



## **EMBA 2013**

# **La economía compartida y su impacto en la industria hotelera tradicional**

**Una mirada de los mercados de Estados Unidos y Argentina**

**Alumno: González Correa, Leticia Alejandra**

**Tutor: Welsh, Vanessa**

**Fecha: 20 de mayo de 2016**

**Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a mi tutora, Vanessa Welsh, quien me empujó y otorgó las herramientas necesarias para realizar este trabajo. También quiero agradecer a la Universidad Torcuato Di Tella, su cuerpo de profesores y mis compañeros de clase de quienes me llevo enseñanzas no solo profesionales sino también personales. Por último, pero no por eso menos importante, agradezco el apoyo incondicional de mi familia y mi novio, que me dieron las fuerzas necesarias para concluir exitosamente esta etapa.

## RESUMEN

Dentro del espectro de negocios de economía compartida que han aparecido en los últimos 10 años, Airbnb (un modelo de negocios de alojamiento alternativo al propuesto por la industria hotelera tradicional) es uno de los casos de mayor éxito en el mercado, y que continúa expandiéndose tanto en los Estados Unidos, país en el que nació dicho concepto, como internacionalmente.

Sin embargo, si se quiere determinar si esta empresa de economía compartida constituye o no un riesgo estratégico para la industria hotelera tradicional, no encontramos una respuesta generalizada al respecto.

Este estudio pretende profundizar en los factores claves de éxito de la empresa Airbnb y su impacto en la industria hotelera tradicional; haciendo uso de la metodología descriptiva no experimental para el análisis de Estados Unidos (país en el que nace este modelo de negocios); para posteriormente realizar una investigación de tipo exploratorio en Argentina. La principal conclusión a la que se arribó luego de la investigación desarrollada, es que, si bien actualmente Airbnb no representa un riesgo estratégico alto para la industria hotelera tradicional, es necesario que éstos últimos adapten sus estrategias para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

## PALABRAS CLAVES

economía compartida, estrategia, industria hotelera, Airbnb

## INDICE

<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA</b>	<b>9</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	9
1.2. CONCEPTO DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	10
1.3. SISTEMAS DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	12
1.4. PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	14
1.5. FUERZAS QUE IMPULSAN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	14
1.6. INDUSTRIAS DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	16
1.7. CICLO DE VIDA DE LAS PRINCIPALES INDUSTRIAS DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	17
1.8. OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	20
<b>CAPÍTULO 2: FACTORES QUE CONSTITUYEN UNA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS NEGOCIOS COLABORATIVOS SOBRE LAS EMPRESAS TRADICIONALES</b>	<b>22</b>
2.1 DIMENSIONAMIENTO DE MERCADO	22
2.2 CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA	23
2.3 ATRIBUTOS PRINCIPALES DE LA DECISIÓN COMPRAR-COMPARTIR	27
<b>CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL</b>	<b>30</b>
3.1. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO	30
3.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DE PORTER	31
3.3. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL	34
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO 4: LA INDUSTRIA HOTELERA BAJO EL ESQUEMA DE ECONOMÍA COMPARTIDA: EL CASO AIRBNB</b>	<b>38</b>
4.1. PRESENTACIÓN DEL CASO	39
4.2. IMPACTO DE AIRBNB EN LOS USUARIOS	41
4.3. IMPACTO DE AIRBNB EN LA INDUSTRIA HOTELERA	41
4.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	44
<b>CAPÍTULO 5: IMPACTO DE AIRBNB EN LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL</b>	<b>46</b>
5.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL IMPACTO DE AIRBNB EN LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL DE ESTADOS UNIDOS	47
5.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL IMPACTO DE AIRBNB SOBRE LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL	55
5.3. DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL	57
<b>CAPITULO 6: UNA PERSPECTIVA DE ARGENTINA</b>	<b>59</b>
6.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
6.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Y ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS	65
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>76</b>

## INTRODUCCION

En los últimos años, el concepto de economía compartida ha comenzado a ganar cada vez más importancia. En el año 2011, la revista Times Magazine, definió a esta nueva tendencia económica como una de las diez ideas que van a cambiar el mundo. (Walsh, 2011) Por su parte, Rachel Botsman, uno de los máximos referentes de la economía compartida, define en una charla TED a esta tendencia como una poderosa fuerza cultural y económica que no sólo va a cambiar lo que consumimos, sino el modo en que lo hacemos. (Botsman, 2010)

Ahora bien, ¿cuándo hablamos de economía compartida, a qué nos referimos? Existen infinidad de artículos, documentos científicos, y reportes que hablan sobre esta nueva tendencia económica y social; donde se utilizan los términos como el de “economía compartida”, “economía entre personas”, “economía colaborativa”, o “economía *on-demand*” como sinónimos. En la presente tesis vamos a entender a la economía compartida, tal como se define en el diccionario de Oxford: “un sistema económico en el cual los activos o servicios son compartidos entre individuos particulares, ya sea en forma gratuita o por un valor determinado, típicamente por medio de Internet: gracias a la economía compartida se puede alquilar fácilmente su auto, su departamento, su bicicleta, o incluso su red wifi cuando no lo necesita”

Si miramos en retrospectiva, estas ideas que hoy se presentan como disruptivas son en realidad viejos principios de mercado y comportamientos colaborativos que estuvieron siempre presentes en nuestra identidad. Sin embargo, la conjunción de estas ideas con las nuevas redes de confianza y el capital de reputación que éstas generan, están reinventando la manera en la que pensamos sobre la riqueza, los mercados, el poder y la identidad personal, en formas que antes no eran posibles. El SXXI es de acuerdo a Botsman, el siglo de la revolución colaborativa, cuyo impacto será de igual importancia que la revolución industrial. (Botsman, 2012)

Bajo este nuevo esquema de negocios, muchas empresas aparecieron en el mercado, con distintas particularidades y en distintas industrias. Para medir el impacto que algunas de ellas tuvieron en el mercado podemos citar el caso de Airbnb. En promedio esta empresa aloja 425,000 huéspedes por noche, lo que totaliza más de 155 millones de personas anualmente, es decir un 22% por encima de la cadena de hoteles Hilton Worldwide, la cual alojó 127 millones de huéspedes en el año 2014. (PWC, 2015). En

cuanto a valor de mercado, a datos de diciembre 2015, Airbnb tenía un valor de \$25.500 M. Si comparamos esta valuación con la de otras cadenas importantes de hoteles podemos ver que la misma representa más del triple del valor de la cadena de Hotel Hyatt, y su valor es aún más alto que la valuación de mercado de los hoteles Marriott (\$21.000 M) o Hilton Worldwide (\$25.000 M). Es decir, una empresa con menos de 10 años de antigüedad en el mercado (y sin poseer ninguna instalación hotelera) hoy se ha convertido en uno de los jugadores más relevantes de la industria. (Egan, 2015)

Otro ejemplo es la compañía Uber, con presencia en más de 250 ciudades y que fue valuada en febrero del 2015 en \$41,200 M, un número que supera el valor de mercado de empresas como Delta Air Lines, American Airlines y United Continental. (PWC, 2015)

En términos globales, de acuerdo a PWC (2015) el mercado de economía colaborativa fue valuado en \$15.000 M en el año 2015 y se prevé que el mismo ascienda a \$335.000 M hacia 2025.

De todos estos datos se desprende que el modelo de negocios de economía compartida está aquí para quedarse, y por lo tanto las industrias tradicionales deberán revisar su estrategia para competir bajo este nuevo paradigma.

Encontramos hoy casos de industrias tradicionales que ya han reaccionado a esta nueva tendencia de mercado y han comenzado a desarrollar una estrategia que permita integrar sus operaciones con esquemas compartidos. En la industria automotriz, Ford ya lanzó un programa piloto denominado "Ford Credit Link" (febrero 2016). Es una iniciativa, por ahora limitada geográficamente a la ciudad de Austin, en Texas, que permite alquilar un auto nuevo por 2 años, compartiendo los costos de mantenimiento con familia o amigos (entre 3-6 integrantes).

En otras industrias, como la hotelera que es en la cual vamos a focalizar nuestro análisis, todavía no hay señales claras de la posición que van a tomar los actores de la misma frente a la potencial amenaza que pudiese suponer la empresa Airbnb. Recientemente, por ejemplo, la firma STR reconocida por proveer datos de la industria hotelera global, emitió un reporte (febrero 2016) afirmando que Airbnb no tiene impacto material en la demanda de cuartos de la industria hotelera en Manhattan; un hallazgo que está siendo cuestionado por muchos defensores de la hotelería nacional y local en Estados Unidos (King, 2016)

En base al panorama descrito anteriormente, la presente tesis pretende responder los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito de las empresas de economía compartida aplicados a la industria hotelera?
2. ¿qué impacto tiene sobre las empresas tradicionales en la industria hotelera este nuevo estilo de competidores? ¿Constituyen un riesgo estratégico que podría retirarlos del mercado? ¿cuáles son las nuevas estrategias que deberían implementar para sobrevivir en este nuevo esquema de mercado?

La finalidad de la presente investigación es comprender en un primer lugar cuáles son las claves del éxito del modelo de negocio de economía compartida en la industria hotelera, con foco en Airbnb que es el exponente del modelo de economía colaborativa en dicha industria. Como segundo objetivo, se desea contrastar los hallazgos obtenidos en el primer objetivo planteado con la estrategia actual de la industria hotelera tradicional con el objetivo de determinar la posición competitiva actual. Por último, profundizaremos en cuáles son las nuevas estrategias que las industrias tradicionales deberían adoptar para sobrevivir en este nuevo entorno competitivo.

Esta investigación se llevó a cabo mediante la metodología descriptiva no experimental utilizando el estudio del caso, analizando los reportes emitidos por organizaciones reconocidas en el tema objeto de estudio; y realizando entrevistas a referentes de la industria para obtener una perspectiva precisa del impacto en la estrategia de la industria hotelera tradicional frente a los negocios de economía colaborativa en los Estados Unidos. En una segunda etapa, se realizó una investigación exploratoria para el mercado argentino, utilizando como instrumentos artículos periodísticos, una encuesta y opinión de referentes de la industria con el objetivo de comprender el potencial impacto en la industria hotelera tradicional argentina.

Para analizar y responder estas preguntas dividiremos la tesis en dos grandes apartados: el marco teórico que abarca los capítulos de 1 a 3 y el marco metodológico que se corresponde con los capítulos 4, 5 y 6. En el marco teórico nos enfocaremos en analizar los conceptos generales de economía colaborativa, sus ventajas y limitaciones; dimensionando el mercado actual y sus actores en forma cuantitativa y cualitativa. Adicionalmente, expondremos dentro de este apartado, la estrategia actual de la industria hotelera tradicional. En el marco metodológico nos enfocaremos en analizar el

caso Airbnb en profundidad, para luego pasar a dimensionar el impacto en la industria hotelera de Estados Unidos y analizar los principales desafíos que la misma enfrenta. Finalmente analizaremos Airbnb y su impacto en la industria hotelera tradicional argentina, ofreciendo una perspectiva desde los usuarios existentes y potenciales de dicha plataforma y una mirada desde la óptica de un experto en la industria hotelera tradicional.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA ECONOMÍA COMPARTIDA

En este capítulo desarrollaremos cómo surge el concepto de economía compartida, su definición y categorización de acuerdo a los principales autores referentes del tema, y los factores principales que han impactado para el desarrollo y crecimiento de este modelo de negocios.

Adicionalmente haremos una breve referencia a las industrias que hoy cuentan con esquemas de negocios bajo esta modalidad ya desarrollados, para luego analizar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran dichas industrias colaborativas respecto de su contrapartida en la industria tradicional. Para finalizar describiremos los principales obstáculos que se presentan actualmente para el desarrollo de la economía compartida.

#### 1.1. Antecedentes de la economía compartida

Actualmente la mayoría de las empresas cuentan con un modelo de negocios que consiste en crear un producto o servicio, venderlo y cobrar por el mismo. Si bien el avance de la tecnología ha generado nuevos canales de comunicación con los clientes ya sea para vender sus productos o para mejorar la imagen de las empresas, el esquema de generación de riqueza se encuentra aún atrapado en un modelo de dos dimensiones: comprador / vendedor o dueño.

Sin embargo, cada vez más, aparecen empresas tales como Airbnb, Uber, Zipcar que ofrecen a las personas poder compartir bienes y servicios. Estas nuevas empresas que mencionamos son las que se encuadran dentro del concepto de economía compartida, y que deben su éxito no sólo a la tecnología disponible que permitió entre otras cosas incrementar la conveniencia y eliminar intermediarios en las transacciones comerciales; sino también al uso que hacen las personas de la misma. En la actualidad, los clientes no usan la tecnología solo para compartir actividades, opiniones y contenido; sino también para compartir bienes y servicios.

En referencia a esta evolución en el desarrollo y uso de la tecnología, es que también podemos identificar una evolución en las relaciones en el mercado entre las empresas y

clientes que pueden agruparse en tres fases diferentes (ver Anexo I) que son las que se describen a continuación: (Owyang, Tran, & Silva, 2013)

- 1) Fase I – La era de Internet: “Modelo Uno a Muchos - solo algunas personas pueden publicar en internet”

Internet permite un acceso amplio a la información para todas las personas, pero la posibilidad de publicar allí estaba principalmente reservada a las empresas y agencias de medios. El poder se encuentra concentrado en pocos (empresas) con impacto en muchos (personas que utilizan Internet).

- 2) Fase II - La era de Social Media: “Modelo Varios a Varios – Cualquiera puede publicar usando herramientas sociales

En esta fase los clientes pueden compartir opiniones, actividades y contenido; y comunicarse con las empresas (solicitando que además de hablar, los clientes sean escuchados). El poder se encuentra compartido entre los clientes y las empresas.

- 3) Fase III - La era de la economía colaborativa: “usando las mismas herramientas sociales las personas comparten productos”

Los clientes comparten productos y servicios gracias a la tecnología existente (redes sociales, smartphones, GPS, sistema de pagos seguros y eficientes, entre otros), provocando de esta manera una alteración al modelo de negocios tradicional. El poder pasa al consumidor.

Hoy nos encontramos transitando esta tercera fase, en donde los individuos pueden prescindir en muchos casos de las empresas, para acceder a los bienes y servicios que necesitan. La tecnología existente permitió que el concepto de “compartir” que existe dentro de la identidad del ser humano y se remonta a la antigüedad, pueda desarrollarse a una escala inconcebible previamente.

## **1.2. Concepto de la economía compartida**

En los últimos años ha comenzado a crecer un nuevo modelo de negocios distinto al tradicional que ha sido denominado bajo diferentes términos en la bibliografía sobre la materia. Términos como “Economía compartida”, “Consumo colaborativo”, “Economía Colaborativa”, y “Servicios *On-demand*” forman parte de esta nueva forma de “hacer negocios” pero tienen características diferentes y una definición particular para cada

caso. A continuación, se brinda una definición específica para entender las diferencias entre los mismos: (Botsman, 2015)

- 1) Economía Colaborativa: sistema económico de redes y mercados descentralizados que desbloquean el valor de los activos subutilizados, conectando oferta y demanda de formas que eliminan los intermediarios tradicionales. Un buen ejemplo de este concepto es la empresa Etsy, que ofrece una plataforma *e-commerce peer-to-peer* para vender artesanías.
- 2) Economía compartida: sistema económico basado en compartir activos o servicios subutilizados, ya sea por un valor o gratis, directo de los individuos. Un ejemplo de este concepto es la empresa Airbnb, una plataforma web para conectar gente que desea alquilar un espacio con gente que necesita hospedarse.
- 3) Consumo Colaborativo: refiere a la reinención de los comportamientos de los mercados tradicionales -alquiler, préstamo, intercambio, compartir, permutar, regalar- a través de la tecnología en formas y escalas no factibles antes de Internet. Un ejemplo de este concepto es Zipcar, empresa que posee una flota de autos y alquila a los usuarios por un precio por día/hora a través de un *smartphone* directamente desde la calle, sin la necesidad de acudir a una agencia de autos.
- 4) Servicios *On-Demand*: plataformas que conectan directamente clientes con proveedores para el *delivery* inmediato de productos y servicios. Un ejemplo de este concepto es la empresa Uber que conecta conductores particulares con personas que necesitan hacer un viaje de taxi.

Estos conceptos explicados arriba son utilizados a menudo como sinónimos de forma incorrecta, debido a que algunas organizaciones que participan del ecosistema colaborativo pueden pertenecer a más de una de estas categorías al mismo tiempo, es decir, que no son mutuamente excluyentes entre sí. Un ejemplo de esto es Airbnb, que se encuentra bajo el concepto de economía compartida, como se expuso arriba, pero también encuadra en la definición de consumo colaborativo, ya que supone una nueva forma de “alojarse” que es posible gracias a la tecnología disponible.

Más allá de estas definiciones específicas, lo que interesa es conocer cuándo las organizaciones pueden ser entendidas como compañías guiadas por los principios de colaboración y compartir. Con tal fin, Botsman (2015) define un criterio clave basado en cinco características, a conocer:

- 1) la idea de negocio consiste en descubrir el valor de los activos no utilizados o subutilizados objeto de ser compartidos independientemente de si es por un valor monetario o no.
- 2) la empresa debe tener una misión clara basada en principios relevantes que incluyen la transparencia, autenticidad, y la condición humana siendo los mismos son aplicados en sus decisiones estratégicas tanto de corto como de largo plazo.
- 3) las compañías deben comprometerse a ayudar a que la vida de los proveedores (desde el lado de la oferta) sea económica y socialmente mejor, respetándolos, valorándolos y dotándolos de poder.
- 4) los clientes deben beneficiarse del uso de las plataformas para la obtención de bienes y servicios en formas más eficientes, es decir ellos pagan por el acceso al bien en lugar de por la propiedad del mismo.
- 5) los negocios deben construirse en mercados distribuidos o redes descentralizadas que creen un sentido de pertenencia, responsabilidad colectiva y beneficio mutuo entre aquellos que participan de dicha comunidad.

### **1.3. Sistemas de la economía compartida**

De acuerdo a la autora (Botsman, 2010) se identifican tres sistemas de la economía compartida que ayudan a obtener una perspectiva más amplia de los conceptos que esta abarca. Éstos son:

- 1.3.1 Sistema de servicio de producto (PSS – siglas en inglés): las personas pagan por el beneficio que reporta el uso de un producto determinado, y no por la propiedad del mismo. Esta categoría comprende a las empresas que poseen múltiples productos para compartir como es el caso del “car sharing” o productos que son de propiedad de particulares y alquilados en un esquema *peer to peer* (como el caso Rentoid, plataforma que ofrece la posibilidad de alquilar cualquier bien). Esto tiene varias ventajas. Desde la perspectiva ambiental se reemplaza el uso individual de un activo que posee un uso limitado por un uso compartido maximizando así su utilidad. En el caso del usuario los beneficios son dobles. Por un lado, no se debe pagar por el producto completo, y se elimina también la carga de la propiedad, tales como los gastos en mantenimiento, reparación y

seguros permitiendo así aprovechar al máximo los activos de los que se es dueño. Por otro lado, cuando la relación con las cosas se mueve de la propiedad al uso, las opciones para satisfacer otras necesidades cambian y se incrementan.

- 1.3.2 Redistribución de mercados: las redes sociales o plataformas en línea facilitan la reventa o trueque de bienes usados. Estos tipos de transacciones tienen un alto impacto ambiental ya que reducen los residuos así también como los recursos que van a la nueva producción. Esta forma es considerada un tipo de comercio sustentable.
- 1.3.3 Estilos de vida colaborativos: la tecnología permite que los individuos compartan activos menos tangibles como tiempo, espacio, habilidades y dinero.

Por su parte, Gansky (2010), identifica dos modelos o sistemas de negocios de la economía compartida diferentes que los denomina: “*Full Mesh*” y “*Own-to-Mesh*”.

- 1.3.4 *Full Mesh*: se caracteriza por ser las empresas las dueñas de los activos y obtener ganancias a partir de alquilar los mismos a través de múltiples transacciones que son simplificadas por el uso de tecnología. Un claro ejemplo de este modelo de negocios es el de Zipcar, quien posee una flota propia de autos distribuidos por distintos puntos de la ciudad y los miembros pueden hacer uso de ellos pagando por hora o día. Se diferencia del modelo de negocios de alquiler de autos tradicional porque se puede acceder a un auto inmediatamente, retirarlo y entregarlo en diferentes puntos de la ciudad, sin la necesidad de ir a una agencia de autos o llamar a un empleado de la misma; ya que se accede directamente desde el celular o computadora. Este modelo de negocio se caracteriza porque el usuario obtiene los beneficios de ser propietario, pero no se hace cargo de los costos asociados tales como seguro, reparación, mantenimiento.
- 1.3.5 *Own-to-Mesh*: en este tipo de modelo, las empresas crean una plataforma para que las personas compartan cosas de forma eficiente y rentable. Un ejemplo de este modelo de negocios es Uber, quien brinda una plataforma web que conecta a conductores y usuarios en el momento, y permite procesar el pago *online* y pagar el *fee* al conductor. Uber no cuenta con una flota de autos como es en el

caso de Zipcar, sino que los dueños son los conductores particulares que deciden ofrecer viajes.

Como se puede observar, ambas autoras catalogan en forma distinta los distintos modelos de negocio debido a que ponderan para su clasificación diferentes variables. Para el caso de Zipcar y Uber que se discutieron en el párrafo anterior, de acuerdo a Botsman (2010), ambos son ejemplos de la categoría PSS (Sistema de servicio de productos), ya que el foco de su categorización radica en el tipo de transacción y no en la propiedad de la cosa, como sugiere Gansky (2010). En el caso de la categoría de “Redistribución de mercados” respecto al modelo “Own-to-Mesh”, también la diferencia se basa en el tipo de transacción. Mientras que la primera pone el foco de la transacción en productos usados, el modelo de “Own-to-Mesh” se centra en transaccionar activos subutilizados (como por ejemplo una casa vacía cuando una persona viaja por vacaciones).

#### **1.4. Principios de la economía compartida**

Existen cuatro principios fundamentales para que la economía compartida sea factible (Botsman, 2010)

- 1.4.1. Masa crítica: tiene que haber suficiente cantidad de opciones para que las personas se encuentren satisfechas con lo que se encuentra disponible, por lo tanto, requiere que exista una masa crítica para tal fin.
- 1.4.2. Capacidad ociosa: activos subutilizados o no utilizados
- 1.4.3. Creencia en bienes comunes: las personas deben creer que usando y protegiendo los bienes comunes los hace buenos.
- 1.4.4. Confianza entre extraños: la economía compartida solo es posible si se confía en los extraños. Para poder alquilar mi casa por Airbnb, necesito confiar en la persona a quien se la alquilo.

#### **1.5. Fuerzas que impulsan el desarrollo de la economía compartida**

La economía compartida ha sido impulsada por tres fuerzas (social, económica y tecnológica) que han influido en los últimos años para que hoy no sólo exista la economía

compartida, sino también que se encuentre en una fase de crecimiento, y cada vez más personas decidan adoptar la misma. Las mismas son: (Owyang, Tran, & Silva, 2013)

1.5.1. Fuerza Social: los principales drivers sociales que impactan en el desarrollo y crecimiento de la economía colaborativa son:

1) Incremento de la densidad poblacional: A mayor densidad poblacional, mayor cantidad de personas pueden participar de la economía colaborativa.

2) Sustentabilidad: Existe una creciente preocupación por el impacto que nuestros hábitos de consumo generan en el medio ambiente. En la economía compartida el foco en la mejora de la utilización de los activos crea un efecto positivo sobre el medio ambiente.

3) Deseo de Comunidad: El deseo de conectarse con personas y pertenecer a comunidades está creciendo y esto también es, por lo tanto, un factor para la adopción de la economía compartida. Los huéspedes de Airbnb optan por la experiencia de quedarse en la casa de un local o vecindario que alojarse en un hotel.

4) Altruismo generacional: Existe un fuerte argumento que dice que la Generación Y puede traer un mundo compartido a escala. Esta generación creció con Internet y trae estos valores y prácticas, incluido el concepto de “compartir” al mundo real.

1.5.2 Fuerza económica: los principales drivers económicos que impactan en el desarrollo y crecimiento de la economía colaborativa son:

1) Beneficios económicos por exceso de inventario o inventario inactivo: Los recursos que tenemos inactivos pueden ser ahora compartidos y frecuentemente obtener por ello un dinero.

2) Incremento de la flexibilidad financiera: Dado a que los dueños han encontrado una forma de generar ingresos por intermedio de compartir los activos inactivos que poseen dentro de su patrimonio, esto les ha otorgado una independencia financiera y mayor poder.

3) Acceso sobre Propiedad: Los consumidores se ven beneficiados bajo el esquema de economía colaborativa ya que se incrementan sus posibilidades para hacer uso de bienes que pueden alquilar en lugar de comprar.

4) Afluencia de capital para financiamiento de proyectos de economía compartida: Los inversores son claves para el incremento de la economía compartida. De acuerdo al reporte de Altimeter (2013) basada en el análisis de 200 *startups*, ha habido una financiación de más de \$2 billones, con un promedio de financiación por *startup* de \$29M. (ver Anexo II)

1.5.3 Fuerza tecnológica: los principales drivers tecnológicos que impactan en el desarrollo y crecimiento de la economía colaborativa son:

1) Redes Sociales: Las redes sociales facilitan las transacciones persona a persona, conectando oferta y demanda, a gran escala.

2) Equipos móviles y Plataformas: Muchos de los *startups* de la economía colaborativa utilizan como herramienta vital a los equipos móviles. El incremento en el uso de los smartphones permite a los clientes ofrecer o disponer de servicios y bienes en todo momento y lugar.

3) Sistemas de pago: El e-commerce y las plataformas de pago son requeridas para las transacciones entre compradores y vendedores en este tipo de modelos de negocios. Se encontró en el reporte emitido por Altimeter (2013) que 27 de los 30 *startups* construidos bajo la modalidad de economía compartida poseen sistemas de pago confiables *online* o por intermedio del Smartphone, atados a tarjetas de crédito.

## 1.6. Industrias de la economía compartida

La economía compartida está cambiando la forma de hacer negocios en muchas de las industrias tradicionales. No se necesita de intermediarios y los clientes son empoderados para transaccionar directamente unos con otros. A continuación, se brinda un detalle con ejemplos de empresas que participan en diversas industrias (Figura N°1) que muestra como la economía colaborativa está cambiando la forma transaccionar en las mismas. (Owyang, Tran, & Silva, 2013)

Figura N° 1: Industrias de la economía compartida

Industria	Concepto	Ejemplos
Transporte	Compre un auto, compartalo muchas veces	<b>Lyft/Uber</b> : peer to peer taxis
		<b>RelayRide</b> : alquiler de coches peer to peer
		<b>BlaBlaCar</b> : conecta conductores con pasajeros para compartir coche
Productos y Vestimenta	Alquiler e intercambio de productos sobre las compras	<b>Chegg/Bookcrossing</b> : intercambiar o alquilar libros para estudiantes
		<b>Bag Borrow or Steal/Rent the Runway</b> : alquiler de ropa y accesorios para ocasiones especiales o para todos los días
		<b>Swap.com</b> : compra de juguetes y juegos usados para bebes y niños
Hotelería	Propietarios desplazan a los hoteles	<b>Airbnb</b> : alquiler de cuartos o casas a turistas de todo el mundo
		<b>Onefinestay</b> : alquiler de casas de lujo a turistas de Londres, Nueva York, Paris y Los Angeles.
		<b>Roomorama</b> : alquiler de cuartos o casas a turistas de todo el mundo
Alquiler de oficinas	Empresas reducen los costos por alquiler de espacios de oficina entre ellas	<b>LiquidSpace/Open desks/PivotDesk/Desk-surfing</b> : alquiler temporal de oficina o espacios para reuniones
Laboral	Contratación de personal "on-demand"	<b>O-Desk/Elance/Taskrabbit</b> : conecta freelancers con trabajos freelance
Banca	Consumidores saltean al banco, se prestan dinero entre ellos	<b>Prosper/LendingClub</b> : préstamos entre personas a tasas de interés más bajas
		<b>Kickstarter</b> : ayuda a emprendedores a financiar sus negocios a través de crowdfunding
Entretenimiento, Media y Comunicaciones	Cuentas de streamlined	<b>Spotify</b> : acceso a música en forma legal, sin necesidad de ser físicamente dueños de un activo
		<b>Netflix</b> : acceso a películas, series, programas de TV de forma online

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, las industrias en las que encontramos ya implementados este modelo de negocios es diversa. El Figura N° 1 solo es ejemplificativo de algunas de las empresas que ofrecen un esquema de negocio basado en los principios de la “economía compartida”. La cantidad de empresas que participan de cada uno de estos rubros es muy superior, y continuamente nacen *start-ups*, de los cuales no todos logran sobrevivir a su fase inicial.

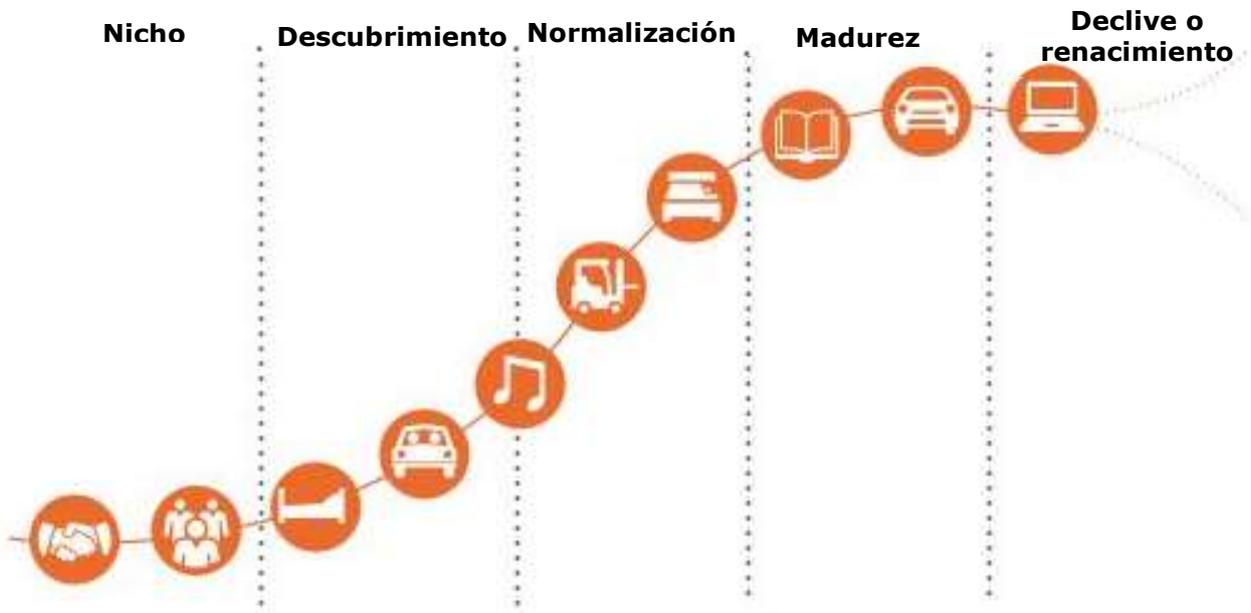
### 1.7. Ciclo de vida de las principales industrias de la economía compartida

En este apartado, utilizamos el análisis de la curva-S para entender en qué etapa del ciclo de vida se encuentran hoy las cinco industrias más tradicionales de alquiler y los cinco sectores con modelos de negocio de economía compartida más desarrollados. (PWC, 2014)

Previo al desarrollo del presente tema, se considera importante repasar brevemente el concepto de la Curva-S. Ésta es una modernización y adaptación de la vieja curva de ciclo de vida de un producto/industria, que se utiliza para el análisis de tecnologías digitales disruptivas. Esta curva se encuentra dividida en cinco sectores que son: nicho, descubrimiento, normalización, madurez y declive o renacimiento. Las industrias/productos muestran un comportamiento que se puede representar en esta curva de ciclo de vida. Nacen en un nicho de mercado donde se caracteriza por una demanda baja y volátil, para luego dar paso a una industria que comienza a crecer aceleradamente a medida que crece la demanda, hasta que el mercado alcanza un nivel de saturación. En este punto, los sectores entran en una etapa de madurez caracterizada por una demanda estable y luego ingresan en la etapa de declive, en donde desaparecen del mercado o son reemplazados por una nueva innovación, es decir renacen con otras formas.

El análisis realizado por PWC (2014), se basó en comparar el potencial de ingresos de los cinco sectores más significativos actualmente de la economía compartida (Préstamos P2P, *Staff on-demand*, Alojamiento P2P, *car sharing* y *streaming* de música y video) con los ingresos potenciales de los cinco sectores tradicionales de alquiler (alquiler de equipos, B&B y hostels, alquiler de autos, alquiler de libros, y alquiler de DVDs). Estos diez sectores se ubicaron en la Curva-S (Figura N° 2) en base a las expectativas de ingresos futuros de cada uno de estos sectores. Como resultado principal de este análisis, se concluyó que las industrias tradicionales están peligro de desaparecer del mercado, dando lugar a una nueva curva-S de la economía compartida. Otro resultado interesante del análisis realizado, es que hoy estos cinco sectores de la economía compartida representan un 5% del total de los ingresos de los diez sectores analizados (2013), sin embargo, la proyección realizada para el 2025 asciende al 50% (Figura N° 3).

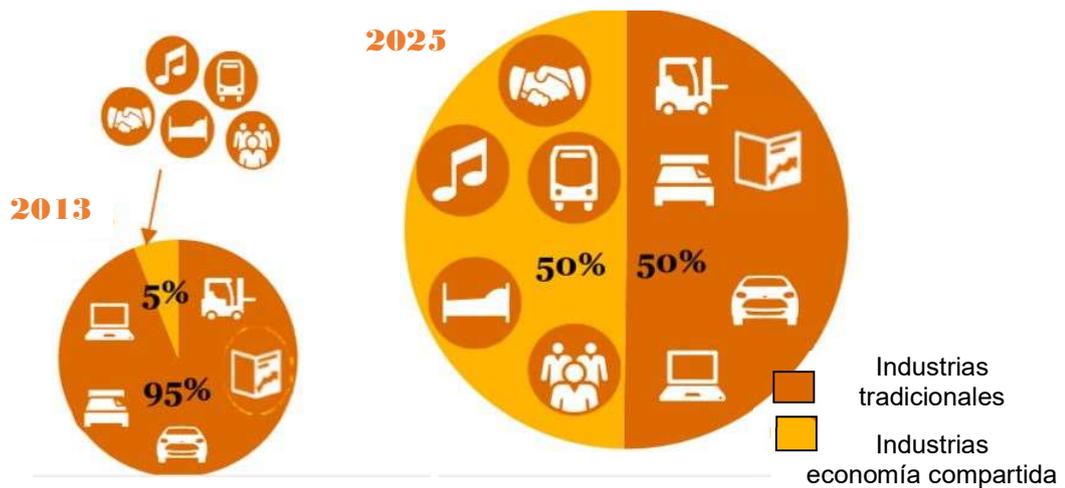
Figura N° 2: Curva-S



Fuente: PWC análisis (2014)

Nota: Las industrias en el ciclo de vida representado arriba de izquierda a derecha son: Préstamos P2P, *Staff on-demand*, Alojamiento P2P, *car sharing* y *streaming* de música y video, alquiler de equipos, B&B y hostels, alquiler de libros, alquiler de autos, y alquiler de DVDs

Figura N° 3: Participación de los sectores de la economía compartida (2013 y proyección 2025)



Fuente: PWC análisis (2014)

## 1.8. Obstáculos para el desarrollo y crecimiento de la economía compartida

A pesar de que muchos aspectos de la economía compartida se encuentran alineados a las nuevas tendencias económicas y sociales, motivo por el cual se ha acelerado su adopción, la misma aún afronta una etapa de numerosos obstáculos importantes:

### 1.8.1 Leyes y regulaciones:

Las actuales regulaciones legales, de seguros y de infraestructura están diseñadas para manejar las actividades entre consumidores y empresas, y no consumidores y sus pares; generando obstáculos que la economía colaborativa deberá superar. Las regulaciones industriales también representan otro obstáculo. Los participantes de la economía compartida a menudo enfrentan complicaciones porque ofrecen los mismos servicios que compañías altamente supervisadas y ellos no se encuentran sujetos a las mismas reglas. Históricamente, las empresas tradicionales para funcionar requieren de permisos y licencias que tienen como finalidad proteger la relación comercial entre las empresas y los individuos. Por ejemplo, en la industria hotelera se exige que los establecimientos cumplan con un estándar de limpieza y cuenten con los elementos necesarios en el caso de incendios, de acuerdo la capacidad que tengan. En el caso de la economía compartida, dado que las transacciones ocurren entre individuos (P2P), la aplicación de estas mismas políticas es dificultosa, y por ende no siguen las mismas reglas que aplican en la industria general. (Cooke, 2013)

En este sentido, los reclamos porque dichos modelos de negocios no se encuentran legislados, fueron creciendo. Los negocios más afectados, hasta el momento, son los de taxi y alquiler de habitaciones. Una corte en Bruselas, por ejemplo, ha dictaminado que Uber, y otras dos empresas más que brindaban servicios de *car-sharing* no operen más en la ciudad. En marzo del 2014 el consejo de Seattle restringió el número de conductores bajo la modalidad de *car-sharing* en las calles a 150 por compañía. Otras ciudades han también prohibido los servicios en forma directa u obstaculizado la prestación de servicios. Por su parte, la Asociación de Hoteles de Nueva York ha estado presionando para una aplicación más estricta de la regla que prohíbe a los propietarios ausentes alquilar sus departamentos por menos de 30 días, lo que hace que la mayoría de la oferta propuesta por Airbnb sea ilegal. (Economist, 2014)

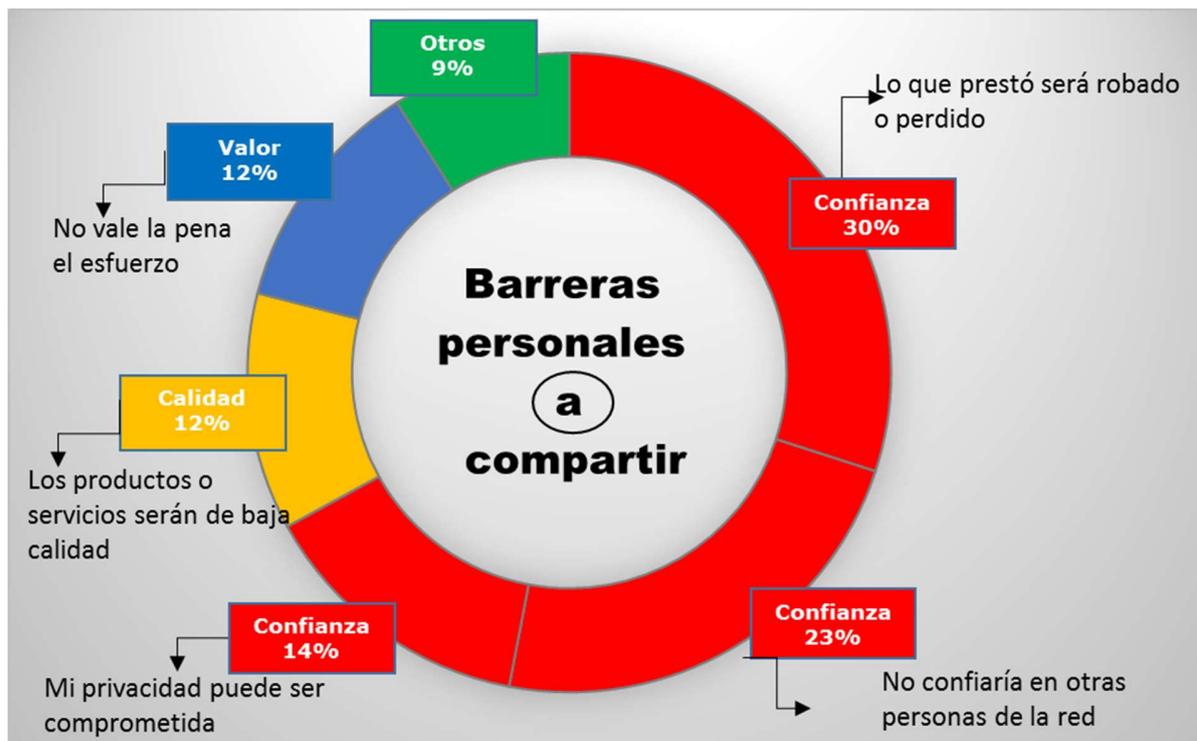
Ante esta situación muchas de las empresas de la economía colaborativa tienen departamentos especiales que se dedican a buscar apoyo político y generar actividad

dentro de la comunidad. Sin embargo, como esta economía seguirá creciendo, y tomando cuotas de mercado de los competidores tradicionales, será necesario que exista una equidad regulatoria que contemple estos nuevos modelos de negocio.

### 1.8.2 Falta de Confianza

La confianza alienta a las personas a participar de la economía compartida. En una encuesta conducida por Campbell y Mithun (2012) se identifica este atributo como uno de los más importantes a la hora de tomar la decisión de participar o no en la economía compartida. (Figura N° 4).

Figura N° 4: Barreras personales para "compartir"



Fuente: CampbellMithun (2012, febrero 8). National study quantifies reality of the sharing economy movement. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de [http://www.cmithun.com/national\\_study\\_quantifies\\_reality\\_of\\_the\\_sharing\\_economy\\_movement-2/](http://www.cmithun.com/national_study_quantifies_reality_of_the_sharing_economy_movement-2/)

Como se puede observar en la figura N°4, el 67% de los consumidores tienen miedo de participar en la economía compartida por falta de confianza. La principal barrera, dentro de esta categoría es la preocupación de compartir algo que puede ser perdido o robado

(30%), seguido por la falta de confianza en las redes (23%) y preocupación por la privacidad (14%). (CampbellMithun, 2012)

### 1.8.3 Desequilibrio de oferta y demanda

Conectar oferta y demanda es uno de los desafíos que enfrenta la economía compartida. Los incentivos económicos individuales provistos a vendedores o propietarios de los bienes, han creado en algunos casos un exceso de oferta y un nivel bajo de demanda para los negocios bajo los conceptos de economía colaborativa. (Cooke, 2013)

Esta clase de desequilibrios puede ocasionar que las personas decidan abandonar su participación en estos modelos de negocios por encontrarlos de escasa utilidad. Es por eso que las empresas deben enfocar sus esfuerzos para poder lograr el balance, especialmente en los inicios del negocio.

## **CAPÍTULO 2: FACTORES QUE CONSTITUYEN UNA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS NEGOCIOS COLABORATIVOS SOBRE LAS EMPRESAS TRADICIONALES**

Con el objetivo de poder comprender por qué las personas son atraídas a participar de las economías colaborativas vs las tradicionales, en este capítulo pretendemos profundizar sobre los factores que constituyen una ventaja competitiva de los negocios colaborativos sobre las empresas tradicionales. Existe una necesidad imperante de entender por qué los clientes optan por compartir en lugar de comprar, de manera tal de poder identificar estrategias que permitan a las compañías tradicionales sobrevivir en este nuevo entorno competitivo. Presentaremos este capítulo dividido en tres grandes temas: primero dimensionaremos el mercado estadounidense de la economía compartida actual, para pasar luego a describir a los actores de este mercado (actuales y potenciales); y por último nos sumergiremos en analizar cuáles son los principales atributos que dichos clientes valoran al momento de decidir compartir en vez de comprar.

### **2.1 Dimensionamiento de mercado**

En el año 2015 más de 110 millones de estadounidenses participaron de la economía compartida. Esta participación se ha incrementado en un 25% respecto del año 2014: es

decir, por cada 4 personas que participaban en el año 2014, la economía colaborativa ha atraído un nuevo adepto en el año 2015. (ver Anexo III). Parte de este crecimiento proviene de personas que ya participaban de la compra/venta de productos usados (a los que denominamos “Re-Sharers”), y ahora participan de la nueva generación de servicios compartidos (Neo-Sharers). (Owyang & Samuel, 2015)

Owyang & Samuel (2015) identifican 13 categorías en las que se analiza el porcentaje de participación en el año 2015, vs. 2014 y proyección para el 2017 (ver Anexo IV). Se pudo observar diferentes tasas de participación que varían significativamente de acuerdo a las categorías definidas. En más del 70% de los casos, las personas que han utilizado una de las categorías de la economía compartida, pero no en los últimos 12 meses, están dispuestas a utilizarla nuevamente en el futuro. Adicionalmente, las personas que han abandonado el uso en una o más categorías, son las que tienen mayor predisposición a participar en otras formas de economía colaborativa. Por lo tanto, en base a los datos obtenidos a partir de esta investigación, se puede inferir que la economía colaborativa se encuentra en un proceso de experimentación.

Con respecto a la proyección para el año 2017, los autores estiman que 8 de cada 10 norteamericanos serán parte de la economía colaborativa. Este rápido crecimiento implica que las empresas tradicionales deben pensar una nueva estrategia para subsistir en este nuevo entorno.

## **2.2 Caracterización de clientes actuales y potenciales de la economía compartida**

Se pueden identificar 3 tipos de clientes actuales y potenciales en la economía colaborativa. (Owyang, Samuel, Grenville, 2014)

- *NON-Sharers*: Son las personas que aún no participan de la economía colaborativa, pero muchos de ellos tienen intenciones de hacerlo en los próximos 12 meses. Por lo tanto, constituyen un mercado potencial para las empresas de economía colaborativa. Representan el 60% del mercado norteamericano.
- *RE-Sharers*: Son aquellas personas que participan de la compra y venta de productos de segunda mano a través de plataformas reconocidas como eBay y Craigslist. Muchos de ellos tienen intenciones de participar en otras categorías de negocios de economía colaborativa en los próximos 12 meses, pero no lo han hecho aún. Representan el 16% del mercado norteamericano.

- *NEO-Sharers*: Son aquellas personas que ya se encuentran utilizando los servicios de la economía colaborativa: en los últimos 12 meses aún utilizado al menos una vez alguno de los sitios o apps de la nueva generación de negocios compartidos, como Etsy, TaskRabbit, Uber, Airbnb y KickStarter. Representan el 23% de la población de USA.

El crecimiento de la economía colaborativa estará ligado al crecimiento de la nueva generación de servicios compartidos (*neo-sharing services*), sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por Owyang et al. (2014), los servicios de *re-sharing* tendrán un rol importante ya que constituirán una puerta de entrada para las personas que quieran comenzar a participar de la economía colaborativa. Los tipos de clientes *non-sharers* tienen mayor predisposición a experimentar con los servicios *re-sharing* en un primer lugar. En los próximos 12 meses, es decir para el año 2015, 14% de los clientes *non-sharers* tienen intenciones de probar un sitio de *re-sharing*, mientras que entre un 3%-4% de estos mismos clientes estaría interesado en probar servicios del tipo *neo-sharing* (como pueden ser los préstamos de vehículos o *crowdfunding*). El hecho de que los *non-sharers* estén más interesados en probar los servicios de *re-sharing* vs. los *neo-sharing*, refleja la madurez en el mercado de los primeros. Empresas como Craigslist y Ebay son reconocidas en el mercado ya que se encuentran operando desde el año 1995. En contraposición, la nueva generación de empresas de economía colaborativa, incluso las más importantes, no tienen una antigüedad significativa en el mercado (menos de diez años).

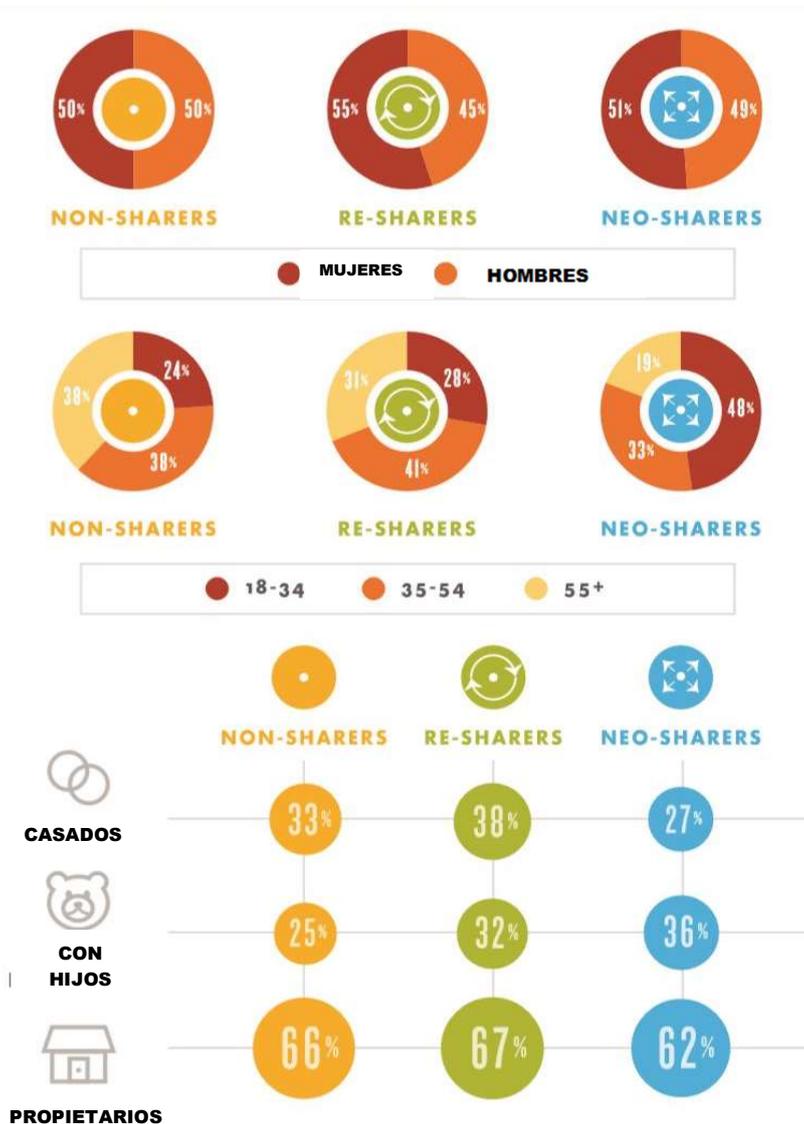
Por otro lado, otro de los factores que incide en que los *non-sharers* no participen del ecosistema colaborativo, está relacionado con las limitaciones de estos en relación con el uso de la tecnología.

En cuanto a los *sharers*, podemos decir que, en términos demográficos, actitudinales y de comportamiento no presentan características particulares respecto del total de la población (Figura N° 5). En dicho sentido, podemos decir que cualquier persona es susceptible de ser parte de las economías colaborativas. Sin embargo, el porcentaje de jóvenes que son *neo-sharers* es mayor; y esto es así ya que es una nueva forma de comprar, vender, prestar o pedir prestado; y la misma se encuentra basada en el uso de la tecnología. Cerca del 48% de los *neo-sharers* tienen entre 18-34 años. En cuanto al género, no se evidencia diferencias significativas en el comportamiento excepto en el

caso de los *re-sharers* donde las mujeres tienen sensiblemente una mayor predisposición que los hombres a utilizar estos servicios (55% mujeres vs 45% hombres).

En otros aspectos, además de la edad, tampoco existen factores que influyeran en forma significativa la predisposición de participar o no en negocios colaborativos. Los *neo-sharers* tienen menor probabilidad de estar casados o poseer su propia casa, respecto a las otras dos categorías de clientes, y tienen un poco más de probabilidad de tener hijos en sus casas.

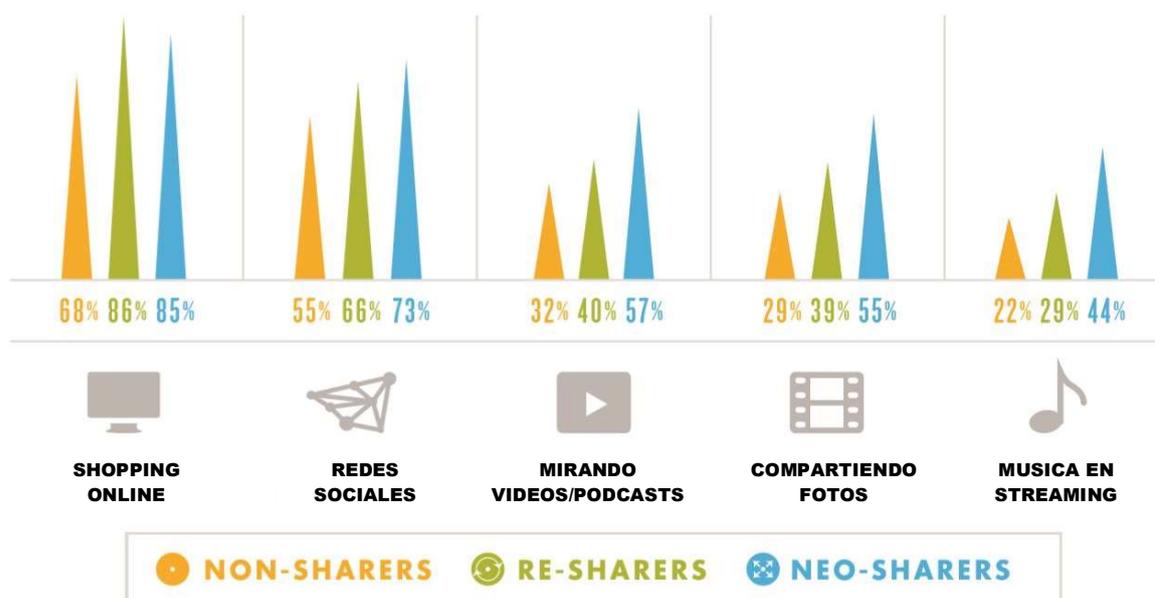
Figura N° 5: Factores demográficos y estilos de vida



Fuente: Owyang, et al., Sharing is the new buying, 2014, p 14

Uno de los aspectos que si diferencias a los *sharers* (y especialmente a los *neo-sharers*) del resto de los clientes; es que los mismos muestran una predisposición alta a participar de diferentes clases de actividades *online* (Figura N° 6).

Figura N° 6: Participación en actividades online



Fuente: Owyang, et al., 2014, Sharing is the new buying, 2014, p 16

Otro hallazgo del estudio conducido por Owyang, et al., 2014, es que, en cuanto al nivel de ingresos, el 27% de los estadounidenses *neo-sharers* tienen ingresos entre \$50,000-\$100,000 (como el promedio de la población), y existe mayor probabilidad de que las personas *neo-sharers* sean ricas a que perciban ingresos bajos.

Por último, otro aspecto importante también analizado por estos autores es entender si el fenómeno de compartir es algo que ocurre en áreas urbanas. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar que existen ciertos negocios que debido a su naturaleza requieren para su funcionamiento una densidad de población alta (como por ejemplo el alquiler de autos). En otros casos, como *crowdfunding*, prestar/pedir prestado dinero; donde no existe una relación intrínseca entre la actividad y la ubicación geográfica, se observa que existe mayor predisposición a las formas de economías colaborativas en áreas urbanas. Esto es así, debido al efecto de la edad, las personas

en el rango de 18-34 años se encuentran concentradas en las ciudades. (Owyang et.al, 2014).

### **2.3 Atributos principales de la decisión comprar-compartir**

Existen tres atributos para los clientes que son claves a la hora de decidir si comprar o compartir. Estos son: precio, conveniencia y marca. Las empresas deberán prestar especial foco en los mismos para diseñar sus nuevas estrategias que les permitan ser exitosos en el nuevo entorno competitivo. (Owyang & Samuel, 2015)

#### **2.3.1. Precio**

El 82% de las transacciones realizadas bajo el concepto de economía colaborativa están parcialmente motivadas por el precio, es decir, el ahorro es uno de los principales drivers de dicho esquema de negocio.

Para entender como el precio impacta en las transacciones que se realizan bajo el concepto de economía compartida, los autores Owyang & Samuel (2015) realizaron un estudio donde le preguntaron a personas en qué situaciones podrían cambiar el criterio de compartir a comprar; y viceversa. Para ello, plantearon cuatro escenarios diferentes: buscando un lugar para alojarse, en la compra de muebles para el hogar, en la selección de un regalo de bodas para un amigo y en el alquiler de un auto. Los resultados de este estudio arrojaron que, en la mayoría de los escenarios, incluso las personas que participan de la economía colaborativa, optaban por comprar como primera opción. En el caso de las personas jóvenes, éstas mostraron una mejor propensión a elegir compartir como primera opción: 33% de las personas entre 18-34 años eligieron dicha opción, comparado con el 27% de las personas de 55 años o más. Sin embargo, más del 50% de los compradores tradicionales considerarían la economía colaborativa si pudiesen ahorrar un 25% en precio, y esta tendencia se incrementa aún más en los compradores jóvenes, que están más dispuestos a compartir en lugar de comprar.

Las buenas noticias para las empresas tradicionales, es que, si se combinan las respuestas en los cuatro escenarios planteados, alrededor del 70% de las personas que inicialmente eligieron la opción de compartir considerarían comprar si dicha opción fuera menos costosa (ver [Anexo V](#)). De este estudio se desprende que el precio es uno de los factores más importantes en la decisión de optar por comprar o compartir. En

este sentido, las empresas tradicionales no necesariamente deben competir bajando sus precios, sino que pueden aprovechar el poder de la economía colaborativa creando, por ejemplo, plataformas P2P que permitan a los clientes comprar o vender bienes usados de su marca.

En este sentido, ya grandes empresas han comenzado a implementar este tipo de plataformas. En el caso de FORD, lanzó una nueva iniciativa piloto en Texas denominada "Ford Credit Link". Esta consiste en alquilar un auto nuevo por 2 años, compartiendo los costos de mantenimiento con familia o amigos (entre 3-6 integrantes). En conjunto con este servicio se provee una nueva app que permitirá localizar el auto y agendar el uso del mismo. (Tonn, 2016)

Otro ejemplo es el de la empresa Home Depot, que por intermedio de su página web permite alquilar herramientas y equipo pesado, de forma tal de que los clientes no deban comprar materiales que no son de uso frecuente, permitiendo de esta forma el acceso a los mismos y reduciendo los costos de propiedad.

### 2.3.2. Conveniencia

Otro de los factores que impactan a la hora de decidirse por comprar o compartir es la conveniencia. Esta es la razón por la cual la mayoría de las personas deciden optar por negocios bajo los conceptos de economía colaborativa. En todos los rangos etarios, aproximadamente un tercio de las personas que se identificaron como compradores se inclinarían a considerar servicios colaborativos si estos ofrecieran comodidades como acabado de muebles a medida, tiempos de entrega de un día o (en el caso de autos *on-demand*) servicio de recogida y entrega más un servicio de asistencia que provea direcciones y consejos. El porcentaje de gente que inicialmente se identificó como propensa a utilizar bienes o servicios colaborativos y consideraría comprar si estuviera influenciada por las comodidades que reportase realizar una compra es un tanto menor. Algunos ejemplos de estas comodidades podrían ser acceso a bicicletas prestadas *on-demand*, gimnasio y salas de reuniones; una casa de muebles o tienda de regalos que ofrezca asesoramiento en la compra y entrega; o una agencia tradicional de alquiler de autos que ofrezca servicio de recogida o entrega de vehículo y asesoramiento telefónico. El concepto de conveniencia constituye un desafío importante para las empresas establecidas, porque es exactamente el punto en el cual los startups

colaborativos tienen una ventaja estructural. Toda su propuesta de valor recae en su capacidad de proveer productos y servicios on-demand a través de la web y con plazos de entrega significativamente cortos. (Owyang & Samuel, 2015)

### 2.3.3. Marca

El concepto de marca hoy en día es de gran relevancia, aun cuando podríamos pensar que con el crecimiento de los mercados P2P, este concepto perdería valor. La marca es un símbolo de promesa de la calidad de los productos o servicios que adquirimos. La importancia de la marca se refleja, no solo en los mercados tradicionales que conocemos, sino también en el mundo de la economía colaborativa. En el estudio realizado por los autores Owyang & Samuel (2015), las personas que hicieron uso de modelos de negocio de este estilo, lo hicieron en más del 50% de los casos en empresas reconocidas dentro de dicho ámbito. En su mayoría, las personas que buscan servicios profesionales lo hacen a través de Craigslist; eBay regula el mundo de transacciones de bienes de segunda mano; y Airbnb facilita a los usuarios a encontrar lugares para alojarse. Es decir, existe una estrecha relación entre el reconocimiento de marca y la participación de mercado.

Se pudo observar también que la marca es tan importante como la conveniencia a la hora de decidir compartir o comprar. Un cuarto de las personas entrevistadas que son “sharers” podrían considerar opciones tradicionales de compra si la transacción se realiza con marcas bien conocidas y de buena reputación (como en el caso de los Hoteles Marriott, en la industria hotelera). La excepción a esto, es en el escenario de alquiler de autos, donde solo el 14% pasaría a la opción de alquilar un auto en una agencia tradicional si la misma ofreciese el modelo que en general conducen. (Owyang & Samuel, 2015)

El concepto de marca es muy poderoso. Más de un tercio de los compradores tradicionales podrían considerar compartir, por ejemplo, muebles usados, si los mismos vienen con un certificado de una marca conocida. Como se puede observar, lo que importa en el comportamiento de los consumidores es la “confianza”, que es lo que brinda una marca con renombre y buena reputación.

## CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL

En el presente capítulo nos abocaremos a tratar los principales aspectos de la estrategia de las empresas hoteleras tradicionales para comprender de qué manera los hoteles son gestionados hoy en día y cuáles son las principales tendencias que actualmente enfrenta la industria, enfocando nuestro análisis en Estados Unidos. Para ello, en primer lugar, dimensionaremos el mercado tradicional de hotelería de los Estados Unidos, para luego abrir paso a un análisis de las cinco fuerzas de Porter para reconocer la intensidad competitiva de la industria; y finalmente analizaremos las principales tendencias de la misma.

### 3.1. Dimensionamiento del mercado

El mercado de la industria hotelera estadounidense tuvo un volumen de \$176.700 mill en el año 2014 (esto representa el 1% del GDP nacional), continuando así con la tendencia creciente que viene arrastrando desde el año 2010, momento del fin de la recesión (ver [Anexo VI](#)). El ritmo de desarrollo de esta industria mantiene una tendencia creciente en todos sus indicadores: el número de propiedades se incrementó de 52.887 propiedades en el 2013 a 53.432 propiedades en el año 2014. La cantidad de cuartos disponibles también aumentó en 52.162 unidades. El número de huéspedes promedio por noche en el año 2014 fue de 4,8 millones y el porcentaje de ocupación alcanzó el 64,4% (vs. 62,2% del año anterior). (AH&LA, 2015)

Por otra parte, en relación con el nivel de consumo, los huéspedes también están gastando más. Los viajeros de negocios (que representan el 40% del total) incrementaron en promedio su gasto por noche en un 3% y por su parte aquellos que viajan por ocio lo hicieron en un 6%, respecto del año 2013. La ganancia por habitación disponible (RevPAR) ascendió de \$68,64 en el 2013 a \$74.12 en el año 2014. Otra de las métricas fundamentales que se utiliza para analizar esta industria es el AVR (*average room rate*), que es el cargo por habitación por noche. El AVR del año 2014 alcanzó los \$115,02, representando un incremento del 4% respecto del año anterior. (AH&LA, 2015) Este crecimiento se debe no solo a la mayor demanda del turismo doméstico, sino al incremento de los huéspedes internacionales que hacen que Estados Unidos sea por lejos el primer destino de los viajeros internacionales, seguido por España y Francia. El

impacto de los turistas internacionales en la industria hotelera estadounidense es importante: representa el 20% del total de ingresos de la industria, el promedio de estadía fue de 9,7 noches en el 2014 y el 76,2% de estos viajeros ya habían visitado anteriormente el país. (AH&LA, 2015)

### 3.2. Análisis competitivo de la industria: Análisis de Porter

A continuación, se utiliza el modelo de fuerzas de Porter para analizar la intensidad competitiva de la industria hotelera, y así poder comprender el balance de fuerzas (Porter, 1980)

#### 3.2.1. Intensidad competitiva

El mercado estadounidense se encuentra fragmentado: posee una gran cantidad de participantes que desarrollan sus actividades en todos los segmentos (alto-medio-bajo). Respecto a los jugadores más grandes de este mercado, que son las cadenas hoteleras, éstas en su totalidad representan ~57% del mercado total, pero ninguna de ellas tiene una posición de liderazgo respecto al resto (Figura N° 6). Por otra parte, no existe un grado de diferenciación alta entre los hoteles dentro de una misma categoría, en general compiten por precio, provocando de esta manera que la intensidad competitiva sea alta.

Figura N° 6: Top 10 hoteles (participación de mercado según número de habitaciones)

Hoteles	Participación de mercado/# habitaciones
Hilton Worldwide Holdings (HLT)	10%
Marriott International (MAR)	10%
Wyndham's (WYN)	9%
Choice Hotel's (CHH)	8%
Hotels Group's (IHT)	8%
Best Western Company	3%
Starwood's (HOT)	3%
G6 Hospitality	2%
Hyatt (H)	2%
LQ Management LLC	2%

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, el costo que tiene un cliente por cambiar de un hotel a otro es bajo. Si bien existen programas de lealtad, los huéspedes en general pertenecen en promedio a más de tres de ellos. No existe, en general, una identificación de los clientes con la marca del hotel que dificulte el traspaso. (PWC, 2016)

Por todos estos motivos, concluimos que la intensidad competitiva en la industria hotelera es alta.

### 3.2.2. Potenciales entrantes

En este apartado analizaremos cuán fácil es para un nuevo jugador entrar a la industria y tomar una participación del mercado. A priori, podría afirmarse que el capital necesario para entrar en la industria es significativo, aunque existen alternativas que amortiguan la inversión inicial necesaria. De acuerdo a un reporte emitido por la organización HVS (2014/15), el costo medio de construcción de un hotel de la categoría económica asciende a \$86.900 por habitación, uno de categoría media (sin contemplar un área de alimentos y bebidas) a \$117.800 por habitación, un *apartment* hotel tiene un costo de \$162.200, una habitación de un hotel de categoría media (con área de alimentos y bebidas) tiene un costo de \$155.300, un hotel con todos los servicios incluidos tiene un costo por habitación de \$334.900 y un hotel de lujo tiene un costo de \$705.100.

La necesidad de capital para entrar en esta industria se puede reducir mediante la negociación de una franquicia, contrato de arrendamiento o contrato de gestión con los constructores y propietarios de hoteles. También se puede reducir mediante la inversión en habitaciones o suites con rendimientos a corto plazo individuales garantizados.

Otra de las barreras de entrada que podría considerarse para ingresar a esta industria es el reconocimiento de marca. Debido a que en el mercado encontramos grandes cadenas hoteleras reconocidas, esto podría significar un gran desafío para ingresar; pero también esta restricción se ve moderada porque los clientes no se caracterizan por ser fieles a una marca, y adicionalmente el uso del marketing digital ha reducido significativamente los gastos de promoción necesarios para posicionar la marca. Sin embargo, un nuevo jugador en el mercado no puede competir en términos de calidad, y menos aún en precio por un tema de economías de escala.

Por lo tanto, concluimos este apartado, otorgándole un valor moderado a la amenaza de nuevos participantes a la industria.

### 3.2.3. Poder de los proveedores

En este apartado analizaremos cuan dependiente es la industria de sus proveedores. En la industria hotelera se pueden identificar dos proveedores claves: los empleados y los bienes raíces. Los empleados son importantes, ya que los hoteles requieren de un gran número de personas para funcionar, y ellos representan la imagen del hotel en cada punto de contacto de servicio con el cliente. Sin embargo, la disponibilidad de empleados calificados es alta, ya que existen más de 45 colegios y universidades dedicadas a preparar profesionales para esta industria. Incluso, en Estados Unidos se encuentra la Universidad de Cornell que ha sido calificada como mejor escuela para cursar los estudios de administración hotelera de acuerdo al “*Journal of Hospitality & Tourism Research*”.<sup>1</sup> Adicionalmente los hoteles cuentan con programas de capacitación para sus empleados para lograr las calificaciones necesarias que ellos requieren para desarrollar su puesto de trabajo. Con respecto a los bienes raíces, en Estados Unidos existe un número significativo de estas compañías. Dado que el poder de negociación de los hoteles es grande, tienen la posibilidad de cambiar de proveedores fácilmente lo que disminuye el poder de los mismos. Por otro lado, los hoteles tienen la opción de integrarse verticalmente hacia atrás, pudiendo prescindir de ellos, como en el caso de Hilton. Por lo tanto, teniendo en cuenta estos conceptos, atribuyo un poder bajo a los proveedores en esta industria.

### 3.2.4. Poder de los compradores

El poder de negociación de los compradores está determinado por cuan fácil resulta para ellos cambiar de proveedor y cuánto pueden presionar para incidir en el volumen y los márgenes de la industria.

Los clientes finales de la industria hotelera se dividen en dos: personas que viajan por placer y personas que viajan por negocios. Los primeros de ellos, son más sensibles a los precios que los segundos, lo cual resulta bastante evidente ya que los costos de los que viajan por negocios son pagados por la empresa para la que trabajan. Esta industria

---

1 The Best Schools (2012). The 20 Best Hospitality Programs in the United States. Consultado el 02 de abril de 2016 en, <http://www.thebestschools.org/blog/2012/01/20/20-hospitality-programs-united-states/>

tiene una gran cantidad de clientes de tamaño pequeño. Esto implica que la pérdida de uno de ellos no afecta significativamente a la empresa, por lo tanto, es un factor que incide negativamente en el poder de negociación de los compradores. Sin embargo, la industria presenta una gran cantidad de productos sustitutos, tales como Airbnb, camping, alquileres temporales para clientes corporativos; y el costo de intercambio entre una opción y otra es baja para los clientes, factor que impacta positivamente en el poder de negociación de los compradores. Por lo tanto, se asigna un poder moderado para esta fuerza competitiva.

### 3.2.5. Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos existe si hay alternativas disponibles con precios más bajos o más convenientes que sirvan para los mismos propósitos.

En este caso, existen en el mercado alternativas tradicionales a los hoteles, tales como los hostels, B&B, campings, o incluso alojamiento en casas de familiares o amigos que impactan en los clientes que viajan con motivo de ocio; y alquileres temporales que en general tienen mayor impacto en los clientes que viajan por negocio. Este tipo de alternativas resultan en general más atractivas respecto a precio, pero no son más convenientes que los hoteles, ya que las instalaciones y el servicio ofrecido se encuentra por debajo de lo que ofrece un hotel. Sin embargo, con la llegada de los modelos de economía compartida incrementando su penetración en el mercado, la oferta de alojamientos disponibles para los viajeros es amplia, y en muchos casos, el precio resulta más conveniente que los ofrecidos por los hoteles. Por otro lado, adicionalmente al precio, de acuerdo a un estudio realizado por PWC (2016), los clientes manifiestan que prefieren este tipo de opciones ya que los hace sentir “más como en casa”, y tienen la posibilidad de contacto con locales que los ayuda a descubrir nuevos lugares. En este sentido, atribuyo una intensidad alta a esta fuerza.

### 3.3. Tendencias de la industria hotelera tradicional

A continuación, se presentan las principales tendencias de la industria hotelera tradicional.

### 3.3.1. Operaciones sustentables

La mayoría de los hoteles de Estados Unidos han ido implementado prácticas sustentables comunes como la instalación de accesorios para la conservación del agua o los programas de reutilización de toallas y ropa de cama. En base a un estudio realizado sobre estas prácticas conducido por la Universidad de Cornell, se pudo observar que los clientes desean participar en estos programas pero que la presencia de los mismos no es actualmente un factor decisivo a la hora de seleccionar un hotel (como si lo es la conveniencia o el precio). Adicionalmente el estudio encontró que los huéspedes incrementan su deseo de participar cuando se les ofrecen incentivos, como puntos en los programas de fidelidad que muchos hoteles tienen. Actualmente la relación que existe entre la satisfacción de los clientes y este tipo de programas es débil, comparada con las instalaciones, las habitaciones y la calidad de las comidas y bebidas; sin embargo, los hoteles desean incrementar este tipo de iniciativas como una característica habitual de su negocio. (Bruns-Smit, Choy, Chong, Verma, 2015)

### 3.3.2. Aplicación de la tecnología en el negocio

La tecnología digital tiene un alto potencial para cambiar todos los aspectos de la experiencia de un turista, mejorándola antes, durante y después del viaje.

Muchos hoteles ya están comenzando a hacer uso de la tecnología digital y están ofreciendo la posibilidad de hacer el *check-in* y *check-out* desde un *smartphone*, han simplificado el proceso de reservas, y también ofrecen una vista de 360 grados de las habitaciones e instalaciones del hotel; y muchos de ellos hasta ofrecen una app (Marriot *mobile app*). Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado por Boston Consulting Group (2014), los hoteles si bien reconocen la importancia del uso de la tecnología, aún no entienden el impacto total que la misma genera, y por lo tanto no tienen una estrategia clara en este sentido<sup>2</sup>.

Un estudio realizado por la Universidad de Cornell (2015) muestra que los clientes utilizan sus teléfonos celulares durante todas las etapas de su viaje. Antes del viaje, las

---

<sup>2</sup> Guggenheim, J., Kremser S., Jhunjhunwala,P., McCaleb,T., Alvarez Garcia-Mon,A., McCabe, L. (2014). Travel Goes Mobile. Boston Consulting Group. Consultado el 3 de abril de 2016 en, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation\\_travel\\_tourism\\_digital\\_economy\\_travel\\_goes\\_mobile/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_digital_economy_travel_goes_mobile/)

personas utilizan tanto sus celulares como otros dispositivos como PCs y tablets para realizar actividades de búsqueda y reservas. Durante el viaje, la mayoría de las personas encuestadas (94%) utiliza mapas y revisa el estado del tiempo en su teléfono móvil. También, por intermedio de este dispositivo, buscan la ubicación de restaurantes (81%), cosas para hacer y ver (80%), y leen las recomendaciones de restaurantes (67%), así como también buscan determinadas tiendas (53%). Después del viaje, las personas utilizan sus celulares para subir fotos en las redes sociales (63%), pero en general utilizan la PC para escribir opiniones de los hoteles y sitios visitados. (Linton, 2015)

Adicionalmente este estudio encontró que, si bien la mayoría de ellos baja una app específica (de un hotel, por ejemplo), en general las borran luego que el viaje termina; y además prefieren utilizar páginas web de viajes en lugar de una app específica de un hotel. (Linton, 2015) Por lo tanto, se puede concluir que las apps existentes hoy en día, no ofrecen un valor significativo para los clientes; y esto constituye una oportunidad para el futuro. Por lo tanto, del estudio analizado, se puede observar que, si bien existe una tendencia en la industria de incorporar la tecnología para mejorar la experiencia del usuario, aún su desarrollo se encuentra en una fase inicial.

En línea con lo anterior, un estudio conducido por PwC (2013), muestra que el 65% de los huéspedes tienen más probabilidades de volver a elegir un hotel si tuvieron en él una gran experiencia y contaron con un staff cordial y atento. Es por estos motivos, que el desafío que enfrentan los hoteles es entender quiénes son sus clientes, que necesitan y que los motiva a elegir un hotel. Es decir, focalizarse en ayudar a los clientes en alcanzar los objetivos que les preocupa y así ofrecer una experiencia única para cada cliente. (PwC, 2013) Este es uno de los factores fundamentales a tener en cuenta por parte de las compañías hoteleras para mantenerse vigentes en un entorno cada vez más digitalizado.

Otro aspecto a considerar por su relevancia, es el uso efectivo de las redes sociales. Éstas representan una nueva forma de interacción con los clientes y brindan la posibilidad de crear valor, por lo tanto, su uso eficiente es de vital importancia.

Un estudio conducido por el centro de estudios de la Universidad de Cornell (2012) encontró que la satisfacción de los clientes (medida por los puntajes que los mismos otorgan en las revisiones que realizan) tiene un impacto directo en el desempeño

financiero de los hoteles. Review Express, un nuevo servicio de TripAdvisor, permitirá a los hoteles solicitar mayor cantidad de calificaciones de sus clientes, beneficiando tanto a los hoteles como a TripAdvisor. Aquellos consumidores que interactúan con las marcas, posteando imágenes, *checking in* y hagan recomendaciones a sus amigos, se convierten en poderosos embajadores para el hotel que visitaron, incluso cuando no sean fieles a esa marca. Cada momento en el cual los clientes interactúan con la marca en las redes sociales es una nueva oportunidad de ganar nuevos clientes e incrementar la lealtad. (PwC, 2013).

Un último aspecto a mencionar, es la situación de los programas de lealtad tradicionales que ofrecen los hoteles; donde los clientes acumulan puntos por sus consumos que luego pueden ser canjeados por premios. En este sentido, se observó que dichos programas se encuentran en un estado de madurez (McCall, 2015) y deben ser relanzados de forma tal de incrementar el compromiso de los clientes con la marca y adicionalmente crear mejores experiencias para los usuarios. Algunos programas de lealtad, ya están migrando desde un simple programa de suma de puntos a ofrecer a sus miembros una oferta más personalizada y única para cada uno de ellos en términos de productos y servicios. El sistema de recompensas se está transformando en un sistema más flexible, donde los puntos no son ya intercambiados por premios preestablecidos. (PWC, 2013).

### 3.3.3. La improvisación en el servicio al cliente

Si bien la estrategia de los hoteles es brindar un servicio consistente y eficiente, de acuerdo a un estudio conducido por la Universidad de Cornell (2016); los clientes valoran la improvisación en el servicio al cliente. Los empleados de las grandes cadenas hoteleras son más propensos a improvisar porque se sienten empoderados y con mayor cantidad de recursos a disposición. Sin embargo, en los hoteles más pequeños, en general esto no sucede y su implementación podría tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente. La improvisación en el servicio al cliente es un resultado deliberado del esfuerzo de todos los elementos que componen el sistema de servicio al cliente. Por lo tanto, para alcanzar este objetivo, los hoteles deberán contratar al personal que presente las actitudes correctas, capacitándolos y recompensándolos acordemente, diseñando espacios que faciliten la rápida acción y creando un espacio

de comunicación constante entre el hotel y sus empleados. (Secchi, Roth, Verma, 2016)

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En el presente trabajo realizamos, en primer lugar, una investigación del tipo descriptiva para analizar el caso Airbnb y su impacto en la industria hotelera tradicional estadounidense. El estudio es del tipo no experimental, dado que no se han manipulado variables, sino que se ha tomado el caso de la empresa Airbnb como caso testigo; y el estudio del caso es clave para el desarrollo del conocimiento científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos. Como instrumentos de recolección de datos, adicionalmente al estudio del caso Airbnb, se realizaron entrevistas a referentes de la industria, opiniones recolectadas de foros de discusión especializados (LinkedIn) y se analizaron artículos periodísticos relacionados con el objeto de estudio.

Para la investigación del impacto de Airbnb en la industria hotelera tradicional en Argentina; se ha conducido una investigación de tipo exploratoria dado lo novedoso del tema en el país, y la ausencia de estudios que hayan abordado este tema en profundidad. Como instrumentos se utilizaron entrevistas, análisis de artículos periodísticos y una encuesta.

## **CAPITULO 4: LA INDUSTRIA HOTELERA BAJO EL ESQUEMA DE ECONOMÍA COMPARTIDA: EL CASO AIRBNB**

En este capítulo estudiaremos a la empresa Airbnb, como máximo exponente actual del modelo de negocio de economía compartida en la industria hotelera. En primer lugar, repasaremos brevemente sus inicios y modelo de negocio, para luego enfocarnos en analizar el impacto que la misma generó tanto en los usuarios como en la industria; y finalmente profundizar en los principales factores claves del éxito.

## 4.1. Presentación del caso

### 4.1.1. Surgimiento de la idea de negocio

La génesis de esta transformación tan significativa para el sector del turismo tuvo lugar en el año 2007, momento en que se realizaba la conferencia anual de diseñadores en la ciudad de San Francisco. Dos jóvenes amigos recién graduados de la carrera de diseño, incluidos dentro de los participantes de dicha conferencia, utilizaron el sitio web de la misma para anunciar el alquiler de un cuarto que tenían disponible en su departamento como un “AirBed & Breakfast”, aprovechando que la ocupación hotelera en la ciudad para dichas fechas estaba completa y necesitaban un dinero extra para el pago de su alquiler. Como resultado del anuncio, tres personas se alojaron: un diseñador de India que le pareció una grandiosa oportunidad para conocer gente nueva; una mujer de 35 años de Boston que pensó que esta alternativa ofrecía mayor valor que alojarse en un hotel, y un hombre de 45 años padre de cinco hijos del estado Utah. La variedad de las personas que optaron por esta opción estaba fuera de todo tipo de suposiciones que dichos amigos hubiesen podido realizar, incluso ellos se vieron sorprendidos de no haber sentido que estaban conviviendo con extraños en su propia casa. Uno de ellos explica, que son extraños hasta el momento en que uno mantiene una conversación con ellos. Convencidos de que podían comenzar un nuevo negocio a partir de la idea de conectar a viajeros que necesiten alojamiento con personas que deseen alquilar un espacio disponible en sus viviendas, estos dos amigos reclutaron a un tercero y desarrollaron una página web sencilla, a comienzos del año 2008, enfocándose inicialmente en eventos importantes. Luego de un éxito moderado durante el 2008, la página fue rebautizada como [airbnb.com](http://airbnb.com), y el alcance del servicio fue extendido al alquiler de residencias completas (no sólo a plazas compartidas con sus dueños). Desde entonces, Airbnb ha tenido un crecimiento extraordinariamente rápido y hoy en día millones de habitaciones para turistas se reservan a través de su plataforma. (Botsman, 2010)

### 4.1.2. Perspectiva general del modelo de negocio

Airbnb se describe a sí mismo como “mercado comunitario basado en la confianza en el que la gente publica, descubre y reserva alojamientos únicos en todo el mundo, ya

sea desde su ordenador, tableta o teléfono móvil”.<sup>3</sup> Esencialmente se trata de una plataforma *online* en el cual la gente puede poner en alquiler sus espacios como alojamiento para turistas. Estos espacios varían ampliamente, desde un futón en un living comedor hasta una isla entera o un castillo medieval pero típicamente involucran un cuarto privado o un departamento o casa entera. (Wortham, 2011)

El “anfitrión” del lugar puede estar habitando el lugar al momento del alquiler, como en el caso típico de un *bed and breakfast* (B&B) tradicional, o puede estar ausente, posiblemente por vacaciones o bien operando al lugar como de alquiler de manera permanente. Airbnb sostiene que el 57% de sus alojamientos listados son departamentos o casas completas, 41% son habitaciones privadas, y 2% habitaciones compartidas.<sup>4</sup> Por otro lado, la mayoría de los alojamientos que los usuarios ofrecen a través de la plataforma son a su vez las viviendas primarias de los anfitriones que nunca antes habían estado en alquiler<sup>5</sup>. La página web de Airbnb es sencilla y se asemeja a las páginas web de reservas de alojamiento tradicionales (por ejemplo, Expedia): el usuario realiza la búsqueda basada en un destino, fechas del viaje y cantidad de huéspedes; el sitio web devuelve una lista de alojamientos disponibles que puede ser filtrada por atributos como precio, zona y servicios disponibles. Cada alojamiento del listado incluye a su vez una descripción individual que puede ser seleccionada para mayor detalle, en donde se incluyen imágenes, una referencia general y revisiones de huéspedes anteriores. Para realizar una reserva o poner en alquiler una instalación, se debe contar con un perfil en la plataforma. Cuando un turista está interesado en un alojamiento publicado, éste envía un pedido de reserva que generalmente está acompañado de un mensaje para expresar interés, posiblemente realizar preguntas o brindar información acerca de los detalles relativos al viaje y/o alojamiento. El anfitrión puede responder y realizar alguna pregunta adicional, o bien aceptar la reserva. Los pagos se realizan a través del sitio y Airbnb obtiene su renta reteniendo a los huéspedes

---

<sup>3</sup> Airbnb (2016). About us. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <https://www.airbnb.com.ar/about/about-us>

<sup>4</sup> Airbnb (2012). Airbnb Fact Sheet. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, [http://assets.airbnb.com/press/press-releases/Airbnb%20Fact%20Sheet\\_en.pdf](http://assets.airbnb.com/press/press-releases/Airbnb%20Fact%20Sheet_en.pdf)

<sup>5</sup> The Economist (2012, Julio 25). Mi casa, su cash. Seattle, USA. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <http://www.economist.com/blogs/babbage/2012/07/online-house-sharing>

un *fee* que puede variar entre el 6% y el 12% del monto de la operación y a los huéspedes un 3% fijo<sup>6</sup>.

#### 4.2. Impacto de Airbnb en los usuarios

El concepto de Airbnb ha sido atractivo para los usuarios por varias razones. En un estudio realizado por Priceonomics (2013), se pudo observar que alquilar un departamento por Airbnb cuesta un 21.2% menos que lo que cuesta la estadía en un hotel. Aún más, si el objetivo es realizar un viaje económico Airbnb ofrece la posibilidad de alquilar un cuarto privado en una casa, y en este caso el ahorro de costos respecto a la estadía en un hotel tradicional asciende al 49,5%. Los clientes de Airbnb son en general viajeros con motivos de ocio (90%) principalmente motivados por un precio conveniente y la posibilidad de experimentar una experiencia única con locales. Sin embargo, actualmente su uso se está expandiendo a viajeros de negocios. En julio del 2015, Airbnb lanzó el programa “*Airbnb for Business*” para incentivar a las empresas a utilizar sus servicios proveyéndoles una facturación central y visibilidad en los itinerarios de viajes de sus empleados. En solo 24 horas de lanzado este programa, 500 empresas se registraron para participar del mismo, y a un año de dicho lanzamiento el número alcanzó a más de 1000 empresas de 35 países<sup>7</sup>.

Los incentivos económicos no aplican sólo para los usuarios, sino también para los oferentes que tienen la oportunidad de ganar dinero alquilando sus espacios no utilizados. Además de la perspectiva económica, los usuarios de Airbnb también cuentan con mayores oportunidades para relacionarse con otros miembros de la comunidad. Los huéspedes, en muchos casos, pueden establecer relaciones personales con sus anfitriones locales, situación que no es posible en la industria hotelera tradicional.

#### 4.3. Impacto de Airbnb en la industria hotelera

Si bien Airbnb no difunde cifras oficiales respecto de la cantidad de reservas anuales a nivel global, un reporte publicado en el blog de la compañía en septiembre de 2015,

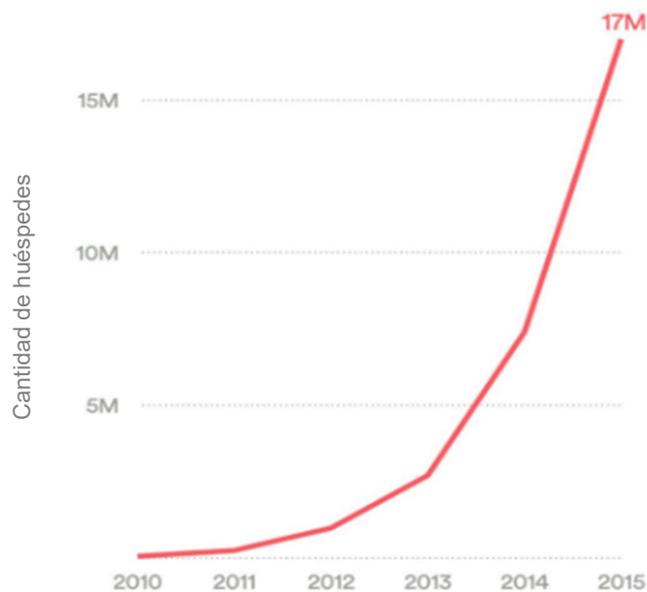
---

<sup>6</sup> Airbnb (2016). ¿Qué es la tarifa de servicio para huéspedes de Airbnb?. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <https://www.airbnb.com/help/question/104>

<sup>7</sup> Airbnb (2015, agosto 21). Business Demand for Airbnb Surges as Company Sees Record Corporate Signups. *Airbnb*. Consultado el 5 de abril de 2016 de <https://www.airbnb.com/press/news/business-demand-for-airbnb-surges-as-company-sees-record-corporate-signups>

muestra la evolución de la cantidad de huéspedes alojados a través de la plataforma en la temporada de verano a través de los años. Según este informe, en la temporada de verano de 2010 se contabilizaban poco menos de 50 mil huéspedes que se alojaron utilizando el servicio de la compañía. Concluida la temporada de verano de 2015 este número asciende a 17 millones (Figura N°7). Es decir, en solo cinco años el número de huéspedes se incrementó 353 veces<sup>8</sup>.

Figura N° 7: Evolución del número de huéspedes de Airbnb



Fuente: Airbnb Summer Travel Report: 2015

Para tener una dimensión actual del negocio total, en un artículo publicado por Reuters (2015), un inversor anónimo de la empresa dio a conocer que durante el año 2015 fueron tomadas en total 80 millones de reservas (esto es: 80 millones de noches en habitaciones privadas o casas/departamentos completos)<sup>9</sup>. Por otro lado, de acuerdo a un estudio

<sup>8</sup> Airbnb (2015). Airbnb Summer Travel Report: 2015. Airbnb. Consultado el 28 de marzo de 2016 de, <http://blog.airbnb.com/wp-content/uploads/2015/09/Airbnb-Summer-Travel-Report-1.pdf>

<sup>9</sup> Sommerville, H. (2015, Septiembre 28). Exclusive: Airbnb to double bookings to 80 million this year – investors. Reuters, San Francisco. Consultado el 25 de marzo de 2016 en, <http://www.reuters.com/article/us-airbnb-growth-idUSKCN0RS2QK20150928>

realizado por Netbase (2012) publicado en el blog de web-strategist<sup>10</sup>, Airbnb ha creado un grado de lealtad significativo entre sus usuarios en comparación con las marcas de hoteles tradicionales. Para arribar a esta conclusión, Netbase desarrolló un “índice de pasión por la marca” para mostrar cómo se sienten los consumidores que usan redes sociales respecto a empresas como Airbnb y OneFinestay -empresa que ofrece un servicio similar al de Airbnb pero basada en propiedades de lujo- en comparación con marcas de hoteles tradicionales.

En la figura N° 8, se puede ver el resultado del análisis. El tamaño de los círculos representa la cantidad de opiniones en la esfera social, y la ubicación de los mismos representa el sentimiento.

Figura N° 8: Índice de pasión por la marca



Fuente: Netbase, 2012

En la figura N° 8 se observa que, Airbnb califica positivamente en el eje de sentimiento y tiene la mejor puntuación en el eje de la pasión.

El impacto de Airbnb en la industria tradicional es todavía cuestionable. Hay quienes piensan que no afecta a la industria hotelera tradicional, y que ésta continuará sus operaciones y crecimiento normalmente, mientras que otros creen que este esquema disruptivo de negocios sí tendrá consecuencias. La firma STR (empresa de investigación del mercado hotelero) emitió un reporte (2016) donde concluyó que Airbnb no está

<sup>10</sup> Owyang, J. (2013, julio 29). Collaborative Economy Airbnb loved over traditional hotel brands. Web Strategy. [Web log message]. Consultado el 20 de marzo de 2016 en, <http://www.web-strategist.com/blog/2013/07/29/collaborative-economy-airbnb-loved-over-traditional-hotel-brands/>

presentando ningún impacto material en la demanda de habitaciones en Manhattan, conclusión que fue seriamente cuestionada en la industria. (King, 2016)

#### **4.4. Análisis de los factores claves del éxito**

En el presente apartado nos enfocaremos en entender cuáles son los procesos internos que Airbnb ha establecido, y han sido claves de su éxito en el mercado. Identificamos cuatro factores que expondremos a continuación: gestión de la confianza entre desconocidos, precio competitivo, creación del sentido de comunidad y programa de “*partners*”, y plataforma fácil de usar

##### **4.4.1 Gestión de la confianza entre desconocidos**

Para que las personas se decidan a probar Airbnb, deben convivir con la idea de que personas desconocidas puedan ser a su vez confiables. Dentro de las preocupaciones entre ambas partes que participan de la transacción comercial, la principal para los anfitriones es en la mayoría de los casos que su propiedad pueda sufrir daños y en el caso de los huéspedes que la propiedad que alquilaron no coincida con la descripción de la publicación o que el anfitrión no responda a las necesidades de los clientes. Para gestionar estos posibles inconvenientes Airbnb ha creado varias herramientas que disminuyen estos riesgos asociados y que han sido claves de su éxito.<sup>11</sup>

Inicialmente, Airbnb se ocupó de crear bloques de confianza como los perfiles para huéspedes y anfitriones, con sus respectivas revisiones y puntuación por parte de otros usuarios y por otro lado de la implementación de una interfaz segura de pagos. Adicionalmente se implementó una aplicación que funciona con la red social Facebook, que permite a los usuarios identificar de qué manera están conectados con otros anfitriones o huéspedes, tanto directamente como a través de amigos en común. “Los fundadores llegaron a la conclusión de que para todo lo relacionado con la confianza, darle lugar en el anuncio a las personas detrás de la publicación ayudaba a conectarse desde un punto de vista más humano”, explica Jakob Kerr, quien ha estado al frente de las comunicaciones de la compañía, en particular en lo que respecta a la confianza y seguridad, por casi cuatro años.

---

<sup>11</sup> Folger, J. (2016, marzo 03). The Pros and Cons of Using Airbnb. Investopedia. Consultado el 05 de abril de 2016 en, <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/032814/pros-and-cons-using-airbnb.asp?performancelayout=true>

Luego de algunos incidentes registrados de público conocimiento, la compañía introdujo una “Garantía Airbnb” de \$50.000, protegiendo la propiedad de los anfitriones de daños causados por los huéspedes (esta garantía se ha incrementado desde entonces a \$1M por reserva), abrió una línea directa con atención las 24 hs del día para resolver conflictos que pudiesen ocurrir entre huéspedes y anfitriones, y desarrolló nuevas características de seguridad generales de las cuentas, prevención de acceso no autorizado y pagos retroactivos con las tarjetas de crédito. Uno de los atributos principales que fue incorporado a la plataforma en este sentido, fue el de la verificación de identidad, un procedimiento orientado a verificar que la identidad *online* de los usuarios del sistema coincida con su identidad real. Por último, también Airbnb ofrece un servicio de fotografía sin cargo en algunas ciudades que reporta beneficios para ambas partes. Por un lado, los huéspedes pueden confiar en que las fotos son reales (ya que están verificadas por la empresa), y por otro lado los anfitriones cuentan con este servicio de fotografía profesional que les permite incrementar la calidad de sus anuncios.

#### 4.4.2 Precio competitivo

Si bien ya nos referimos a los precios de Airbnb respecto de los hoteles tradicionales en el punto 4.2, creemos conveniente destacarlo como uno de los factores claves del éxito del presente modelo de negocio. Airbnb ofrece una alternativa con un precio en promedio entre un 20%-50% por debajo de un hotel tradicional, y en un rango de opciones disponibles muy variada. (Priceonomics, 2013)

#### 4.4.3 Creación del sentido de comunidad y programa de “partners”

La estrategia de marca de Airbnb está alineada con la caracterización de Botsman (2010) en lo que respecta a los requisitos que definen si una organización participa o no del ecosistema colaborativo. Se basa en desarrollar el concepto de que los usuarios crean y participan de una comunidad de gente con un fuerte sentido de pertenencia que trasciende barreras étnicas o demográficas, y no simplemente de un *marketplace* de espacios y alojamientos. El motor que da soporte a esta comunidad es la plataforma junto con el equipo de “*customer experience*”. Este concepto de red o comunidad es profundizado por Chip Conley, un veterano en la industria reclutado por Airbnb en 2013:

“Lo que nos diferencia de empresas como Apple o Disney es que nosotros estamos desarrollando una comunidad, y esa comunidad participa de una co-creación de nuestra compañía definiendo qué cosas hacemos y cómo las hacemos.” (Botsman, 2016) Un ejemplo de esto es el abordaje que hace la compañía respecto de los usuarios anfitriones, a quienes la organización los considera *partners* del negocio a diferencia de los huéspedes, que son tratados como clientes. Airbnb realiza anualmente una convención denominada “Airbnb Open” a la cual asisten 6.000 anfitriones de los 100 más importantes desde el punto de vista de la compañía. Por otro lado, existen 45.000 anfitriones en todo el mundo que son reconocidos por sus calificaciones, calidad de sus anuncios, tiempos de respuesta. Una etiqueta de anfitrión *premium* se le aplica a sus anuncios como forma de reconocimiento a la calidad de servicio provista a los huéspedes que eligen alojarse con ellos. Bajo este punto de vista Conley considera que el éxito de la compañía está estrictamente vinculado con la actitud de los anfitriones, se busca que sean embajadores y representantes de la marca.

#### 4.4.4 Plataforma fácil de usar

Otro de los factores que contribuye al éxito de Airbnb, es el diseño de su plataforma. Es de fácil uso para las personas, las cuales pueden acceder fácilmente a descubrir las propiedades disponibles por zona (bien ubicadas en un mapa del lugar), ver las fotos de la propiedad, los servicios disponibles y reservar las fechas y/o intercambiar mensajes con los anfitriones locales.

Por otro lado, publicar una propiedad también es un proceso simple, y el procesamiento de pago se realiza de forma *online*, otorgando seguridad para ambas partes.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTO DE AIRBNB EN LA INDUSTRIA HOTELERA TRADICIONAL**

En este capítulo tenemos como objetivo analizar el impacto de Airbnb en la industria hotelera tradicional de Estados Unidos, para determinar si constituye o no un riesgo estratégico para esta industria, y cuáles son los principales desafíos que esta enfrenta. Para ello comenzaremos con una investigación descriptiva de carácter cuantitativo utilizando como instrumento un reporte emitido por la firma *CBRE Hotels' Americas*

*Research* (2016) cuyo objetivo es entender la relevancia de esta plataforma de economía compartida sobre la industria tradicional. Luego, analizaremos desde una perspectiva cualitativa, si Airbnb constituye un riesgo estratégico para la industria hotelera tradicional, y cuáles son las principales acciones y desafíos que la industria enfrenta. Para esto, utilizaremos como instrumentos de la presente investigación descriptiva algunos artículos periodísticos, una entrevista a un referente de la industria hotelera tradicional; y, comentarios y opiniones recolectadas en grupos de la industria hotelera publicadas en la plataforma *LinkedIn* para tal fin.

## **5.1. Análisis Cuantitativo del impacto de Airbnb en la industria hotelera tradicional de Estados Unidos**

En este apartado analizaremos la oferta y la demanda de Airbnb en relación con la industria hotelera tradicional, tanto en volumen de unidades como en precios.

### **5.1.1. Oferta: unidades activas de Airbnb vs habitaciones de hoteles tradicionales disponibles**

El primer factor que analizamos es la oferta de Airbnb respecto de la oferta de habitaciones de los hoteles tradicionales en Estados Unidos, para así poder comprender en términos de unidades disponibles, qué porcentaje representan ambos actores en el mercado. Resulta válido aclarar que, en el presente análisis, nos referimos a las unidades disponibles en el sitio de Airbnb que son aquellas que no se encuentran bloqueadas por los usuarios de dicha plataforma. La figura N°9 corresponde a los 10 mercados de mayor volumen en Estados Unidos.

Figura N°9: Principales 10 mercados con unidades de Airbnb activas (Sep 2015)

Mercado	Unidades activas de Airbnb	Habitaciones activas de Airbnb	Habitaciones por unidad	Habitaciones de Hoteles	Unidades Airbnb/Habitaciones de hoteles
Nueva York	22,876	27,965	1.2	117,367	19.5%
Los Angeles	13,023	17,967	1.4	98,166	13.3%
San Francisco	6,428	8,790	1.4	51,561	12.5%
Miami	5,199	7,368	1.4	51,498	10.1%
Chicago	4,626	6,153	1.3	111,408	4.2%
Washnigton DC	4,443	5,784	1.3	107,776	4.1%
Boston	4,147	5,566	1.3	52,119	8.0%
Seattle	4,044	5,601	1.4	42,455	9.5%
San Diego	4,016	6,290	1.6	60,754	6.6%
Austin	3,357	6,024	1.8	33,877	9.9%
Top 10 U.S.	72,159	97,508	1.4	726,981	9.9%
Total U.S.	173,057	277,256	1.6	5,031,645	3.4%

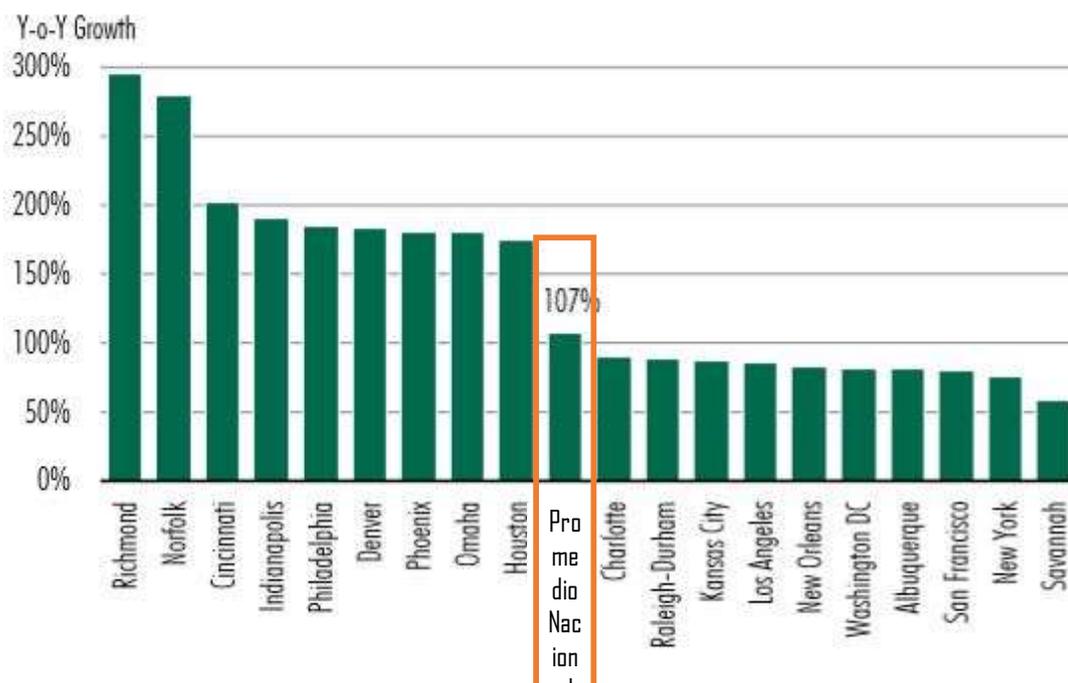
Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

La figura N° 9 compara la cantidad de habitaciones de Airbnb disponibles respecto a la cantidad de habitaciones en los hoteles por ciudad. Como se puede observar Nueva York es la ciudad con mayor cantidad de unidades activas de Airbnb ~23,000 unidades, seguidas por las ciudades de Los Ángeles y San Francisco. Para estos 10 mercados principales de Estados Unidos el porcentaje de unidades de Airbnb por habitación de hotel tradicional asciende a 9.9%, comparado con el 3.4% para el total del país.

#### 5.1.2. Oferta: crecimiento de unidades activas de Airbnb

Otro factor relevante para entender el impacto de Airbnb en la industria hotelera tradicional de Estados Unidos, es el crecimiento que experimentan las unidades activas dicho mercado. En la figura N°10 se muestra la tasa de crecimiento año a año para las 10 ciudades más relevantes y las 10 ciudades donde Airbnb tiene menor presencia.

Figura N°10: Crecimiento (Y-o-Y) unidades de Airbnb activas (3Q 2015)



Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

Tal como se expone en la figura N°10, los mercados más desarrollados, es decir con mayor cantidad de unidades activas de Airbnb (como Nueva York, San Francisco y Los Ángeles) tienen una menor tasa de crecimiento en comparación con aquellos mercados en donde la oferta de unidades activas disponibles de Airbnb es menor. En promedio, la tasa de crecimiento de las unidades activas de Airbnb para el 3Q 2015 fue de 107%.

### 5.1.3. Composición de la oferta de Airbnb: presencia de *multi-unit hosts* y *full-time hosts*

De acuerdo a los datos provistos por Airdna presentados en el reporte de CBRE (2016), los propietarios o anfitriones que utilizan el sistema de Airbnb para ofrecer su propiedad, o, cuarto privado o compartido, tienen sólo una unidad publicada en la plataforma. En este sentido, parece razonable esperar que los anfitriones tengan un enfoque oportunista para beneficiarse con un dinero extra que puedan obtener mediante el uso de la plataforma. Por lo tanto, las unidades controladas por estos huéspedes representan una disminución de la potencial amenaza sobre los hoteles tradicionales. Por el contrario, los anfitriones con unidades múltiples son más propensos a adoptar un enfoque proactivo

para la gestión de sus unidades y, como resultado, inmiscuirse en las fuentes de demanda que históricamente han utilizado los hoteles tradicionales.

En diciembre 2015, Airbnb publicó datos oficiales de la situación de la ciudad de Nueva York, relacionada con la oferta y su composición. De acuerdo a este informe, el 95% de los anfitriones posee una sola propiedad que publica para alquiler, y el 90% de ellos publican la propiedad que constituye su residencia permanente. La gran mayoría de las propiedades publicadas son compartidas ocasionalmente, con un promedio de 42 noches entre ellas; 84% son compartidas por menos de 120 días al año y el 78% por menos de 90 días por año<sup>12</sup>.

En contraposición a los datos emitidos por Airbnb, la *American Hotel Lodging Association (AH&LA)*, informó en base a un estudio realizado PennState que el 30% de los ingresos de Airbnb en el período septiembre 2014 a septiembre 2015 en 12 mercados analizados que incluyen Nueva York y San Francisco, provienen de *full-time hosts* (es decir, propietarios que alquilan su propiedad/es por 360 días o más por año) y ~40% de los ingresos de Airbnb provienen de *multi-unit hosts* (que son aquellos propietarios que ofrecen 2 o más unidades en dicha plataforma)<sup>13</sup>.

Este último informe, ha generado muchas opiniones controvertidas al respecto, ya que, de ser sus datos fidedignos, el negocio de Airbnb que se presenta como un mediador para ayudar a la clase media estadounidenses a hacer un poco de dinero extra para sus hogares, no sería real. Por lo tanto, sería un medio para que hoteles puedan infringir la ley publicando sus propiedades por este medio y así evadir impuestos, y evitar las normas de seguridad e higiene que rigen en esta industria. Ante la emisión de este informe, Airbnb por su parte emitió un comunicado donde expresa que el informe es confuso y manipula la información intencionalmente para realizar falsos reclamos y atacar a la clase media estadounidense que comparte sus hogares como medio para obtener un ingreso extra.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Airbnb (2015, diciembre). Data on the Airbnb community in NYC. Airbnb. Consultado el 09 de abril de 2016 en, <https://www.airbnbaction.com/data-on-the-airbnb-community-in-nyc/>

<sup>13</sup> PennState (2016, Enero). From Air Mattresses to unregulated business: an analysis of the other side of Airbnb. Pennsylvania. Estados Unidos. Consultado el 09 de abril de 2016 en, [http://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/PennState\\_AirBnbReport\\_.pdf](http://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/PennState_AirBnbReport_.pdf)

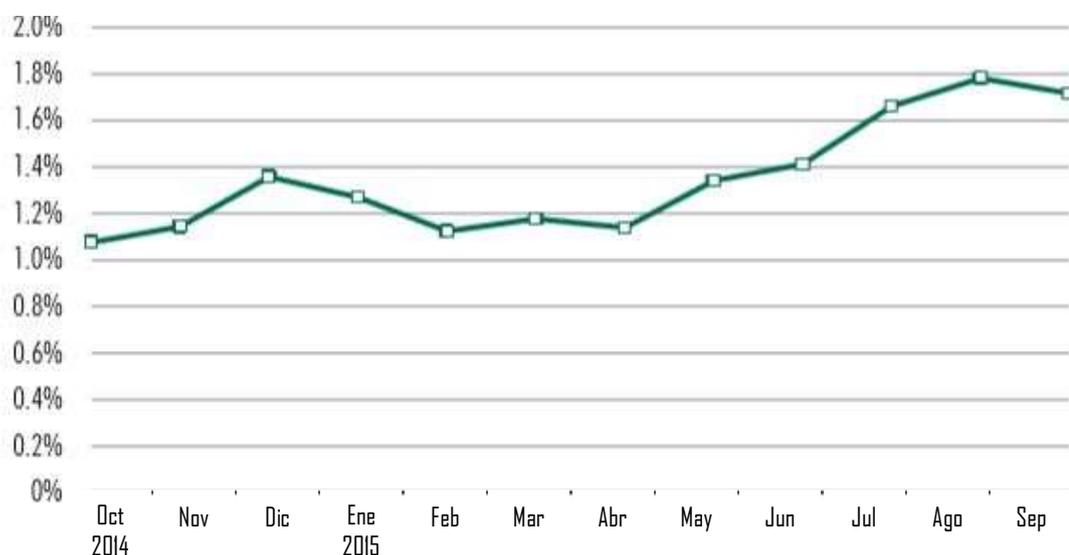
<sup>14</sup> Fiegerman, S. (2016, enero 21). Airbnb says it's a positive force for communities. Hotels say nope. Mashable. Consultado el 09 de abril de 2016 de, <http://mashable.com/2016/01/21/airbnb-vs-hotel-industry/#wbz7oNZHm5qV>

#### 5.1.4. Demanda: cantidad de reservas en Airbnb respecto a la demanda tradicional hotelera

Habiendo analizado la oferta disponible, nos interesa ahora estudiar la demanda. Para ello, en la figura n°11 se representa la cantidad de reservas realizadas en Airbnb como porcentaje de la demanda hotelera tradicional, para el período analizado (octubre-2014 a septiembre-2015).

Figura N°11: Demanda Airbnb como porcentaje de la demanda de los hoteles tradicionales

Demanda: Airbnb/Hotel



Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

Como se refleja en la figura N°11, la demanda de habitaciones satisfecha por Airbnb muestra una tendencia creciente. Por otra parte, basado en un dato de STR, el crecimiento de la demanda hotelera tradicional a largo plazo es de 2.05. Por lo tanto, el volumen de crecimiento de la demanda de Airbnb está ya alcanzando los niveles orgánicos de crecimiento de la industria hotelera estadounidense.

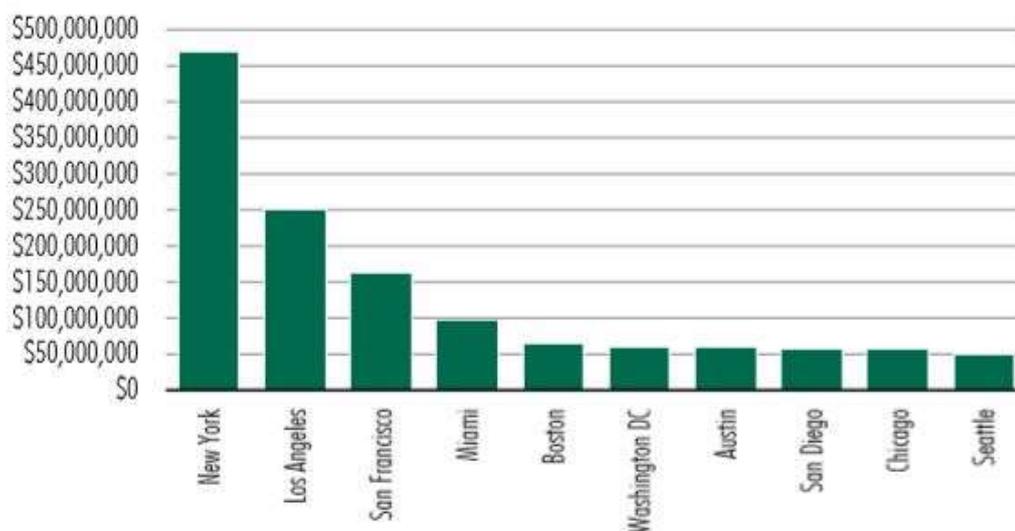
#### 5.1.5. Volumen de Ventas de Airbnb respecto a la industria hotelera tradicional

El volumen de ventas estimado de Airbnb, para el período anual bajo análisis que finalizó en septiembre 2015, ascendió a \$2,400 M, y más del 55% de los ingresos generados

fueron captados en sólo cinco ciudades de Estados Unidos. Esto muestra el alto grado de concentración de Airbnb en algunas ciudades.

A continuación, en la figura N°12, se muestran los 10 mercados más significativos en relación a volumen de ingresos del período analizado.

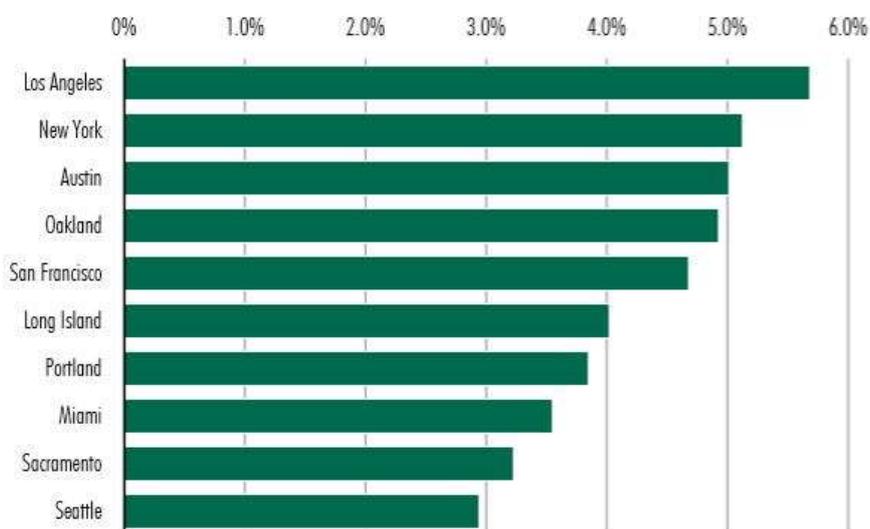
Figura N°12: Principales 10 mercados en volumen de facturación de Airbnb (4Q 2015)



Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

Adicionalmente al volumen total de facturación, resulta de interés comparar la facturación total de Airbnb en función de la facturación total de la industria hotelera. Como se muestra en la figura N°13, Los Ángeles es el mercado número 1, con \$250 millones de ingresos generados por Airbnb, que representan un 5.7% sobre los \$4,400 millones de ingresos totales generados por los hoteles tradicionales.

Figura N°13: Principales 10 mercados de facturación de Airbnb como porcentaje de los ingresos totales de la industria hotelera tradicional

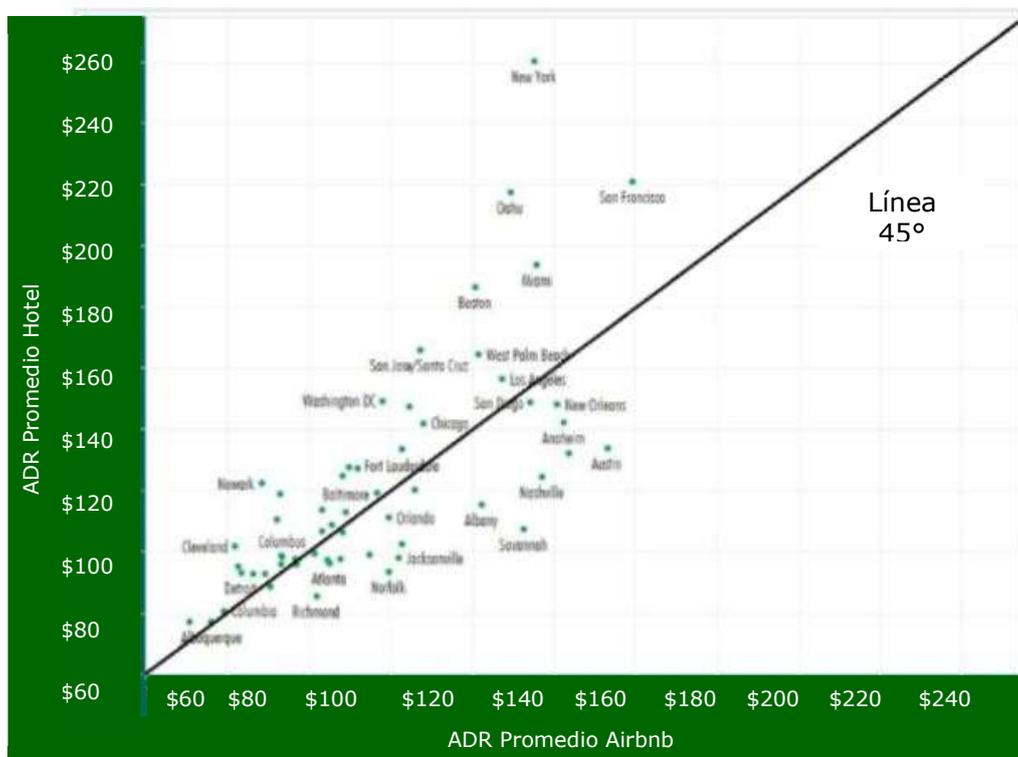


Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

#### 5.1.6. Comparación del ADR (Average Daily Rate) de Airbnb respecto a la industria hotelera tradicional

El ADR es un indicador financiero, que se utiliza comúnmente en la industria hotelera y representa el ingreso promedio por habitación ocupada. Se calcula dividiendo los ingresos totales sobre las habitaciones vendidas. De acuerdo al informe emitido por CBRE (2016), y contrario a la creencia popular de que Airbnb siempre ofrece un precio más bajo que los hoteles, esto no es así siempre. En la figura N° 14 se presenta una comparación entre el ADR promedio alcanzado por los hoteles tradicionales y el ADR promedio de Airbnb en cada ciudad. Las ciudades que caen sobre la línea de 45° son aquellas en los que el ADR de los anfitriones de Airbnb y los hoteles tradicionales es igual. Las ciudades que se encuentran por encima de dicha línea son aquellas en donde el ADR de los hoteles es más alto que el ADR de Airbnb. Inversamente, aquellas que se posicionan por debajo de la línea de 45°, son los mercados en donde el ADR de Airbnb es superior al de los hoteles.

Figura N°14: Gráfico de dispersión del ADR promedio de Airbnb y ADR promedio de los hoteles (Período: Oct-2'14/Sep-2015)



Fuente: CBRE Hotels' Americas Research (2016, enero)

Del análisis de la figura N°14, se observa que las ciudades que son entrada a Estados Unidos, como por ejemplo las ciudades de Nueva York, Boston y San Francisco, tienen un ADR promedio de hotel alto, asociándose esto a los altos costos de invertir en estas locaciones (costo alto del terreno). Los mercados por debajo de la línea, como Austin, Nashville, Charleston y Savannah, son mercados turísticos fuertes con costos relativamente bajos de terrenos.

Los mercados en donde Airbnb ofrece un descuento relevante respecto al precio promedio de los hoteles, es un indicador de cuán competitivos son en precio, los anfitriones en dicho mercado. Los hoteles que se encuentran en los mercados con los descuentos más altos de Airbnb, como Nueva York y Oahu, son más vulnerables a un desarrollo más fuerte de plataformas colaborativas de alojamiento, como es el caso de Airbnb.

En conclusión, de la investigación descriptiva de carácter cuantitativo realizada, se puede concluir que Airbnb representa una potencial amenaza a la industria hotelera tradicional.

En primer lugar, para los nuevos emprendimientos hoteleros, y dado que Airbnb presenta un crecimiento que está alcanzando el crecimiento orgánico de la industria, no hay lugar para nuevas construcciones (especialmente en algunas ciudades donde la presencia de esta plataforma de economía compartida es más fuerte) sin que esto tenga un impacto en la industria hotelera tradicional en su conjunto. Por otro lado, para los hoteles que hoy en día se encuentran en funcionamiento, la oferta de Airbnb limita la posibilidad de los hoteles de aumentar sus ADR, para mantenerse competitivos en el mercado.

## **5.2. Análisis cualitativo del impacto de Airbnb sobre la industria hotelera tradicional**

En esta etapa de nuestra investigación descriptiva, nos enfocamos en un análisis cualitativo, para determinar si Airbnb es o no una amenaza a la industria hotelera tradicional, eligiendo como instrumentos los siguientes:

- Artículo periodístico con comentarios relevantes sobre el tema objeto de análisis realizados en la presentación de los resultados financieros en Wall Street de los principales representantes de la industria hotelera tradicional en Estados Unidos<sup>15</sup>.
- Entrevista realizada a David Baum que ocupa el puesto de “Director of Luxury, Lifestyle and Full Service Projects”, en Hilton Worldwide.
- Comentarios y opiniones recolectadas en LinkedIn a partir de la apertura de un debate en grupos de la industria hotelera, creados con el objeto de recabar información de expertos de la industria.

Estos dos últimos instrumentos se utilizaron también para indagar sobre los desafíos que enfrenta la industria hotelera tradicional estadounidense para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes, tema que se desarrollará en el siguiente apartado.

El resultado del análisis del artículo periodístico se puede observar en la figura N°15 que se expone a continuación:

---

<sup>15</sup> DePillis, L (2016, febrero 26). Hotels don't actually appear to be that scared of Airbnb – yet. Trade groups are raising warning flags, even if executives are not. The Washington Post. Consultado el 09 de abril de 2016 en, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/02/26/hotels-dont-actually-appear-to-be-that-scared-of-airbnb-yet/>

Figura N°15: Análisis de los comentarios de referentes de la industria

Organización	Persona	Grado de amenaza de Airbnb	Comentarios relevantes
Pebblebrook Hotels	CEO Jon E. Bortz	Medio	Con la llegada de Airbnb, los hoteles han perdido la habilidad de fijar precios más altos en situación de eventos especiales. Esto se recuperará en algunos años, una vez que la industria este correctamente regulada.
Hyatt Hotel	CEO Mark S. Hoplemazian	Medio	Reconoce el impacto de Airbnb en el segmento de clientes que viajan por placer, pero estima que no afecta en el segmento de clientes que viajan por negocios, ya que la propuesta de valor del hotel es superior.
Marriott International	CEO Arne M. Sorensen	Bajo	No impacta al negocio actualmente, pero es un competidor que habrá que observarlo y analizar a futuro.
Intercontinental Hotel Group	CEO Richard Solomons	Bajo	Es un competidor pequeño en el mercado, que por su modelo de negocios deberá ser regulado.
Sunstone Hotel	CEI John V. Arabia	Medio	Es un gran competidor, pero sólo afecta algunos mercados y será importante en un futuro la regulación de los mismos.
Starwood Hotels	CFO Thomas B. Mangas	Bajo	Airbnb no representa actualmente una amenaza al segmento de clientes que viajan por negocios y si bien puede evolucionar, ellos brindan a sus clientes corporativos lo que necesitan, por ende representa un riesgo bajo.
Hilton Worldwide	CEO Christopher J. Nassetta	Bajo	Airbnb no tiene un impacto material en ninguno de los segmentos de negocios del Hilton, ya que no tienen las posibilidades de replicar la propuesta de valor por ellas brindadas y que los clientes valoran
RLJ Lodging Trusts	CEO Thomas J. Baltimore Jr	Bajo	Airbnb sólo representa una amenaza cuando ocurren eventos especiales en la ciudad, pero no han erosionado el desempeño económico de sus hoteles en ninguna ciudad.
Sotherly Hotels	CEO Andrew Sims	Bajo	Si bien reconocen que Airbnb ha tenido un impacto negativo en ciudades con aeropuertos importantes, esto sólo se debe al factor precio, y no cuentan con una propuesta de valor diferenciada, por ende el riesgo es bajo.
Lasalle Hotel Properties	CEO Mike D. Barnello	Alto	Airbnb está erosionando los márgenes de los hoteles en las ciudades más grandes.
Chesapeake Lodging Trusts	CEO James L. Francis	Bajo	Airbnb sólo representa una amenaza para los hoteles que quieran fijar tarifas altas, ante un evento especial.
Sunstone hotel	COO Marc A. Hoffman	Bajo	No ven ningún cambio en los mercados en los que operan ante la entrada de Airbnb
Hersha Hospitality Trusts	CEO Neil H. Shah	Medio	Reconocen que es una alternativa para los clientes que viajan por placer, pero no constituye una amenaza para que la industria hotelera tradicional siga creciendo.

Fuente: elaboración propia

Tal como se puede observar en la figura N°15, los ejecutivos de la industria hotelera están de acuerdo en calificar a Airbnb como un riesgo medio-bajo para sus negocios. Adicionalmente, muchos de ellos hacen hincapié en la necesidad de regular el negocio de Airbnb para que cumpla con los aspectos de seguridad e higiene, e impositivos, tal

como ellos deben cumplir. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de la industria hotelera tradicional consideran que, si bien Airbnb tiene un impacto en las ciudades más grandes, especialmente cuando ocurren eventos importantes, ya que limita la capacidad de los hoteles de incrementar los precios; no ven a esta plataforma de negocios compartidos como un riesgo estratégico que podría impactarlos de manera significativa. Del relevamiento de los comentarios realizados en el debate conducido mediante LinkedIn, cuyas preguntas se pueden ver en el [Anexo VII](#), aquí la diversidad en las opiniones es un poco mayor. Quienes argumentan que Airbnb no constituye un riesgo estratégico para la industria hotelera tradicional, basan sus opiniones en que la propuesta de valor de Airbnb se basa en alquilar espacios libres, y no en otorgar experiencias únicas como ellos promocionan. Por lo tanto, no constituyen un riesgo para los hoteles que cuentan con una propuesta de valor diferenciadora, que sus clientes valoran. Otros argumentan, que el mayor riesgo para la industria hotelera tradicional, no son las personas que alquilan sus espacios libres, sino aquellos hoteles o propietarios que alquilan sus espacios en forma ilegal, utilizando esta plataforma como medio de evasión de impuestos, principalmente. En concordancia con lo expuesto, en la entrevista realizada a David Baum (Hilton), el coincide con que Airbnb no es una amenaza para hoteles que brindan una propuesta de valor diferenciada como el caso del Hilton, pero que, de su anterior experiencia laboral en la ciudad de Colorado, pudo observar cómo se compraban o construían viviendas familiares con el sólo fin de ser alquiladas por intermedio de Airbnb como una alternativa de inversión.

Otros, por su parte, y en menor grado, si ven a Airbnb como un competidor de alto riesgo para la industria hotelera tradicional. Principalmente los argumentos están relacionados a los nuevos comportamientos del consumidor/clientes, que prefieren este tipo de esquemas de negocios sobre el esquema tradicional tanto por precio, como por la experiencia que esto supone que es diferente a la que brindan los hoteles tradicionales.

### **5.3. Desafíos de la industria hotelera tradicional**

En base a los instrumentos que se detallaron en el apartado anterior, y a artículos periodísticos relacionados con la materia, exponemos a continuación los resultados de la investigación en cuanto a las estrategias que están desarrollando la industria hotelera tradicional para mantenerse a la vanguardia del nuevo entorno competitivo.

- Apertura de nuevos hoteles mediante la introducción de nuevas marcas orientadas a nichos de mercado con una propuesta de valor diferenciadora: dentro de este apartado se pueden distinguir varias acciones que las grandes cadenas hoteleras están desarrollando con el objetivo de ofrecer una propuesta de valor superadora a sus clientes. Por un lado, empresas como Hilton, Marriott y Starwoods han lanzado una nueva línea de hoteles boutique independientes, respaldada por su marca. Su ventaja competitiva es que cada hotel ofrece características distintivas únicas con el objetivo de lograr un sentido de pertenencia. Como ejemplos de esto se puede citar la marca Curio (Hilton), Marriott's Autograph Collection (Marriott), Rosewood Hotels & Resorts, y The Luxury Collection (Starwoods)
- Fuerza de trabajo calificada: con el objetivo de brindar un servicio personalizado a los clientes: los hoteles ponen foco en la atención al cliente a través de programas de capacitación a sus empleados para brindar una calidad de servicio de excelencia.
- Iniciativas Digitales: mediante la aplicación de la tecnología permiten mejorar el servicio al cliente. Un ejemplo de esto es Digital Key (Hilton) que es una app que permitirá a los huéspedes seleccionar el cuarto, hacer el check-in online, acceder al cuarto directamente sin necesidad de pasar por la recepción del hotel, y también permitirá el acceso a las áreas comunes del hotel (estacionamiento, pileta, gimnasio, etc). Marriott y Starwoods ya han desarrollado aplicaciones similares.
- Fusiones y adquisiciones: la industria hotelera tradicional se está consolidando mediante una gran cantidad de fusiones y adquisiciones con el objetivo de generar sinergias entre ellas y así brindar una mejor propuesta de valor a sus clientes. Es importante mencionar en este punto que más allá de los movimientos que ocurren entre los hoteles tradicionales, el grupo Accor en Europa decidió comprar la empresa Onefinestay (abril, 2016) que es una plataforma similar a Airbnb que se focaliza en el alquiler de propiedades entre particulares en el segmento de lujo. En el anuncio del trato, el grupo Accor dijo que su principal objetivo en dicho acuerdo es acelerar la transformación del modelo de negocios, capturando el valor creado por Onefinestay; y fortaleciendo la presencia de la compañía en el segmento de lujo,

ofreciendo así a sus clientes una oferta alternativa. Por el momento esta compañía será operada en forma independiente, tal como venía siendo gestionada.<sup>16</sup>

## **CAPITULO 6: UNA PERSPECTIVA DE ARGENTINA**

El objetivo del presente capítulo es ofrecer una perspectiva del mercado hotelero argentino y el potencial impacto que el desarrollo de Airbnb pudiese tener en el mismo. Con tal motivo basamos la investigación de carácter exploratorio en tres instrumentos fundamentales. En primer lugar, desarrollamos una encuesta para relevar el grado de conocimiento por parte de los usuarios de la plataforma de Airbnb y sus principales motivaciones para decidir participar o no de ella. Luego, en base a encuestas y artículos periodísticos investigamos brindamos una perspectiva experta acerca del impacto de esta plataforma de economía compartida en la industria hotelera tradicional argentina.

### **6.1. Análisis de los resultados de la encuesta**

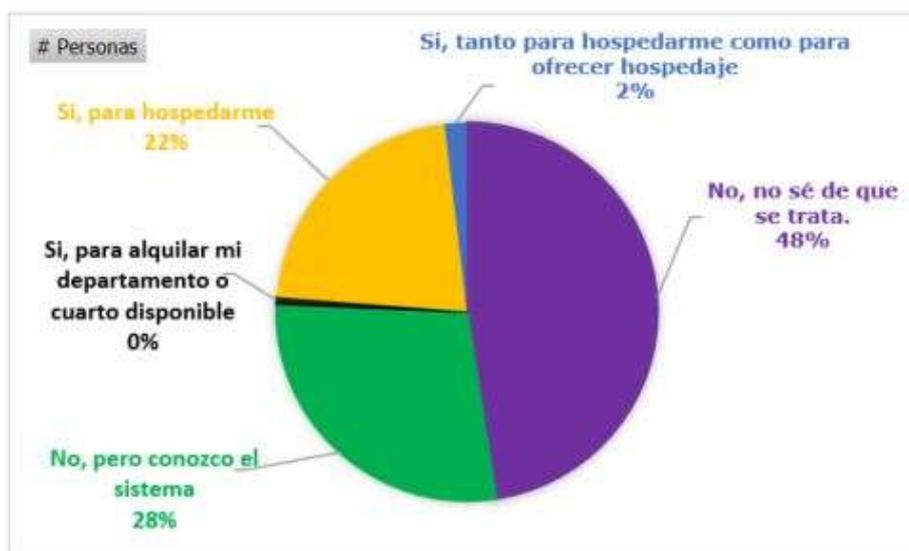
Se realizó una encuesta a residentes argentinos, de la cual se obtuvo 370 respuestas. Los objetivos de la misma fueron, por un lado, conocer el grado de conocimiento y uso de la plataforma Airbnb; y por otro, evaluar la experiencia de los usuarios y/o potencialidad de uso de dicha plataforma, tanto para alquilar como para hospedarse. Las preguntas realizadas y los datos demográficos de la muestra se pueden revisar en el Anexo VIII.

En la figura N°16 se puede observar que el 48% de las personas encuestadas no conocen qué es Airbnb y el 76% nunca ha utilizado este tipo de plataforma, ni como huésped, ni como anfitrión.

---

<sup>16</sup> Dillet, R. (2016, abril 04). AccorHotels acquires Onefinestay for \$170 million. Consultado el 11 de abril de 2016 en, <http://techcrunch.com/2016/04/04/accorhotels-acquires-onefinestay-for-170-million/>

Figura N°16: Grado de conocimiento de Airbnb y uso

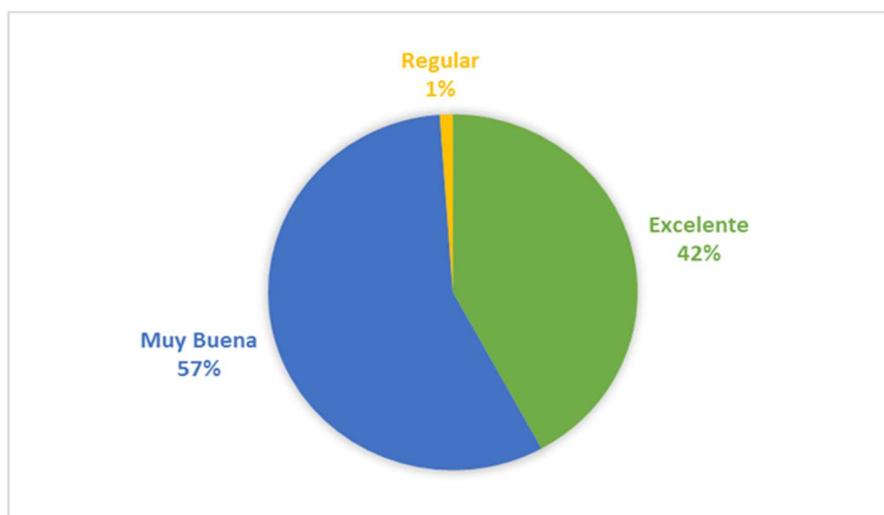


Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, en la figura N°16, se puede observar que las personas que han utilizado esta plataforma para alquilar su departamento o cuarto privado disponible sólo alcanza un ~2%.

En la figura N°17, podemos ver que de las personas que han utilizado esta plataforma para hospedarse (88 personas en total), en general han tenido una experiencia positiva.

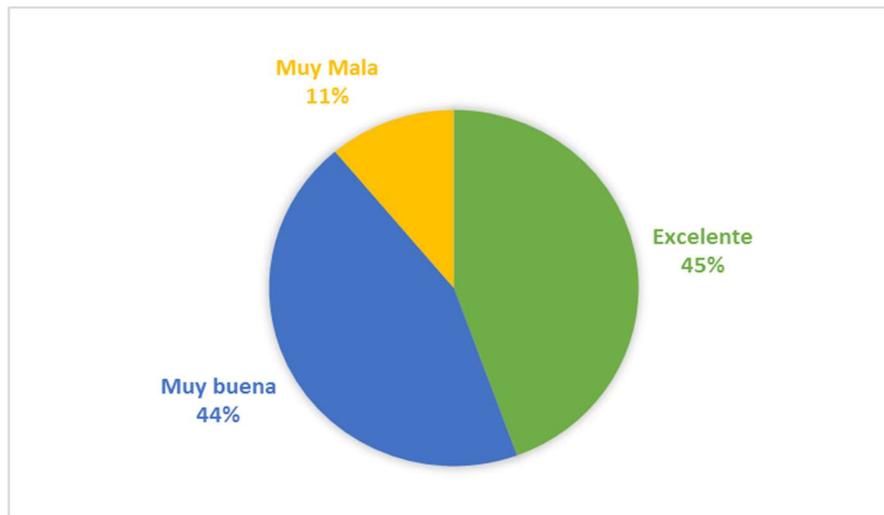
Figura N°17: Experiencia como huésped



Fuente: elaboración propia

En el caso de las personas que han utilizado esta plataforma para alquilar (9 personas) su departamento o cuarto disponible el resultado de la experiencia se puede observar en la figura N°18.

Figura N° 18: Experiencia como anfitrión



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, en la encuesta intentamos comprender cuáles fueron o serían las principales motivaciones para alquilar un departamento o cuarto privado; y cuáles para no hacerlo. Del total de personas encuestadas, el 29% alquiló o alquilaría su departamento mediante Airbnb, y este porcentaje asciende a 56% si contemplamos las personas que conocen esta plataforma y alquilaron o estarían dispuestos a hacerlo en el futuro. Tal como se expone en la figura N°19, las principales motivaciones para ello son generar un ingreso extra, y conocer gente nueva.

Figura N°19: Motivaciones para alquilar mediante la plataforma de Airbnb



Fuente: elaboración propia

En el caso de las personas que no estarían dispuestos a alquilar su departamento o habitación por intermedio de esta plataforma (44% del total de personas que conocen Airbnb), mencionan como principal causa la incomodidad por compartir su casa o cuarto con desconocidos. En la figura N°20 se pueden observar los resultados de este relevamiento.

Figura N°20: Causas para no alquilar mediante la plataforma Airbnb



Fuente: elaboración propia

Por último, analizamos cuáles son las principales motivaciones para hospedarse o no hacerlo mediante el uso de Airbnb, para todos aquellos encuestados que declararon haber hecho uso o conocer esta plataforma (194 personas). El 95% de las personas declaró que se hospedó u se hospedaría en el futuro, mientras que sólo el 5% no lo haría. Las principales motivaciones para hospedarse fueron el precio, una mejor relación costo/beneficio respecto a un hotel tradicional, y la posibilidad de relacionarse con personas locales. En la figura N°21, se presentan los resultados de las motivaciones de los encuestados.

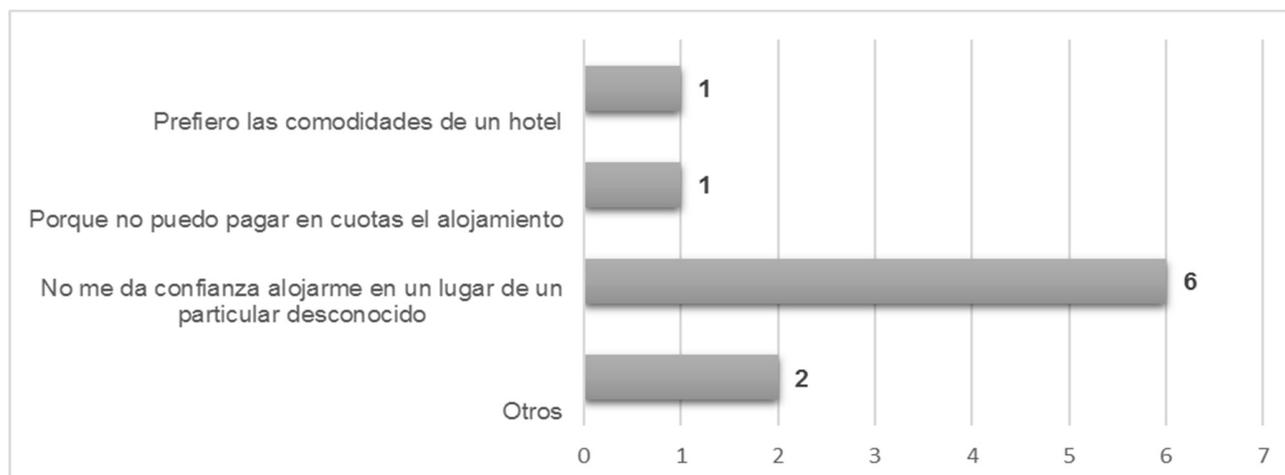
Figura N°21: Motivaciones para hospedarse por Airbnb



Fuente: elaboración propia

En el caso de las personas que no se hospedarían utilizando esta plataforma, la principal causa de esta decisión es la falta de confianza, como se observa en la figura N°22.

Figura N°22: Principales motivaciones para no hospedarse por Airbnb



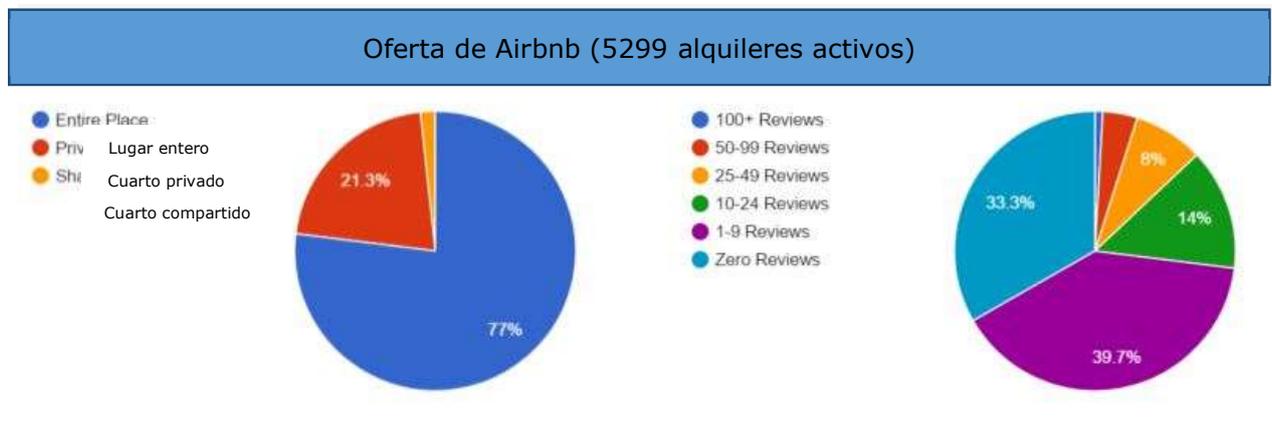
Fuente: elaboración propia

De todo lo expuesto, se puede observar que, si bien Airbnb desembarcó en la Argentina en el año 2011, aún muchas personas desconocen en que consiste esta plataforma. Por otro lado, la propensión de los argentinos a hospedarse por este medio, es mucho mayor que la de alquilar su departamento o habitación libre.

De acuerdo a Torres Mallol, gerente general de Airbnb para América Latina, “la experiencia de uso de Airbnb cuenta con varias barreras de entrada para los usuarios. No todos están dispuestos en una primera etapa en reservar un hospedaje brindado por alguien que no conoce, pero ahí está el aporte que brinda la plataforma con diversos recursos de seguridad, tales como comprobación de identidades, el uso de fotografías certificadas que reflejan el espacio ofrecido”. Por el lado de los anfitriones de Airbnb que reciben a los viajeros en la Argentina, los principales destinos que tiene Airbnb se concentran en Buenos Aires, que tiene el 67 por ciento de los 12 mil alojamientos listados, seguido por Córdoba<sup>17</sup>. De las 12.000 propiedades que se ofrecen dentro de la plataforma de Airbnb en Buenos Aires, de acuerdo a datos de Airdna (abril, 2016) solamente 5299 son propiedades que se consideran activas, de las cuáles el 33% no tuvo ningún tipo de revisión por parte de los usuarios, y el 39.7% restante de 1-9 opiniones (Figura N° 23).

<sup>17</sup> Tomoyose, G. (2015, agosto 27). Buenos Aires, una de las ciudades con mayor oferta de alojamiento compartido de América latina. La Nación Tecnología. Consultado el 12 de abril de 2016 de, <http://www.lanacion.com.ar/1822298-buenos-aires-una-de-las-ciudades-con-mayor-oferta-de-alojamiento-compartido-de-america-latina>

Figura N°23: Oferta de Airbnb en Buenos Aires



Fuente: Airdna (abril, 2016). Consultado el 12 de abril de 2016 de [https://www.airdna.co/city/ar/buenos-aires?report=ar\\_buenos-aires#](https://www.airdna.co/city/ar/buenos-aires?report=ar_buenos-aires#)

Como conclusión, si bien el mercado de Airbnb en Argentina se encuentra en una fase de crecimiento, es un mercado joven que deberemos ver como evoluciona en el futuro, para determinar si este modelo de negocios puede ser exitoso en el país.

## 6.2. Análisis de entrevistas y artículos periodísticos

Para analizar el grado de amenaza de Airbnb en el mercado hotelero tradicional argentino, y los desafíos que éste último enfrenta desde una perspectiva experta se realizó una entrevista al Lic. Fabián Fábrega, director del Hotel El Castillo y se analizaron artículos periodísticos publicados sobre el tema.

De la investigación realizada se desprende que Airbnb puede constituir un riesgo alto para la industria hotelera tradicional, especialmente para aquellos hoteles que no cuenten con una propuesta de valor diferenciadora basada en satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores. En tal sentido, Fabián Fábrega nos comenta que actualmente el precio es el factor de diferenciación principal de muchos hoteles y, que la industria hotelera tradicional avanza con rigidez y lentitud ante los cambios en el comportamiento y preferencias de sus clientes; y el entorno competitivo. Por este motivo, el riesgo es alto, y dependerá de cómo la industria reaccione para introducir cambios en sus modelos de negocio. Adicionalmente, Fábrega considera que en nuestro país estos

modelos de negocios generan competencia desleal, ya que, aunque Airbnb les pide a los prestadores que cumplan con la ley, actúan al margen de la ley y así se suman a la ya existente oferta de hospedaje ilegal que iguala en cantidad de camas a la hotelería legal (según la investigación más reciente de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina). En dicho sentido, este tema también fue tratado en la primera reunión iberoamericana de la OMT sobre economía colaborativa que se realizó el 4 y 5 de abril de 2016. Como parte de las conclusiones del foro, se reconoció que este tipo de plataformas son una competencia fuerte para la hotelería tradicional, y que, si bien estos nuevos actores son bienvenidos al mundo del hospedaje y del turismo, todos deberían jugar bajo las mismas reglas. Sugirieron a los Estados de la Región que consideren la posibilidad de legislar sobre los nuevos formatos de alojamiento turístico basados en la economía digital y colaborativa, para que cumplan las obligaciones a las que están sujetas las empresas registradas, habilitadas y categorizadas.<sup>18</sup>

En cuanto a los desafíos que enfrenta la industria hotelera tradicional argentina, Fábrega considera que lograr una identidad o diferenciación que permita a cada región y a cada hotel atraer a turistas por razones específicas, es clave. Adicionalmente, fomentar prácticas de innovación y sustentabilidad, entre ellas la gestión del capital humano y un nuevo tipo de economía responsable son también aspectos relevantes para el futuro de la industria.

---

<sup>18</sup> Mensajero Web (2016, abril 11). Analizando la situación. Consultado el 13 de abril de 2016 en, <http://mensajeroweb.com.ar/post/50806/analizando-la-situacion.html>

## CONCLUSIONES

Una de las tendencias más relevantes dentro de la industria hotelera es el crecimiento de los modelos de negocio de economía compartida, teniendo como principal exponente a la empresa Airbnb. Hasta el momento, la industria hotelera tradicional ha reaccionado a este nuevo actor en el mercado de diversas maneras. En Estados Unidos, las grandes cadenas hoteleras han trabajado en desarrollar una nueva propuesta de valor a sus clientes, de manera tal de lograr retenerlos. Más allá de los programas de lealtad tradicionales, que, si bien siguen existiendo y lo seguirán haciendo, no son suficientes para retener a sus clientes; dichas empresas están trabajando fuertemente en incorporar el uso de la tecnología en todos los puntos de contacto de servicio al cliente, de manera tal de ofrecer un servicio más eficiente y adaptado a las necesidades y preferencias de sus usuarios. También, de nuestra investigación, pudimos observar que las grandes cadenas hoteleras, han lanzado nuevas marcas al mercado para lograr experiencias únicas dirigidas a nichos particulares y con el objetivo de conectar con el cliente a través de un “sentido de lugar”, así como también han puesto foco en el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada que permita la excelencia en el servicio al cliente. Muchas de estas acciones, son factores que Airbnb proclama poseer, al brindar una oferta enorme de alojamiento que van desde un castillo hasta la posibilidad de alojarse en un barco; otorgando este tipo de “experiencias únicas” a sus usuarios. Desde el lado de Airbnb, también se pueden observar sus esfuerzos en mejorar la experiencia de los huéspedes. Al no ser un servicio estandarizado, ya que consiste en una transacción comercial entre particulares, esta empresa basa su estrategia en brindar consejos y servicios a sus anfitriones que van desde un servicio de fotografía profesional, hasta consejos de como decorar los espacios en alquiler, para acoger a los huéspedes. Para el caso, de aquellos que participan desde el lado de la oferta, la introducción de un seguro para hacer frente a potenciales daños de la propiedad, y la tecnología aplicada para incrementar el nivel de confianza entre desconocidos son piezas claves para que las personas decidan participar de este tipo de modelos de negocios basados en la confianza. Otra de las piezas claves, por parte de Airbnb, es que sus usuarios crean y participan de una comunidad con un fuerte sentido de pertenencia, donde los anfitriones son “*partners*” del negocio y quienes intervienen activamente en la co-creación de esta empresa definiendo qué cosas hacen y cómo las hacen.

La empresa Airbnb, hasta el momento, se ha desarrollado y expandido fuertemente en el segmento de personas que viajan por ocio; sin embargo, como se desprende de los resultados de la investigación realizada, la misma se encuentra desarrollando nuevas herramientas para ofrecer una propuesta también a aquellas personas que viajan por negocios (segmento en el cuál los hoteles tradicionales descartaban que el mismo pudiese competir debido al tipo de propuesta de valor y necesidades de este tipo de clientes).

Actualmente el impacto de Airbnb en la industria tradicional hotelera de Estados Unidos no ha mostrado señales de estar erosionando los márgenes de dicha industria. A pesar del rápido crecimiento de las plataformas de economía compartidas en el sector hotelero, la industria hotelera estadounidense muestra un ritmo de crecimiento con indicadores de desempeño (ADR, RevPar) que se mantienen fuertes.

Sin embargo, de toda la investigación realizada, este modelo de alojamiento alternativo debe ser mirado desde cerca, ya que, si bien determinamos que hoy el riesgo es medio-bajo, creemos que el modelo de negocio de Airbnb puede evolucionar impactando a la industria tradicional de forma significativa. Como se desprende de la investigación realizada, la tasa de crecimiento de Airbnb en el mercado estadounidense está alcanzando los niveles orgánicos de crecimiento de la industria hotelera tradicional; lo que pone en riesgo el desarrollo de nuevos emprendimientos hoteleros y la posibilidad de que los hoteles puedan incrementar sus precios, ya que deben permanecer competitivos respecto de la oferta realizada por Airbnb. En este sentido, especialmente en las grandes ciudades, donde Airbnb tiene una mayor participación de mercado, los hoteles encuentran dificultad para la fijación de precios más altos; especialmente ante la ocurrencia de eventos especiales, debido a que pierden clientes que deciden optar por la oferta de espacios que brinda esta plataforma de economía compartida.

Otro de los aspectos importantes, que se desprende de la investigación, es el marco regulatorio necesario para que los negocios de economía compartida funcionen bajo dicho esquema. Existe una lucha entre las asociaciones que agrupan a los hoteles tradicionales, la comunidad e Airbnb por un tema impositivo y de regulaciones de la industria que debería ser resuelto. Muchas de las organizaciones hoteleras, reclaman que la oferta de Airbnb es en su mayor parte ilegal, ya que se trata de hoteles que utilizan esta plataforma para evadir impuestos principalmente; siendo éste el caso de los *full-*

*time hosts* y *multi-unit hosts*, que se mencionan en la investigación realizada. Sin embargo, Airbnb asegura que su oferta se basa en personas que alquilan sus espacios libres, y contribuyen a mejorar los ingresos de la clase media estadounidense. Es de vital importancia, trabajar sobre un marco regulatorio que brinde una competencia justa y leal entre todos los participantes de la industria hotelera.

En relación a Argentina, podemos observar que el negocio de Airbnb se encuentra en una fase de crecimiento, pero es un mercado joven aún, y aún no se puede determinar qué impacto podría generar si el mismo se expandiera fuertemente. En cuanto a las personas deseosas de participar de este tipo de plataformas ofreciendo sus espacios libres o alquilando, de la investigación realizada se desprende que los argentinos no simpatizan con la idea de alquilar su cuarto o propiedad a desconocidos. Sin embargo, plataformas como la de Mercado Libre, han crecido enormemente en el país basados en la compra-venta de bienes mediante mecanismos de reputación online que son también uno de los pilares para la construcción de confianza entre desconocidos en los que se basa Airbnb. Por lo tanto, este tipo de modelo de negocios podría evolucionar en un futuro, si cada vez más personas comienzan a participar del mismo, constituyendo de esta manera un mayor riesgo para la industria hotelera tradicional argentina.

Por su parte, los hoteles en Argentina, en su mayoría, aún no han tomado acciones para protegerse de dicho avance. En materia de innovación tecnológica y servicio al cliente, la industria hotelera argentina muestra un avance lento y la competencia en el mercado se basa, en mayor medida, en el factor precio. Si Airbnb logra consolidarse dentro del país como una opción de hospedaje alternativo, puede traer aparejado consecuencias graves para aquellos hoteles que no logren adaptarse al nuevo entorno competitivo y a las nuevas necesidades de sus clientes, ofreciendo una propuesta de valor única a los mismos.

## BIBLIOGRAFIA

- AH&LA - American Hotel & Lodging Association (2015), Lodging Industry Trends 2015. Consultado el 25 de marzo de 2016 en, [https://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/Lodging\\_Industry\\_Trends\\_2015.pdf](https://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/Lodging_Industry_Trends_2015.pdf)
- Airbnb (2012). Airbnb Fact Sheet. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, [http://assets.airbnb.com/press/press-releases/Airbnb%20Fact%20Sheet\\_en.pdf](http://assets.airbnb.com/press/press-releases/Airbnb%20Fact%20Sheet_en.pdf)
- Airbnb (2015, agosto 21). Business Demand for Airbnb Surges as Company Sees Record Corporate Signups. *Airbnb*. Consultado el 5 de abril de 2016 de <https://www.airbnb.com/press/news/business-demand-for-airbnb-surges-as-company-sees-record-corporate-signups>
- Airbnb (2015). Airbnb Summer Travel Report: 2015. Airbnb. Consultado el 28 de marzo de 2016 de, <http://blog.airbnb.com/wp-content/uploads/2015/09/Airbnb-Summer-Travel-Report-1.pdf>
- Airbnb (2015, diciembre). Data on the Airbnb community in NYC. Airbnb. Consultado el 09 de abril de 2016 en, <https://www.airbnbaction.com/data-on-the-airbnb-community-in-nyc/>
- Airbnb (2016). About us. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <https://www.airbnb.com.ar/about/about-us>
- Airbnb (2016). ¿Qué es la tarifa de servicio para huéspedes de Airbnb?. Airbnb. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <https://www.airbnb.com/help/question/104>
- Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance [*Electronic article*]. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 6-11. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=chrpubs>
- Botsman, R, Roo, R. (2010). What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. Harper Collins Publishers EPub Edition (Ed.). The rise of collaborative consumption (Capítulo 4).
- Botsman, R. (2010, Mayo). The case of collaborative consumption. [Archivo de Video] Consultado en [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_case\\_for\\_collaborative\\_consumption](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption)
- Botsman, R. (2012, Septiembre). The currency of the new economy is trust. [Archivo de Video] Consultado el 15 de marzo de 2016, en [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust)

- Botsman, R. (2015, Mayo, 27). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't? Fast Company & Inc. Consultado el 29 de marzo de 2016, en <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- Botsman, R., Capelin, L. (2016, enero). AIRBNB: Building a revolutionary travel company. Saïd Business School. University of Oxford Ed. Abril 2015, actualización Enero 2016. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://rachelbotsman.com/work/airbnb-building-a-revolutionary-travel-company/>
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H., & Verma, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction [Electronic article]. Cornell Hospitality Report, 15(3), 6-16. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1199&context=chrpubs>
- CampbellMithun (2012, Febrero 8). National study quantifies reality of the sharing economy movement. [Blog post]. Consultado el 17 de marzo de 2016, en [http://www.cmithun.com/national\\_study\\_quantifies\\_reality\\_of\\_the\\_sharing\\_economy\\_movement-2/](http://www.cmithun.com/national_study_quantifies_reality_of_the_sharing_economy_movement-2/)
- Cooke, C. (2013, Junio). The Sharing Economy. Social media is turning consumers into entrepreneurs. The end of ownership? Oregon Business. Consultado el 15 de marzo de 2016, en <http://christinacooke.com/portfolio-item/the-sharing-economy/>
- DePillis, L (2016, febrero 26). Hotels don't actually appear to be that scared of Airbnb – yet. Trade groups are raising warning flags, even if executives are not. The Washington Post. Consultado el 09 de abril de 2016 en, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/02/26/hotels-dont-actually-appear-to-be-that-scared-of-airbnb-yet/>
- Dillet, R. (2016, abril 04). AccorHotels acquires Onefinestay for \$170 million. Consultado el 11 de abril de 2016 en, <http://techcrunch.com/2016/04/04/accorhotels-acquires-onefinestay-for-170-million/>
- Egan, M. (2015, Octubre 28). Hilton: We're not scared of Airbnb. CNNMoney (New York). Consultado el 19 de marzo de 2016, en <http://money.cnn.com/2015/10/28/investing/airbnb-hilton-hotels>

- Fiegerman, S. (2016, enero 21). Airbnb says it's a positive force for communities. Hotels say nope. Mashable. Consultado el 09 de abril de 2016 de, <http://mashable.com/2016/01/21/airbnb-vs-hotel-industry/#wbz7oNZHm5qV>
- Folger, J. (2016, marzo 03). The Pros and Cons of Using Airbnb. Investopedia. Consultado el 05 de abril de 2016 en, <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/032814/pros-and-cons-using-airbnb.asp?performancelayout=true>
- Ford Credit (2016). Consultado el 30 de marzo de 2016 en, <https://fordcreditlink.com/#/>
- Gansky, L. (2010). The Mesh: Why the Future of Business is Sharing. United States of America: The Penguin Group Epub Edition. Getting to know the Mesh (Capítulo 1)
- Guggenheim, J., Kremser S., Jhunjhunwala,P., McCaleb,T., Alvarez Garcia-Mon,A., McCabe, L. (2014). Travel Goes Mobile. Boston Consulting Group. Consultado el 3 de abril de 2016 en, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation\\_travel\\_tourism\\_digital\\_economy\\_travel\\_goes\\_mobile/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_digital_economy_travel_goes_mobile/)
- King, D. (2016, Febrero 11). Hotel industry disputes report about Airbnb's impact in NYC. Travel Weekly. Consultado el 15 de marzo de 2016, en <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Hotel-industry-disputes-report-about-Airbnb-impact-in-NYC>
- Lane, J., Woodworth M. (2016, enero). The Sharing Economy Checks In: An Analysis of Airbnb in the United States. CBRE Hotels' Americas Research. Consultado el 7 de abril de 2016 en, [http://cbrepkfcprod.blob.core.windows.net/downloads/store/12Samples/An\\_Analysis\\_of\\_Airbnb\\_in\\_the\\_United\\_States.pdf](http://cbrepkfcprod.blob.core.windows.net/downloads/store/12Samples/An_Analysis_of_Airbnb_in_the_United_States.pdf)
- Linton, H., & Kwortnik, R. J. (2015). The mobile revolution is here: are you ready? [Electronic article]. Cornell Hospitality Reports, 15(6), 6-18. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1203&context=chrpubs>
- McCall, M. (2015). What's next in loyalty programs: Highlights of the 2014 Cornell Loyalty Program Management Roundtable [Electronic article]. Cornell Hospitality Reports, 15(5), 6-11. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://scholarship.sha.Cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=chrpubs>

- Mensajero Web (2016, abril 11). Analizando la situación. Consultado el 13 de abril de 2016 en, <http://mensajeroweb.com.ar/post/50806/analizando-la-situacion.html>
- Owyang, J. (2013, julio 29). Collaborative Economy Airbnb loved over traditional hotel brands. Web Strategy. [Web log message]. Consultado el 20 de marzo de 2016 en, <http://www.web-strategist.com/blog/2013/07/29/collaborative-economy-airbnb-loved-over-traditional-hotel-brands/>
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The Collaborative Economy. California: Altimeter. [PowerPoint slides] Consultado el 16 de marzo de 2016, en <http://www.slideshare.net/Altimeter/thecollaborative-economy>
- Owyang, J., Samuel, A., Grenville, A. (2014). Sharing is the new buying. VisionCritical. Consultado el 18 de marzo de 2016 en, <https://www.visioncritical.com/sharing-is-the-new-buying/>
- Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Consultado el 18 de marzo de 2016 en, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>
- Oxford Dictionaries. Consultado el 30 de marzo de 2016, en <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharing-economy>
- PennState (2016, Enero). From Air Mattresses to unregulated business: an analysis of the other side of Airbnb. Pennsylvania. Estados Unidos. Consultado el 09 de abril de 2016 en, [http://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/PennState\\_AirBnb\\_Report.pdf](http://www.ahla.com/uploadedFiles/Common/pdf/PennState_AirBnb_Report.pdf)
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Priceonomics (2013). Airbnb vs Hotels: A price comparison. Priceonomics. Consultado el 30 de marzo de 2016 en, <http://priceonomics.com/hotels/>
- PwC (2013, Octubre). How can hotels achieve the right kind of growth in a digital age? A toolkit for fighting commoditization. Consultado el 01 de abril de 2016 en, <http://pdf.PwC.co.uk/how-can-hotels-achieve-the-right-kind-of-growth.pdf>
- PwC (2014). The sharing economy – sizing the revenue opportunity. Consultado el 15 de marzo de 2016, en [http://www.PwC.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharing\\_economy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html](http://www.PwC.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharing_economy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html)

- PwC (2014). How did we develop our sharing economy revenue projections? A detailed methodology. Consultado el 15 de marzo de 2016, en <http://www.PwC.co.uk/issues/megatrends/assets/how-did-we-develop-our-sharing-economy-revenue-projections-a-detailed-methodology.pdf>
- PwC (2015). The Sharing economy. Consumer Intelligence Series. Consultado el 30 de marzo de 2016, en <https://www.PwC.com/us/en/technology/publications/assets/PwC-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- PwC (2016), Consumer Intelligence Series: What's driving customer loyalty for today's hotel brands? Consultado el 25 de marzo de 2016 en, <https://www.PwC.com/us/en/industry/communications/publications/assets/cis-hotel-loyalty.pdf>
- Secchi, E., Roth, A., & Verma, R. (2016). The role of service improvisation in improving hotel customer satisfaction. Cornell Hospitality Report, 16(1), 3-10. Consultado el 3 de abril de 2016 en, <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=chrreports>
- Sommerville, H. (2015, Septiembre 28). Exclusive: Airbnb to double bookings to 80 million this year – investors. Reuters, San Francisco. Consultado el 25 de marzo de 2016 en, <http://www.reuters.com/article/us-airbnb-growth-idUSKCN0RS2QK20150928>
- The Best Schools (2012). The 20 Best Hospitality Programs in the United States. Consultado el 02 de abril de 2016 en, <http://www.thebestschools.org/blog/2012/01/20/20-hospitality-programs-united-states/>
- The Economist (2012, Julio 25). Mi casa, su cash. Seattle, USA. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <http://www.economist.com/blogs/babbage/2012/07/online-house-sharing>
- The Economist (2014, Abril 26). The Sharing Economy: remove the roadblocks. A billion shades of grey. Consultado el 17 de marzo de 2016, en <http://www.economist.com/news/leaders/21601257-too-many-obstacles-are-being-placed-path-people-renting-things-each-other-remove>
- Tomoyose, G. (2015, agosto 27). Buenos Aires, una de las ciudades con mayor oferta de alojamiento compartido de América latina. La Nación Tecnología. Consultado el 12 de abril de 2016 de, <http://www.lanacion.com.ar/1822298-buenos-aires-una-de-las-ciudades-con-mayor-oferta-de-alojamiento-compartido-de-america-latina>

- Tonn, C. (2016, Enero 11). NAIAS 2016: With Ford Credit Link, the Sharing Economy Comes to Leasing. The truth about cars. Consultado el 25 de marzo de 2016 en, <http://www.thetruthaboutcars.com/2016/01/naias-2016-ford-credit-link-car-sharing-economy-comes-leasing/>
- Walsh, B. (2011, Marzo 17). 10 Ideas That Will Change the World. Consultado el 30 de marzo de 2016, en [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717\\_2059710,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html)
- Wortham, J. (2011, julio 25). Room to Rent, via the Web. The New York Times. Consultado el 5 de abril de 2016 en, <http://www.nytimes.com/2011/07/25/technology/matching-travelers-with-rooms-via-the-web.html? r=0>

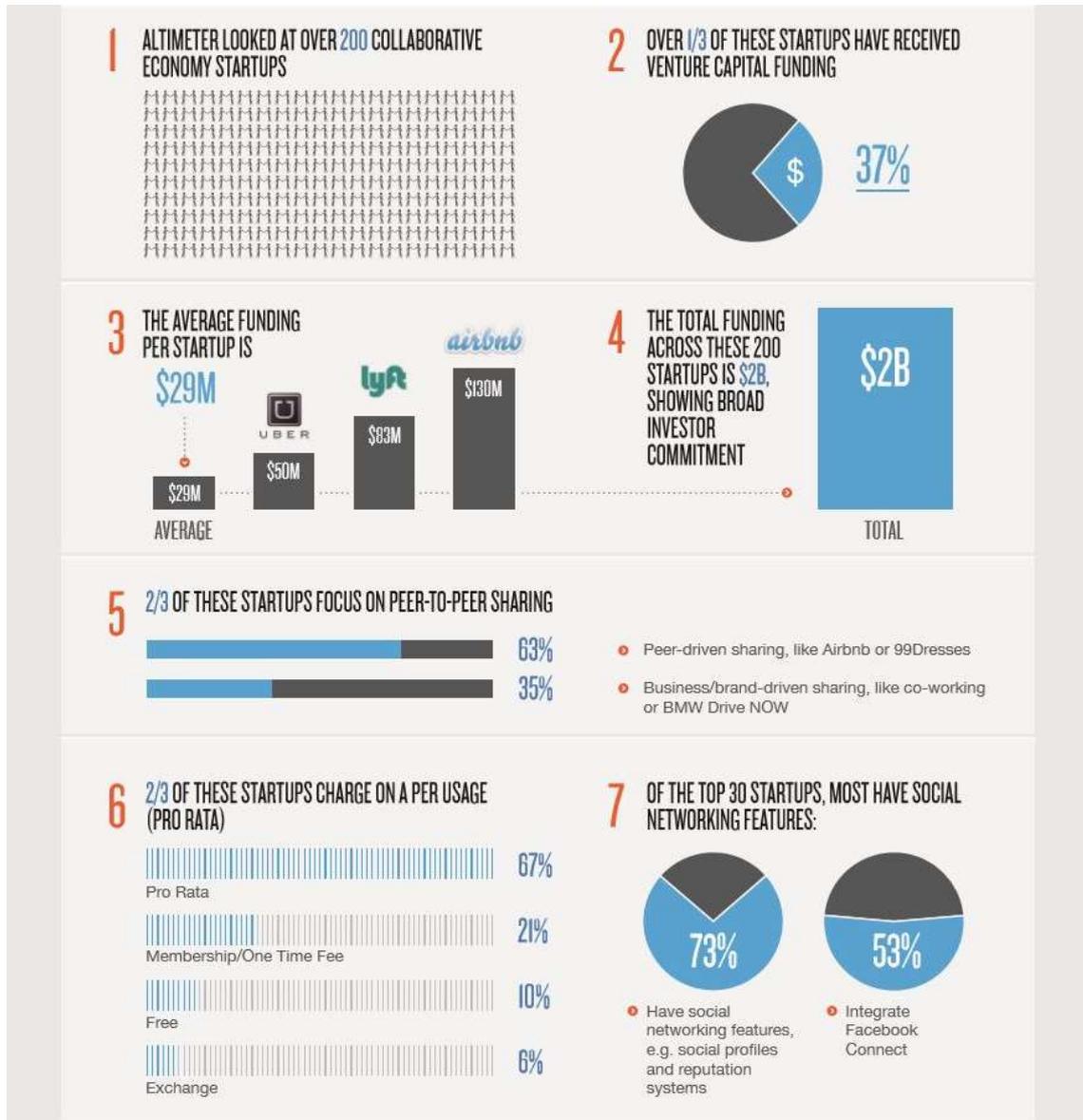
## ANEXOS

### Anexo I: Evolución de las relaciones de mercado



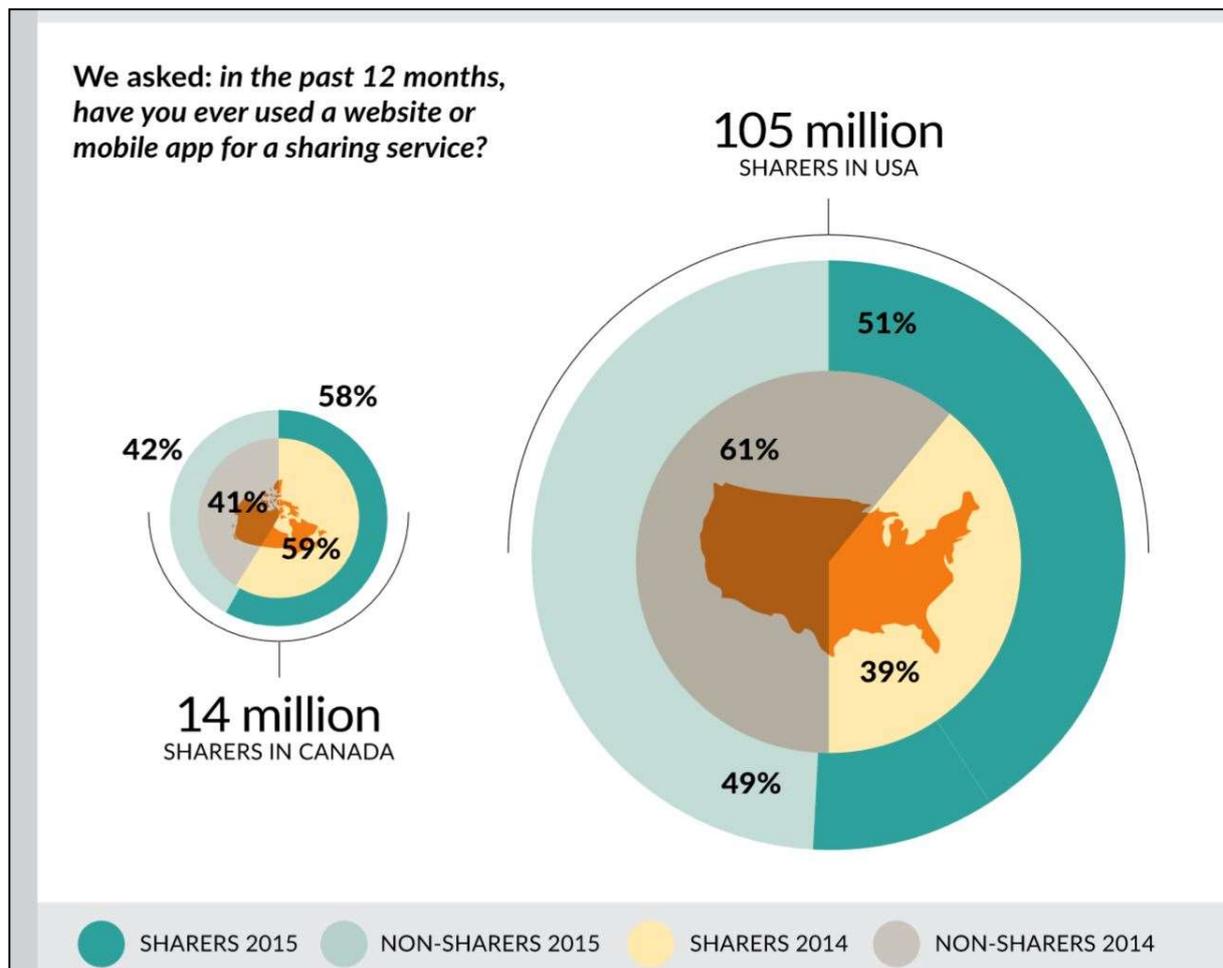
Fuente: Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The Collaborative Economy. California: Altimeter. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <http://www.slideshare.net/Altimeter/thecollaborative-economy>

## Anexo II: Visión general del mercado de economía colaborativa



Fuente: Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The Collaborative Economy. California: Altimeter. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <http://www.slideshare.net/Altimeter/thecollaborative-economy>

### Anexo III: Dimensionamiento del mercado de economía colaborativa



Fuente: Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>

## Anexo IV: Economía compartida por categoría

2014 vs 2015



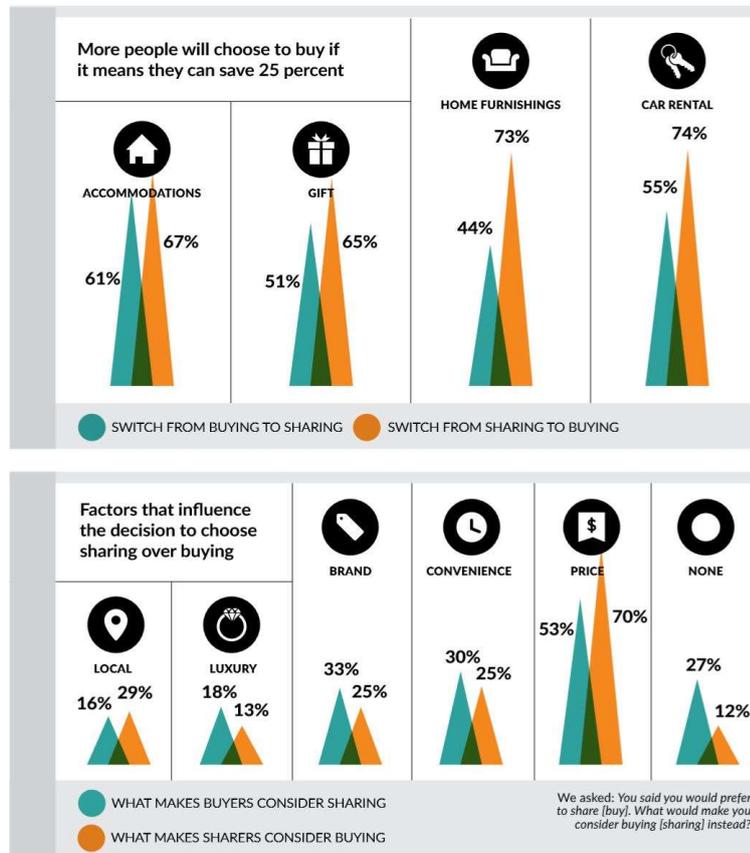
Fuente: Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>

## Proyección 2017



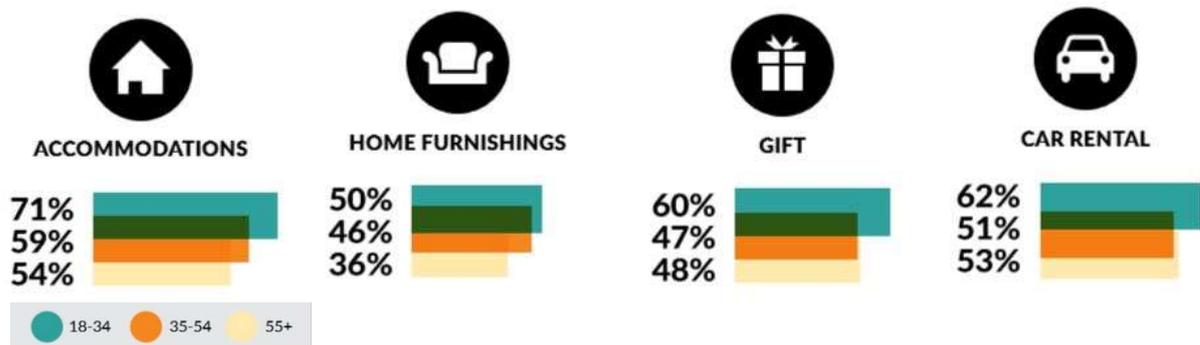
Fuente: Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>

## Anexo V: Factores que influyen la decisión de comprar o compartir



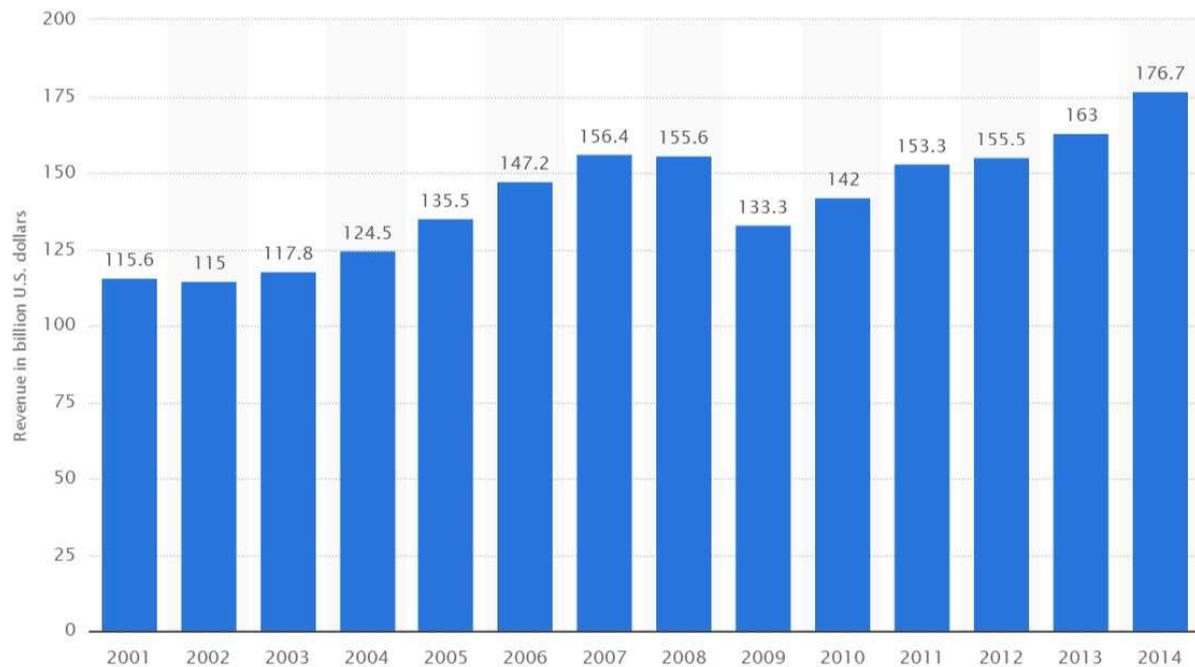
Fuente: Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>

### Respondents, by age, who would consider sharing instead of buying to get a 25% savings



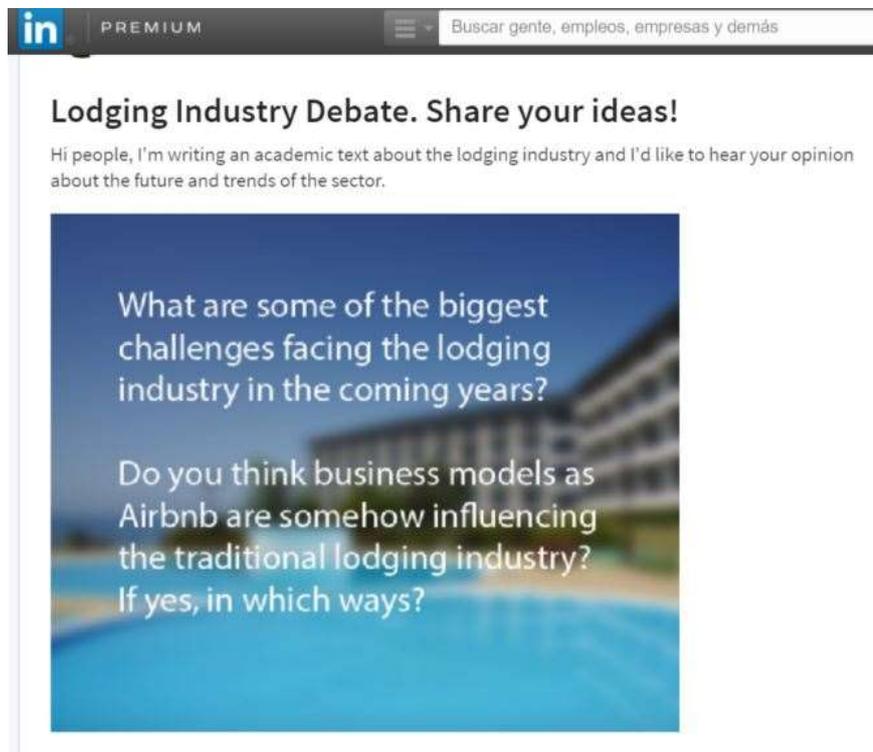
Fuente: Owyang, J., Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. VisionCritical. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de, <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>

## Anexo VI: Evolución de ingresos de la industria hotelera estadounidense



Fuente: Statista. Consulta el 25 de marzo de 2016 en, <http://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/>

## Anexo VII: Debate de ideas en la industria hotelera



Fuente: elaboración propia. Publicado en LinkedIn.com en el grupo Hotel Group Network el día 07 de abril de 2016, en [https://www.linkedin.com/groups/2617317/2617317-6123492380269170690?trk=hb\\_ntf\\_COMMENTED\\_ON\\_GROUP\\_DISCUSSION\\_YOU\\_LIKED#commentID\\_6125204737663979520](https://www.linkedin.com/groups/2617317/2617317-6123492380269170690?trk=hb_ntf_COMMENTED_ON_GROUP_DISCUSSION_YOU_LIKED#commentID_6125204737663979520)

## Anexo VIII: Encuesta

### A. ¿Utilizaste alguna vez la plataforma de Airbnb o algún servicio similar para hospedar/hospedarte?

- A1. Si, para hospedarme
- A2. Si, para alquilar mi departamento o cuarto disponible
- A3. Si, tanto para hospedarme como para ofrecer hospedaje
- A4. No, pero conozco el Sistema
- A5. No, no sé de qué se trata

#### Si es Opción A1, “Si, para hospedarme”

¿Cómo evaluarías tu experiencia como huésped?

- 1. Excelente
- 2. Muy buena
- 3. Regular
- 4. Mala
- 5. Muy mala

### B. ¿Cuáles fueron/serían tus principales motivaciones para elegir hospedarte mediante este tipo de plataformas? Marque las 3 opciones que más lo representen.

- 1. Precio
- 2. Me ofrece una experiencia única y/o diferente
- 3. Relación costo/beneficio mejor que en un hotel tradicional
- 4. Me hace sentir “como en casa”
- 5. Posibilidad de descubrir nuevos lugares
- 6. Me da la posibilidad de relacionarme con personas locales
- 7. Ubicación
- 8. Es más fácil reservar
- 9. Otros: Indicar

### C. ¿Consideraría alquilar su departamento y/o cuarto disponible mediante este tipo de plataformas?

- 1. Si, alquilaría mi departamento o cuarto privado
- 2. No lo alquilaría

#### Sí es “Si, alquilaría mi departamento y/o cuarto privado”

### D. ¿Cuál sería o fue tu principal motivación para elegir alquilar tu departamento y/o cuarto privado mediante este tipo de plataformas?

- 1. Generar un ingreso extra
- 2. Conocer gente nueva, de distintas culturas e intercambiar experiencias
- 3. Generar un ingreso extra y conocer gente nueva
- 4. Otros: Indicar

**Sí es “No lo alquilaría”****E. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no lo alquilaría? Marque la opción que más lo represente**

1. Considero que es una práctica ilegal
2. Pueden robarme o dañar mi propiedad
3. No me siento cómodo dejando entrar desconocidos a mi casa
4. Mi departamento es alquilado
5. Simplemente no me gusta la idea
6. Otros: Indicar

## Preguntas demográficas

**Si es Opción A2, “Si, para alquilar mi departamento o cuarto disponible”  
¿Cómo evaluarías tu experiencia como anfitrión?**

1. Excelente
2. Muy buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

**Pregunta D****F. ¿Consideraría hospedarse mediante este tipo de plataformas?**

1. Sí, me hospedaría utilizando este tipo de plataforma
2. No, no me hospedaría utilizando este tipo de plataforma

**Si es “si me hospedaría utilizando este tipo de plataformas”****Pregunta B****Si es “No, no me hospedaría utilizando este tipo de plataforma”****G. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no se hospedaría? Marque la opción que más lo represente**

1. No me da confianza alojarme en un lugar de un particular desconocido
2. Prefiero las comodidades de un hotel,
3. Porque las fotos de los lugares publicados pueden ser falsas
4. Porque no puedo pagar en cuotas el alojamiento
5. Otros: Indicar

## Preguntas demográficas

**Si es Opción A3, “Si, tanto para hospedarme como para ofrecer hospedaje”**

¿Cómo evaluarías tu experiencia como huésped?

1. Excelente
2. Muy buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

¿Cómo evaluarías tu experiencia como anfitrión?

1. Excelente
2. Muy buena
3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

**Pregunta B**

**Pregunta D**

Preguntas demográficas

**Si es Opción A4, “No, pero conozco el Sistema”**

**Pregunta F**

**Si F es “si me hospedaría utilizando este tipo de plataformas”**

**Pregunta B**

**Si es “No, no me hospedaría utilizando este tipo de plataforma”**

**Pregunta G**

**Luego, Pregunta C**

**Sí C es “Si, alquilaría mi departamento y/o cuarto privado”**

**Pregunta D**

**Sí C es “No lo alquilaría”**

**Pregunta E**

Preguntas demográficas

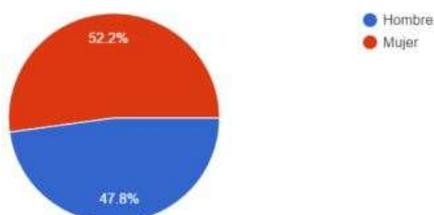
**Si es Opción A5, “No, no sé de qué se trata”**

Preguntas demográficas

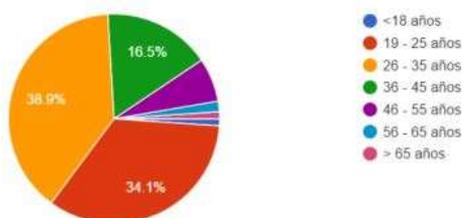
Fuente: elaboración propia

## Encuesta: Resultados demográficos

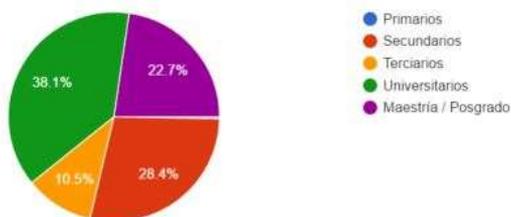
Género (370 responses)



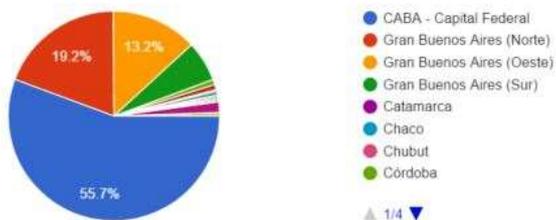
Edad (370 responses)



Máximo Nivel de Estudios Completos (370 responses)



¿Donde vivís? (370 responses)



Fuente: elaboración propia