los consumidores a la hora de promocionar y comercializar el servicio externamente.

- ODS 8 Empleo y crecimiento económico

El objetivo es promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo digno para todos.

En este programa, Booking.com está dispuesta a explorar nuevos productos turísticos y se compromete a diseñar paquetes de viajes más distintivos. Se trata de una gran oportunidad para hacer crecer algunos de los destinos menos conocidos pero únicos, y el plan de Booking.com construirá rutas de viaje a estas zonas.

Este movimiento traerá muchos puestos de trabajo y oportunidades laborales que ayudarán a la economía local, y el crecimiento socioeconómico eleva el nivel de vida de la gente. A medida que aumente el nivel de vida de la gente, el turismo también se convertirá en una de sus principales preocupaciones. Este círculo virtuoso es muy favorable para el desarrollo sostenible del turismo.

- ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructuras

El objetivo es promover la industrialización sostenible, modernizar las infraestructuras y fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico.

Siguiendo con el tema del Objetivo 8, para que las rutas turísticas funcionen a largo plazo y transporten más turistas, las autoridades locales tienen que trabajar en la mejora de las infraestructuras. Más turistas significan más actividad económica e ingresos, más recursos e inversiones. Esto repercute positivamente en la economía local.

A su vez, la mejora de las infraestructuras aumenta el atractivo de la zona, lo que a su vez se traduce en más turistas e ingresos.

- ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles

El objetivo es crear ciudades y comunidades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

El plan menciona animar a los usuarios a elegir opciones de viaje con bajas emisiones de carbono, y Booking.com se compromete a trabajar con proveedores sostenibles para promover el proceso de desarrollo del turismo sostenible.

El desarrollo del programa permitirá a los gobiernos de los destinos construir y mejorar infraestructuras como la recogida y el reciclaje de residuos, la depuración del agua y el saneamiento.

Como ocurre con cualquier programa de turismo sostenible, cualquier ciudad o comunidad que pueda servir de destino turístico debe ser más resistente. Ahorrando energía y reduciendo las emisiones de carbono, las ciudades y el turismo se refuerzan mutuamente.

- ODS 12 Producción y consumo responsables

El objetivo es promover modelos sostenibles de producción y consumo de productos turísticos, reducir el despilfarro de recursos y la contaminación ambiental, y garantizar que los recursos

se utilicen de forma inteligente para el desarrollo a largo plazo.

En este plan, la selección de proveedores respetuosos con el medio ambiente incluye no sólo proveedores de alojamiento con certificación *LEED* y certificación *Green Key*, sino que también puede incluir proveedores de transporte con bajas emisiones de carbono, por ejemplo, alquiladores de autobuses turísticos, bicicletas y vehículos eléctricos.

En este caso, Booking.com recomienda activamente estos medios de transporte con bajas emisiones de carbono a todos los consumidores que elijan este plan de viaje combinado, mientras que los que busquen precios bajos o se dediquen al deporte también pagarán por ello.

- ODS 13 Acción por el clima

El objetivo es adoptar medidas urgentes para hacer frente al cambio climático y sus repercusiones, incluidas medidas de mitigación y adaptación.

Para desarrollar el turismo de forma sostenible a largo plazo, las emisiones de carbono son el centro de nuestra atención. Las ciudades sólo representan el 3% del planeta, pero las actividades humanas y económicas ya están contribuyendo a la contaminación atmosférica y al efecto invernadero.

Sabemos que Booking.com ya es una empresa que utiliza el 100% de electricidad virgen (Apto. 1,7) y está trabajando para conseguir cero emisiones.

El crecimiento del turismo conllevará inevitablemente un aumento del número de personas que viajan a los destinos y un incremento del consumo de energía y de las emisiones de carbono. Sin embargo, el programa anima a los viajeros a elegir alojamientos y transportes basados en energías limpias, con el fin de avanzar en el proceso de acción por el clima y promover la sostenibilidad del turismo a largo plazo.

### **Capítulo 8 Inspiración para los metabuscadores de viajes a partir de este estudio de caso**

Analizando y estudiando Booking.com, podemos expandirnos horizontalmente a todo el sector de los metabuscadores de viajes. Los principales competidores de Booking.com mencionados anteriormente son:

- a) *Expedia.com*, un metabuscador de hoteles cuyos principales mercados se encuentran en Europa y América.
- b) *GetYourGuide.com*, un metabuscador de viajes de corta distancia cuyo mercado principal es Europa.
- c) *Airbnb*, el metabuscador de alojamiento para todo el mundo.

A partir de esto, descubrimos que sus puntos fuertes comunes incluyen un posicionamiento claro en el mercado, mercados objetivo claro, compatibilidad con varios idiomas y divisas, servicio de atención al cliente 24/7, compatibilidad con la comunicación multicanal con los clientes, e información y precios de los productos claros y fáciles de comparar.

Obviamente, la mayoría de las empresas de metabuscador de viajes del sector pueden cumplir estos puntos. Sin embargo, con una cuota de mercado limitada y una competencia feroz, se enfrentan al mismo dilema:

Hay poca diferencia de servicio y precios entre plataformas, y los proveedores son

transparentes sobre sus productos e información, lo que permite a los consumidores comparar y elegir entre cualquier número de plataformas. Todas se enfrentan a la amenaza de la homogeneización de los productos y la inestabilidad de los clientes.

Como un metabuscador, todos dependen de terceros proveedores y son incapaces de regular y controlar la calidad de sus servicios.

Todas las búsquedas en línea dependen de dispositivos y sistemas electrónicos y tienen que garantizar la estabilidad y capacidad de respuesta de sus sistemas. Las amenazas externas proceden de la seguridad de los datos privados de los usuarios y tienen que controlar la seguridad de sus sistemas.

Vender en línea implica elevados costes de publicidad y marketing, que se ven agravados por la intensa competencia en el mercado.

Booking.com puede destacar en un entorno así apoyándose en su enorme tráfico de clientes y número de proveedores, buen reconocimiento y reputación de marca, potente metabuscador y sistema de recomendación, diversificación del negocio, servicio flexible al cliente, estrategia dinámica de precios y pragmático programa de fidelización de clientes.

Estos son los puntos fuertes únicos con los que Booking.com puede mantener su posición de liderazgo en el mercado, además de que hemos identificado oportunidades de crecimiento en el sector de los metabuscadores de viajes analizando las tendencias futuras del mercado:

El primero es el centro de atención de todas las industrias mundiales en los últimos años, la inteligencia artificial y la innovación tecnológica. La inteligencia artificial no solo nos ayudará a personalizar las recomendaciones de productos para los usuarios, sino también a captar con antelación las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. En el siempre cambiante centro comercial, la información será nuestro recurso más valioso. También están la Realidad Virtual (VR), el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Total y las tecnologías de pago sin dinero, que siempre han llamado la atención en los últimos años. Las empresas que dominen en primer lugar las tecnologías emergentes pueden ser sin duda las primeras en beneficiarse.

En segundo lugar, es fácil ver que los turistas son cada vez más exigentes con su experiencia de viaje. Quieren que sea saludable, única, eficiente, completa y personalizada. Por lo tanto, los buscadores de viajes del futuro tendrán que satisfacer las necesidades de los consumidores expandiéndose a nuevos nichos y creando productos más diversos, ofreciendo servicios más detallados, mejorando la interacción con los usuarios y asociándose con proveedores más innovadores y de mayor calidad.

Por último, la demanda de turismo sostenible es cada vez mayor, y verde, ecológico y orgánico serán las palabras clave del futuro mercado turístico. Debemos intensificar la promoción de alojamientos y servicios turísticos con certificación verde, diseñar y lanzar paquetes de ecoturismo, y también cooperar con proyectos de desarrollo turístico en los destinos para promover la economía local y la preservación cultural.

## **Conclusiones**

En este documento, al presentar Booking.com, en primer lugar, conocemos la posición exacta de la empresa en el mercado. Se trata de una plataforma de reservas de viajes en línea entre

la OTA y un metabuscador de hoteles. En el contexto informativo actual, su posición e influencia no pueden subestimarse.

En segundo lugar, sabemos que su empresa matriz es *Booking Holding Inc.* y que hay otras cinco marcas de reservas de viajes en línea de la misma empresa. Cada una de ellas tiene su propio mercado objetivo y su negocio principal. Entre ellas, *Booking.com* es la que genera más ingresos para la empresa matriz.

*Booking.com* tiene 5 negocios principales, de los cuales el hotel (alojamiento) es el más popular, seguido de los servicios de reserva de vuelos. Y ambos negocios se basan en su potente metabuscador que mejora la eficacia de los viajeros a la hora de planificar sus viajes. Esta es su ventaja tecnológica en el mercado.

Como puente de transacción y comunicación entre proveedores y viajeros, *Booking.com* no tiene elevados costes operativos, ya que depende de sus proveedores para la mayoría de los productos y servicios que ofrece, y sólo necesita asegurarse de proporcionar un metabuscador estable y un servicio de atención al cliente puntual. Como resultado, tiene una alta rentabilidad y retorno de la inversión. Asimismo, el mercado es más competitivo.

Mientras tanto, *Booking.com* también es una empresa que se preocupa y apoya el desarrollo del turismo sostenible, e insiste en publicar un informe de sostenibilidad cada año. Supervisa activamente las tendencias del mercado y el interés de los consumidores por este tema, al tiempo que colabora como voluntaria en buenas causas.

Tras una serie de análisis, descubrimos que la dirección de *Booking.com* está muy en consonancia con la dirección del mercado. La información y la tecnología inteligente seguirán siendo clave en el futuro. Aunque el sector es muy competitivo, le afectan menos las amenazas que no sean competidores que acaparan una cuota de mercado uniforme.

Sin embargo, ante la limitación de recursos y clientes en lo que parece ser un mercado estable, *Booking.com* debe buscar avances para seguir creciendo.

El plan de estrategia de viajes sostenible creado para ella en este documento consiste en crear un metabuscador de paquetes de viajes segmentando los tipos de viaje preferidos por los viajeros. Este plan responde a los requisitos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al tiempo que atiende a las tendencias en las preferencias de los consumidores.

El plan no sólo beneficia a la imagen corporativa de *Booking.com* a nivel internacional, sino que también crea la posibilidad de combinar las operaciones de metabuscador y OTA. Su aplicación con éxito cambiará el mercado de los viajes en línea.

Por último, el plan crea un vínculo con tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Está previsto que el presupuesto de inversión de *Booking.com* para proyectos sostenibles se destine a la educación (ODS 4), ampliando su alcance y ayudando al mismo tiempo a elevar el nivel educativo en las distintas regiones.

Además, el nuevo proyecto turístico construirá nuevas rutas turísticas para el destino, lo que favorece el aumento del empleo. Su desarrollo estable a largo plazo ayudará a promover el empleo y el crecimiento económico (ODS 8). Para que el programa traiga turistas y beneficios a largo plazo, el gobierno del destino también mejorará la construcción de infraestructuras para facilitar el proceso de desarrollo del ODS 9. Al mismo tiempo, para convertirse en una ciudad sostenible y aumentar el atractivo del destino, también deben mejorarse las

infraestructuras locales, como los sistemas de recogida de residuos y alcantarillado, contribuyendo así al desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11).

Por último, vemos en el programa que Booking.com está comprometida con la producción y el consumo responsables asociándose activamente con proveedores respetuosos con el medio ambiente (ODS 12). El compromiso de la empresa con la eficiencia energética y la reducción de emisiones, al tiempo que anima a sus usuarios a elegir alojamientos y viajes con bajas emisiones de carbono, también tendrá un impacto positivo en la aplicación de la Acción por el Clima (ODS 13).

En este documento tomamos Booking.com como ejemplo y analizamos las tendencias futuras y creamos un nuevo plan estratégico sostenible para ella. De este modo, nos expandimos en la dirección de la industria de los metabuscadores de viajes: inteligencia artificial, tecnologías emergentes, experiencia del viajero y sostenibilidad.

En resumen, esto es todo lo que hay en esta tesis. Esperemos que los futuros avances tecnológicos en el turismo en línea nos deparen más sorpresas y que podamos alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

**Bibliografía**

Arán, María Vallespín, and Sebastián Molinillo. "El futuro de la intermediación en el sector turístico." *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*. España: Asociación española de expertos científicos, 2014, 13-25.

Balches López, Almudena. *Evolución del turismo en España: la implantación de nuevas tecnologías en el sector turístico. El caso de booking.com*. 2019.

Becky Adams, Qué nos dicen los datos de CoStar sobre el sector hotelero, Click. Magazine, Booking Partners Hub.com, Fuente: [Click. 2023 | Data-led hotel industry trends and predictions | Click. Magazine \(booking.com\)](#)

NORWALK, Conn., PR Newswire. (2019, June 26) *Booking Holdings Announces Leadership Transition at Booking.com*, Fuente: [Booking Holdings Announces Leadership Transition At Booking.com \(archive.org\)](#)

Díaz-Luque, Pablo, and Gloria Jiménez Marín. *La web como herramienta de comunicación y distribución de destinos turísticos*. Análisis y modelos. Barcelona: Questiones publicitarias, 2013.

Fernández, Juan Ignacio Pulido. *Retos para una gestión inteligente del turismo*. Madrid: Síntesis, 2013.

Hojeghan, S.G.; Esfangareh, A.N. "Digital economy and tourism impacts influences and challenges." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2011, 308-316.

Las Naciones Unidas, Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), Fuente de referencia: [Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible \(un.org\)](#)

Parra-López, Eduardo. *Tendencias actuales del turismo en el mundo*. Madrid: Editorial síntesis, 2017.

Web oficial de Booking.com. Informe de Turismo sostenible 2024, Fuente: [Sustainable Travel 2024: Presentation Deck \(booking.com\)](#)

Vilalta, Meritxell Pérez. "Metabuscaadores, ¿sí?" *Tecnohotel: revista profesional para la hostelería y restauración*. España: Editur, 2019.

## ANEXO I. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

### Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster

Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

| Objetivos de Desarrollo Sostenibles             | Alto | Medio | Bajo | No procede |
|---|------|-------|------|------------|
| ODS 1. Fin de la pobreza                        |      |       |      | X          |
| ODS 2. Hambre cero                              |      |       |      | X          |
| ODS 3. Salud y bienestar                        |      |       |      | X          |
| ODS 4. Educación de calidad                     |      | X     |      |            |
| ODS 5. Igualdad de género                       |      |       | X    |            |
| ODS 6. Agua limpia y saneamiento                |      |       |      | X          |
| ODS 7. Energía asequible y no contaminante      |      |       | X    |            |
| ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico  | X    |       |      |            |
| ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras | X    |       |      |            |
| ODS 10. Reducción de las desigualdades          |      |       | X    |            |
| ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles      | X    |       |      |            |
| ODS 12. Producción y consumo responsables       | X    |       |      |            |
| ODS 13. Acción por el clima                     | X    |       |      |            |
| ODS 14. Vida submarina                          |      |       | X    |            |
| ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres          |      |       | X    |            |
| ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas   |      |       |      | X          |
| ODS 17. Alianzas para lograr objetivos          |      |       |      | X          |

*Tabla 16 Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).*

*Extraído de "NORMATIVA DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO Y TRABAJOS DE FIN DE MÁSTER DE LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA". Pàgina 16. UPV (2022). Núm. 118/2022.*

*Fuente: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sq/info/U0917739.pdf>*

Descripciones sobre los objetivos más altos relacionados:

#### **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

En este plan estratégico 2024-2028 creado para la empresa del metamotor de búsqueda de viajes, vamos a diseñar y vender nuevos productos de viajes, crearemos definitivamente un nuevo equipo para cumplir el plan. Favoreciendo así la promoción del empleo y el crecimiento económico.

**ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras**

Dado que el desarrollo del plan puede ser rentable a largo plazo, favorece la promoción de la mejora de las infraestructuras por parte de los gobiernos de los destinos y el fomento de la innovación y la industrialización sostenible.

**ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**

Para el desarrollo del plan a largo plazo, debemos mejorar la resiliencia de la ciudad. La conservación de recursos, la recogida y reutilización de residuos y otras medidas de construcción urbana pueden contribuir a nuestra capacidad de construir ciudades y comunidades sostenibles.

**ODS 12: Producción y consumo responsables**

El plan muestra que trabajaremos con proveedores respetuosos con el medio ambiente para reducir el despilfarro de recursos y la contaminación ambiental y para producir y consumir de forma responsable.

**ODS 13: Acción por el clima**

En el plan animaremos a turistas y consumidores a viajar con bajas emisiones de carbono y a alojarse en hoteles que utilicen i energía limpia, tratando de reducir las emisiones de carbono de las actividades turísticas, y a responder positivamente a la acción climática para mitigar los impactos negativos del efecto invernadero.