



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA: EL CASO DE AIRBNB

Autor: Rocío Marazuela Martínez

Director: Carmen Valor Martínez

Madrid

Abril de 2018

Rocío  
Marazuela  
Martínez

**LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA: EL CASO DE AIRBNB**



## Agradecimientos

A la tutora de este Trabajo de Fin de Grado, por su valiosa ayuda.

A todos los expertos que han respondido al cuestionario, por su colaboración. Particularmente, gracias a Amaya Apesteguía, Fernando Gallardo, Francisco Rodríguez, Javier Gil, Juan Manuel Esteban, Julián Bolaños, Rosa Guirado y Santiago Melián González.

## Tabla de contenido

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1. Propósito y contextualización del tema .....	8
2. Justificación .....	10
3. Objetivos .....	12
4. Metodología .....	12
5. Estructura del trabajo .....	15
<b>II. MARCO TEÓRICO: EL CONSUMO COLABORATIVO .....</b>	<b>18</b>
1. Introducción .....	18
2. Distinción entre términos .....	18
3. Definición: el consumo colaborativo .....	21
4. Tipos de consumo colaborativo .....	22
5. Alojamiento colaborativo.....	26
6. La empresa: Airbnb.....	28
<b>III. MARCO TEÓRICO: LA VENTAJA COMPETITIVA .....</b>	<b>30</b>
1. Introducción .....	30
2. Modelos de ventaja competitiva .....	30
3. Definición de recursos y capacidades .....	31
4. Modelo de Barney para evaluar la ventaja competitiva.....	33
5. Traducción metodológica del modelo teórico de Barney: aplicación práctica ...	36
6. Conclusión .....	39
<b>IV. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: LA VENTAJA COMPETITIVA DE AIRBNB .....</b>	<b>40</b>
1. Introducción .....	40
2. Método de estudio.....	40
<b>V. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>48</b>

1. Identificación de los recursos y capacidades clave de Airbnb: resultados de la búsqueda documental.....	48
2. Valoración de los recursos y capacidades con base en el modelo VRIO para la identificación de la VC de Airbnb: resultados de la encuesta .....	66
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Estructura del trabajo.....	17
Figura 2: Empresas representativas de la economía colaborativa, la economía compartida, el consumo colaborativo y la economía bajo demanda .....	19
Figura 3: Economía colaborativa versus consumo colaborativo .....	20
Figura 4: Del hiperconsumo al consumo colaborativo .....	22
Figura 5: Clasificación de las plataformas de alojamiento colaborativo en función del grado de ánimo de lucro.....	24
Figura 6: Matriz de clasificación de las plataformas de economía colaborativa .....	26
Figura 7: Diferencias organizacionales entre empresas pertenecientes a la economía colaborativa y empresas tradicionales en el sector de alojamiento.....	27
Figura 8: Análisis VRIO e implicaciones competitivas.....	35
Figura 9: El modelo de la cadena de valor en la era del consumo colaborativo .....	37
Figura 10: Fases a seguir en el diseño de un estudio de caso .....	41
Figura 11: Marco para la clasificación, en cuatro dimensiones, de los recursos y capacidades que contribuyen a generar valor al consumidor final .....	67

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ranking de ciudades del mundo con más alojamientos publicitados por Airbnb .....	49
Ilustración 3. Evolución de los alojamientos publicitados por Airbnb .....	50
Ilustración 4. Variedad de alojamientos en función del lugar y del tipo de vivienda.....	51
Ilustración 5. Navegación en la plataforma de Airbnb .....	52
Ilustración 6. Personalización del servicio al cliente según el tipo de viaje .....	53
Ilustración 7. Ejemplo del sistema de evaluaciones.....	55
Ilustración 8. Ejemplo de la información del anfitrión .....	57

Ilustración 9. Posibilidad de denunciar cualquier mensaje .....	57
Ilustración 10. Posibilidad de denunciar cualquier mensaje .....	59
Ilustración 11. Comparación entre los precios de Airbnb y hoteles .....	60
Ilustración 12. Campaña “Bélo” .....	61
Ilustración 13. Ejemplos del servicio de fotografía de Airbnb .....	63
Ilustración 14. Influencia de la introducción del servicio de fotografía de Airbnb en el número de reservas realizadas en la plataforma .....	63
Ilustración 15. Experiencias de Airbnb.....	65
Ilustración 16. Realidad Virtual en Airbnb.....	65

### Índice de tablas

Tabla 1. Recursos y capacidades de Airbnb integrados en las cuatro dimensiones de generación de valor al consumidor .....	69
Tabla 2. Resultados de la encuesta respecto del atributo “valor” (porcentaje de respuestas favorables) .....	71
Tabla 3. Resultados de la encuesta respecto del atributo “rareza” (porcentaje de respuestas favorables) .....	73
Tabla 4. Resultados de la encuesta respecto del atributo “inimitabilidad” (porcentaje de respuestas favorables) .....	74
Tabla 5. Resultado del análisis de VC de Airbnb .....	75

## **Resumen**

El presente trabajo investiga la ventaja competitiva en relación con la generación de valor al cliente en el fenómeno del consumo colaborativo. Se realiza un estudio de caso de la plataforma P2P de alojamiento colaborativo “Airbnb”, identificando sus recursos y capacidades clave y valorándolos como fuentes de ventaja competitiva. Para ello, se aplica el marco VRIO de Barney (1991, 1995) bajo la forma de una encuesta circulada a expertos en la materia, para que estos valoren la presencia de los atributos de valor, rareza e inimitabilidad en los recursos y capacidades identificados. El análisis concluye que Airbnb posee una ventaja competitiva en relación a la experiencia de usuario (que comprende la creación de relaciones de confianza, la personalización del servicio al usuario, la creación de un sentimiento de comunidad y el reconocimiento de marca).

## **Palabras Clave**

Airbnb, consumo colaborativo, generación de valor al cliente, experiencia de usuario, plataformas P2P, ventaja competitiva, VRIO

## **Abstract**

The present investigation explores the competitive advantage in relation to customer value creation in the context of collaborative consumption. It conducts a case study of the home sharing P2P platform “Airbnb”, identifying its key resources and capacities and valuing them as sources of competitive advantage. To this end, the investigation applies Barney’s VRIO framework (1991, 1995) through a survey distributed to experts in the sector who value the presence of the attributes of value, rarity and inimitability in Airbnb’s resources and capacities. The analysis concludes that Airbnb holds a competitive advantage in relation to user experience (which includes the creation of trust-based relationships, the tailored service, the development of a sense of community and the high brand recognition).

## **Key Words**

Airbnb, collaborative consumption, competitive advantage, customer value creation, P2P platforms, user experience, VRIO framework



## Lista de abreviaturas

VC	Ventaja competitiva
P2P	Peer-to-peer
UE	Unión Europea
OCU	Organización de Consumidores y Usuarios
CESE	Comité Económico y Social Europeo
VRIO	Valor, rareza, inimitabilidad y soporte organizacional
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
C2B	<i>Consumer-to-business</i>
EEUU	Estados Unidos de América
INE	Instituto Nacional de Estadística
RBV	Enfoque basado en los recursos ( <i>resource-based view</i> )
VRIN	Valor, rareza, inimitabilidad y no sustituibilidad
API	Interfaz de Programación de Aplicación
DNI	Documento Nacional de Identidad
WOM	<i>Word-of-mouth</i>
SEO	Optimización de motores de búsqueda
CEO	Director ejecutivo
VR	Realidad virtual
vid.	véase

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Propósito y contextualización del tema

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general el **estudio de la ventaja competitiva** (en adelante, VC) en el contexto del fenómeno que denominamos consumo colaborativo en la fase de consolidación, esto es, superada la etapa disruptiva que ha supuesto dicho fenómeno. Para ello, se utiliza como marco de análisis el modelo de Barney de VC basada en los recursos y capacidades (Barney, 1991, 1995) y como caso de estudio la plataforma Airbnb. Así, se estudiará qué recursos y capacidades constituyen ventajas competitivas y si Airbnb las mantiene o no en la actualidad.

En 2011, la revista americana *Time* describía el **consumo colaborativo** como una de las diez ideas que cambiaría el mundo (Walsh, 2011). Seis años más tarde, Apesteguía (2016) se refiere a la batalla entre consumo colaborativo e hiperconsumismo como aquella de David contra Goliat, donde el pequeño vence al gigante. No les falta razón: compartir, reutilizar, e intercambiar son verbos que están empezando a reemplazar a los tradicionales utilizar, poseer y conservar. Estamos presenciando una evolución hacia nuevas formas de entender el consumo donde lo que importa es la posibilidad de acceder al uso del bien o servicio, y no tanto la propiedad detentada sobre estos (Gansky, 2010). En palabras de Kelly, “la tendencia es evidente: el acceso vence la posesión [...] es mejor que la propiedad” (Kelly, 2009, p. 17)

La base de las iniciativas colaborativas no es nueva: el trueque es tan antiguo como el hombre (Bendell y Greco, 2013); pero el fenómeno ha experimentado recientemente una **fuerte expansión**. Cañigüeral (2014) explica este *boom* del consumo colaborativo como producto de una serie de factores culturales, económicos y tecnológicos.

- Primero, en los **factores culturales** podemos encuadrar un cambio de valores, muy unido a la nueva generación de *Millennials* para la que “compartir se ha vuelto natural, tan natural como la bi-direccionalidad de una llamada o una reunión en un foro social” (Botsman y Rogers, 2010, pp. 97-98). Al deseo de relacionarse, conocer gente nueva y compartir experiencias se le añade una conciencia de sostenibilidad, ya que el consumidor busca un producto que tenga en cuenta al medioambiente y a la sociedad (Havas Worldwide, 2014).

- Segundo, en cuanto a los *factores económicos*, como defiende Creus (2014), fundador de la plataforma Ideas for Change, la crisis económica ha acelerado este modelo, debido a un entorno de disminución de la renta disponible entre los consumidores. Esta renta reducida, unida a la conciencia de recursos utilizados donde el nuevo valor es extraído de algo que ya existe, reduciendo el coste (Chase, 2015), ha potenciado considerablemente el consumo colaborativo.
- Tercero, en cuanto al rol de la *tecnología*, esta ha sido descrita por muchos como el principal motor que ha impulsado el desarrollo de esta tendencia (Belk, 2014). Como apunta Rachel Botsman en su charla de TEDxSydney en el 2010, “el consumo colaborativo en sí mismo habla de cómo la tecnología nos está llevando de vuelta a activar conductas de mercado muy antiguas, como el intercambio, el trueque y los préstamos, pero siendo reinventados en maneras y escalas que nunca antes han sido posibles” (YoungMarketing.co, 2014, p.8). En este sentido, Olson y Connor (2013) describen el crecimiento de Facebook, la adopción de los *smartphones* y el nacimiento de los pagos digitales P2P (del inglés *peer to peer*, que quiere decir entre pares) como elementos esenciales del proceso. Otro elemento clave ha sido el importante avance tecnológico en la geolocalización, que permite identificar la localización geográfica de un *peer*, facilitando el intercambio (Abboud, Graffi, Kovacevic, Pussep y Steinmetz, 2009).

La **tendencia es mundial**. Un informe de Price Waterhouse Coopers en 2015 estableció que un 33% de los consumidores europeos había oído hablar de estas plataformas; de los cuales un 5% participó en ellas durante ese año (PWC, 2015). Un año más tarde, la encuesta *Flash Eurobarometer 438* encargada por la Comisión Europea revelaba que el porcentaje de europeos que conocen estas plataformas había aumentado a 54% (Comisión Europea, 2016). Las cifras son aún más considerables en EEUU. Según un informe publicado por el *Pew Research Center* en mayo del año pasado, el 72% de la población estadounidense ha utilizado algún tipo de servicio compartido on-line (Smith, 2016). En cuanto a su impacto económico, se estima que en 2015 en la UE las plataformas de consumo colaborativo doblaron sus ingresos, facturando un total de a 28.000 millones de euros (Comisión Europea, 2016). Por su parte, el Centro de Información del Estado chino estima que, en China, el consumo colaborativo ha crecido en un 103% de 2015 a 2016, llegando a un volumen de comercio de 3.45 trillones de yuanes (438 billones de euros)

(*China Daily*, 2017).

Y esta **revolución ha llegado para quedarse** (Benítez, 2015). A modo de ejemplo, un reciente informe de la empresa consultora PWC sostiene que la actual industria (valorada en 7 billones de libras anuales) valdrá 140 billones de libras anuales sólo en el Reino Unido en 2025. En términos generales, la Comisión Europea señala una expectativa de aumento ulterior de estas cifras por el “gran potencial para que nuevas empresas conquisten estos mercados en rápida expansión” (p. 2). Por su parte, PWC predica un aumento de la *sharing economy* a la imponente figura de 335 billones de dólares en 2025 (PWC, 2016).

En España, la penetración del fenómeno es elevadísima. Según un análisis de 2015 de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), un 50% de los 8.700 encuestados ha participado alguna vez en una transacción catalogable como consumo colaborativo, cifra que aumenta al 74% si se considera también la compraventa de objetos de segunda mano. Además, la satisfacción también es alta: más de un 80% de los encuestados se muestra “muy satisfecho” con la experiencia (puntuando de 8 a 10 sobre 10). En concreto, la actividad de acomodación se puntúa en 8.2, la de transporte en 8.1, la de mercados de segunda mano en 8.1 y la de estilos de vida colaborativos en 8.0 (OCU, 2016). Ello indica que este modelo tiene un gran potencial para desbancar a competidores tradicionales y para atraer a nuevas empresas al segmento, haciendo necesario analizar sus fundamentos en términos estratégicos.

## 2. Justificación

El auge del fenómeno del consumo colaborativo ha suscitado una extensa oleada de literatura sobre el tema, estudiándolo como una fuerza disruptiva. Bower y Christensen (1996) analizan el proceso a través del cual “un producto o servicio simple entra en el extremo inferior del mercado y luego escala gradual y constantemente, llegando a ocupar el mercado y desplazando a los competidores establecidos” (p. 75). Por su parte, Wallster (2015) contempla que el fenómeno del consumo colaborativo ha tenido un efecto disruptivo en el mercado en general. Olson y Connor (2013) van más allá, dedicando su obra, *The Disruption of Sharing*, a describir la disrupción de compartir.

Como estos, la gran mayoría de la literatura se ha centrado en una sola cara de la moneda:

la de la evidente disrupción que ha supuesto la aparición de una forma completamente novedosa de entender el consumo. Se han estudiado los factores de éxito de este fenómeno (Rude, 2015), reflexionando acerca de la amenaza que supone a la llamada economía tradicional y profundizando en los impactos que han tenido los nuevos modelos colaborativos. El proyecto de investigación *The Triple Impact Assessment of P2P Collaborative Consumption in Europe* fue encargado conjuntamente por cuatro asociaciones de consumidores (Autoconsumo, Deco Proteste, OCU y Test-Achats); italiana, portuguesa, española y belga; respectivamente. En este, se pretendía estudiar “el desarrollo de indicadores y medidas fiables para establecer el impacto social, económico y ambiental del consumo colaborativo en Europa” (Gordo López y De Rivera, 2015, p. 3). Gordo López, De Rivera y Cassidy (2017) analizan con mayor profundidad los impactos sociales; mientras que expertos como Linares (2015) estudian el impacto significativo en varios sectores tradicionales por parte de plataformas colaborativas que ya cuestionan notablemente su cuota de mercado. El citado Dictamen del CESE menciona el impacto en el mercado laboral e identifica el mercado como una fuente potencial de empleo en los próximos años.

En la otra cara de la moneda, Schor (2016) arroja luz sobre el lado oscuro de la economía colaborativa, haciendo hincapié en que la democratización de la propiedad de las nuevas plataformas será clave para realizar su potencial. Es indiscutible que “la cantidad de valor económico creado en este espacio es enorme” y lo que es imperativo es que este “fluya equitativamente a todos los participantes” (Schor, 2016, p.12)

Con todo, la literatura ha dado por sentadas las ventajas competitivas que poseen las empresas pertenecientes al “consumo colaborativo”, sin analizar ni demostrar en qué se fundamentan estas. Se mencionan ventajas competitivas como la confianza (Warrington, Abgrab y Caldwell, 2000); la tecnología de las plataformas P2P (Bratianu, 2018); la comodidad y facilidad de uso (Owyang, 2015); el efecto de red (Parente, Geleilate y Rong, 2017), y una atractiva propuesta de valor al consumidor (Oskam y Boswijk, 2016), entre otras.

Sin embargo, los análisis actuales son superficiales o no hacen un análisis teórico completo de los recursos, dando por ciertas ventajas competitivas sin evidenciarlas. Los autores no reparan en la explicación del fundamento de estas, y tampoco analizan si se

sostienen en la fase de consolidación en la que se encuentra actualmente el consumo colaborativo, donde pueden cambiar o verse erosionados los modelos de negocio (Shirky, 2014). En este contexto, ¿podemos afirmar que realmente existen todas las ventajas competitivas que la doctrina da por sentadas? ¿en qué se fundamentan?

El presente trabajo de investigación explora este hueco identificado en la literatura a través del estudio del caso de Airbnb, por ser esta plataforma muy representativa de del fenómeno del consumo colaborativo. Como expone Pizam (2014), Airbnb constituye el caso paradigmático y más conocido, que está siguiendo el patrón habitual de una innovación disruptiva (Christensen y Raynor, 2013; Guttentag, 2015). Es tal su representatividad que Olson y Connor (2013) consideran el éxito de la plataforma como una de las seis fuerzas impulsoras del fenómeno del consumo colaborativo global, ya que este éxito dio legitimidad, confianza y el aliciente económico necesario para que otros emprendedores creasen plataformas similares.

Así pues, el presente estudio de Airbnb aspira a contribuir a este vacío en la literatura llevando a cabo un **análisis demostrativo de las fuentes de VC**, aplicando el modelo VRIO de Barney (1991, 1995) a los recursos y capacidades de la empresa.

### 3. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación, definido en el primer apartado, se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los *recursos y capacidades clave de Airbnb*, poniendo el foco de atención en la generación de valor al consumidor (entendiendo como consumidor al receptor del servicio de alojamiento, esto es, al huésped)
- Valorar estos recursos y capacidades como *fuerza de una ventaja competitiva de Airbnb* en relación con la generación de valor al consumidor

### 4. Metodología

En cuanto a la metodología de estudio, se ha utilizado el **método de estudio de caso**. Este procedimiento de investigación se define como “una investigación empírica que investiga

un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; y en el que se usan múltiples fuentes de datos” (Yin, 1989, p. 5).

El estudio de caso resulta especialmente útil para facilitar la comprensión de una cuestión u objeto complejo con el foco en un fenómeno contemporáneo dentro de un entorno de la vida real (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), para explorar procesos o comportamientos nuevos o sobre los que hay escaso conocimiento (Hartley, 1994) y para responder a preguntas de cómo y por qué (Leonard-Barton, 1990). El fenómeno de la economía colaborativa encaja en este perfil, ya que se trata de un nuevo modelo económico disruptivo, complejo y multivariable. Como describen sus investigadores, es “un nuevo y complejo modelo de consumo” (Diez Toribio, 2015, p. 24); “un tema complejo pero importante” (Bulchand-Gidumal y Melián-González, 2016, p. 49).

El propósito del método es ilustrar uno o varios temas dentro de una evolución (Yin, 2003). Puede emplearse para describir un fenómeno (Kidder, 1982; citado por Eisenhardt, 1989), comprobar una teoría (Pinfield, 1986; citado por Eisenhardt, 1989) o incluso generar una teoría (Gersick, 1988; citado por Eisenhardt, 1989). Este trabajo pretende una combinación de estos objetivos: por un lado, un estudio descriptivo de los recursos y capacidades clave de las empresas del consumo colaborativo; por el otro, una comprobación de las hipótesis acerca de la presencia de una ventaja competitiva en estos recursos y capacidades.

Una fortaleza del método de estudio de caso es su combinación de múltiples fuentes y técnicas de métodos de recolección de datos (Soy, 1997). Eisenhardt (1989) propone basarse en archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. Yin (1989) establece hasta seis fuentes de datos: documentación, documentos de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y objetos físicos. En cuanto al modo de recolección de estos datos, se debe entrar en la organización con un foco determinado, para recolectar un tipo de datos delimitado de forma sistemática (Mintzberg, 1979) – en nuestro estudio, este será el de los recursos y capacidades que aporten valor al cliente o usuario de la plataforma.

La metodología se ha estructurado en dos fases. En primer lugar, se ha llevado a cabo una extensa **revisión de la literatura** para definir, por un lado, el consumo colaborativo; y

analizar, por otro lado, la estrategia y modelos de VC. Para la búsqueda de información se han empleado bases de datos multidisciplinares (*Google Scholar* y EBSCO), así como bases de datos especializadas (*SAGE Humanities and Social Science*). Al tratarse de un tema de enorme actualidad y reciente desarrollo, la revisión de la literatura se ha centrado en publicaciones académicas, artículos de periódicos especializados (a modo de ejemplo; *Journal of Tourism, Journal of Marketing Research, International Journal of Hospitality Management, Strategic Management Journal*), estudios de organizaciones (OCU, OuiShare, Sharing España), informes de empresas consultoras (McKinsey & Company, PWC) y conferencias (TEDx).

Una vez realizada esta revisión para fijar el marco conceptual, en la **fase de investigación empírica** se ha realizado también una revisión documental que incluye en documentación emitida por la propia empresa (página web, redes sociales), así como noticias, informes y artículos sobre la misma. Esta revisión documental ha permitido identificar los recursos y capacidades que pueden ser la base de la VC de Airbnb. Asimismo, una encuesta circulada a expertos en consumo colaborativo, alojamiento colaborativo, Airbnb y otras plataformas similares, ha posibilitado valorar cuáles de estos recursos y capacidades son fuente de VC, aplicando de esta forma el modelo VRIO de Barney (1991, 1995).

La metodología se considera válida, pues permite una comprensión directa de la VC en las empresas del consumo colaborativo. En efecto, la principal ventaja del método es que los resultados del estudio de caso se relacionan directamente con situaciones del día a día, facilitando la comprensión por parte del lector de fenómenos complejos (Soy, 1997). Con todo, conviene resaltar como principales limitaciones la dificultad de generalizar un estudio de caso único (Eisenhardt, 1989), así como la imposibilidad de emplear una mayor variedad de fuentes de datos de Airbnb (por ejemplo, observación directa o acceder a una gama de entrevistas más amplia) que habrían hecho el estudio más representativo y robusto. Sin embargo, a menudo la documentación sirve como sustituto de la observación (a la que Yin se refiere como registros de actividad) cuando el investigador no tiene acceso a estos (Stake, 1995).



## 5. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación se divide en **seis capítulos**.

El **segundo capítulo (“Marco teórico: el consumo colaborativo”)** realiza una revisión de la literatura en torno al consumo colaborativo, fenómeno en el cual se enmarca el objeto de nuestro análisis. Así, se define primero el concepto de consumo colaborativo, distinguiendo entre este fenómeno y otros términos similares y clasificando los tipos de consumo. Más adelante, se pone el foco en el alojamiento colaborativo, donde se sitúa a la empresa objeto de nuestro estudio, Airbnb.

El **tercer capítulo (“Marco teórico: la ventaja competitiva”)** presenta el marco de análisis de nuestro estudio de la VC de Airbnb. Se parte de la definición de VC, por un lado, y de recursos y capacidades, por otro; para estudiar los modelos existentes de VC. El capítulo termina proponiendo el marco de análisis que servirá de base para la identificación de las variables del caso: el modelo VRIO de Barney. Asimismo, se expone la traducción metodológica del modelo para su aplicación práctica, abriendo paso al siguiente capítulo.

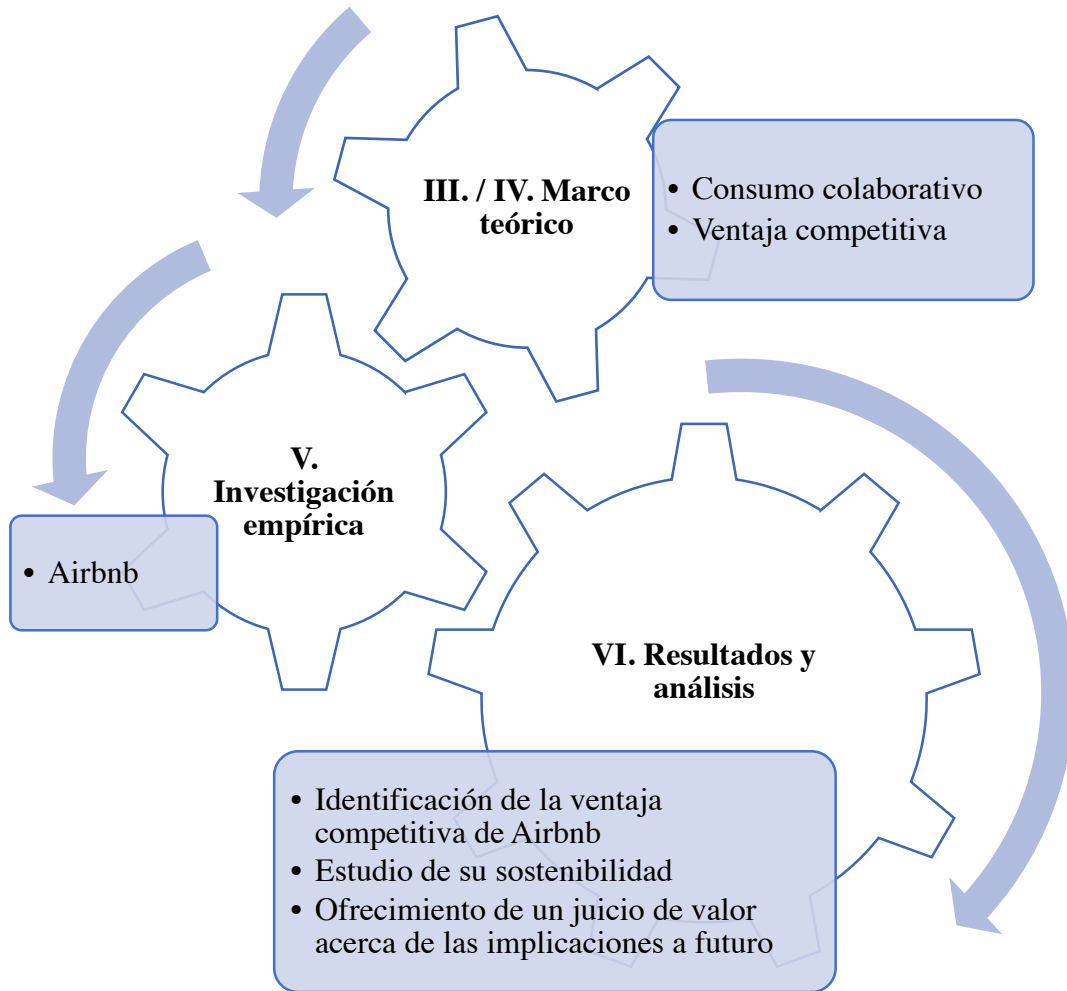
El **cuarto capítulo (“Investigación empírica”)** aplica lo estudiado en el capítulo anterior al caso de Airbnb. Se parte de una justificación del acotamiento de la VC a aquella que aporta valor al cliente; para identificar los recursos y capacidades de Airbnb relacionados con la generación de valor a dicho cliente (que, como venimos diciendo, se identifica con el huésped o viajero). Más adelante, se aplica el modelo de Barney de VC a los recursos y capacidades identificados, estableciendo cuál (o cuáles) es fuente de una VC de la empresa; esto es, valiosas, raras e inimitables.

El **quinto capítulo (“Resultados y análisis”)** comienza por enumerar y analizar los recursos y capacidades identificados a través de la fase de investigación, y realiza una ordenación de dichos recursos y capacidades con base en el marco de las cuatro dimensiones de generación de valor al consumidor de Plaster y Adelman (2006). Se exponen, seguidamente, los resultados del análisis VRIO realizado sobre estas cuatro dimensiones (que se fundamenta en una encuesta circulada a expertos). De tal manera, se identifica la VC de Airbnb. Por último, y como objeto de estudio no focal sino tangencial, se ofrece un juicio de valor acerca de la sostenibilidad de dicha VC de cara al futuro.

El **sexto capítulo (“Conclusiones”)** evalúa en qué medida se han cumplido los objetivos

de la investigación, así como la utilidad de los hallazgos. Asimismo, se exponen las limitaciones del análisis y se proponen futuras líneas de investigación estrechamente relacionadas con la temática abordada.

Figura 1: Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia

## II. MARCO TEÓRICO: EL CONSUMO COLABORATIVO

### 1. Introducción

“Aplaudo a cualquiera que haga una contribución a entender la emergente economía de pares. Nadie va a tener un entendimiento completo. Dotarle de sentido es un esfuerzo colectivo” (Gorenflo, 2010, p. 1)

Consumo colaborativo, economía colaborativa, economía compartida, economía de pares, economía de las plataformas, economía social... Todos estos términos describen formas de intercambio que cubren un amplísimo espectro de casos, tanto en lo que respecta a la finalidad de la relación, como en la manera en la que esta se lleva a cabo (Bulchand-Gidumal y Melián-González, 2016). Bajo el paraguas de este nuevo fenómeno se albergan una amplia variedad de prácticas y modelos de negocio, dificultando su conceptualización (Gutiérrez-Taño, 2017). Es por ello que no existe una definición generalmente aceptada de ninguno de los términos que a él se refieren (Díaz Fonca, Marcuello y Monreal, 2016) y en muchas ocasiones estos suelen emplearse – equivocadamente – como sinónimos. En esencia, todos ellos describen a un fenómeno novedoso, complejo y difuso donde el elemento común es la existencia de «algún grado de participación u organización colectiva en la provisión de bienes y servicios» (Opciones, 2013). Sin embargo, para circunscribir el objeto de nuestro estudio, es preciso distinguir entre unos y otros.

### 2. Distinción entre términos

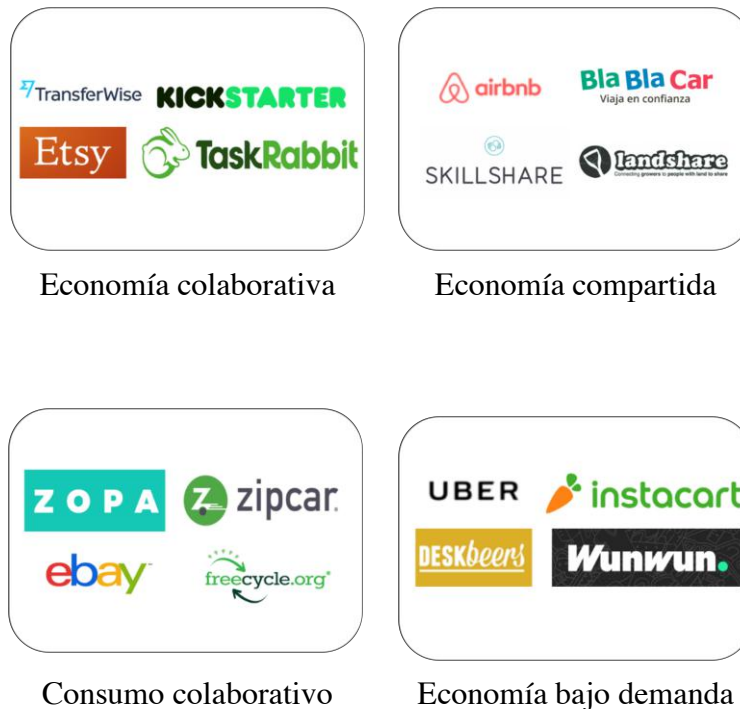
Como punto de partida, resulta muy aclaratoria la clasificación de Botsman (2015), que distingue entre cuatro grandes términos, ofreciendo una serie de ejemplos de plataformas que se encuadrarían en cada uno de ellos [vid. Figura 2]:

- **Economía colaborativa.** Sistema económico formado por redes descentralizadas y mercados en línea que conecta a los que necesitan cosas con los que las poseen, destapando el valor de activos infrautilizados sin la necesidad de acudir a intermediarios tradicionales
- **Economía compartida (*sharing economy*).** Sistema económico basado en compartir activos o servicios infrautilizados, directamente de las personas, o bien

de forma gratuita o bien cobrando una tarifa

- **Consumo colaborativo.** Reinención de conductas tradicionales del mercado (intercambiar, vender, alquilar, prestar, compartir, regalar...) a través de la tecnología, de formas y en una escala que sólo ha sido posible gracias a Internet.
- **Economía bajo demanda (*on-demand economy*).** Conjunto de plataformas que conectan directamente las necesidades del consumidor con proveedores que entregan bienes y servicios de forma inmediata

Figura 2: Empresas representativas de la economía colaborativa, la economía compartida, el consumo colaborativo y la economía bajo demanda

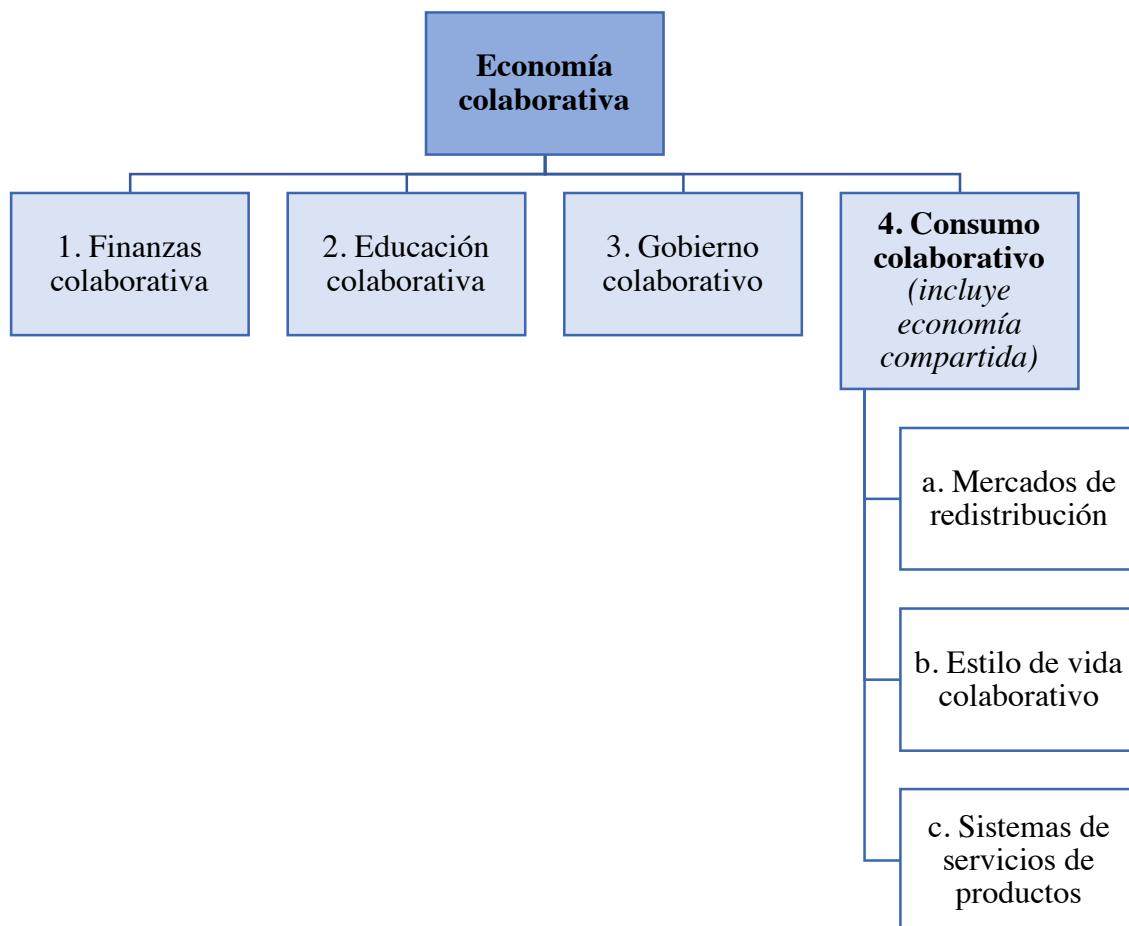


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Botsman (2015)

La **economía colaborativa** incluye cinco manifestaciones: aprendizaje colaborativo, consumo colaborativo, finanzas colaborativas y gobierno colaborativo. Dentro de ellas, pueden existir “iniciativas que realmente consisten en un proceso de compartición de

recursos y otras que lo que pretenden es un intercambio económico” (Bulchand-Gidumal y Melián-González, 2016, p. 15). El **consumo colaborativo** es una subcategoría dentro de este fenómeno global, y consiste en la reinención de la manera de consumir a través de un cambio en las prácticas de compartir, intercambiar, comerciar o alquilar bienes y servicios. A su vez, se compone de tres sistemas (que describiremos con mayor detalle en la próxima sección): (1) mercados de redistribución, (2) estilo de vida colaborativo y (3) sistemas de servicios de productos [vid. Figura 3].

Figura 3: Economía colaborativa versus consumo colaborativo



Fuente: Elaboración propia

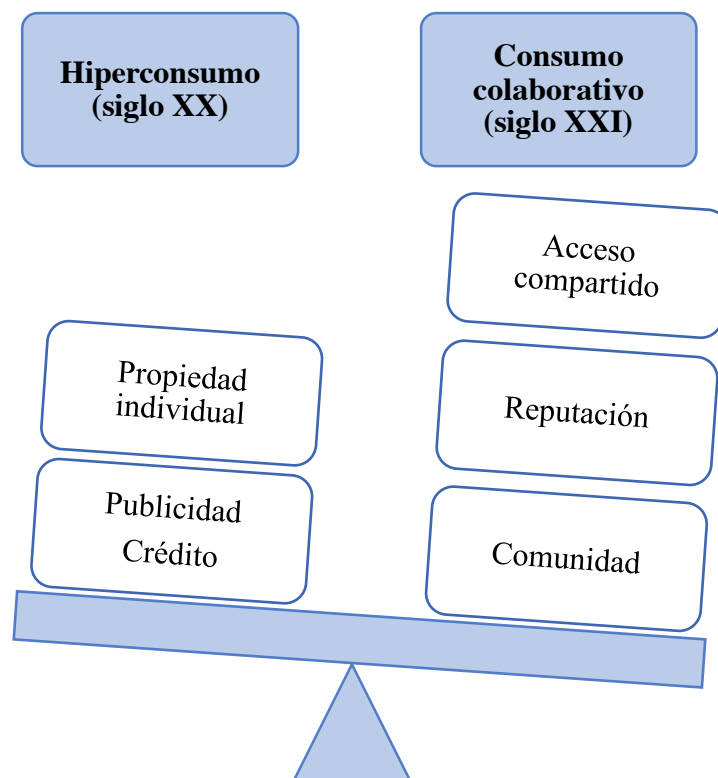
Mientras que el consumo colaborativo se refiere al *cambio en la manera de consumir*, la **economía compartida** se circunscribe únicamente a la *práctica de compartir activos o servicios infrautilizados*. Podríamos considerarla como un subsistema dentro del

consumo colaborativo, basada en los clásicos principios estadounidenses de comunidad y ahorro (Botsman, 2015). En la *sharing economy* el proveedor suele ser un particular que pone a disposición de otros su activo o servicio infrautilizado; mientras que en el consumo el proveedor puede ser también un profesional y el objeto de intercambio no tiene por qué ser un recurso o habilidad ociosa.

### 3. Definición: el consumo colaborativo

La primera aparición del término **consumo colaborativo** data de 1978, con una definición de este fenómeno como conjunto de “eventos donde una o más personas consumen bienes o servicios disfrutando de actividades que comparten con una o más personas” (Felson y Speath, 1978, p. 1). Esta definición se delimitará con mayor precisión en lo que se considera la primera obra de referencia sobre el consumo colaborativo: *What's Mine is yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Aquí, Botsman y Rogers (2010) lo describen como un modelo económico que ha reinventado la manera en que consumimos a través de “el compartir”, la colaboración, el intercambio o el alquiler de productos y servicios. Como resume un Dictamen del Comité Económico y Social Europeo de 2014, se trata de transformar la ecuación “crédito + publicidad + propiedad individual” que definía al hiperconsumo del siglo pasado en una nueva ecuación “reputación + comunidad + acceso compartido” que define al consumo colaborativo de este siglo [vid. Figura 4].

Figura 4: Del hiperconsumo al consumo colaborativo



Fuente: adaptado del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2014)

Así las cosas, y con la misma reflexión de Gorenflo (2010) de la enorme dificultad de definir un concepto único, concreto y exhaustivo; Bulchand-Gidumal y Melián-González (2016) ofrecen la siguiente definición de consumo colaborativo, que es la que se adopta en este trabajo:

“intercambio de bienes y servicios entre personas. El intercambio puede consistir en la *venta, trueque, alquiler, o prestamo* y puede ser gratuito, de pago monetario o basado en un acuerdo entre las partes.” (p. 12)

#### 4. Tipos de consumo colaborativo

El fenómeno de consumo colaborativo entraña una dificultad añadida a la de la falta de consenso en su definición: la amplia gama de iniciativas que se encuadran en él.



## A. Clasificación según el tipo de actividad

La primera clasificación que viene en mente cuando hablamos de consumo colaborativo es la que hace Schor (2014), diferenciando entre cuatro tipos de actividades:

1. **Recirculación de bienes:** intercambio de bienes usados, de segunda mano (Rojas, 2015). Nació en los años 90 con empresas como eBay y Craigslist, y se ha expandido a otros productos nuevos y elaborados a mano.
2. **Intercambio de bienes y servicios:** intercambio de servicios valorados en un mismo periodo de tiempo, independientemente de cuál sea el servicio en cuestión. Tiene su máxima representatividad en los “bancos de tiempo”, organizaciones sin ánimo de lucro donde se intercambian servicios igualitarios (por ejemplo, se da una hora de pintura, obteniendo “crédito” de una hora que puede utilizarse para pagar una hora de canguro).
3. **Optimización del uso de activos:** ocupación de espacios infrautilizados a través de plataformas online que ponen en contacto a oferentes y demandantes. Se inició con el *car-sharing* y se ha expandido a sectores de lo más variado: alojamiento, compartición de pertenencias, *land-sharing*, *co-working*...
4. **Construcción de conexiones sociales:** facilitación de las relaciones entre individuos, evitando intermediarios financieros. A día de hoy, este tipo se conoce como *crowdfunding* y se refiere a la posibilidad de que un individuo invierta directamente en otro individuo o empresa concreta y que él elija (por ejemplo, a través de la plataforma Kickstarter).

## B. Clasificación según el ánimo de lucro

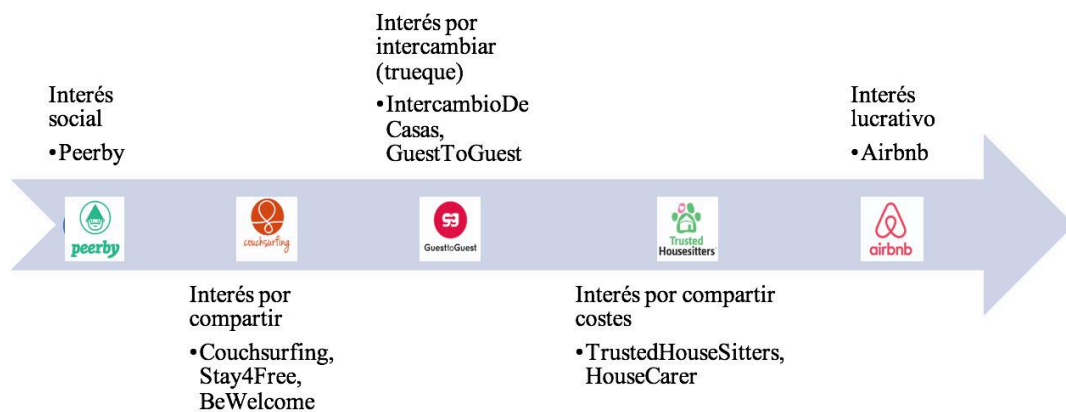
En segundo lugar, existen empresas de consumo colaborativo que buscan obtener una rentabilidad económica (es decir, que tienen ánimo de lucro); mientras otras tienden únicamente hacia el bien común y la compartición, sin el propósito adicional de lucrar a sus socios. Lehrer y Moylan (2014) distinguen entre:

1. **Sin ánimo de lucro (*not for profit*):** acceso gratuito a la plataforma, sin mediar intercambio de dinero u otro medio de pago (por ejemplo, el trueque).

2. **Con ánimo de lucro (*for profit*):** acceso pagado a la plataforma, mediante dinero o cualquier otro medio de pago.

Así pues, una misma actividad (*home-sharing*) puede ser gratuita (por ejemplo, a través de la plataforma Couchsurfing) o pagada (a través de Airbnb). Bulchand-Gidumal y Melián-González (2016) establecen una graduación a esta clasificación, distinguiendo entre cinco sub-tipos de consumo colaborativo atendiendo a los intereses subyacentes a la transacción (interés lucrativo o interés social). Volviendo al ejemplo del alojamiento, partiendo del puro “interés social”, pasaríamos por plataformas sin ánimo de lucro o inspiradas por el “interés por compartir” (como *Couchsurfing*, que ofrece alojamiento gratuito), a plataformas con interés por intercambiar (como *Guesttoguest*, con la fórmula de “te cambio mi casa por la tuya”), a un “interés por compartir costes” (aquí encuadraríamos a plataformas como *HouseCarer*, que ofrece alojamiento a cambio del cuidado de hogar o mascota; y para la cual hay que pagar una cuota de 50 dólares anuales), y finalmente acabando en el “interés lucrativo” que representa Airbnb [vid. Figura 5].

Figura 5: Clasificación de las plataformas de alojamiento colaborativo en función del grado de ánimo de lucro



Fuente: Elaboración propia a partir del marco de Bulchand-Gidumal y Melián-González (2016)

### C. Clasificación según el modelo de entrega

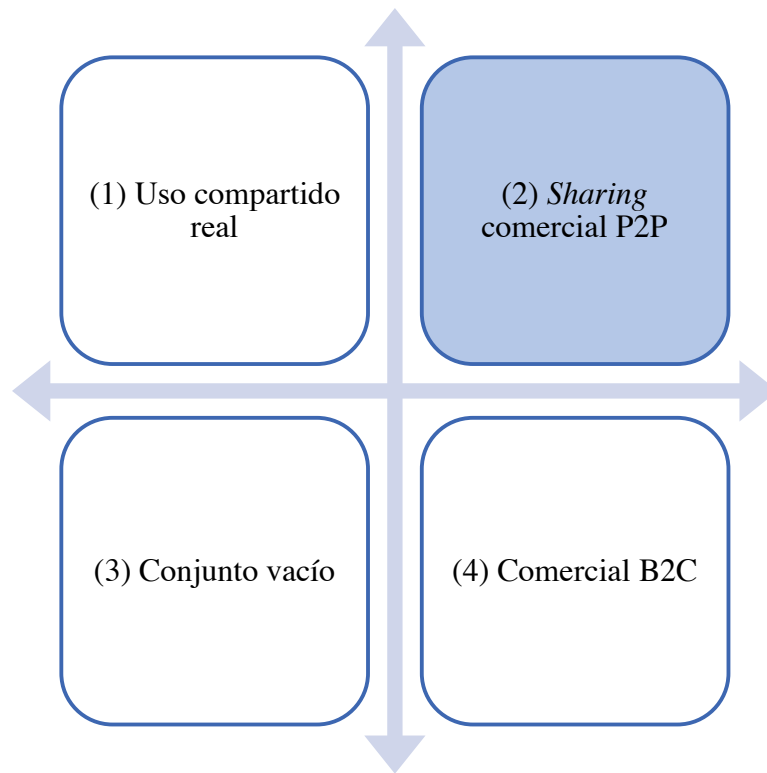
Stokes, Clarence, Anderson y Rinne (2014) categorizan el consumo colaborativo según cómo se produzca la interacción:

1. ***Business-to-consumer (B2C)***: interacciones de la empresa al usuario, donde se produce una comercialización de bienes y servicios que pertenecen a las empresas y que se pone a disposición del usuario.
2. ***Business-to-business (B2B)***: interacciones entre empresas que les permiten monetizar sus bienes o servicios infrautilizados con otras empresas.
3. ***Peer-to-peer (P2P)***: interacciones entre pares, donde los individuos son propietarios del bien o servicio infrautilizado y las empresas o plataformas sólo facilitan la transacción, sin estar directamente involucradas en el intercambio.
4. ***Consumer-to-Business (C2B)***: interacciones del consumidor a la empresa, donde esta última se beneficia del conocimiento o de los bienes del consumidor, que recibe una contraprestación.

En este punto, cabe destacar que, a pesar de que el consumo colaborativo se da en todo tipo de relaciones – P2P, B2B, C2B o B2C – el fenómeno se ha producido principalmente en mercados P2P (AD Digital y Sharing España, 2017). Así pues, la dinámica P2P es muy característica del consumo colaborativo, y los más estrictos lo circunscriben incluso a esta (Selloni, 2017). Bauwens (2006), por ejemplo, afirma que P2P es sinónimo de economía colaborativa, puesto que en estas relaciones entre particulares se contribuye lo que se tiene y se obtiene lo que se necesita.

Tras esta exposición, podríamos resumir las diferencias entre los tipos de plataformas de consumo colaborativo en función de dos criterios: la clase de plataforma (P2P o B2C) y el ánimo de lucro (*for profit* o *not for profit*). En este orden de ideas, Codagnone y Martens (2016) establecen un buen marco conceptual para mapear la economía colaborativa [vid. Figura 6].

Figura 6: Matriz de clasificación de las plataformas de economía colaborativa



Fuente: adaptado de Codagnone y Martens (2016), p. 24

A efectos de este trabajo, entendemos que **consumo colaborativo es entre pares**, por ser este tipo de consumo el más representativo (Bauwens, 2006).

## 5. Alojamiento colaborativo

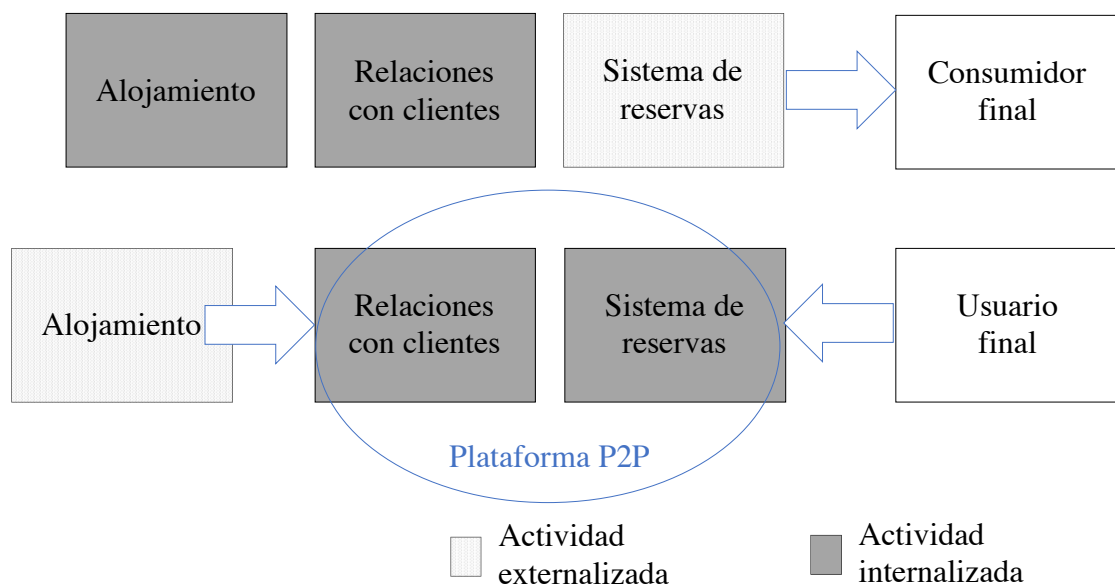
El fenómeno de consumo colaborativo que venimos describiendo tiene su máxima penetración en los sectores de transporte y alojamiento (AD Digital y Sharing España, 2017; McKinsey & Company, 2015). El presente trabajo de investigación se centra en este último.

Desde el punto de vista de la **demanda**, el alojamiento colaborativo es un fenómeno donde la experiencia turística es más relevante que la propiedad del bien (Bostman y Rogers, 2010; Molz, 2013). Tanto las tendencias a la hora de viajar como las actitudes de los viajeros están cambiando, favoreciendo nuevos modelos de alojamiento (Hospitality Net, 2016).

Nos enfrentamos a un consumidor que está cada vez más concienciado por la sostenibilidad (Weaver, 2006) y por el sentimiento de comunidad (Oskam y Boswijk, 2016). Aunque también hay motivos funcionales para la elección del alojamiento compartido, como el precio o la variedad de oferta. Por ejemplo, los consumidores apuestan, cada vez más, por alojamientos no tradicionales: según un estudio de Airbnb (2018), los alojamientos “rústicos y con personalidad” experimentarán un crecimiento de hasta el 700% este año, sustituyendo a opciones más clásicas.

Desde el punto de vista de la **oferta**, el alojamiento colaborativo se presenta como un nuevo modelo de negocio cuya novedad esencial es la existencia de una P2P donde se producen las relaciones entre huéspedes y clientes, así como la externalización de la actividad de alojamiento – que ya no se provee a través de viviendas propiedad de la empresa, sino mediante viviendas ofertadas por otros individuos o *peers* (Parente, Geleilate y Rong, 2017) [vid. Figura 7].

Figura 7: Diferencias organizacionales entre empresas pertenecientes a la economía colaborativa y empresas tradicionales en el sector de alojamiento



Fuente: adaptado de Parente, Geleilate y Rong (2017), p.7

## 6. La empresa: Airbnb

Para entender mejor el consumo colaborativo, es útil utilizar un caso exitoso de su funcionamiento. Airbnb es el ejemplo por excelencia. Muñoz (2016) afirma que “hablar de alojamiento colaborativo a día de hoy es hablar de Airbnb, plataforma líder en la que se aprecia a la perfección este proceso de mercantilización.” (p. 67).

La compañía fue fundada por Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk en noviembre de 2008, con el nombre AirBed & Breakfast (que significa, literalmente, colchón inflable y desayuno). En sus inicios en 2007, Chesky y Gebbia desarrollaron la idea en su propio apartamento, ofreciendo a aquellos que no pudieran reservar una noche de hotel en un mercado demasiado saturado y caro una estancia de corta duración con colchones inflables y desayuno casero. En agosto de 2008 (fecha en la que se unió Blecharczyk), se funda la empresa en San Francisco, EEUU; enfocándose en eventos de gran relieve en los que el alojamiento colaborativo era escaso. La página web se lanzó ese mismo año, y el nombre fue cambiado al acrónimo “Airbnb” en 2009 (Owler, 2018).

Airbnb experimentó un crecimiento rápido en un periodo muy corto desde su lanzamiento. Expandió su oferta de *airbeds* a una variedad de viviendas; continuó obteniendo financiación de fondos de capital riesgo (hasta la fecha, ha realizado 14 rondas de financiación y por un importe total de 4.4 billones de dólares) (Tedcrunch, 2018). Además, comenzó a expandirse por el globo a principios de 2012, año en el cual abrió 6 oficinas internacionales en París, Milán, Barcelona, Copenhague, Moscú y São Paulo (Owler, 2018).

A día de hoy Airbnb es, sin lugar a dudas, la plataforma más grande que existe en el sector del alojamiento P2P. Está presente en más de 190 países y 34.000 ciudades (OCU, 2016). Según el *Barclays European Leisure Report*, durante el año 2014, experimentó un crecimiento de un 233%, pasando de 300.000 habitaciones a 1 millón de habitaciones (Baker, 2015). En enero de 2016, el número aumentaba a más de 2 millones (Airbnb, 2016). Encuadrada en el modelo de negocio con ánimo de lucro propio del *sharing* comercial P2P que nos hemos referido en el punto anterior [vid. Figura 6], la empresa se valora actualmente en 20 billones de dólares (Techcrunch, 2018).

Airbnb ha sido objeto de atención en la literatura, que ha examinado fervientemente su modelo disruptivo (Guttentag, 2015), su impacto en la industria hotelera (Zervas,

Proserpio y Byers, 2017) y la importancia que ha tenido la confianza como ingrediente secreto del éxito de la plataforma (Mittendorf, 2016). Sin embargo, son pocos – e incluso inexistentes – los estudios que investiguen y valoren la presencia de una VC en Airbnb.

### III. MARCO TEÓRICO: LA VENTAJA COMPETITIVA

#### 1. Introducción

A día de hoy, existen en España en torno a 3,28 millones de empresas, de las cuales 419.504 han sido creadas en 2016, frente a las 385.165 que han desaparecido (INE, 2017). Este altísimo número, unido a una importante rotación empresarial, representan la situación de lo que podemos describir como un mundo cada vez más competitivo (Porter, 1991, 2008; Vázquez-Barquero, 2000).

En este entorno, las empresas se enfrentan a la necesidad de tener estrategias competitivas sostenibles, fundamentales para determinar si la compañía alcanza la rentabilidad deseada en el mercado y, en último término, si la gestión empresarial prospera o no (Monge, 2010). Para que una empresa se diferencie de sus competidores y tenga una oferta de valor única que la convierta en la preferida de los clientes, es imprescindible que tenga una VC (Porter, 1985). Esta es, en palabras del padre de la estrategia empresarial, “el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos” (Porter, 2015, p. 4); el valor que la empresa logra crear para sus clientes – que debe ser superior al coste – y que le otorga una situación de superioridad en el mercado.

Porter (2015) comienza su obra afirmando categóricamente que “la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas” (p. 18). El análisis de la VC de la empresa se convierte, en consecuencia, en uno de los temas clave de la Administración y Dirección de Empresas (Martín de Castro y Navas López, 2006).

#### 2. Modelos de ventaja competitiva

Existe una amplia gama de herramientas que pueden emplearse para identificar las **fuentes de VC empresarial**, situándola tanto en condiciones externas (así, las cinco fuerzas de Porter o el análisis PESTEL) como internas (análisis de la cadena de valor, matriz BCG, entre otras). Ya en 1999, Habbershon y Williams afirmaban que:

“La mayoría de los trabajos recientes sobre las ventajas estratégicas... se ha centrado principalmente en la posición de la empresa en relación con el entorno externo más que en los procesos internos que conducen al desarrollo estratégico. Actualmente, en el campo de la



gestión estratégica ha surgido una tendencia que hace hincapié en sentido contrario, centrándose en los atributos internos de la empresa como fuente de ventajas.” (p. 37)

En la misma línea, Martín de Castro y Navas López (2006) defienden, en vista de que los factores externos son los mismos para todas las empresas de un sector, que la mayor o menor competitividad debería provenir de los factores internos. Pues bien, entre las herramientas que analizan los recursos internos de la empresa se encuentra la Teoría de Recursos y Capacidades, introducida por Barney en 1991 para evaluar si una empresa goza de una VC sostenible. Esta teoría, que proviene del término inglés *Resource-Based View* (RBV) incide en el interior de las organizaciones como lugar en el que nace la VC, a través del uso de sus recursos y capacidades (Barney, 1991).

### 3. Definición de recursos y capacidades

Como venimos diciendo, bajo el marco de los modelos RBV, cada empresa se configura como un conjunto único de recursos y capacidades, siendo esta configuración la principal responsable de las diferencias en la rentabilidad empresarial (de Castro, 2008). El análisis de los recursos que poseen y controlan las empresas que compiten en el mercado, así como de las diferencias existentes entre estos, es el que permite explicar la diferente evolución de los resultados empresariales (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Es por ello que la definición de los recursos y capacidades es el primer paso para permitir una ulterior comprensión y aplicación del modelo.

Podemos partir de la definición de los **recursos** como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimiento, etc. controlados por una empresa para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad” (Daft, 1983; citado por Barney, 1991, p. 101). Es decir, se trata del conjunto de factores controlados por una empresa sobre los cuales puede sustentar su estrategia.

Barney (1991) distingue entre **tres categorías de recursos** que pueden otorgar una VC: (1) recursos de capital físico, (2) recursos de capital humano y (3) recursos de capital organizacional. Entre los primeros ubica la tecnología, instalaciones y maquinaria empleadas por la empresa, así como su ubicación geográfica y su acceso a materias primas. Los recursos humanos abarcan el conjunto de habilidades, experiencia y

formación de los directivos y trabajadores de una empresa, y, además, las relaciones existentes entre unos y otros. Por último, los recursos organizacionales engloban la estructura de información de la empresa, los sistemas de planificación, control y comunicación (todos ellos en un doble plano: formal e informal) y las relaciones entre la empresa y su entorno (Barney, 1991).

Los recursos físicos suelen estar disponibles en el mercado, mientras que los intangibles (humanos y organizacionales) suelen ser más difíciles de encontrar y adquirir. Es por ello que estos últimos suelen ser fuente de ventajas competitivas (Hall, 1993; Madhani, 2012). En este sentido, Ordóñez de Pablos (2001) demuestra con su análisis que el capital intelectual, apoyado por adecuados sistemas de gestión de recursos humanos, es la principal fuente de VC empresarial. Este hecho se acentúa en el marco del consumo colaborativo; donde afloran los valores de la confianza, la colaboración y la cercanía como factores diferenciadores, todos ellos estrechamente unidos al concepto de la intangibilidad (de Castro, 2008).

En lo que respecta a las **capacidades**, se definen como las competencias distintivas de la empresa para coordinar, controlar y desplegar los recursos empresariales de cara a la generación de valor (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Generalmente, dichas capacidades se basan en la experiencia, el conocimiento y la información y están integradas en los miembros de la organización, así como en sus sistemas, procesos y tecnología (por ejemplo, habilidades de los empleados, relaciones entre equipos, o rutinas organizacionales). En resumen, como afirman García y Aranda (2001), “la empresa tiene una serie de recursos que, utilizados activamente, se transforman en capacidades” (p. 2).

La diferencia entre ambos es que los recursos se adquieren y pueden obtenerse de manera inmediata, mientras que las capacidades se desarrollan con el tiempo por la organización. Borwick (2013) utiliza esta distinción para poner como ejemplos de capacidades la gestión de proyectos, la administración de servicios, la gestión de la tecnología y la mejora de procesos.

#### 4. Modelo de Barney para evaluar la ventaja competitiva

Barney (1991) mantiene que “una empresa tiene una VC cuando implementa una *estrategia creadora de valor* que *no* está siendo, simultáneamente, implementada por *competidores* existentes o potenciales” (p. 102, énfasis añadido). La VC se convierte en sostenible cuando, además, “estas otras empresas son *incapaces de duplicar los beneficios* de la estrategia” (*ídem*).

Inicialmente llamado análisis VRIN, el autor revisó el modelo cuatro años más tarde para llegar a lo que hoy se conoce como análisis VRIO. Conforme el marco de Barney (1991, 1995); dados unos recursos empresariales heterogéneos e inmóviles, un recurso puede ser fuente de VC si cuenta con cuatro atributos:

- **Valor:** se considera que el recurso provee valor al consumidor cuando explota oportunidades y/o neutraliza amenazas del entorno. Así pues, un recurso valioso permite a la empresa implementar estrategias que aumenten su eficiencia y efectividad.
- **Rareza:** se logra si únicamente la empresa (o esta y unos pocos competidores) posee el recurso en cuestión. Es decir, es necesario que la estrategia creadora de valor no esté siendo, simultáneamente, implementada por otras empresas – si un recurso valioso de la empresa también es poseído y explotado por sus competidoras de forma similar, no proveerá ninguna VC (Barney y Zajac, 1994).
- **Inimitabilidad o imitabilidad imperfecta:** se refiere a que el recurso debe ser difícil o costoso de obtener, imitar o sustituir por competidores. Un recurso será más difícil de imitar cuando:
  - (a) Posea la denominada *dependencia del camino o path dependency* (Dierickx y Cool, 1989) o “la habilidad de la empresa de obtener el recurso dependa de condiciones históricas únicas” (Barney, 1991, p. 107)
  - (b) La relación entre recurso y VC sostenible sea *causalmente ambigua* (Reed y DeFillipi, 1990)
  - (c) El recurso sea *socialmente complejo*, esto es, difícil de manejar de modo sistemático por otras empresas (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989).

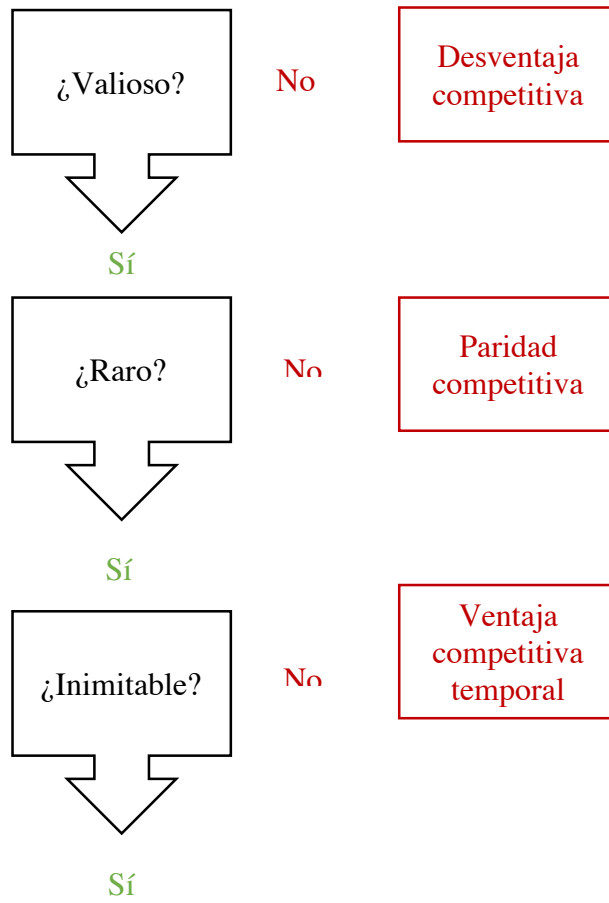
(d) Existan *derechos legales de propiedad* (por ejemplo, una patente) sobre el recurso o su proceso de imitación sea largo (Wills-Johnson, 2008).

- **Soporte organizacional:** el recurso en sí no confiere una VC sostenida a la compañía, sino que es necesario que esta, a través de una serie de procesos y políticas adecuados, haga lo necesario para capturar todo su valor. La empresa debe organizar sus sistemas de gestión, su estructura y su cultura en torno a la explotación de este recurso para así alcanzar y mantener su VC en el tiempo.

La existencia de un recurso valioso es la *conditio sine qua non* para que una empresa logre adquirir una VC: en caso de no poseer ninguno, entrará en situación de desventaja competitiva respecto de sus competidores. Pero sólo el valor no confiere más que una situación de paridad competitiva: es necesario que el recurso sea, además, raro para otorgar a la empresa una ventaja competitiva. La VC será temporal en caso de que el recurso sea imitable, puesto que será cuestión de tiempo de que los competidores consigan el beneficio conferido por el recurso y la empresa pierda la posición ventajosa. En caso contrario, el recurso valioso, raro e inimitable es el que confiere una VC a la empresa. Sin embargo, sin el apoyo organizacional necesario, la ventaja estará latente, inutilizada. No es hasta que se da este cuarto elemento que podemos hablar, finalmente, de una ventaja competitiva sostenible (Rothaermel, 2012) [vid. Figura 8].

Figura 8: Análisis VRIO e implicaciones competitivas

Es el recurso o capacidad...



Y está la organización....



Fuente: Adaptado de Rothaermel (2012, p. 91)

## 5. Traducción metodológica del modelo teórico de Barney: aplicación práctica

Ahora bien, para traducir el modelo teórico de Barney a la práctica, lo primero que debe hacerse es identificar los recursos y capacidades de la empresa, para más adelante aplicar una serie de *proxys* que nos permiten evaluar si estos suponen una VC.

Así pues, en primer lugar, para la identificación de los recursos y capacidades, los autores emplean una diversidad de herramientas, entre las cuales destaca el **modelo de la cadena de valor de Michael Porter (1985)**. Este modelo describe los procesos organizacionales encaminados a generar valor al cliente final, y los vincula a la posición competitiva de la empresa (Recklies, 2001).

Según Porter (1985), la empresa es un conjunto de actividades que diseñan, producen, comercializan y apoyan determinado producto o servicio; y todas estas actividades pueden representarse empleando una cadena de valor. El autor distingue entre:

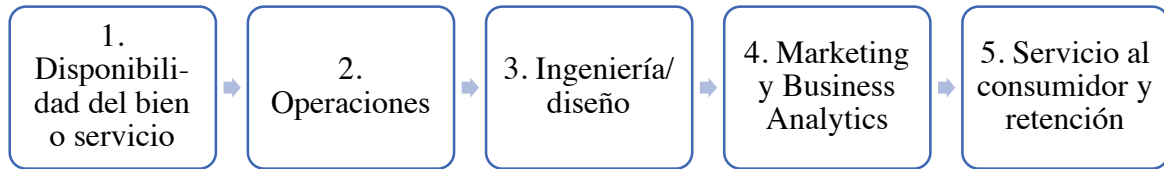
1. Actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa)
2. Actividades de apoyo (infraestructura empresarial, gestión de RRHH, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento)

Una empresa puede lograr una la VC (i) optimizando las actividades en los distintos eslabones, o bien (ii) mejorando la coordinación entre eslabones (Guerras y Navas, 2007).

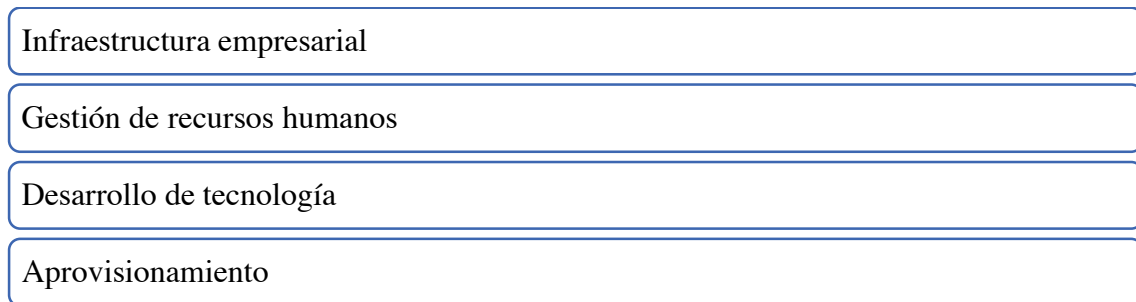
Con todo, el modelo de Porter está dirigido a la clásica empresa fabricante, y sufre ciertas variaciones en el contexto de las empresas del consumo colaborativo. Davis (2016) y Mamesah (2016) ofrecen una nueva visión de la cadena de valor, ligeramente adaptada para dar mejor respuesta a la realidad de las plataformas P2P [vid. Figura 9]. Ya no se habla de logística interna y externa, puesto que el servicio que proveen estas empresas es el acceso a una plataforma digital donde coexisten oferentes y demandantes de alojamiento, sin ofrecer directamente el alojamiento ellas mismas. Por tanto, hablamos de “disponibilidad del servicio” (que reúne logística interna y externa) e introducimos el eslabón de “ingeniería y diseño” de la plataforma como actividad primaria de la cadena (Mamesah, 2016). La clásica actividad de Marketing incorpora “Business Analytics” y se añaden, al servicio postventa, las políticas de retención.

Figura 9: El modelo de la cadena de valor en la era del consumo colaborativo

**Actividades primarias**



**Actividades de soporte**



Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Porter (1985), Davis (2016) y Mamesah (2016)

En segundo lugar, ¿cómo podemos analizar si un recurso o capacidad es valioso, raro, e inimitable? Los autores emplean serie de *proxys* que se exponen a continuación:

- **Valor:** generalmente, el atributo del valor se asocia al aprovechamiento de oportunidades o mitigación de amenazas (Barney, 1991). Cabe señalar que existen autores que proponen analizar la mitigación de amenazas en las cinco dimensiones del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980): la amenaza que suponen los competidores existentes, la posibilidad de nuevos entrantes y de productos sustitutivos; así como la amenaza de un mayor poder de negociación del consumidor y del proveedor.

En cuanto a la explotación de oportunidades, esta se relaciona con estrategias que mejoren la eficiencia y efectividad de la empresa (Barney, 1991). Ello puede presumirse en ciertos casos, así: (i) cuando contribuye a la generación de beneficios (Miller y Shamsie, 1996) y (ii) cuando conlleva a un aumento en el valor generado al consumidor, por aumentar la diferenciación del producto o servicio o reducir su precio. Por otro lado, si el recurso o capacidad hace a la

empresa líder del mercado en ese aspecto (así, por ejemplo, la más innovadora, mejor empleadora o con mejor retención al consumidor), se presume también su valor – lo cual parece evidente (Cardeal y António, 2012).

Así pues, para el análisis del valor, podríamos hacernos las siguientes preguntas: el recurso o capacidad ¿contribuye al beneficio de la empresa?, ¿aumenta el valor generado a – o percibido por – el consumidor? o ¿reduce los costes de la empresa sin afectar a este valor percibido? ¿aumenta la diferenciación del producto o reduce el precio? ¿hace a la empresa mejor que sus competidores en algún aspecto?

- **Rareza:** la evaluación de este atributo se basa, simplemente, en el número de competidores que poseen el mismo recurso o capacidad que la empresa: será raro si sólo se posee por una o muy pocas empresas del sector. Hay dos condiciones que deben satisfacerse en torno a la rareza: (i) que el recurso o capacidad sea muy difícil de adquirir u obtener y (ii) que su duración sea extensa, mientras que su oferta sea muy limitada (Jurevicius, 2013).

Para el análisis de la rareza, podríamos hacernos, pues, las siguientes preguntas: el recurso o capacidad ¿se posee únicamente por la empresa, o por esta y pocos rivales? ¿es fácil de obtener en el mercado? ¿es duradero? ¿está su oferta limitada a muy pocas fuentes?

- **Inimitabilidad:** la dificultad de imitar a un recurso o capacidad se refiere a la viabilidad de que los competidores lo adquieran, imiten o sustituyan a un precio razonable (Rothaermel, 2012). Como venimos diciendo, son tres las razones que pueden contribuir a la inimitabilidad:
  - i. Condiciones históricas: si el recurso o capacidad surge debido a un evento concreto o durante un periodo de tiempo muy largo; o si la empresa tiene una *first mover advantage* en estos, por ejemplo
  - ii. Ambigüedad causal: si es difícil que los competidores (nuevos o potenciales) identifiquen los elementos concretos que conllevan a la VC
  - iii. Complejidad social: si el recurso o capacidad se basa en la cultura de la empresa o en relaciones interpersonales que son difíciles de replicar



Para el análisis de la inimitabilidad, Barney y Hesterly (2006) emplean la siguiente pregunta: ¿se enfrentan las empresas que no posean el recurso a una desventaja en costes para obtenerlo? Con base en lo explicado, podríamos añadir otras preguntas, como son: ¿pueden los competidores adquirir u obtener el recurso o capacidad? ¿pueden duplicarlo fácilmente o desarrollar sustitutos que produzcan ventajas similares? ¿está protegido por patentes? ¿es difícil identificar el proceso u actividad concreta donde nace la VC?

## **6. Conclusión**

Expuesto el análisis VRIO de VC, podemos concluir señalando que este el que aplicaremos a los recursos y capacidades de Airbnb para identificar aquéllos que sean fuentes de VC para la empresa. Por último, a efectos de nuestro análisis, pondremos mayor énfasis en el estudio de los recursos intangibles y en las capacidades de Airbnb. Ello se debe a que, como hemos mencionado anteriormente, es en estos donde suele encontrarse una VC (Sánchez, Peón y Ordás, 1998).

## **IV. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: LA VENTAJA COMPETITIVA DE AIRBNB**

### **1. Introducción**

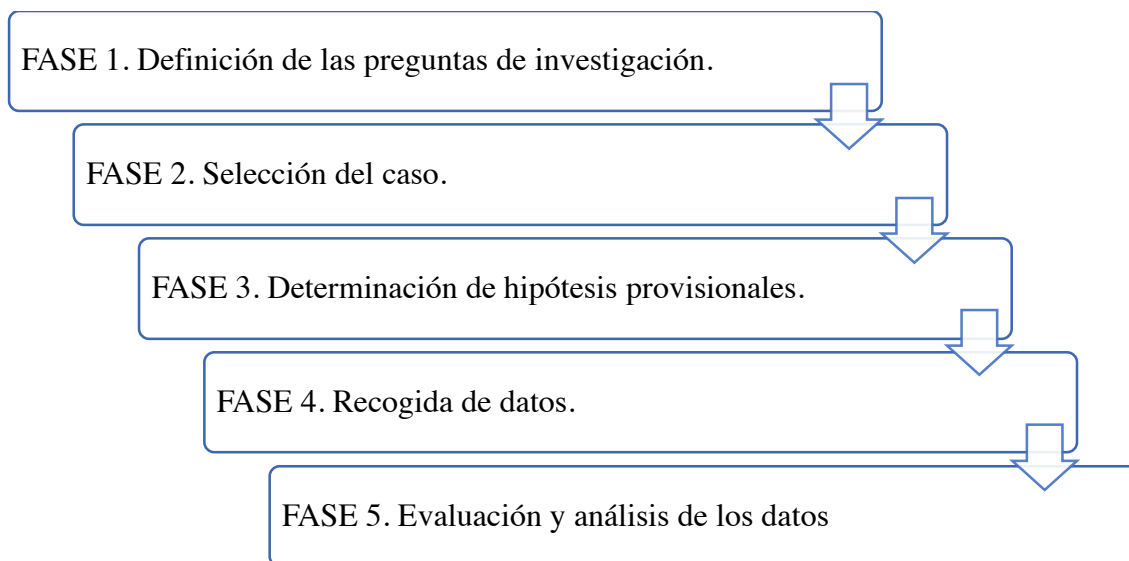
En la fase investigación empírica se pretende responder a la siguiente pregunta: ¿goza Airbnb de una VC en el sector en el que compete? Para resolver esta cuestión, se lleva a cabo un proceso bifásico:

1. Identificar los recursos y capacidades de Airbnb. Esta primera fase se realiza a través de una exhaustiva investigación documental.
2. Aplicar el modelo VRIO de Barney (1991, 1995) para determinar qué recursos y capacidades son fuente una VC para Airbnb. Esta segunda fase se lleva a cabo mediante una encuesta a expertos para valorar, con base en los atributos de valor, rareza e inimitabilidad, los recursos previamente identificados

### **2. Método de estudio**

El método de estudio empleado en la presente investigación podría describirse como un cruce entre el método de estudio de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) y del análisis VRIO de VC (Barney, 1991, 1995). Partimos del fenómeno del consumo colaborativo y diseñamos el caso siguiendo las cinco fases propuestas por Yin (1989) [vid. Figura 10].

Figura 10: Fases a seguir en el diseño de un estudio de caso



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Yin (1998)

### **1. Determinación y definición de las preguntas de investigación**

La pregunta de investigación que inspira este trabajo es la siguiente: ¿en qué recursos se genera la VC en el sector de la economía colaborativa, en términos de mayor generación de valor al consumidor? Es en la resolución de esta pregunta donde entra en juego el segundo elemento de nuestro método: el análisis VRIO. Para valorar la existencia de dicha VC, nos basamos en el marco de Barney (1991), respondiendo de modo empírico (afirmando o negando la existencia de VC e identificando las fuentes de esta).

### **2. Selección del caso**

De cara a la resolución de las preguntas de investigación, se escoge a Airbnb como caso de estudio, con base en su clara representatividad del fenómeno estudiado. En efecto, como hemos expuesto anteriormente, se trata de la plataforma más grande que existe en el sector del alojamiento P2P y es considerada por los académicos como líder del mercado (Muñoz, 2016). La compañía está presente en más de 190 países y 34.000 ciudades (OCU, 2016), cuenta a nivel global con 3.900 empleados y con unos ingresos que ascienden a 2.8 billones de dólares (Owler, 2018).

Los competidores más importantes a efectos de nuestro estudio incluyen tanto la competencia directa (donde destacan Couchsurfing, HomeAway, Flipkey y Wimdu) como la indirecta (siendo Booking.com, TripAdvisor, Expedia y Rentalia los más relevantes). Sin embargo, por razones de conveniencia, nuestra investigación se centra en los que estimamos son los mayores representantes de cada tipo – Couchsurfing, como empresa de pura economía colaborativa que más conserva el espíritu P2P; y Booking.com, que proclama ser “una de las mayores empresas *e-commerce* de viajes de todo el mundo” (Booking.com, 2018).

La elección de estos dos competidores se hace con base en criterios similares que la anterior: primero, con base en el tamaño de ambas empresas y segundo, con base en la similitud entre su modelo de negocio y el de Airbnb.

⇒ **Tamaño.** Couchsurfing cuenta con 12 millones de miembros en más de 200,000 ciudades del mundo; mientras que Booking.com ofrece más de 1,6 millones de alojamientos en 228 países del mundo, y puede alardear de una cifra de más de 1,5 millones de reservas diarias.

⇒ **Modelo de negocio.** En cuanto a la competencia indirecta, Uenlue (2017) distingue entre las tres grandes empresas en función de su modelo de negocio: TripAdvisor (publicitario), Rentalia (comercial) y Booking.com (de agencia). Es esta última la que comparte mayores similitudes con el modelo de negocio de Airbnb: se basa en contratos con hoteles y cobra una comisión que ronda del 10% al 30% en cada reserva llevada a cabo en su plataforma. En el caso de Couchsurfing, el modelo de negocio difiere un poco de aquél basado en comisiones. Montero (2014) lo define como el “modelo de cuentas verificadas”, puesto que la plataforma genera ingresos a través del pago de una cuota de verificación de 19\$ que otorga ciertas ventajas al viajero que decida pagarla.

### 3. Determinación de hipótesis provisionales

Nuestra hipótesis provisional es que Airbnb goza de una VC en relación a su **extensa red de pisos**, que es mucho mayor que la de sus empresas competidoras y que representa una clara proposición de valor para el usuario de la plataforma, puesto que este tiene acceso a una amplia variedad de pisos de diversa índole y características alrededor de todo el mundo (concretamente, en 34,000 ciudades y 191 países) (Hartmans, 2017).

### 4. Recogida de datos

Para aplicar el modelo, es necesario obtener información a través de datos primarios y secundarios. Hox y Boeijs (2005) establecen que los primarios se reúnen específicamente para la investigación; mientras que los secundarios se recolectaron originariamente para otro objetivo, pero se reutilizan en esta. Lo óptimo es combinar ambas fuentes de datos. En nuestra investigación, la recogida de datos se realiza en dos fases sucesivas: primero, para la identificación de los recursos y capacidades de Airbnb; segundo, para la valoración de los recursos y capacidades como VC siguiendo el modelo VRIO de Barney. Así pues, distinguimos entre las fuentes empleadas para una y otra:

⇒ **Fase 1: Identificación de los recursos y capacidades clave de Airbnb.** Esta tarea se lleva a cabo mediante una extensa investigación documental (fuente de información secundaria). La búsqueda de información se ha centrado en:

- ***El estudio directo de la plataforma de Airbnb.*** Para ello se ha realizado un extenso uso propio de la plataforma mediante la página web y la aplicación móvil, para conocer sus funcionalidades y ver de primera mano los recursos y capacidades desplegados en esta. Además, se ha accedido a decenas de publicaciones oficiales de Airbnb en las secciones de *Airbnb Help* y *Airbnb Newsroom* de los últimos cuatro años (2014-2018). Por último, se ha consultado también una selección de noticias publicadas en la red que guardaran relación con los recursos y capacidades de Airbnb.
- ***Publicaciones académicas, informes especializados y artículos de revistas científicas.*** Estas últimas se han encontrado a través de una búsqueda en bases de datos realizada en dos idiomas: español e inglés. Se

ha partido de las palabras clave (*keywords*) “Airbnb”, “recursos y capacidades”, “alojamiento colaborativo”, “ventaja competitiva” y “generación de valor para el consumidor”, para la primera; y “Airbnb”, “resources and capabilities”, “home sharing”, “competitive advantage” y “customer value generation” para la segunda. Conforme se han ido identificando recursos y capacidades, se han adaptado los términos de la búsqueda para acomodarlos a los recursos o capacidades estudiadas. A través de este método, se han analizado alrededor de 10 informes especializados (realizados en ámbitos geográficos de EEUU, Australia, Europa, Reino Unido y España); más de 20 publicaciones académicas (en inglés y en español), más de 20 artículos de prensa y/o de revistas especializadas y una serie de páginas webs relacionadas con índices o rankings generales o específicos (en relación a las empresas del consumo colaborativo) relativos a la posición de Airbnb en varios de los recursos y capacidades identificados. Consideramos, por lo tanto, que nuestro análisis en esta fase es exhaustivo en la identificación de los recursos y capacidades de Airbnb.

⇒ **Fase 2: Valoración de los recursos y capacidades como VC.** Para analizar los recursos y capacidades de Airbnb identificados como fuentes de VC para Airbnb, se ha elaborado una encuesta (fuente de información primaria) que valore la presencia de los atributos de valor, rareza e inimitabilidad en estos.

- **Descripción de la encuesta.** La encuesta [vid. Anexo I] consta de 20 preguntas y ha sido enviada a más de 50 expertos en consumo colaborativo y/o en la industria del alojamiento turístico (vía e-mail y LinkedIn). Se han obtenido respuestas válidas de 19 de ellos; tamaño muestral que parece suficiente para los propósitos de este trabajo. De otra parte, su alcance geográfico está enfocado en España, debido a la mayor facilidad de obtener resultados de expertos en nuestro país.

Cabe señalar que las 19 contestaciones obtenidas incluyen las opiniones de especialistas de la más diversa índole, entre los que destacamos:

- Responsables de la red *Ouishare* España (organización reconocida a nivel internacional como líder en el campo de la economía colaborativa)
  - Miembros de ConsumoColaborativo.com, sitio web que se ha convertido en la referencia principal en español sobre el consumo colaborativo y la economía colaborativa en general
  - Miembros de Sharing España, colectivo de empresas innovadoras con el objetivo analizar y divulgar el impacto que la economía colaborativa, bajo demanda y de acceso tienen en el desarrollo socioeconómico, la sostenibilidad y el crecimiento
  - Miembros de *Legal Sharing*, despacho de abogados enfocado en los aspectos legales de la economía colaborativa que ofrece asesoramiento legal independiente sobre esta y sobre la economía digital.
  - Miembros de OCU, incluyendo a referentes técnicos internacionales para el área de consumo colaborativo
  - Profesionales de turismo que conocen esta y otras plataformas similares y competidoras
  - Profesionales de empresas consultoras con amplios conocimientos en el caso de Airbnb o similares
  - Investigadores en áreas de economía colaborativa o especialistas en el sector del alojamiento turístico, incluyendo aquí a profesores universitarios dedicados a la investigación en estas materias.
- o **Variables.** Las tres variables estudiadas a través de la encuesta son los atributos de valor, rareza e inimitabilidad del modelo VRIO de Barney. Hemos adelantado los *proxys* más relevantes empleados en las aplicaciones empíricas del análisis VRIO existentes en la literatura [vid. Capítulo III, Sección 5ª]. Estos se han traducido en una serie de preguntas para cada una de las cuatro dimensiones en las que agrupamos los recursos y capacidades de Airbnb.

- o **Estructura.** La encuesta está estructurada en tres partes [vid. Anexo I].
  - a. **Explicación del marco empleado.** En primer lugar, se expone el objeto de estudio (VC en relación con la generación de valor al consumidor), se presentan las cuatro dimensiones identificadas (servicio, plataforma P2P, experiencia de usuario y precio) y se explican los recursos y capacidades que consideramos que están incluidos en ellos. Se da la oportunidad a los expertos de introducir nuevos recursos y capacidades que no hubieran sido identificados por nuestra revisión documental. Como breve apunte, señalamos que todos los que se sugieren ya estaban contemplados, lo que evidencia que la identificación realizada en la fase 1 es exhaustiva.
  - b. **Valoración individualizada de Airbnb.** En segundo lugar, se pide al encuestado que evalúe las cuatro dimensiones. Las preguntas 1 a 5 responden a la cuestión de valor; las preguntas 6 a 8, a la cuestión de rareza y las preguntas 9 a 12 responden a la cuestión de inimitabilidad.
  - c. **Valoración comparada.** Por último, se realizan una serie de preguntas al encuestado para que compare el desempeño de Airbnb con el de Booking.com y Couchsurfing en los aspectos analizados. Se trata, por tanto, de un proceso de *benchmarking* o valoración comparativa (es decir, contrastamos las cuatro dimensiones de Airbnb con las de sus competidores). La pregunta 13 sirve como *benchmark* para el valor; las preguntas 14 y 15 para la rareza y la pregunta 16 para la inimitabilidad.
- o **Tratamiento de los resultados.** Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, codificamos las respuestas de tal forma que obtenemos una puntuación que nos permite valorar si las cuatro dimensiones estudiadas son valiosas, raras e inimitables. Sobre esto incidimos con mayor profundidad más adelante [vid. Capítulo V. “Resultados y Análisis”].



En resumen, la primera parte recoge lo que investigadores y expertos han identificado como recursos y capacidades clave de Airbnb. Es la base sobre la cual se realiza la encuesta para, en la segunda parte, valorar cuáles de los recursos y capacidades identificados suponen una VC para Airbnb.

## **5. Evaluación y análisis de los datos**

Por último, realizamos un análisis de los datos recopilados para nuestro estudio. Este análisis pretende responder a la pregunta de investigación (identificación de la VC de Airbnb) y, del mismo modo que en la recogida de datos, se realiza en dos fases sucesivas:

- ⇒ Primero, realizamos un análisis de los datos recogidos para la identificación de los recursos y capacidades de Airbnb
- ⇒ Segundo, extraemos y analizamos los resultados de la encuesta para llevar a cabo la valoración de dichos recursos y capacidades como VC de Airbnb siguiendo el modelo VRIO de Barney

## V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 1. Identificación de los recursos y capacidades clave de Airbnb: resultados de la búsqueda documental

Para **identificar los recursos y capacidades** de Airbnb se ha empleado el modelo de la cadena de valor adaptado a la era del consumo colaborativo [vid. Capítulo III], a través de un análisis pormenorizado de las distintas fases de la cadena. La disponibilidad de información sólo permite estudiar las actividades primarias, que, recordamos, son cinco:

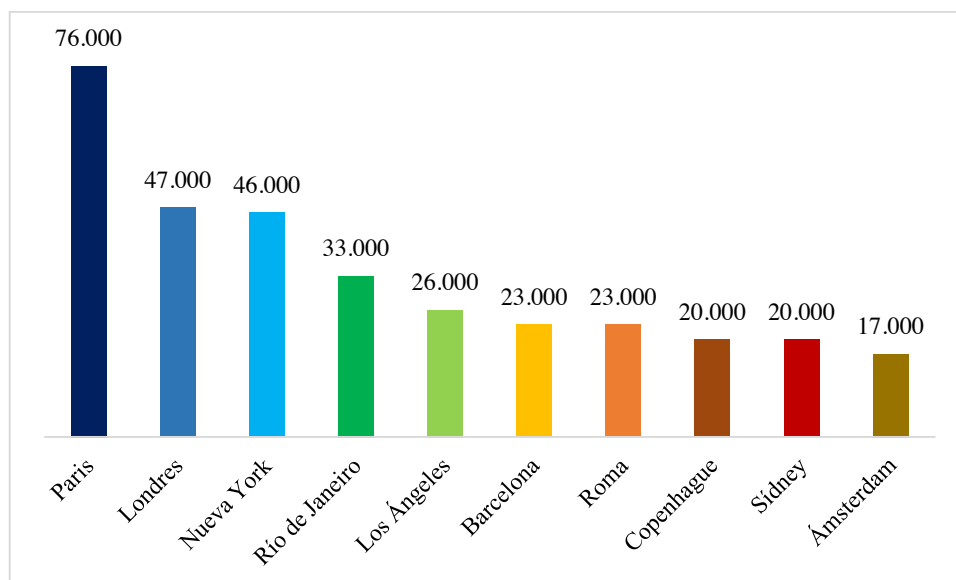
- (1) Disponibilidad del servicio
- (2) Operaciones
- (3) Ingeniería o diseño
- (4) Marketing y *Business Analytics*
- (5) Servicio al consumidor

Por razones de la extensión del trabajo, únicamente identificamos los recursos y capacidades desplegados por Airbnb a través de estas cinco actividades primarias; además, dado nuestro foco de estudio, nos centramos en aquellos en los que se pueden encontrar ventajas competitivas que generen un valor al consumidor.

Dicho esto, los recursos y capacidades clave de Airbnb que hemos identificados son:

1. Extensa red de pisos. Como ya hemos mencionado anteriormente, Airbnb goza de una extensísima red de pisos: tiene más de 1.500.000 viviendas anunciadas en 34.000 ciudades y 191 países del mundo. De hecho, los alojamientos anunciados en la plataforma supera en número a la combinación de los cinco hoteles más grandes en el mundo (Hartmans, 2017).
  - a. A nivel global, los datos más recientes (2017) sitúan a París a la cabeza en cuanto al número de alojamientos ofrecidos a nivel mundial (76.000 alojamientos), seguido de Londres (47.000), Nueva York (46.000), Río de Janeiro (33.000), Los Ángeles (26.000), Barcelona (23.000), Roma (23.000), Copenhague (20.000), Sídney (20.000) y Ámsterdam (17.000) [vid. Ilustración 1] (*Airbnb Data & Analytics*, 2017)

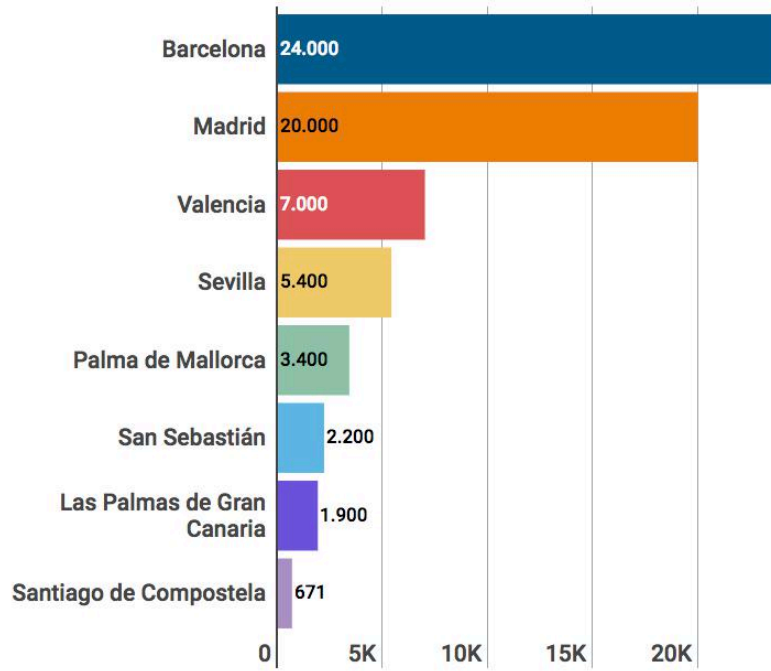
Ilustración 1. Ranking de ciudades del mundo con más alojamientos publicitados por Airbnb



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Airbnb Data & Analytics (2017)

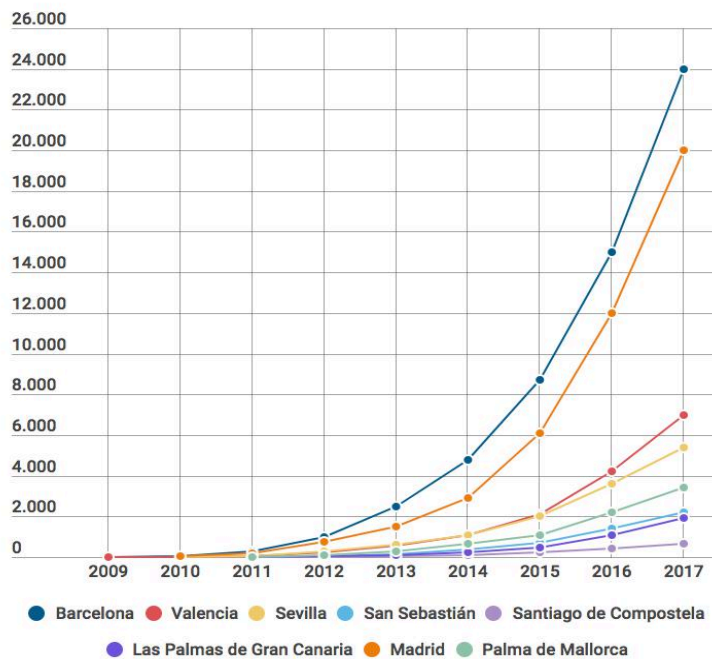
- b. En España, según un reciente informe de la *Ostelea School of Tourism and Hospitality*, al cierre de 2017 Airbnb contaba con 24.000 alojamientos ofrecidos en Barcelona, 20.000 en Madrid, 7.000 en Valencia, 5.400 en Sevilla, 3.400 en Mallorca, 2.200 en San Sebastián, 1.900 en Las Palmas de Gran Canaria y 671 en Santiago de Compostela. Asimismo, el crecimiento experimentado en el último año es considerable (en términos de la evolución de alojamientos publicitados por la plataforma): a modo de ejemplo, en Madrid y Valencia ha crecido un 67% desde 2016, en Barcelona, un 60% y en Sevilla un 50% [vid. Ilustraciones 2 y 3].

Ilustración 2. Ranking de ciudades españolas con más alojamientos publicitados por Airbnb



Fuente: *Ostelea School of Tourism and Hospitality* (2018)

Ilustración 3. Evolución de los alojamientos publicitados por Airbnb



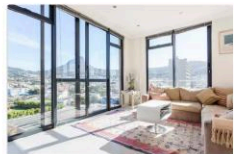

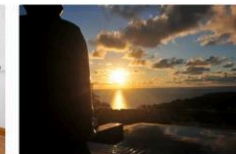

Fuente: *Ostelea School of Tourism and Hospitality* (2018)

Al desarrollo exponencial de esta amplísima red de pisos ha contribuido lo que denominamos efecto de red. Shapiro y Varian (1998) definen este efecto donde “el valor de conectarse a una red depende del número de personas que ya están conectadas a esta”. En el caso de Airbnb, cuantos más usuarios tiene, mayor es el incentivo para que un individuo decida anunciar su vivienda en la plataforma o alquilar una de las viviendas anunciadas. Esto crea un ciclo que se retroalimenta. En febrero de 2012, Airbnb contaba con 5 millones de usuarios, que aumentaron a 10 millones en tan solo cuatro meses (Friedman, 2013).

2. Variedad de viviendas ofertadas. Uno de los elementos atractivos de Airbnb es que, a diferencia de hoteles y otras empresas tradicionales de alojamiento; la plataforma ofrece la posibilidad de alojarse en una amplísima variedad de viviendas (tanto tradicionales como no tradicionales: cabañas, castillos, remolques, barcos...) [vid. Ilustración 4].

Ilustración 4. Variedad de alojamientos en función del lugar y del tipo de vivienda

**Alojamientos en todo el mundo**

 <p><b>APARTAMENTO ENTERO · CIUDAD DEL CABO</b>  <b>City Penthouse in Central Cape Town</b>          99€ por noche          ★★★★★ 174</p>	 <p><b>APARTAMENTO ENTERO · OPORTO</b>  <b>PORTA33 PENTHOUSE DOWNTOWN SPOT</b>          83€ por noche · Cancelación gratuita          ★★★★★ 431</p>	 <p><b>VILLA ENTERA · CHOENG THALE</b>  <b>Villa Amonteera, Luxury with Fantastic Ocean Views</b>          1.412€ por noche          ★★★★★ 62 · Superhost</p>	 <p><b>CABAÑA ENTERA · SAKUHO, MINAMISAKU...</b>  <b>off-grid tiny cottage in nature</b>          79€ por noche          ★★★★★ 341 · Superhost</p>
--	--	---	---

**Alojamientos únicos para tu próximo viaje**

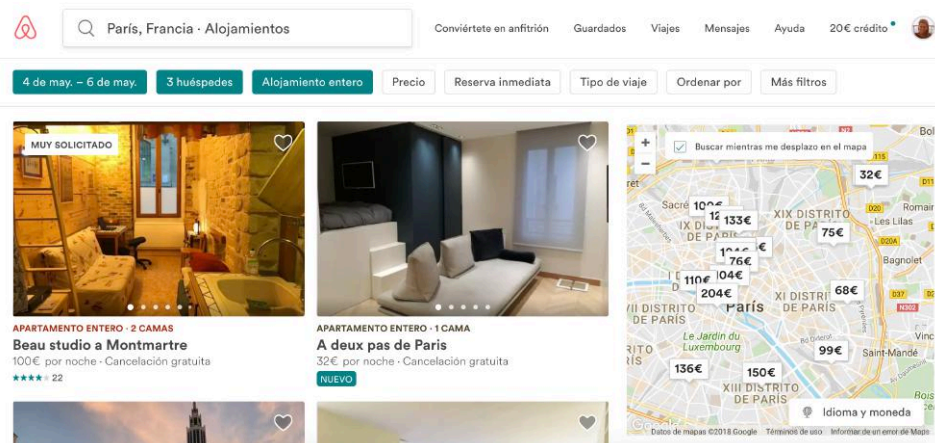
Reserva uno de estos lugares únicos y escapa de lo habitual

 <p><b>1.912 CASAS DEL ÁRBOL</b>  <b>Descubre otra forma de ver las cosas</b>          Disfruta de un viaje por todo lo alto con estas exclusivas casas en árboles.</p>	 <p><b>9.167 BARCOS</b>  <b>Navega en alta gama</b>          Sigue los pasos de los grandes aventureros de la historia con barcos de todos los tipos y tamaños.</p>	 <p><b>1.829 YURTAS</b>  <b>Creados para el glamping</b>          Disfruta de una mezcla entre la comodidad del alojamiento y la vida al aire libre.</p>
--	--	--

Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

3. Facilidad y eficacia en el uso de la plataforma (on-line y a través de la app móvil). Airbnb se caracteriza por la facilidad de acceso y uso de su página web, así como de la aplicación móvil (Oskam y Boswijk, 2016).
- Navegación en la plataforma. Lottie, su modelo de fuente abierto lanzado en 2015, facilita la navegación del usuario en la plataforma debido a la mejora del diseño de esta, que se convierte en más *user-friendly* con notificaciones en la aplicación, ilustraciones animadas... (Medium, 2017) [vid. Ilustración 5].
  - Búsqueda de alojamiento. Existen herramientas para filtrar la búsqueda (Popular, Amigos, Selecciones de Airbnb, Mis Listas de Deseos...) que reducen considerablemente el esfuerzo de búsqueda. Además, la barra de búsqueda de Airbnb, proveída por Google, empareja a los usuarios con espacios en su ubicación deseada.
  - Presentación del alojamiento. La plataforma ofrece, para cada vivienda anunciada, una “página de perfil” que contiene imágenes e información de la propiedad, comodidades, precios, reglas de la casa, política de cancelación, disponibilidad y revisiones (Reinhold y Dolnicar, 2017).

Ilustración 5. Navegación en la plataforma de Airbnb



Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

4. Servicio personalizado al usuario. Un factor esencial del modelo de negocio de Airbnb es que adapta su servicio de alojamiento a la diversidad de usuarios que utilizan la plataforma. Von Hippel (1994) explica, con su teoría de la información adhesiva, cómo las personas (y especialmente los viajeros) no saben exactamente qué quieren hasta que se les presenta delante. La capacidad de adaptar la experiencia de búsqueda de alojamiento a las preferencias de los usuarios se convierte, por lo tanto, en esencial. Para lograr esta personalización del servicio al usuario, Airbnb emplea dos técnicas esenciales:

Por un lado, cuenta con variaciones al servicio “básico” de alojamiento en función del tipo de cliente: así, presenta alojamientos adaptados para (1) viajes de familia y (2) viajes de trabajo. Además, recientemente ha incorporado “Airbnb Plus”, una selección de alojamientos de mayor calidad y comodidad [vid. Ilustración 6].

#### Ilustración 6. Personalización del servicio al cliente según el tipo de viaje

##### Alojamientos que se adaptan a tu tipo de viaje

Encuentra un alojamiento con evaluaciones excelentes y todos los servicios que necesitas



MÁS DE 2000 ALOJAMIENTOS  
Encuentra un alojamiento ideal para familias. Relájate y disfruta de un espacio solo para ti.



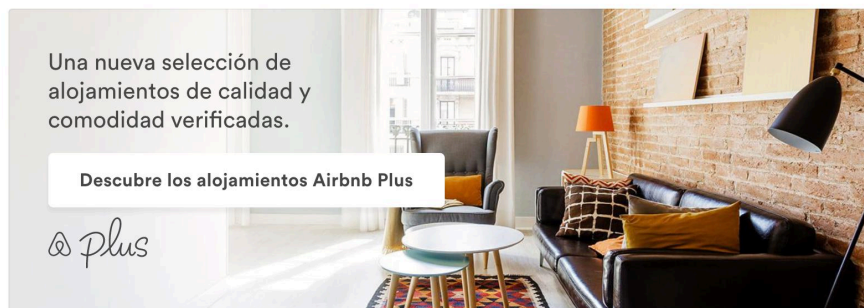
MÁS DE 2000 ALOJAMIENTOS  
Reserva un alojamiento con buenas valoraciones y que te ofrezca flexibilidad y servicios ideales para viajes de trabajo.

##### Presentamos Airbnb Plus

Una nueva selección de alojamientos de calidad y comodidad verificadas.

Descubre los alojamientos Airbnb Plus

@ plus



Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

Por otro lado, dentro del servicio “básico”, Airbnb utiliza varios mecanismos para adaptar la experiencia de búsqueda y alojamiento:

- a. Algoritmo de búsqueda. Airbnb tiene un complejo algoritmo de búsqueda para personalizar las viviendas que aparecen en función del usuario que realiza la búsqueda. Según un estudio de Ifrach (2015), el algoritmo empleaba más de 50 factores para emparejar las preferencias de anfitriones y huéspedes. Airbnb ha especificado que se tienen en cuenta más de 100 factores diferentes en cada búsqueda, entre los que se encuentran (*Airbnb Help*, 2018):
    - i. Necesidades de los viajeros: ubicación desde la cual se realiza la búsqueda, viajes previos con Airbnb, lista de alojamientos guardados, solicitudes de reservas...
    - ii. Características de los anuncios: evaluaciones recibidas, precios respecto de otros alojamientos de la misma zona, ubicación, funcionalidades, novedad del anuncio, ratio de respuesta y rapidez de respuesta del anfitrión, número de solicitudes rechazadas, posibilidad de reserva inmediata...
    - iii. Detalles de la reserva: número de huéspedes, duración del viaje, antelación de la reserva, rango de precios, comodidad a la hora de reservar...
  - b. Seguimiento del comportamiento de navegación del usuario. La empresa cuenta también con un Interfaz de Programación de Aplicación (API) con Facebook a través del cual los usuarios pueden crear una cuenta. Con este mecanismo, la plataforma obtiene información de sus perfiles, sus conexiones sociales y su conducta de navegación. Este proceso permite que Airbnb adapte la experiencia de búsqueda de alojamiento a las preferencias de dicho usuario.
5. Capacidad de crear un sentimiento de confianza. Airbnb se basa en la confianza entre desconocidos que deciden ofrecer sus viviendas a otros, o alojarse en ellas



(Mendes Izard, 2015). Según Ikkala y Lampinen (2014), la confianza representa un valor ya que el “capital reputacional” que permite precios más altos.

- a. Sistema de evaluaciones. La base de la confianza de la plataforma es su sistema basado en evaluaciones mutuas entre anfitriones y huéspedes (Finley, 2013; Lehr, 2015) [vid. Ilustración 7]. El sistema funciona de la siguiente manera: después de finalizar una estancia, tanto el huésped como el anfitrión se evalúan mutuamente. Los viajeros valoran su experiencia en función de las características de la vivienda, la ubicación, la limpieza, la comunicación con el anfitrión, el *check-in*, etc. Estas evaluaciones de usuarios se muestran en la página web cuando el próximo viajero está examinando la vivienda.

#### Ilustración 7. Ejemplo del sistema de evaluaciones



Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

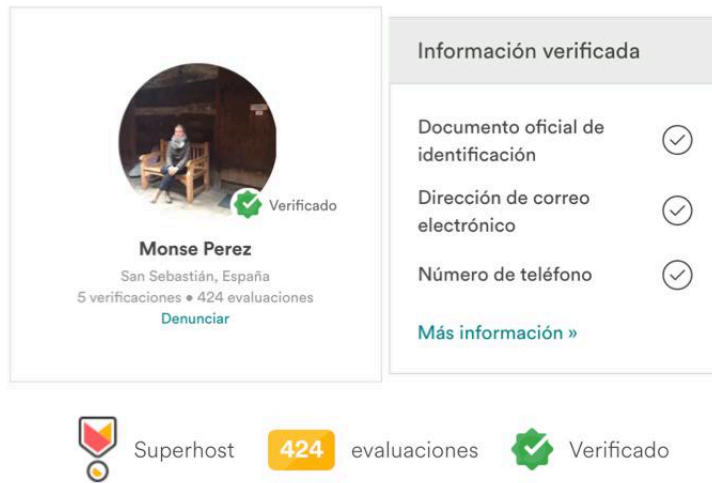
Según los datos del departamento *Airbnb Engineering & Data Science*, el sistema de reputación es una herramienta asiduamente empleada por los huéspedes (más del 75% de los viajes se revisan voluntariamente), lo cual es especialmente interesante si consideramos que las revisiones no benefician a las personas que las realizan, sino a futuros huéspedes y a la comunidad de Airbnb (Newman y Antin, 2016). La utilidad del sistema es

enorme: este beneficia tanto a futuros huéspedes como a la comunidad de Airbnb, y es un factor determinante de la capacidad de un anfitrión de obtener una reserva: la probabilidad es cuatro veces mayor para anfitriones que tienen al menos una reserva que para los que no tienen ninguna. En cuanto a los futuros huéspedes, Prestipino, Aschoff y Schwabe (2006) demuestran que los consumidores confían más en la información contenida en estas evaluaciones generadas por los usuarios que en la que es producida por profesionales.

b. Mecanismos de seguridad. Airbnb cuenta con un Departamento de Confianza y Seguridad dedicado expresamente a garantizar la seguridad en todas las fases de la experiencia de alojamiento:

i. Sistema de reservas. Antes de realizar cualquier reserva, Airbnb obliga a todos los huéspedes y anfitriones a añadir a su perfil una foto, a confirmar su número de teléfono y en ocasiones también a proporcionar un documento oficial (en España, el DNI) para “mantener la seguridad en Airbnb y a combatir el fraude”. Además, los anuncios de huéspedes se escanean por *data scientists* para asegurar su calidad (localización, verificación de identidad y de las características de la vivienda y análisis de las probabilidades de fraude) y los huéspedes pueden revisar los perfiles de sus anfitriones, que incluyen las evaluaciones previas realizadas por otros huéspedes (*Airbnb Help*, 2018) [vid. Ilustración 8].

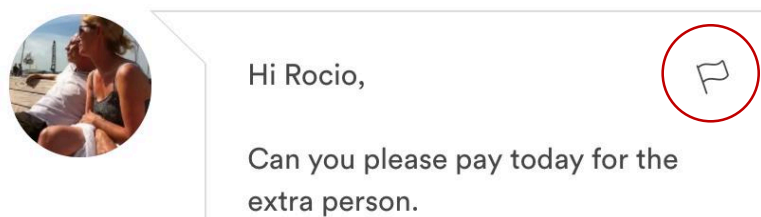
### Ilustración 8. Ejemplo de la información del anfitrión



Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

- ii. Sistema de comunicación. La comunicación entre anfitriones y huéspedes puede iniciarse por estos últimos para realizar una consulta o solicitar una reserva y se producen a través de Airbnb, que codifica ciertos mensajes para evitar que se intercambien teléfonos, direcciones de e-mail u otros datos de contacto que permita la comunicación externa. Además, el huésped puede “denunciar” cualquier mensaje que le incomode en el icono de la bandera junto al hilo correspondiente para informar sobre ello a Airbnb para que tome las acciones necesarias [vid. Ilustración 9] Una vez que se confirma la reserva y Airbnb acepta el pago del huésped, se proporcionan los datos de contacto directo (*Airbnb Help*, 2018).

### Ilustración 9. Posibilidad de denunciar cualquier mensaje



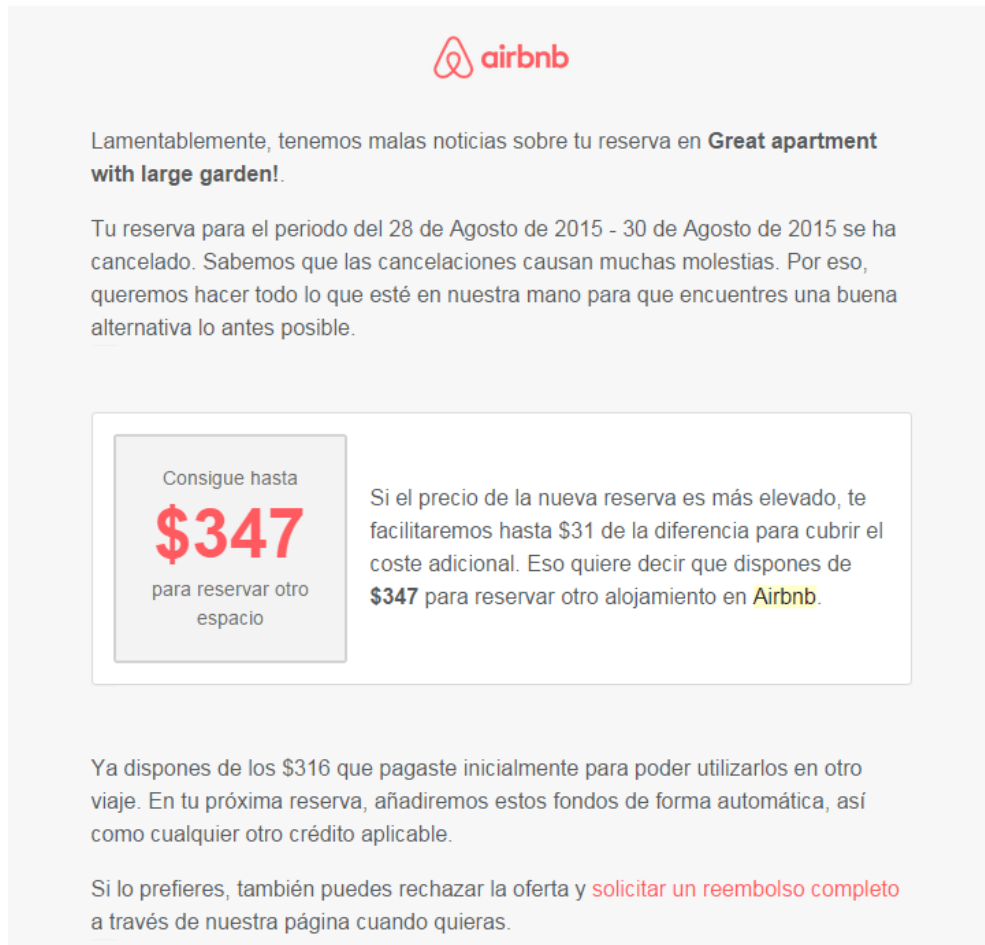
Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

iii. Sistema de pago. El pago realizado en el momento de la reserva de un alojamiento se consiga hasta 24 horas después del *check-in*. Ello se hace independientemente del tiempo que medie entre la fecha de reserva y la de la estancia: en todo caso, Airbnb retiene el importe pagado hasta que transcurra un día entero desde la llegada a la vivienda. Este sistema protege a los huéspedes (dándole un margen de tiempo razonable para comprobar las características de la vivienda) y simplifica los reembolsos en caso de que un listado reservado sea inaceptable o no existente (Gallagher, 2017).

Por otro lado, si el anfitrión requiere el pago de un “depósito de seguridad”, Airbnb no cobra nada al huésped a menos que el anfitrión reclame en los 14 días siguientes al fin de la estancia y que la plataforma estime dicha reclamación como aceptable (*Airbnb Help*, 2018). Este sistema protege a los huéspedes y simplifica los reembolsos en caso de que un listado reservado sea inaceptable o no existente [vid. Ilustración 10].

Además, los huéspedes tienen acceso a un centro de atención 24/7 (24 horas al día, todos los días de la semana) y las redes sociales de Twitter y Facebook son monitoreadas para identificar llamadas de socorro relacionadas con Airbnb. Los empleados de dicho centro pueden contactar con las autoridades locales en caso de que se desarrollen situaciones críticas (Gallagher, 2017).

### Ilustración 10. Posibilidad de denunciar cualquier mensaje



The image shows a screenshot of an Airbnb email notification. At the top is the Airbnb logo. The main text reads: 'Lamentablemente, tenemos malas noticias sobre tu reserva en **Great apartment with large garden!**. Tu reserva para el periodo del 28 de Agosto de 2015 - 30 de Agosto de 2015 se ha cancelado. Sabemos que las cancelaciones causan muchas molestias. Por eso, queremos hacer todo lo que esté en nuestra mano para que encuentres una buena alternativa lo antes posible.' Below this is a promotional box with a grey background. On the left, it says 'Consigue hasta **\$347** para reservar otro espacio'. On the right, it says 'Si el precio de la nueva reserva es más elevado, te facilitaremos hasta \$31 de la diferencia para cubrir el coste adicional. Eso quiere decir que dispones de **\$347** para reservar otro alojamiento en **Airbnb**.' Below the box, it says 'Ya dispones de los \$316 que pagaste inicialmente para poder utilizarlos en otro viaje. En tu próxima reserva, añadiremos estos fondos de forma automática, así como cualquier otro crédito aplicable.' At the bottom, it says 'Si lo prefieres, también puedes rechazar la oferta y **solicitar un reembolso completo** a través de nuestra página cuando quieras.'

Fuente: *InfoViajera* (2015)

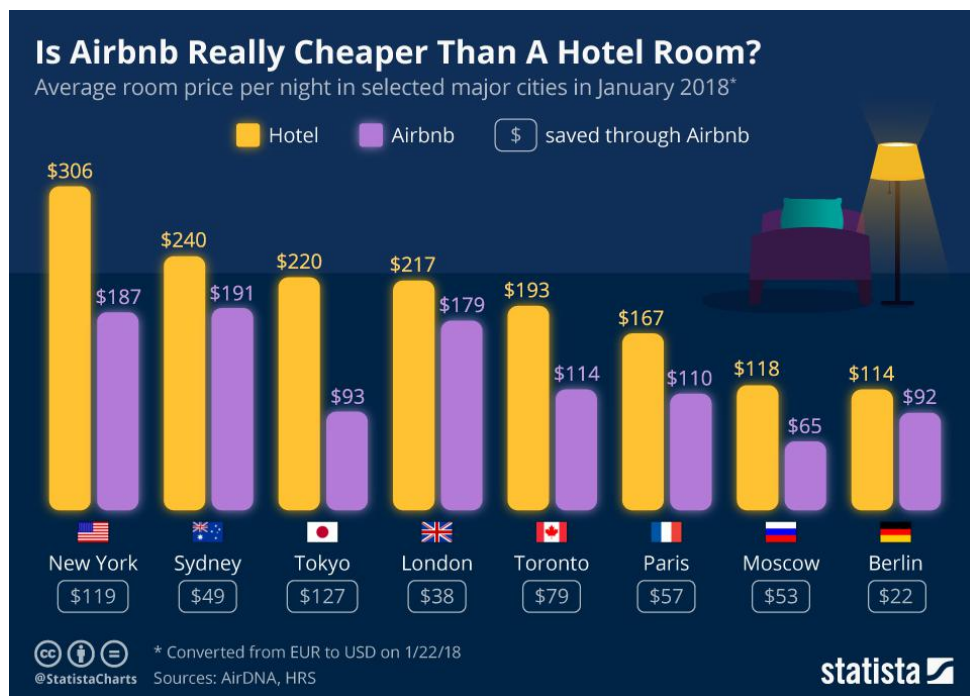
6. Capacidad de ofrecer un menor precio. El modelo de ingresos de Airbnb se basa en el cobro de una comisión sobre todas las transacciones realizadas entre huéspedes y viajeros (Reinhold y Dolnicar, 2017):

- o *Guest fees*: la plataforma cobra una tarifa a los adquirentes del servicio de alojamiento (viajeros) que oscila *entre el 5 y 15%* del precio pagado.
- o *Host fees*: por su parte, los huéspedes tienen que hacer frente a una tarifa *entre el 3 y 5%* del valor de la transacción

Estas comisiones son más bajas que las que cobran otras plataformas de alojamiento, puesto que Airbnb se basa en un número alto de transacciones – con un precio por transacción mucho más bajo – para alcanzar la rentabilidad (*The*

*Economist*, 2017). Esto permite que la empresa ofrezca menores precios que la competencia (Lehr, 2015). Así, por ejemplo, McCarthy (2018) compara los precios medios por noche de Airbnb con los de una habitación de hotel en 8 ciudades del mundo, llegando a la conclusión de que, en todas ellas, el precio es más bajo en Airbnb [vid. Ilustración 11].

Ilustración 11. Comparación entre los precios de Airbnb y hoteles

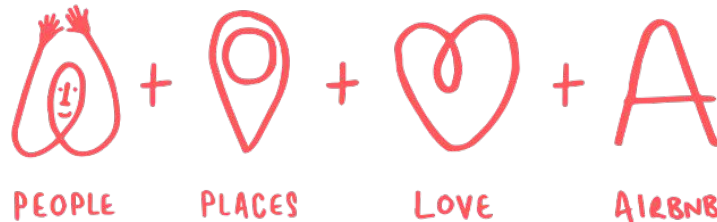


Fuente: McCarthy (2018)

7. Creación de un sentimiento de comunidad y pertenencia. Oskam y Boswijk (2016) se refieren a la atractiva propuesta de valor de Airbnb, que ofrece a sus usuarios la posibilidad de “vivir como un local”. Para ello, la plataforma emplea varias técnicas, donde destacan las campañas publicitarias (Davis, 2016; Wheeler, 2014). Por ejemplo, en la campaña “Bélo” lanzada en 2014, Airbnb describe su símbolo como un referente de pertenencia (*Airbnb Newsroom*, 2014). El mensaje lanzado es que “Airbnb representa algo mucho más grande que viajar. Concibe un mundo donde puedes pertenecer en cualquier parte, y para ello crea un símbolo que represente a todo el mundo y que se basa en cuatro elementos: personas,

lugares, amor y Airbnb [vid. Ilustración 12]. La campaña cierra asegurando que “en cualquier lugar en el que veas el símbolo, sabrás que perteneces ahí”.

Ilustración 12. Campaña “Bélo”



Fuente: Airbnb (2014)

La campaña del año pasado adopta el slogan de “no vayas ahí, vive ahí” (*Airbnb Newsroom*, 2016). En 2017, la empresa lanza el movimiento #OneLessStranger para compartir historias de conexión y descubrimiento vividas a través de Airbnb (*Airbnb Newsroom*, 2017). Asimismo, la compañía utiliza el WOM apoyado en la narración de historias por parte de sus miembros, huéspedes y viajeros (Yip, 2017). Estas se divulgan en su página web de Facebook, en su cuenta de Youtube y en una sección específica del sitio web dedicada a un “Blog”.

8. Sostenibilidad del servicio. Dentro de la industria del turismo, el alojamiento colaborativo es significativamente menos intensivo en el uso de recursos que el alojamiento tradicional (Midgett, Bendickson y Muldoon, 2018).

Las propiedades de Airbnb, específicamente las opciones de “uso compartido de viviendas”, se comercializan sobre la base de que consumen menos energía y recursos en comparación con los hoteles u otras opciones tradicionales (*Airbnb Newsroom*, 2016, 2017).

Para respaldar esto, un estudio realizado por *Cleantech Group* descubrió que Airbnb “promueve un uso más eficiente de los recursos existentes” y los etiquetó como “una forma de viajar ecológicamente sostenible” (*CleantechOrg*, 2014). Según los resultados del informe, en comparación con las estancias de hotel, las estancias en alojamientos ofrecidos por Airbnb son mucho más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente: evitan desechos (un 32% en EEUU y hasta

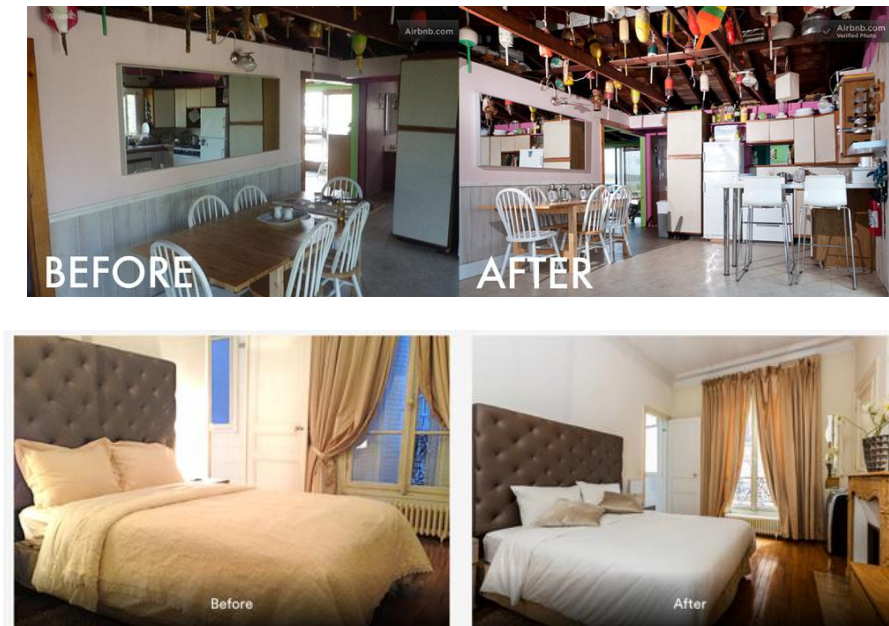
un 28% en Europa), conllevan a un ahorro significativo de agua (con un 48% menos de agua consumida), consumen menos energía (un 63% menos en EEUU y un 78% en Europa) y emiten menos gases invernadero (un 61% en EEUU y un 89% en Europa).

## 9. Marketing

- a. Optimización de motores de búsqueda (SEO). Airbnb gestiona el SEO internamente y publica anuncios orientados a potenciales usuarios que realizan búsquedas en Google. Además de la optimización en la plataforma, Airbnb utiliza Google AdWords, Facebook Ads (Gallagher, 2017) y Display Ads (Wheeler, 2014) para el marketing dirigido. Ambas técnicas contribuyen a la atracción de nuevos huéspedes en mercados locales, logrando un aumento temporal de la demanda (Brown, 2017).
- b. Servicio profesional de fotografía gratuito. Airbnb ofrece (sufragando el coste) un servicio de fotografía profesional a los anfitriones para mejorar la calidad de la presentación de viviendas [vid. Ilustración 13]. Esto es una forma excelente de atraer a nuevos huéspedes (haciendo las viviendas más atractivas) y de verificar la exactitud de los anuncios publicados en la plataforma. La estrategia de fotografía ha sido extremadamente exitosa para Airbnb: en una presentación realizada por la compañía a *The Lean Startup SXSW*, subrayó la importancia que tuvo esta táctica en su elevado crecimiento hacia una valoración de 10 millones de dólares (Beashel, 2014) [vid. Ilustración 14].



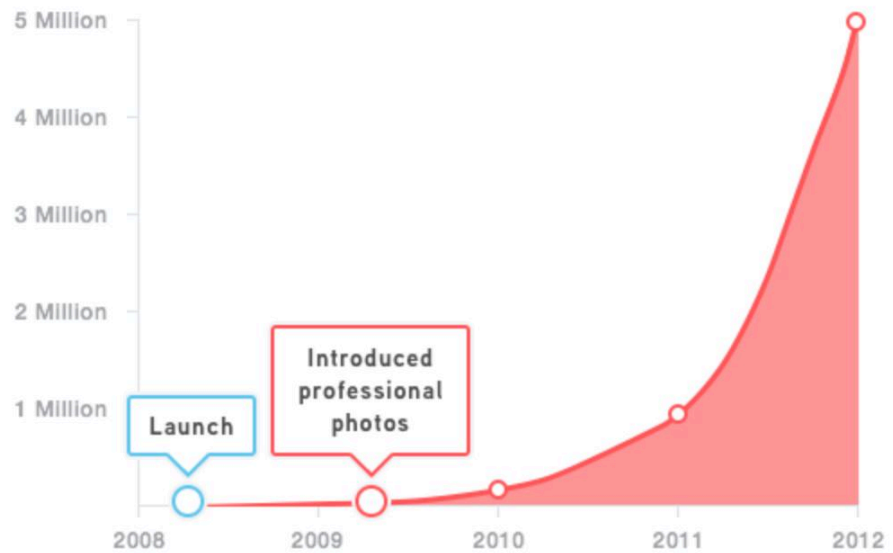
Ilustración 13. Ejemplos del servicio de fotografía de Airbnb



Fuente: Digital Trends (2011)

Ilustración 14. Influencia de la introducción del servicio de fotografía de Airbnb en el número de reservas realizadas en la plataforma

### Nights Booked



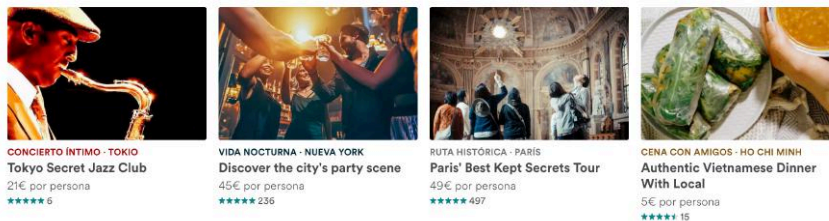
Fuente: Beashel (2014)

10. Marca reconocida y reputación. Airbnb tiene un reconocimiento de marca elevadísimo: de hecho, en 2016 el índice de *YouGov BrandIndex* (que analiza, para miles de marcas de 12 sectores de actividad, la proporción de usuarios que recomiendan cada marca) posicionaba a Airbnb en primer lugar el Reino Unido. Ello indica que Airbnb es la marca más fervientemente defendida por sus usuarios. Además, la reputación de la marca Airbnb lleva consigo que la probabilidad de que sus usuarios vuelvan a reservar alojamiento en la plataforma sea muy alta. Por ejemplo, según un estudio de *Roy Morgan Research* (2017), en Australia la “probabilidad de retorno” es de un 84% (situando a Airbnb en primer puesto, seguido de Booking.com con 75%).
11. Innovación. La innovación es un elemento esencial para Airbnb, que se mantiene siempre a la cabeza de la innovación en el mercado en el que compete. Así lo ha declarado, en numerosas ocasiones, su CEO (Brian Chesky) y así lo ha hecho patente el ranking de las 50 Empresas Más Innovadoras de 2017 de *FastCompany*, que incluye a Airbnb como una de ellas.
  - a. Innovación de producto. Un claro ejemplo de esta innovación ha sido la introducción, en 2015, de un nuevo servicio de “Experiencias”, que van más allá del servicio de alojamiento para ofrecer recorridos, tours especializados y aventuras locales [vid. Ilustración 14]. Actualmente, Airbnb ofrece 4.000 experiencias en todo el mundo, y el impacto ha sido muy positivo: en un año, las reservas semanales han aumentado más del 2000%, mientras que el número de experiencias se ha incrementado en 500% (*Airbnb Newsroom*, 2017).

## Ilustración 15. Experiencias de Airbnb

### Experiencias preferidas de los viajeros

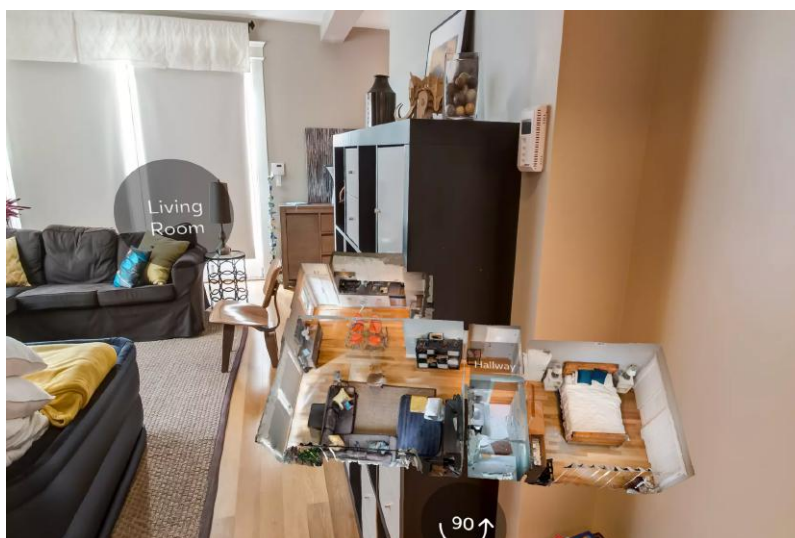
Reserva actividades organizadas por anfitriones locales en tu próximo viaje



Fuente: Uso propio de la plataforma de Airbnb (2018)

- b. Innovación de proceso. Ejemplo de ello es la reciente incorporación de la opción de “pagos en grupo”, a través de la cual los grupos de huéspedes que realicen una reserva con Airbnb podrán dividir equitativamente el precio pagado. Esta funcionalidad convierte a Airbnb en la primera plataforma P2P del sector de alojamiento que ofrece una solución de pago para grupos (*Airbnb Help*, 2018). Otro ejemplo de innovación que planea poner en marcha es el de la Realidad Virtual (VR). Airbnb ha declarado recientemente que añadirá la VR a las viviendas y destinos anunciados en la plataforma. Ello permitirá que los huéspedes recorran la vivienda antes de reservarla (*Airbnb Newsroom*, 2017) [vid. Ilustración 14].

## Ilustración 16. Realidad Virtual en Airbnb

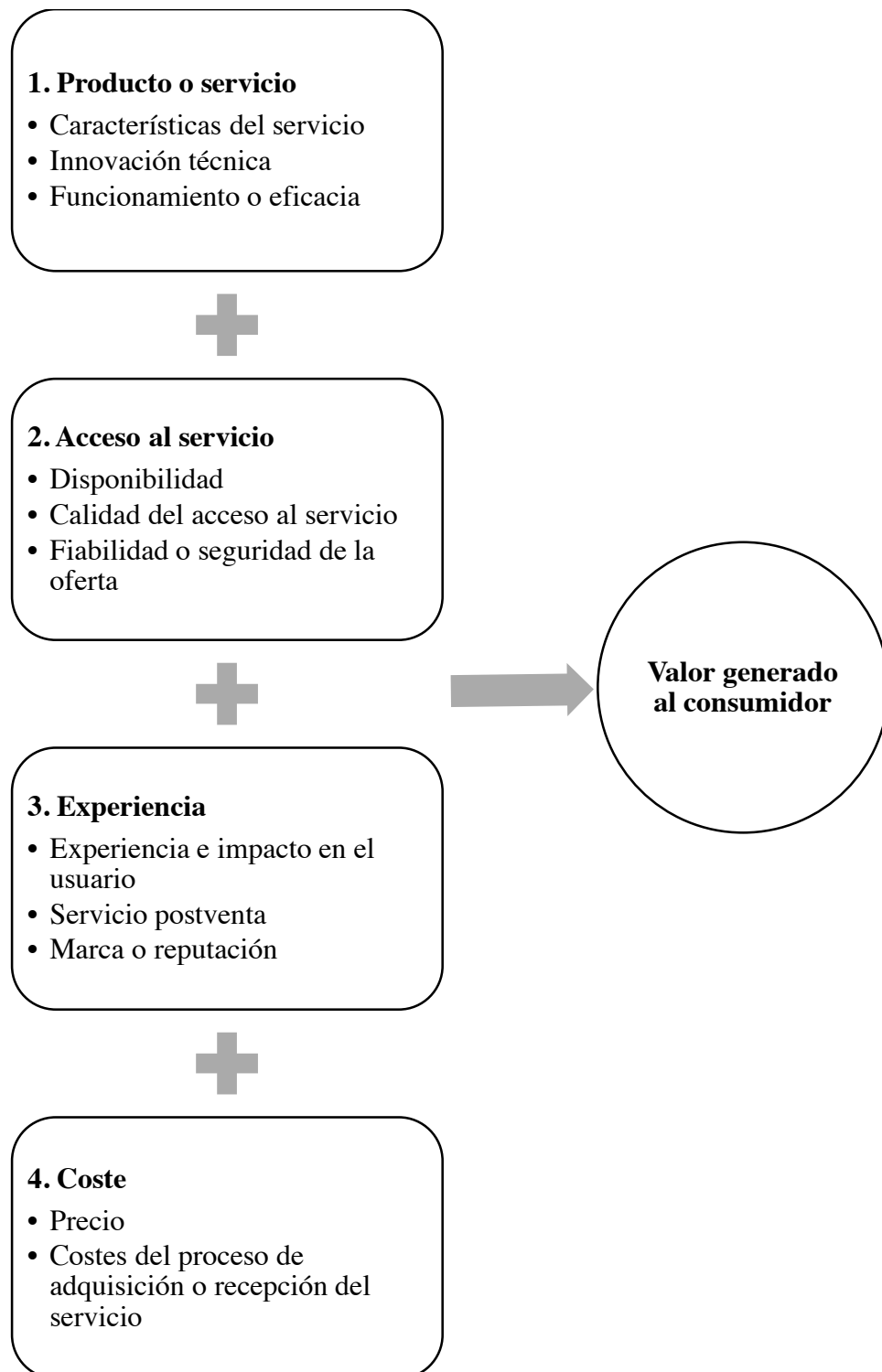


Fuente: The Verge (2018)

## **2. Valoración de los recursos y capacidades con base en el modelo VRIO para la identificación de la VC de Airbnb: resultados de la encuesta**

Tras identificar los recursos y capacidades clave de Airbnb, procedemos a la **aplicación del modelo VRIO** [ver Capítulo II] para evaluar si son fuente de VC, es decir, valoramos los tres primeros atributos del modelo: valor, rareza e inimitabilidad. Como venimos diciendo, nos centramos en la VC que contribuya a la generación de valor para el consumidor de Airbnb. Por ello, hemos empleado el marco de Plaster y Adelman (2006), que presenta las cuatro dimensiones que contribuyen a generar valor al consumidor, adaptándolo a la realidad objeto de estudio (plataforma P2P de economía colaborativa) [vid. Figura 11]. A través de este marco, ordenamos los recursos y capacidades de Airbnb en función de la dimensión a través de la cual contribuyan a la creación de valor.

Figura 11: Marco para la clasificación, en cuatro dimensiones, de los recursos y capacidades que contribuyen a generar valor al consumidor final



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Plaster y Adelman (2006)

Así, se identifican cuatro dimensiones donde podríamos encontrar en Airbnb una VC en términos de lograr una mayor creación de valor al usuario:

- El **servicio de alojamiento**
- La **plataforma P2P**
- La **experiencia de usuario**
- El **precio**

Conforme a este marco, ordenamos los recursos y capacidades de Airbnb, encuadrándolos en estas cuatro dimensiones [vid. Tabla 1 a continuación]:

Tabla 1. Recursos y capacidades de Airbnb integrados en las cuatro dimensiones de generación de valor al consumidor

<b>Dimensión</b>	<b>Airbnb</b>	<b>Componentes (recursos y capacidades)</b>
<b>Servicio</b>	<b>Servicio de alojamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensa red de pisos</li> <li>- Variedad de viviendas ofertadas</li> <li>- Innovación de servicio</li> </ul>
<b>Acceso</b>	<b>Plataforma P2P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del acceso: facilidad y eficacia (on-line y a través de la app móvil)</li> <li>- Calidad de uso (Tecnología punta): sistema de geolocalización, sistema de pago (opción de pagos en grupo), sistema de mensajería entre anfitrión y huésped</li> <li>- Calidad de la interfaz (Marketing): SEO, servicio profesional de fotografía gratuito</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<b>Experiencia de usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de crear un sentimiento de confianza               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sistema de evaluaciones mutuas de viajeros y huéspedes</li> <li>o Mecanismos de seguridad (en los sistemas de reservas, comunicación y pago)</li> <li>o Garantías</li> </ul> </li> <li>- Creación de un sentimiento de comunidad</li> <li>- Servicio al cliente personalizado</li> <li>- Marca reconocida y reputación</li> </ul>
<b>Coste</b>	<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de ofrecer un menor precio gracias a la forma de cobro a huéspedes y anfitriones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla es la base sobre la cual se aplica el modelo VRIO, bajo la forma de una encuesta. Es decir, valoramos con la encuesta si cada una de las cuatro dimensiones son valiosas, raras e inimitables. Los resultados [vid. Anexo I] ofrecen la opinión de los expertos encuestados en relación a estos aspectos. De cara a atribuir un valor numérico a estas opiniones, se lleva a cabo, para cada una de las dimensiones, un proceso de conteo de respuestas favorables y se divide el total de respuestas favorables entre el total de respuestas posibles, obteniendo un “porcentaje de puntuación favorable”. Este porcentaje indica el porcentaje de expertos que consideran que está presente, para cada dimensión, el atributo de valor, rareza e inimitabilidad.

Por ejemplo, en relación al atributo de valor, el proceso para calcular sería el siguiente (repetido cuatro veces, para cada dimensión):

1. *Puntuación total favorable* =  

$$\sum \text{respuestas favorables en las 6 preguntas relativas al valor}$$
2. *Puntuación total posible* =  $\sum \text{respuestas posibles} = 19 \text{ respuestas} \times$   

$$6 \text{ preguntas relativas al valor}$$
3. *% puntuación favorable* = 
$$\frac{\text{puntuación favorable}}{\text{puntuación posible}}$$

Dicho esto, exponemos en las próximas líneas los resultados extraídos de la encuesta.

### **1. Valor: todas las dimensiones son valiosas**

Según las respuestas obtenidas, las cuatro dimensiones cumplen con el atributo “valor”: en un 92% de los encuestados así lo considera respecto de la experiencia de usuario, un 84% respecto de la plataforma P2P, un 59% respecto del precio y un 77% respecto del servicio de alojamiento [vid. Tabla 2]. Ello implica que todos los recursos y capacidades que estamos analizando son valiosos conforme al marco de Barney, con lo cual Airbnb se posicionaría en una situación de, al menos, paridad competitiva en las cuatro dimensiones estudiadas.

En concreto, los expertos consideraron casi unánimemente que Airbnb ha empleado las cuatro dimensiones para aprovechar alguna oportunidad del entorno, y que estas



aumentan tanto el valor generado al consumidor como el valor percibido por éste [vid. Tabla 2 para las puntuaciones concretas]. En cuanto a la comparación entre Airbnb y Booking.com y Couchsurfing, Airbnb se considera líder de mercado en experiencia de usuario (por 17/19 expertos), en la plataforma P2P (por 16/19), en el servicio de alojamiento (por 13/19).

Sin embargo, no es así en el precio: únicamente 4 de los 19 encuestados consideran que Airbnb ostenta el liderazgo de mercado en esta dimensión, y sólo 5/19 consideran que es mejor que Booking.com y Couchsurfing. Ello explica el menor porcentaje (59%) de respuestas favorables en torno al atributo valor en la dimensión de precio. En las tres dimensiones restantes, el consenso en cuanto al valor es muy alto tanto en el análisis individualizado de Airbnb como en el análisis comparado.

Tabla 2. Resultados de la encuesta respecto del atributo “valor” (porcentaje de respuestas favorables)

<b>VALOR</b>	<b>Servicio de alojamiento</b>	<b>Plataforma P2P</b>	<b>Experiencia del usuario</b>	<b>Precio</b>
Aprovecha alguna oportunidad	17	18	18	15
Mitiga alguna amenaza	15	15	16	12
Aumenta la creación de valor	15	16	19	15
Aumenta el valor percibido	17	16	18	16
Hace a Airbnb líder de mercado	13	16	17	4
Es mejor en Airbnb que en Booking y Couchsurfing	11	15	17	5
<i>Puntuación favorable</i>	88	96	105	67
<i>Total puntuación posible</i>	114	114	114	114
<b><i>Porcentaje de puntuación favorable</i></b>	<b>77,19%</b>	<b>84,21%</b>	<b>92,11%</b>	<b>58,77%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **2. Rareza: las dimensiones de experiencia de usuario, plataforma P2P y servicio de alojamiento son raras**

En cuanto al atributo “rareza”, los encuestados consideran que está presente en la dimensión de experiencia de usuario en un 74% de los casos, en la plataforma P2P en un 49% de los casos, en el precio en un 20% de los casos y en el servicio de alojamiento en un 47% de los casos [vid. Tabla 3].

Entrando más en detalle, las divergencias entre las opiniones de los expertos comienzan a verse con mayor claridad en esta dimensión. Mientras que el consenso en cuanto a la presencia del atributo de rareza de la dimensión de experiencia de usuario sigue siendo bastante elevado; este cae en las demás dimensiones (especialmente en el análisis comparado entre Airbnb, Booking.com y Couchsurfing).

Así pues, en lo que respecta al precio, podríamos incluso señalar un consenso de los expertos en contra de la rareza de esta dimensión. Sólo 3 de los 19 encuestados consideran que es duradero y 4 que es difícil de obtener. En conjunto, más del 80% de las respuestas obtenidas señalan que esta dimensión no es rara en el mercado (porcentaje que aumenta al 95% en el análisis comparado, puesto que sólo 1 de los 19 encuestados considera que el recurso es poseído sólo por Airbnb). Así pues, descartamos que el precio sea un recurso raro y por tanto que sea fuente de VC para Airbnb.

En cuanto al servicio de alojamiento y la plataforma P2P, alrededor de un 50% de las respuestas obtenidas son favorables respecto de la presencia del atributo rareza. Estas se basan, fundamentalmente, en que se consideran recursos duraderos (por 11/19 y 13/19 expertos, respectivamente) y que son poseídos por pocos competidores (por 13/19 y 11/19, respectivamente). Sin embargo, en ambos casos una mayoría de los encuestados no los consideran difíciles de obtener en el mercado y únicamente 6 y 4 de los 19 encuestados, respectivamente, creen que sólo lo posee Airbnb. Esto hace que no podamos afirmar contundentemente que estas dimensiones son raras y, además, que haya indicios de que probablemente sean imitables. Sin embargo, no descartamos la rareza de estas dos dimensiones, por ser la puntuación favorable suficientemente alta.

En relación a la experiencia de usuario, en el análisis individualizado de Airbnb hay una consideración generalizada de la presencia del atributo raro (que se debe, al igual que en las dos dimensiones anteriores, a que es duradera y poseída por pocos competidores). Una menor proporción de los encuestados considera que sea difícil de obtener en el mercado (12/19) y que no sea poseído por Booking.com y Airbnb (11/19). Sin embargo, el hecho de que unos pocos competidores la posean no implica que no sea raro, como hemos adelantado en el Capítulo III.

Así pues, consideramos que las dimensiones de experiencia de usuario, plataforma P2P y servicio de alojamiento son raras. En estas tres, por lo tanto, Airbnb se encuentra en una situación de ventaja competitiva temporal.

Tabla 3. Resultados de la encuesta respecto del atributo “rareza” (porcentaje de respuestas favorables)

<b>RAREZA</b>				
	Servicio de alojamiento	Plataforma P2P	Experiencia del usuario	Precio
Es poseído por pocos competidores	13	11	16	7
Es difícil de obtener	6	9	12	4
Es duradero	11	13	17	3
Es poseído sólo por Airbnb	6	4	11	1
<i>Puntuación favorable</i>	36	37	56	15
<i>Total puntuación posible</i>	76	76	76	76
<i>Porcentaje de puntuación favorable</i>	<b>47,37%</b>	<b>48,68%</b>	<b>73,68%</b>	<b>19,74%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3. Inimitabilidad: sólo la dimensión de experiencia de usuario es inimitable**

Por último, en relación al atributo “inimitabilidad”, las respuestas favorables han sido de un 63% en relación a la experiencia de usuario, un 36% en la plataforma P2P, un 15% en el precio y un 35% en el servicio de alojamiento [vid. Tabla 4]. Estas cifras apuntan a que únicamente la experiencia de usuario puede considerarse como inimitable. En esta dimensión, Airbnb se sitúa en una posición de ventaja competitiva.

En cuanto a la fuente de dicha inimitabilidad de esta dimensión, los encuestados destacan la posesión, por parte de Airbnb, de una *first mover advantage* (17/19 respuestas) y el hecho de que esté basada en la cultura empresarial (17/19 respuestas). Asimismo, en su análisis comparado con Booking.com y Couchsurfing, destacan que estas empresas tendrían una desventaja en costes para obtener la experiencia de usuario privilegiada de Airbnb y que es difícil que la dupliquen o que desarrollen sustitutos que produzcan beneficios similares.

Es en este análisis comparado es donde se hace patente la gran diferencia entre la experiencia de usuario y el servicio de alojamiento y la plataforma de Airbnb: en estas

dos últimas, los encuestados consideran que Booking.com y Couchsurfing no se enfrentarían a una desventaja en costes para obtener los recursos o capacidades fuente de VC, y podrían duplicarlos o desarrollar sustitutos.

Así pues, descartado ya que el precio sea un recurso inimitable (por la cantidad ínfima de respuestas a favor de la inimitabilidad), descartamos también que la plataforma P2P y el servicio de alojamiento lo sean, ya que prácticamente dos terceras partes de las respuestas nos llevan a la conclusión de imitabilidad en ambos casos.

Tabla 4. Resultados de la encuesta respecto del atributo “inimitabilidad” (porcentaje de respuestas favorables)

<b>INIMITABILIDAD</b>				
	<b>Servicio de alojamiento</b>	<b>Plataforma P2P</b>	<b>Experiencia del usuario</b>	<b>Precio</b>
Es difícil identificar dónde nace la VC	8	6	13	6
Está patentado	2	5	3	0
Airbnb posee una first mover advantage	11	12	17	1
Se basa en la cultura empresarial	10	14	17	7
Booking y Couchsurfing tienen una desventaja en costes	6	2	11	1
Booking y Couchsurfing no pueden duplicarlo	3	2	11	2
<i>Puntuación favorable</i>	40	41	72	17
<i>Total puntuación posible</i>	114	114	114	114
<b>Porcentaje de puntuación favorable</b>	<b>35,09%</b>	<b>35,96%</b>	<b>63,16%</b>	<b>14,91%</b>

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, según la valoración de expertos, solo la dimensión de **experiencia de usuario** sería una fuente de VC. En resumen, gráficamente tendríamos que:

Tabla 5. Resultado del análisis de VC de Airbnb

<b>Recurso</b> <b>Atributos</b>	Valor	Rareza	Inimitabilidad
Servicio de alojamiento	✓	✓	✗
Plataforma P2P	✓	✓	✗
Experiencia de usuario	✓	✓	✓
Precio	✓	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

## **VI. CONCLUSIONES**

En el apartado introductorio del presente trabajo de investigación se han establecido los objetivos perseguidos. Con ánimo de ser consistentes, en el presente apartado se trata de concluir respondiendo a dichos objetivos de acuerdo con las implicaciones prácticas y los aprendizajes derivados de la investigación realizada.

### **1. Identificar los recursos y capacidades clave de Airbnb**

Partiendo, como hemos expuesto, del marco de la cadena de valor de Porter de 1985 adaptado al consumo colaborativo, a través de nuestra investigación hemos identificado más de una decena de siguientes recursos y capacidades clave de Airbnb. De entre ellos, la amplia mayoría son capacidades (en su mayoría relacionadas con la confianza, la personalización del servicio, el sentimiento de comunidad, la sostenibilidad del servicio, así como en la gestión de la tecnología en la plataforma) y, en menor medida, recursos intangibles (los recursos humanos tales como habilidades de los empleados en relación con la tecnología, innovación y marketing, así como los recursos organizacionales, donde destaca la cultura empresarial). Únicamente es destacable, como recurso físico, la extensa red de pisos de Airbnb, e incluso esta está inseparablemente unida a un efecto de red (intangible) que es el que la convierte en valiosa para la empresa y contribuye al constante crecimiento del número de viviendas de la plataforma.

La primera conclusión que se extrae de lo anterior es que, en el entorno competitivo actual, la creación de valor está relacionados no tanto con los tradicionales recursos físicos, sino con los recursos intangibles y las capacidades. Es en éstos, por lo tanto, en los que debe ponerse un mayor énfasis de cara a lograr estrategias creadoras de valor y ventajas competitivas.

Esta línea de pensamiento es la que sigue Galbreath (2005) al examinar la contribución relativa de un conjunto de recursos y capacidades al éxito empresarial. Sus hallazgos apuntan a que las empresas generan rendimientos superiores a través de los activos intangibles y de las capacidades, mientras que los activos tangibles se vinculan con rendimientos bajos. El autor concluye que, en la economía de nuestros días, es más probable que los recursos intangibles y las capacidades sean fuente de VC. Masood, Aktan, Turen, Javaria y ElSeoud (2017) realizan un estudio similar en Malasia,

concluyendo que los recursos tangibles no tienen ningún impacto en el desempeño empresarial, mientras que los intangibles tienen impactos positivos significativos en este.

Por otro lado, los recursos identificados no son extraordinarios ni insólitos. En efecto, las actividades llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor de Airbnb se fundamentan en la explotación de recursos ordinarios preexistentes. La creación de valor por parte de Airbnb se produce a través del despliegue de capacidades únicas que emplean estos recursos ordinarios.

Fréry, Lecocq y Warnier (2015) arrojan luz sobre esta realidad. En concreto, se refieren al fenómeno de las plataformas P2P como aquel del nacimiento de nuevos modelos de negocio que reconocen el valor estratégico de los recursos ordinarios y lo explotan. Ponen a Airbnb como ejemplo de esta realidad, bajo la premisa de que el sector del alojamiento turístico (un negocio intensivo en capital) puede verse afectado con un enfoque totalmente diferente, que involucra el aprovechamiento de recursos ordinarios infrutilizados. Ello se lleva a cabo con las capacidades únicas poseídas por la empresa, que son en las que debe ponerse el foco de atención a la hora de valorar la VC de Airbnb.

## **2. Valorar estos recursos y capacidades como fuente de una ventaja competitiva de Airbnb en relación con la generación de valor al consumidor**

### **2.1.La VC de Airbnb**

Los resultados extraídos de nuestro análisis ofrecen un consenso significativo respecto de la presencia de los atributos de valor, rareza e inimitabilidad en la dimensión de experiencia de usuario, convirtiéndola en fuente de VC de Airbnb. Esto nos permite concluir que la empresa ha logrado una VC gracias a su modelo de negocio centrado en el usuario y a su potenciación de los recursos y capacidades que contribuyen a mejorar la experiencia de usuario de la plataforma.

Para ello, Airbnb ha hecho especial énfasis en lo que podemos concluir que son sus cuatro capacidades clave: la creación de confianza entre extraños, la personalización del servicio al usuario, la construcción de una auténtica comunidad y el reconocimiento y reputación de marca (Gallagher, 2017; Reinhold y Dolnicar, 2017; Warrington, Abgrab y Caldwell, 2000). De hecho, en la última pregunta de nuestra encuesta (relativa a la existencia de

algún recurso o capacidad concreto que fuera fuente de VC para Airbnb), 8 de las 14 respuestas obtenidas señalan capacidades relacionadas con éstas [vid. Anexo I]. En concreto, algunas se refieren directamente a que en Airbnb “son muy *user centered* y la experiencia de usuario mueve su desarrollo”, así como a que “la experiencia diferencial para el usuario, por encima de todo, es fuente de VC”.

## 2.2. La sostenibilidad de la VC de Airbnb

Con todo, si bien nuestro estudio haya ofrecido evidencias sustanciales de que Airbnb posee una VC en relación a la experiencia de usuario, hemos reiterado en varias ocasiones que este sólo se ha centrado en el estudio de tres de los cuatro atributos del VRIO. Respecto del cuarto, cabe preguntarse si esta VC es verdaderamente sostenible.

Parte de la doctrina contiene que, en el actual entorno empresarial (caracterizado por la turbulencia y la inestabilidad) es imposible alcanzar una VC sostenible, aconsejando a las empresas a buscar VC temporales (McGrath, 2013). No obstante, consideramos que sí es posible realizar ciertas actuaciones que vayan encaminadas a incrementar, por lo menos, el mantenimiento de la VC en el tiempo. En este orden de ideas, el alojamiento P2P sigue sin estar definido y tiene barreras de entrada relativamente bajas (Meleo, De Marco y Romolini, 2016), lo cual hace imprescindible que Airbnb se enfoque en la sostenibilidad de su VC, para mantener su posición de liderazgo de mercado a largo plazo. Por ello, de modo tangencial, parece oportuno ofrecer en estas líneas finales un juicio de valor acerca de la sostenibilidad de la VC de Airbnb de cara al futuro.

Hemos adelantado en la exposición del modelo VRIO que para que una VC se considere sostenible, es necesario que la empresa (sus sistemas, su estructura y su cultura) esté organizada en torno a la explotación de dicha VC. Esta necesidad se acrecienta en el ámbito P2P, donde las empresas dependen no tanto de sus empleados como de sus usuarios (los huéspedes, en el caso de Airbnb) que adoptan la posición de oferente del servicio y se convierten en la imagen de marca. Consecuencia de ello es que, para que la VC de Airbnb sea sostenible de cara al futuro, la organización y la cultura empresarial son críticas (Sundararajan, 2014).

Clune (2016) y Sundararajan (2014) ofrecen evidencias del claro enfoque de Airbnb en dicha VC, lo cual se lleva a cabo mediante la construcción de una estructura y una cultura



empresariales basadas en la pertenencia y en la confianza (dos rasgos esenciales de la dimensión de experiencia de usuario). Clune (2016) describe las oficinas de San Francisco como un edificio moderno que podría estar el centro de prácticamente cualquier ciudad del mundo. En su entrevista a Mark Levy (Director Global de Experiencia al Empleado de Airbnb), este último expone que la misión de Airbnb está enfocada a la confianza y a la pertenencia y que la empresa está organizada para favorecer explotar esta VC de la *user experience*. El proceso comienza por los empleados que, según Levy, se posicionan en lo alto de la curva de compromiso y son tratados como fundadores. La “Airfam” (así se llaman) se reúne en su totalidad dos veces al mes, se llevan a cabo reuniones regionales anuales y los dos últimos años ha tenido lugar el *One Airbnb*, una reunión global de toda la comunidad Airbnb para “romper realmente las barreras e integrar a nuestra comunidad” (Clune, 2016). Los valores se extienden más allá de los empleados a la comunidad de anfitriones y huéspedes: Airbnb lleva a cabo sesiones conjuntas para capacitar a sus anfitriones, facilita el intercambio de conocimientos entre estos (Sundararajan, 2014).

De este modo, presenciamos cómo la organización y la cultura de Airbnb se alinean deliberadamente con la VC de la compañía: una superior experiencia de usuario lograda, primordialmente, mediante el sentimiento de pertenencia a una comunidad y la creación de confianza entre extraños.

Sin embargo, esta sostenibilidad puede verse amenazada por la presencia de una serie de flaquezas o amenazas en relación con los recursos y capacidades que son fuente de la VC. Esto invita a pensar que, si Airbnb no toma las medidas necesarias para remediar dichos problemas y mantener su posición de liderazgo, su VC podrá ponerse en tela de juicio por sus competidores existentes o por posibles disruptores.

A modo de ejemplo, el **sistema de evaluaciones** (que, como venimos diciendo, es el elemento central de la dimensión) tiene un “lado oscuro” que no puede ignorarse, y es que se considera que la reciprocidad del sistema socava su fiabilidad (Slee, 2013). Este asunto ha sido estudiado por Zervas, Proserpio y Byers (2015), que arrojan luz sobre la existencia de un sesgo al alza de las evaluaciones dejadas en la plataforma de Airbnb en comparación con las evaluaciones en otras plataformas de reserva de alojamiento turístico como TripAdvisor y Booking.com. En España, de entre más de 5.000.000 de

evaluaciones, la evaluación media es de 4,6 sobre 5 estrellas (Airbnb, 2018); la cual evidencia este sesgo al alza. Ello puede suponer una amenaza para la VC de Airbnb, puesto que debilita la confiabilidad del mecanismo que, precisamente, nace para crear un entorno de confianza.

Asimismo, en relación a las **medidas de seguridad**, son numerosos los denominados “casos de horror” de Airbnb (Touval, 2017), historias que se han circulado por las redes y que han puesto en peligro la sostenibilidad de su VC. Un reciente estudio analiza más de 1000 casos de horror en Airbnb y concluye que las quejas más repetidas son en relación con: cancelaciones por parte de los anfitriones (20,5%), estafas (15,4%), condiciones inseguras, insalubres o inaceptables (13,4%), alojamientos que incumplen con las descripciones anunciadas en la plataforma (12,2%) y anuncios de propiedades o evaluaciones falsas (3.8%) (Fergusson, 2017). Si Airbnb no se esfuerza en mitigar (y, a ser posible, eliminar) estas fuentes de inseguridad, su VC podría verse amenazada.

### 3. Implicaciones prácticas de la investigación

Extrayendo estos hallazgos al contexto en el que se ubica nuestro estudio de caso (el fenómeno del consumo colaborativo), las conclusiones extraídas de nuestro estudio pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Primero, que las empresas de consumo colaborativo deben **potenciar los recursos intangibles y las capacidades**, puesto que a través de éstos que se generan las estrategias creadoras de valor que, a su vez, llevan a rendimientos empresariales superiores.
- Segundo, que las plataformas P2P (dentro del fenómeno consumo colaborativo) deben poner el foco de atención en desplegar los **recursos ordinarios**, muchos de los cuales son ignorados y pueden contribuir al éxito empresarial **si se despliegan sobre ellos capacidades únicas o superiores**.
- Tercero, que las empresas de consumo colaborativo (y, particularmente, las del sector del alojamiento colaborativo) tienen en la **dimensión de la experiencia de usuario una potencial fuente de VC**. Las claves del éxito en dicho sector son la

de la creación de confianza y de un sentimiento de comunidad, la personalización del servicio al usuario y el reconocimiento de marca.

- Cuarto, que para lograr una VC sostenible, es importante que dichas empresas estén constantemente orientadas hacia la explotación de su VC. Para ello, **es esencial que la organización y la cultura empresariales se alineen con la VC de la empresa.**

#### **4. Limitaciones del estudio y propuesta de futuras líneas de investigación**

Como apunte final, no podemos concluir sin exponer las limitaciones del estudio realizado y proponer líneas de investigación que contribuyan a su completitud.

A este respecto, en cuanto a las limitaciones de la metodología empleada, es preciso dejar constancia de que nuestra encuesta, a pesar de haber sido compartida a nivel internacional (mediante una versión en lengua inglesa), ha sido respondida exclusivamente por expertos en el ámbito geográfico español. Por ello, abrimos la posibilidad de que se lleve a cabo un estudio a nivel europeo o global, para valorar la VC de Airbnb en un ámbito geográfico más extenso y estudiar las posibles diferencias entre la posición competitiva de Airbnb los distintos países en los que opera la compañía.

Asimismo, nuestra encuesta sólo compara a Airbnb con dos competidores seleccionados (Booking.com y Couchsurfing) y no con la totalidad de empresas de *home sharing* que, a pesar de tener poca penetración actualmente, es previsible que se desarrollen en tamaño y número (Guttentag, 2015). Así pues, una posible futura línea de investigación sería la comparación con todas las empresas de alojamiento colaborativo.

De otra parte, en lo que respecta a las limitaciones de los resultados extraídos de nuestro análisis, y una vez ha sido acotada la VC de Airbnb a la dimensión de experiencia de usuario, cabe mencionar que la sostenibilidad de dicha VC puede verse amenazada por circunstancias como las que han sido expuestas en los párrafos precedentes. Con esto en mente, proponemos como línea futura de investigación una profundización del estudio de la VC de Airbnb en la dimensión de “experiencia de usuario” que, partiendo de la existencia de una VC en dicha dimensión, analice con mayor profundidad las flaquezas y amenazas que puedan poner en cuestión su sostenibilidad.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Abboud, O., Kovacevic, A., Graffi, K., Pussep, K., & Steinmetz, R. (2009, May). Underlay awareness in P2P systems: Techniques and challenges. In *International Parallel and Distributed Processing Symposium (IPDPS)*, IEEE

AD Digital & Sharing España (2017). *Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales*. Recuperado de <https://www.adigital.org/media/plataformas-colaborativas.pdf>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Blog* (2014) “Airbnb Introduce el Bélo: The Story of a Symbol of Belonging” [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nMITXMrrVQU>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Blog* (2014) “Don’t Go There, Live There” [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RDQCQBialcM>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Blog* (2014). “The Bélo report: an infographic on the new Airbnb symbol”. Recuperado de <https://blog.atairbnb.com/belo-report-new-airbnb-symbol-infographic/>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Blog* (2017). “Creating #OneLessStranger: stories of belonging”. Recuperado de <https://blog.atairbnb.com/creating-onelessstranger-stories-belonging/>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Cómo denuncio un mensaje o bloqueo a alguien en Airbnb?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/2020/how-do-i-report-a-message-or-block-someone-on-airbnb>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Cómo funcionan las evaluaciones?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/13/how-do-reviews-work>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Cómo puedo ver y enviar mensajes?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/145/how-do-i-view-and-send-messages>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Cómo se hace para dividir el pago de una reserva entre varios huéspedes?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/1887/how-does-splitting-the-cost-of-a-reservation-work>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Qué factores determinan la posición de mi anuncio en los resultados de búsqueda?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/39/what-factors-determine-how-my-listing-appears-in-search-results>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Help* (2018). “¿Qué pasa con mi pago si el huésped cancela la reserva?” Recuperado de <https://www.airbnb.es/help/article/1335/what-happens-to-my-payout-if-my-guest-cancels>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Newsroom* (2017). “Airbnb Doubles Down on Experiences, Expanding to 1000 Destinations and Adding New Passion Categories in 2018”, 23 de febrero. Recuperado de <https://press.atairbnb.com/airbnb-doubles-down-on-experiences-expanding-to-1000-destinations-and-adding-new-categories-in-2018/>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Newsroom* (2017). “Celebrating Earth Day with Airbnb: How We’re Promoting Sustainable Travel”, Recuperado de <https://press.atairbnb.com/earth-day/>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Newsroom* (2017). “Developing the Next Realities for Travel”, 11 de diciembre. Recuperado de <https://press.atairbnb.com/developing-the-next-realities-for-travel/>, último acceso: 6 de abril de 2018

*Airbnb Newsroom* (2017). “Helping Travel Grow Greener”, 10 de marzo, Recuperado de <https://press.atairbnb.com/helping-travel-grow-greener/>, último acceso: 6 de abril de 2018

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46

Apesteuguía, A. (2017). “David contra Goliat”: el consumo colaborativo contra el hiperconsumo. *Ouishare Magazine: Reflexiones sobre la Economía Colaborativa*. Recuperado de <http://magazine.ouishare.net/es/2017/03/consumo-colaborativo-hiperconsumo/>, último acceso: 25 de enero de 2018

Baker, M., B., (2015), “Barclays: Airbnb usage to surpass hotel cost, but not for business travel”. Recuperado de <http://www.businesstravelnews.com/Hotel-News/Barclays-Airbnb-Usage-To-Surpass-Hotel-Cos-ButNot-For-Business-Travel>, último acceso: 25 de enero de 2018

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Barney, J. B., & Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 5-9

Bauwens, M. (2006). The political economy of peer production. *Post-Autistic Economics Network*, 3(37), 28. Recuperado de <http://www.paecon.net/PAERreview/issue37/Bauwens37.htm>, último acceso: 10 de marzo de 2018

Beashel, A. (2014) “How to Increase Landing Page Conversions with the Psychology of Desire”, *Unbounce: Landing Page Optimization*. Recuperado de <https://unbounce.com/landing-pages/increase-landing-page-conversions-psychology-of-desire/>, último acceso: 3 de abril de 2018

Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600

Bendell, J., & Greco, T. H. (2013). *Currencies of transition: transforming money to unleash sustainability*. Recuperado de <http://collections.crest.ac.uk/14740/>, último acceso: 12 de marzo de 2018

Benítez, E. (2015). Economía colaborativa: límites urgentes. *Alternativas Económicas de El Diario*. Recuperado de [http://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/Economia-colaborativa-limites-necesarios-urgentes\\_6\\_467963225.html](http://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/Economia-colaborativa-limites-necesarios-urgentes_6_467963225.html), último acceso: 20 de enero de 2018

Booking.com Newsroom (2015). “¿Necesitas un lugar donde dormir? Por qué Booking.com es la plataforma de alojamientos más diversa y popular del mundo”. Recuperado de <https://news.booking.com/necesitas-un-lugar-donde-dormir-por-que-bookingcom-es-la-plataforma-de-alojamientos-mas-diversa-y-popular-del-mundo/>, último acceso: 25 de enero de 2018

Borwick, J. (2013). What’s a resource vs. a capability? *HEIT Management*. Recuperado de <http://www.heitmanagement.com/blog/2013/04/whats-a-resource-vs-a-capability/>, último acceso: 20 de marzo de 2018

Botsman, R. (2010). The case for collaborative consumption. [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_case\\_for\\_collaborative\\_consumption](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption), último acceso: 25 de enero de 2018

Botsman, R. (2015). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn’t. *Fastcoexist.com*, 27

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What’s Mine Is Yours Intl: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1996). Disruptive technologies: Catching the wave. *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76

Bratianu C. (2018) The Crazy New World of the Sharing Economy. Vătămănescu EM., Pînzaru F. (eds) *Knowledge Management in the Sharing Economy. Knowledge Management and Organizational Learning*, 6. Springer, Cham

Brown, M. (2017) Airbnb: The growth story you didn’t know. Recuperado de <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>, último acceso: 25 de enero de 2018

Bulchand-Gidumal, J. & Melián-González, S. (2016). *Una guía para entender la economía colaborativa. De clientes-consumidores a individuos-proveedores*. España: Creative Commons

Cañigüeral, A. (2014). *Vivir mejor con menos: Descubre las ventajas de la nueva economía colaborativa*. España: Conecta

Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities:

What leads to competitive advantage? *South African Journal of Business Management*, 6(37)

Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London, Thousands Oaks: SAGE Sage Publications

Celemín Pedroche, M. S. (2011). *Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: propuesta & aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas*, Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Chase, R. (2015). *Peers Inc: How people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism*. London: Hachette UK: Headline Publishing Group

China Daily (2017). China's sharing economy: \$501 billion market volume. Recuperado de [http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2017-05/17/content\\_29377488.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2017-05/17/content_29377488.htm), último acceso: 25 de enero de 2018

Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business Press

Cleantech Group (2014). Environmental Impacts of Home Sharing: Phase 1 Report. Recuperado de <https://www.airbnbaction.com/wp-content/uploads/2016/10/Cleantech-Airbnb-Environmental-Impact-Report.pdf>, último acceso: 6 de abril de 2018

Clune, B. (2016). How Airbnb is Building its Culture Through Belonging, *Culture Amp*. Recuperado de <https://blog.cultureamp.com/how-airbnb-is-building-its-culture-through-belonging>, último acceso: 6 de abril de 2018

Codagnone, C., & Martens, B. (2016). Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/01. JRC100369

Consumo Colaborativo (2016). Introducción al consumo colaborativo. Recuperado de <http://www.consumocolaborativo.com/concepto/introduccion>, último acceso: 25 de enero de 2018

Creus, J. (2014). The five levers of accelerated growth. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VgB7Lpm0URk>, último acceso: 25 de enero de 2018



Davis, B. (2016). 10 examples of great Airbnb marketing creative. Recuperado de <https://econsultancy.com/blog/68225-10-examples-of-great-airbnb-marketing-creative>, último acceso: 6 de abril de 2018

De Castro, G. M. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial

De Rivera, J. & Gordo, A., (2015). The Triple Impact Assessment of P2P Collaborative Consumption in Europe. *Research Report, with the Collaboration of María Avizanda (Desk Research & Delphi Study Research Assistant)*, Madrid: Cibersomosaguas. UCM

Díaz Foncea, M., Marcuello, C. & Monreal, M. (2016). Economía social y economía colaborativa: Encaje y potencialidades. *Economía Industrial*, 402, 27-35

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Diez Toribio, S. (2015). *La economía colaborativa: un nuevo modelo de consumo que requiere la atención de la política económica*. Valladolid. Universidad de Valladolid

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550

FastCompany (2017). Most Innovative Companies 2017. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017>, último acceso: 22 de marzo de 2018

Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624

Finley, K. (2013). Trust in the sharing economy: An exploratory study. The University of Warwick. Centre for Cultural Policy Studies. Recuperado de [http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre\\_s/cp/research/publications/madiss/ccps\\_a4\\_ma\\_gmc\\_k\\_f\\_3.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/madiss/ccps_a4_ma_gmc_k_f_3.pdf), último acceso: 6 de abril de 2018

Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 69-77

Friedman, T. (2013). Welcome to the 'sharing economy'. *New York Times*, 20(7)

Galbreath, J. (2005). The intangible economy and firm superior performance: Evidence from Australia. *Journal of Management and Organization*, 11(1), 28-40

Gallagher, L. (2017). *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions... and Created Plenty of Controversy*. Houghton Mifflin Harcour

Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin, p. 14

Gobierno Chino, Centro de Información del Estado chino (SIC) (2017). Recuperado de [http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2017-05/17/content\\_29377488.html](http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2017-05/17/content_29377488.html), último acceso: 28 de marzo de 2018

Gordo López, A., & De Rivera, J. (2015). The Triple Impact Assessment of P2P Collaborative Consumption in Europe. Research Report, with the Collaboration of María Avizanda (Desk Research & Delphi Study Research Assistant)

Gordo López, A., De Rivera, J. y Cassidy, P. (2017). La economía colaborativa y sus impactos sociales en la era del capitalismo digital. En Cotarelo, R. y Gil, J., *Ciberpolítica: gobierno abierto, redes, deliberación, democracia*, pp. 189-208

Gorenflo, N. (2010). The Future of Money Infographic, *Shareable Blog*. Recuperado de <http://www.shareable.net/blog/the-future-of-money-infographic>, último acceso: 25 de enero de 2018

Grant, R. M. (1991). Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548

Gutiérrez-Taño, D. (2017). Una guía para entender la economía colaborativa. De clientes-consumidores a individuos-proveedores (2016), de J. Bulchand-Gidumal y S. Melián-González. España. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 2(1), 47-50

Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217

Habbershon, T., & Williams, M. (1999). Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares. *Clásicos de FBR en español*, 33-49

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618

Hartley, J. F. (1994). Case Studies in Organizational Research en Cassel, C y Symon, G (eds). *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage

Hartmans, A. (2017). “Airbnb now has more listings worldwide than the top five hotel brands combined”, Business Insider. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/airbnb-total-worldwide-listings-2017-8>, último acceso: 5 de abril de 2018

Havas Worldwide (2014). The new consumer and the sharing economy. *Havas Worldwide: Prosumer Report*, 18

Hospitality Net (2016). MMGY Global’s 2016 Portrait of American Travelers Survey Reports Record-Breaking Increase in Leisure Travel and Redefines Travel Trendsetters, Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/news/4076558.html>, último acceso 12 de marzo

Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary versus secondary, *Encyclopedia of social measurement*, Ámsterdam: Elsevier, 593-599.

Ifrach, B. (2015). How Airbnb uses machine learning to detect host preferences. Recuperado de <https://medium.com/airbnb-engineering/how-airbnb-uses-machine-learning-to-detect-host-preferences-18ce07150fas>, último acceso: 6 de abril de 2018

Ikkala, T., & Lampinen, A. (2014, February). Defining the price of hospitality: networked hospitality exchange via Airbnb. *Proceedings of the companion publication of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing* (pp. 173-176). ACM

InfoViajera (2015). Airbnb: cuando cancelan tu reserva y obtenes un cupón de descuento. Recuperado de <https://www.infoviajera.com/2015/07/airbnb-cuando-te-cancelan-tu-reserva-y-obtenes-un-cupon-de-descuento/>, último acceso: 6 de abril de 2018

Instituto Nacional de Estadística (2017). Estructura & dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2017. Recuperado de [http://www.ine.es/prensa/dirce\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf), último acceso: 10 de febrero de 2018

Jurevicius, O. (2013). VRIO Framework: Understanding the tool. *Strategic Management Insight*. Recuperado de <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>, último acceso: 2 de marzo de 2018

Kelly, K. (2009). The new socialism: Global collectivist society is coming online. *Wired Magazine*, 17(6), 17-06

Lehr, D. D. (2015). An analysis of the changing competitive landscape in the hotel industry regarding Airbnb.

Lehrer, E., & Moylan, A. (2014). Embracing the peer-production economy. *National Affairs*, 21(21), 51-63

Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266

Linares, A (2015). Qué sectores se ven afectados por la economía colaborativa? [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_f9Ltv-8i1o](https://www.youtube.com/watch?v=_f9Ltv-8i1o), último acceso: 25 de enero de 2018

López, A. J. G., de Rivera, J., & Cassidy, P. R. (2016). La economía colaborativa & sus impactos sociales en la era del capitalismo digital. *Ciberpolítica: Gobierno abierto, redes, deliberación, democracia* (189-208). CIUDADMadrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Madhani, P. M. (2012). Intangible assets: Value drivers for competitive advantage. In *Best Practices in Management Accounting* (pp. 146-165). Palgrave Macmillan, London

Mamesah, A. (2016). Redefining the Value Chain in the Sharing Economy Era (Adaptation of Porter's Value Chain). Recuperado de <https://twitter.com/arnold5508>, último acceso: 15 de marzo de 2018

Marchi, A. & Parekh, E.J (2015). How the sharing economy can make its case. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-the-sharing-economy-can-make-its-case>, último acceso: 15 de marzo de 2018

Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3)

Masood, O., Aktan, B., Turen, S., Javaria, K., & ElSeoud, M. S. A. (2017). Which resources matter the most to firm performance? An experimental study on Malaysian listed firms

McCarthy, N. (2018). Is Airbnb Really Cheaper Than A Hotel Room? Recuperado de <https://www.statista.com/chart/12655/is-airbnb-really-cheaper-than-a-hotel-room/>, último acceso 6 de abril

McGrath, R. (2013). *The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2013.

McHugh, M. (2011). Airbnb steps up its game with professional photos. Recuperado de <https://www.digitaltrends.com/social-media/airbnb-steps-up-its-game-with-professional-photos/>, último acceso 12 de marzo

Medium (2017). Introducing Lottie: Our new open-source tool makes adding animation to native apps a snap. Recuperado de <https://medium.com/airbnb-engineering/introducing-lottie-4ff4a0afac0e>, último acceso 12 de marzo

Meleo, L., Romolini, A., & De Marco, M. (2016, May). The sharing economy revolution and peer-to-peer online platforms. The case of Airbnb. In International Conference on Exploring Services Science (pp. 561-570). Springer, Cham.

Mendes Izard, B. (2015). Generación de confianza en el mundo real a través de interacciones en el mundo virtual en el contexto de la economía colaborativa: el caso de Airbnb: un enfoque en su sistema de evaluación entre iguales.

Midgett, C., Bendickson, J. S., Muldoon, J., & Solomon, S. J. (2018). The sharing economy and sustainability: A case for Airbnb. *Small Business Institute Journal*, 13(2), 51-71

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Sciences Quarterly*, 24 (4), 582–589

Mittendorf, C. (2016). What Trust means in the Sharing Economy: A provider perspective on Airbnb.com. Frankfurt: AIS Electronic Library.

Molz, J. G. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of Couchsurfing.org. *Annals of Tourism Research*, 43, 210-230.

Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1)

Montero, A. R. (2014). Nuevos modelos de negocio en el sector turístico: implicaciones del escenario P2P. Universidad de Alicante

Muñoz, P. J. (2016). El consumo colaborativo en España: experiencias relevantes y retos de futuro. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, (17), 62-75

Newman, R. & Antin, J. (2016). Building for Trust: Insights from our efforts to distill the fuel for the sharing economy. Recuperado de <https://medium.com/airbnb-engineering/building-for-trust-503e9872bbbb>, último acceso: 6 de abril de 2018

Olson, M. J. y Connor, A. D. (2013). The disruption of sharing: An Overview of the New Peer-to-Peer “Sharing Economy” and the Impact on Established Internet Companies. *Investment Research*. USA: Guides for the Journey, pp. 5-14

Opciones (2013). «Economías colaborativas». *Revista Opciones*, nº 44. Recuperado de <http://opcions.org/es/revista/44-economias-colaborativas>, último acceso: 5 de marzo de 2018

Ordóñez de Pablos, P. (2001). *Capital intelectual, gestión del conocimiento & sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*, Oviedo: Universidad de Oviedo

Organización de Consumidores y Usuarios (2016). ¿Colaboración o negocio? Consumo colaborativo: del valor para el usuario a una sociedad con valores. Recuperado de <https://ocu.org/organizacion/que-hacemos/nuestras-acciones/2016/informe-ocu-economia-colaborativa>, último acceso: 10 de febrero de 2018

Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 22-42

Ostelea School of Tourism and Hospitality (2018), Plataformas de Economía Colaborativa: Una Mirada Global. Recuperado de [https://static.hosteltur.com/web/uploads/2018/03/Informe\\_Economya\\_Colaborativa\\_Ostelea.pdf](https://static.hosteltur.com/web/uploads/2018/03/Informe_Economya_Colaborativa_Ostelea.pdf), último acceso: 6 de abril de 2018

Owler (2018). Airbnb Company Profile. Recuperado de <https://www.owler.com/iaApp/116231/airbnb-company-profile>, último acceso: 6 de abril de 2018

Owyang, J. (2015). Convenience as a Source of Competitive Advantage in the Collaborative Economy. Recuperado de <http://www.web-strategist.com/blog/2015/11/30/convenience-as-a-source-of-competitive-advantage-in-the-collaborative-economy/>, último acceso: 6 de abril de 2018

Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., & Rong, K. (2017). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Petropoulos, G. (2017). *An economic review of the collaborative economy* (No. 2017/5). Bruegel Policy Contribution

Pew Research Center (2016). Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy. Disponible en: <http://www.pewinternet.org/2016/05/19/the-new-digital-economy/>, última consulta 24/11/2017

Pizam, A. (2014). Peer-to-peer travel: blessing or blight? *International Journal of Hospitality Management*, pp. 118-119

Plaster, G. & Alderman, J. D. (2006). *Beyond six sigma: profitable growth through customer value creation*. Hoboken, NJ: Wiley

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press

Prestipino, M., Aschoff, F., & Schwabe, G. (2006). What's the Use of Guidebooks in the Age of Collaborative Media? Empirical Evaluation of Free and Commercial Travel Information. *BLED 2006 Proceedings*, 11

Price Waterhouse Coopers (2015). Sharing economy. Consumer Intelligence Series: "The Sharing Economy". Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>, último acceso: 25 de enero de 2018

Price Waterhouse Coopers (2016): The sharing economy grows up: how the UK has embraced the sharing economy. PwC Report. Recuperado de <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/outlook-for-the-sharing-economy-in-the-uk-2016.html>, último acceso: 25 de enero de 2018

Recklies, D. (2001). The value chain. *Recklies Management Project GmbH*

Reed, R. & DeFillipi, R. (1990). Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 15. 88-102.

Reinhold, S., & Dolnicar, S. (2017). How Airbnb Captures and Disseminates Value Dolnicar, S. (ed). *Peer-to-Peer Accommodation Networks*, Oxford: Goodfellow Publishers.

Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. London: McGraw-Hill Education

Roy Morgan Research (2017), Airbnb customers most likely to return for more. Press Release: Finding No. 7057, Australia

Rude, L. (2015). 4 keys to a successful sharing economy business model. *Text 100 Strategy Blog*. Recuperado de <https://www.text100.com/articles/technology/successful-sharing-economy-business-model/>, último acceso: 25 de enero de 2018

Sánchez, E. F., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y Organización*, 20



Schor, J. (2014). Consumo colaborativo: una introducción. *Economía en colaboración*, 7- 10. Economistas Sin Fronteras

Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 4(3)

Selloni, D. (2017). New Forms of Economies: Sharing Economy, Collaborative Consumption, Peer-to-Peer Economy. *CoDesign for Public-Interest Services*, 15-26. Springer, Cham.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston, MA: Harvard Business Press

Shirky, C. (2014). Intervención en la “Discussion on the emerging collaborative, peer-to-peer and sharing economies”, *New York University (NYU)*, New York

Slee, T. (2013). *Some obvious things about internet reputation systems*. CA: Creative Commons

Smith, A. (2016). *Shared, collaborative and on demand: The new digital economy*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project.

Soy, S. K. (1997). *The case study as a research method*. Unpublished paper, University of Texas at Austin, 1-6

Stacey, M (2016). Airbnb tops YouGov Advocacy Rankings. Recuperado de <https://yougov.co.uk/news/2016/12/16/airbnb-tops-yougov-advocacy-rankings/>, último acceso: 10 de marzo de 2018

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Time

Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., & Rinne, A. (2014). Making sense of the UK collaborative economy, *Nesta & Collaborative Lab*. Recuperado de <http://www.nesta.org.uk/publications/making-sense-ukcollaborative-economy>, último acceso: 10 de marzo de 2018

Sundararajan, A. (2014). What Airbnb Gets About Culture that Uber Doesn't, *Harvard Business Review*, 11.

Techcrunch (2018). Airbnb Company Overview. Recuperado de <https://techcrunch.com/topic/company/airbnb/>, último acceso: 6 de abril de 2018

The Economist (2017) A unicorn apart: Among private tech firms, Airbnb has pursued a distinct strategy. Recuperado de <https://www.economist.com/news/business/21722653-its-culture-cohesive-and-its-nances-disciplined-among-private-tech-rms-airbnb-has>, ultimo acceso: 6 de abril de 2018

The Verge. Airbnb wants to offer virtual reality previews of rental spots (2018) Recuperado de <https://www.theverge.com/2017/12/11/16762046/airbnb-virtual-reality-previews-listings>, último acceso: 6 de abril de 2018

Touval, A. (2017). Airbnb. In *An Anthropological Study of Hospitality*, pp. 41-78. Palgrave Macmillan, Cham

Unión Europea. Comisión Europea (2016), “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una Agenda Europea para la economía colaborativa”, COM(2016) 356 final. Recuperado de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16881>, último acceso: 10 de febrero de 2018

Unión Europea. Comisión Europea (2016). Flash Eurobarometer 438: The use of collaborative platforms. Recuperado de [https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2112\\_438\\_ENG](https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2112_438_ENG), último acceso: 10 de febrero de 2018

Unión Europea. Comité Económico & Social Europeo (2014). Dictamen de iniciativa INT/686 “Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI” (2014/C 177/01), ponente: Bernardo Hernández Bataller.

Vázquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización, *EURE*, 27(79)

Von Hippel, E. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management science*, 40(4), 429-439.

Wallsten, S. (2015). The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis? *Technology Policy Institute*, 22

Walsh, B. (2011). Today’s smart choice: Don’t own. Share. *Time International*, 1(3), 49

Warrington, T. B., Abgrab, N. J., & Caldwell, H. M. (2000). Building trust to develop competitive advantage in e-business relationships. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), 160-168.

Weaver, D. B. (2006). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Burlington, MA: Routledge

Wheeler, D. (2014) 4 digital marketing strategies: An Airbnb case study. Recuperado de <https://www.searchenginejournal.com/4digitalmarketingstrategiesairbnbcasestudy/95007/>, último acceso: 6 de abril de 2018

Wills-Johnson, N. (2008). The networked firm: a framework for RBV. *Journal of Management Development*, 27(2), 214-224

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5

Yin, R. K. (2003). *Application of Case Study Research*, Newbury Park, CA: Sage.

Yip, P. (2017) How to grow a business in 190 markets: 4 lessons from Airbnb. Recuperado de <http://www.oneskyapp.com/blog/airbnb-global-growth/>, último acceso: 6 de abril de 2018

YoungMarketing.co (2014). Las tendencias de economía colaborativa que están conquistando el mundo. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/las-tendencias-de-economia-colaborativa-que-usted-debe-conocer/#ixzz4ze7Mqr6O>, último acceso: 10 de marzo de 2018

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2015). A first look at online reputation on Airbnb, where every stay is above average.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.

## **VIII. ANEXOS**

El anexo siguiente detalla las preguntas de la encuesta enviada a expertos para la valoración de la ventaja competitiva de Airbnb, así como las respuestas obtenidas por parte de los expertos.

# La ventaja competitiva de Airbnb en relación a la generación de valor al consumidor

## PARTE 1. INTRODUCCIÓN

Antes de nada, le agradecemos enormemente su participación.

Esta encuesta consta de 15 preguntas y le llevará aproximadamente 5 a 10 minutos completarla. Le aseguramos que sus respuestas serán completamente anónimas y que se realizará un tratamiento agregado de todas las respuestas obtenidas.

La presente encuesta se realiza en el marco de un Trabajo de Fin de Grado de la Universidad Pontificia de Comillas, bajo el título "La ventaja competitiva en la economía colaborativa: el caso de Airbnb".

La encuesta tiene por objetivo de analizar en qué recursos o capacidades tiene Airbnb una ventaja competitiva relacionada con la creación de valor para el consumidor. Para ello, hemos considerado las cuatro dimensiones del valor generado al consumidor, extraídas de una revisión de publicaciones sobre la ventaja competitiva de la economía colaborativa y más concretamente de Airbnb:

1. Producto o servicio (características, innovación técnica y funcionamiento)
2. Acceso al servicio (disponibilidad, calidad y fiabilidad o seguridad de la oferta)
3. Experiencia (impacto en el usuario, servicio postventa, marca o reputación)
4. Coste (precio, costes del proceso de adquisición o recepción del servicio)



Adaptando este marco al caso de Airbnb, hemos considerado que en cada dimensión del producto se encuentran los siguientes recursos y capacidades:

Dimensión	Recurso/ capacidad clave	Componentes
<b>Servicio</b>	Servicio de alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensa red de pisos</li> <li>• Variedad de viviendas ofertadas</li> <li>• Innovación de servicio (ej. "Experiencias")</li> </ul>
<b>Acceso</b>	Plataforma P2P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del acceso: facilidad y eficacia (on-line y a través de la app móvil)</li> <li>• Calidad de uso: sistema de geolocalización, sistema de pago (opción de pagos en grupo), sistema de mensajería entre anfitrión y huésped</li> <li>• Calidad de la interfaz: optimización de motores de búsqueda (SEO), servicio profesional de fotografía gratuito</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Experiencia del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza y seguridad <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema de evaluaciones mutuas de viajeros y huéspedes</li> <li>○ Otros mecanismos de seguridad (en los sistemas de reservas, comunicación y pago) y garantías</li> </ul> </li> <li>• Creación de un sentimiento de comunidad</li> <li>• Personalización del servicio al cliente</li> </ul>
<b>Coste</b>	Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ofrecer un menor precio gracias a la forma de cobro a huéspedes y anfitriones</li> </ul>

**Antes de nada, si cree que hay algún otro recurso/capacidad de Airbnb que se integre en estas dimensiones, por favor indíquelo:**

Experiencia al usuario

Plataforma P2P

Precio

Servicio de alojamiento

## PARTE 2. ANÁLISIS DE AIRBNB

En primer lugar, por favor responda a las siguientes preguntas acerca de los cuatro recursos/capacidades clave de Airbnb. Para ello tenga en cuenta los componentes que incluimos en cada uno de ellos, como hemos expuesto en la tabla anterior.

A modo recordatorio:

1. Servicio de alojamiento: extensa red de pisos + variedad de viviendas ofertadas + innovación de servicio (por ejemplo, con la nueva sección de experiencias)
2. Plataforma P2P: calidad del acceso (facilidad y eficacia on-line y a través de la app móvil) + calidad de uso (sistema de geolocalización, sistema de pago, opción de pagos en grupo, sistema de mensajería entre anfitrión y huésped) + calidad de la interfaz (SEO y servicio profesional de fotografía gratuito)
3. Experiencia del consumidor: confianza y seguridad (sistema de evaluaciones mutuas de viajeros y huéspedes y mecanismos de seguridad en los sistemas de reservas, comunicación y pago) + creación de un sentimiento de comunidad + personalización del servicio al cliente
4. Precio: capacidad de ofrecer un menor precio gracias a la forma de cobro a huéspedes y anfitriones

### El recurso o capacidad...

#### 1. ¿Ha sido empleado por Airbnb para aprovechar alguna oportunidad del entorno?

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. ¿Ha permitido a Airbnb mitigar la amenaza de competidores existentes, competidores potenciales o productos sustitutos; o lograr un mayor poder de negociación frente al consumidor o al proveedor?

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. ¿Ha contribuido a mejorar el valor generado al viajero (por ejemplo, a través de una mayor diferenciación o un menor precio)?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. ¿Aumenta el valor percibido por el consumidor o reduce los costes sin afectar a este valor percibido?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. ¿Hace a Airbnb líder del mercado en algún aspecto?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**6. ¿Es poseído únicamente por Airbnb o por unos pocos competidores?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. ¿Es fácil de obtener en el mercado?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. ¿Es duradero/a?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. ¿Es difícil de identificar dónde nace, exactamente, la ventaja competitiva? (por ejemplo, en un proceso complejo o en un recurso muy concreto)**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. ¿Está protegido por patentes?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. ¿Se debe a una first mover advantage?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. ¿Se basa en la cultura de la empresa o en relaciones interpersonales entre sus trabajadores y directivos?

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PARTE 3. COMPARACIÓN DE AIRBNB, BOOKING.COM Y COUCHSURFING

Para las siguientes preguntas, por favor evalúe los cuatro recursos/capacidades clave de Airbnb en comparación con Booking.com y Couchsurfing. Una vez más, tenga en cuenta los componentes que incluimos en estas cuatro dimensiones.

A modo recordatorio:

1. Servicio de alojamiento: extensa red de pisos + variedad de viviendas ofertadas + innovación de servicio (por ejemplo, con la nueva sección de experiencias)
2. Plataforma P2P: calidad del acceso (facilidad y eficacia on-line y a través de la app móvil) + calidad de uso (sistema de geolocalización, sistema de pago, opción de pagos en grupo, sistema de mensajería entre anfitrión y huésped) + calidad de la interfaz (SEO y servicio profesional de fotografía gratuito)
3. Experiencia del consumidor: confianza y seguridad (sistema de evaluaciones mutuas de viajeros y huéspedes y mecanismos de seguridad en los sistemas de reservas, comunicación y pago) + creación de un sentimiento de comunidad + personalización del servicio al cliente
4. Precio: capacidad de ofrecer un menor precio gracias a la forma de cobro a huéspedes y anfitriones

### 1. ¿Qué empresa ofrece un mejor...

	Airbnb	Booking.com	Couchsurfing
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Si ha señalado alguna dimensión como mejor en Airbnb, ¿cree que ese recurso/capacidad solo lo tiene Airbnb?**

	Sólo lo posee Airbnb	También Booking.com	También Couchsurfing	Lo poseen las tres empresas
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Si ha señalado que sólo Airbnb posee el recurso:**

**a) ¿cree que Booking.com y Couchsurfing tienen una desventaja en costes para obtenerlo?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**b) ¿es factible que Booking.com y/o Couchsurfing dupliquen el recurso (a través de imitaciones directas o de productos sustitutivos que produzcan ventajas similares)?**

	Sí	No
Experiencia al usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma P2P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Página 4

Por último, ¿cree que existe algún otro recurso/capacidad que es fuente de ventaja competitiva para Airbnb y que no hemos analizado? Señale cuál:

**Muchas gracias por su tiempo!**

Si quiere recibir una copia del informe que se realizará a partir de los resultados obtenidos, déjenos su email aquí:

Nos encantaría citarle como agradecimiento en nuestro Trabajo de Fin de Grado (ello sin perjuicio del tratamiento completamente anónimo de sus respuestas). Por favor déjenos su nombre a continuación si no tiene inconveniente en ello:

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación.

Puede cerrar la ventana ahora.

# La ventaja competitiva de Airbnb en relación a la generación de valor al consumidor

1. Antes de nada, si cree que hay algún otro recurso/capacidad de Airbnb que se integre en estas dimensiones, por favor indíquelo:

Número de participantes: 9

## 1. columna

- Experiencia al usuario**
  - Servicio atención usuario 24/7. Seguro para cubrir incidencias
  - Gracias al juego de las tecnologías (GPS, internet, Smartphones) se consiguen dos mejoras esenciales para los ciudadanos, desde el punto de vista del derecho de la competencia: reducción de los costes de transacción y reducción de la asimetría de la información.
  - Seguros por desperfectos
  - Acercamiento a la cultura local
  - reputación
- Plataforma P2P**
  - Aunque no forma parte de la relación jurídica P2P, aporta "extras" como cuestión de business: cobertura de seguros, atención al cliente, pasarela de pagos, etc. con lo que crea un ENTORNO DE CONFIANZA para los usuarios (Que es el que luego citáis en la experiencia del usuario) [OJO! en economía colaborativa no hay consumidores en la relación P2P, porque no hay empresa que sea parte]
  - Múltiples idiomas
  - Diseño centrado en el usuario
- Precio**
  - Variedad de precios gracia a variedad de alojamientos para una variada demanda, desde los más baratos a los más caros
  - Posibilidad de elegir extras como limpieza etc en la contratación
  - El coste de ser anfitrión /los costes de consumir Airbnb frente a hospedaje tradicional (x ejemplo, más tiempo para seleccionar oferta y tener que esperar respuesta, mayor posibilidad de riesgo, etc
  - Pueden ofrecer tb mejor precio pq tienen costes operacionales relativamente bajos respecto a sus competidores tradicionales en el sector
  - No me parece correcta la redacción de la frase.
- Servicio de alojamiento**
  - Innovación en la oferta: P2P + B2C; innovación en la presentación de la oferta (fotos, descripción, comentarios...)
  - Innovación del servicio reciente (Airbnb plus)
  - Como cosas negativa hay una fricción importante en muchos casos para la entrega de llaves (aunque se resuelve en cada caso)
  - Habitaciones en casas de habitantes locales
  - marca global
  - Si

2. El recurso o capacidad...

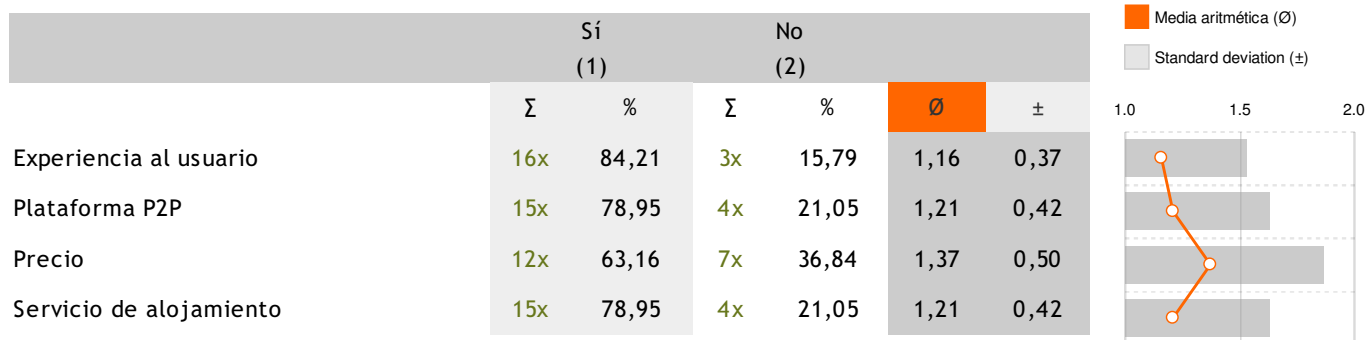
1. ¿Ha sido empleado por Airbnb para aprovechar alguna oportunidad del entorno?

Número de participantes: 19

	Sí (1)		No (2)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Ø	±		
Experiencia al usuario	18x	94,74	1x	5,26	1,05	0,23		
Plataforma P2P	18x	94,74	1x	5,26	1,05	0,23		
Precio	15x	78,95	4x	21,05	1,21	0,42		
Servicio de alojamiento	17x	89,47	2x	10,53	1,11	0,32		

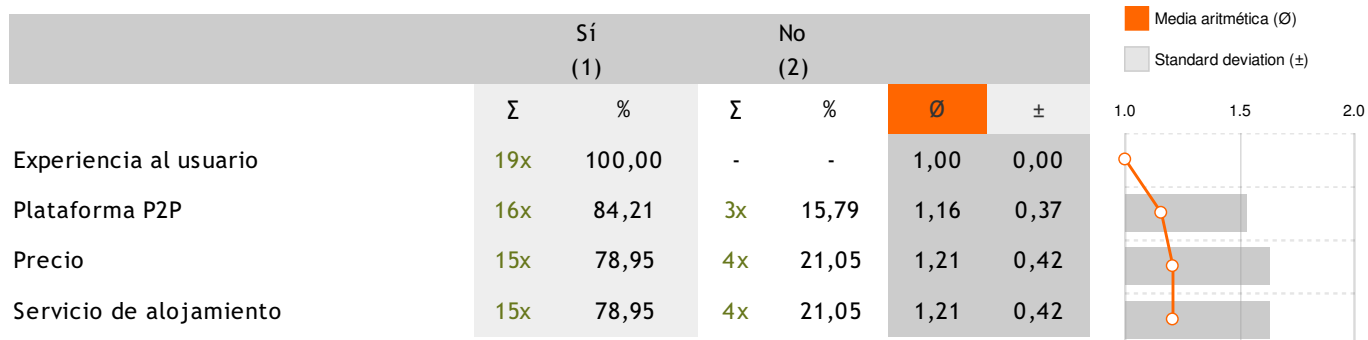
3. 2. ¿Ha permitido a Airbnb mitigar la amenaza de competidores existentes, competidores potenciales o productos sustitutivos; o lograr un mayor poder de negociación frente al consumidor o al proveedor?

Número de participantes: 19



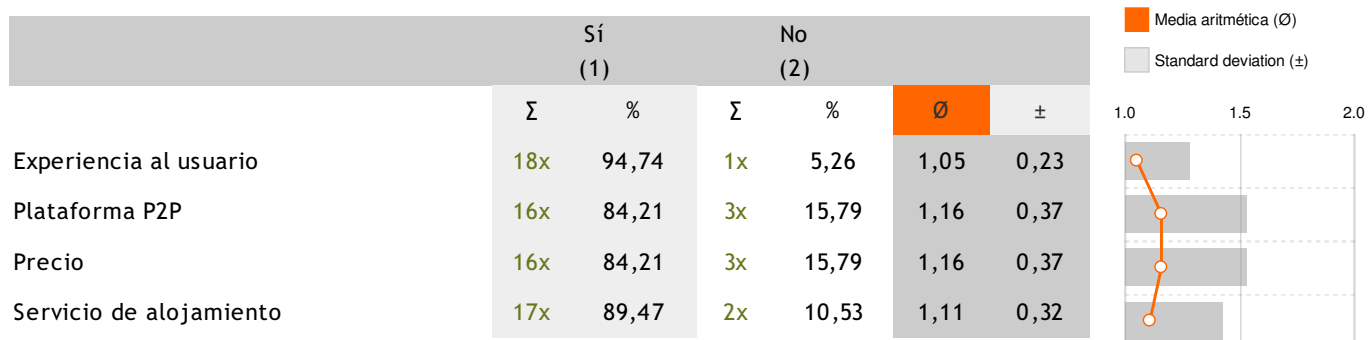
4. 3. ¿Ha contribuido a mejorar el valor generado al viajero (por ejemplo, a través de una mayor diferenciación o un menor precio)?

Número de participantes: 19



5. 4. ¿Aumenta el valor percibido por el consumidor o reduce los costes sin afectar a este valor percibido?

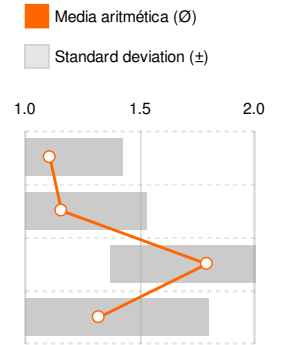
Número de participantes: 19



6. 5. ¿Hace a Airbnb líder del mercado en algún aspecto?

Número de participantes: 19

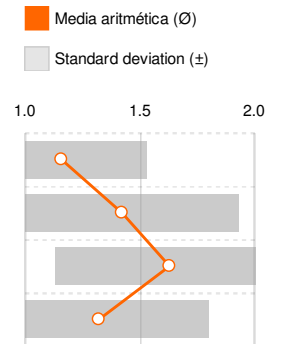
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	17x	89,47	2x	10,53	1,11	0,32
Plataforma P2P	16x	84,21	3x	15,79	1,16	0,37
Precio	4x	21,05	15x	78,95	1,79	0,42
Servicio de alojamiento	13x	68,42	6x	31,58	1,32	0,48



7. 6. ¿Es poseído únicamente por Airbnb o por unos pocos competidores?

Número de participantes: 19

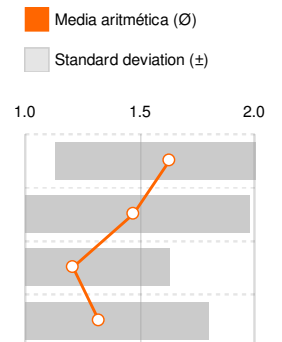
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	16x	84,21	3x	15,79	1,16	0,37
Plataforma P2P	11x	57,89	8x	42,11	1,42	0,51
Precio	7x	36,84	12x	63,16	1,63	0,50
Servicio de alojamiento	13x	68,42	6x	31,58	1,32	0,48



8. 7. ¿Es fácil de obtener en el mercado?

Número de participantes: 19

	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	7x	36,84	12x	63,16	1,63	0,50
Plataforma P2P	10x	52,63	9x	47,37	1,47	0,51
Precio	15x	78,95	4x	21,05	1,21	0,42
Servicio de alojamiento	13x	68,42	6x	31,58	1,32	0,48

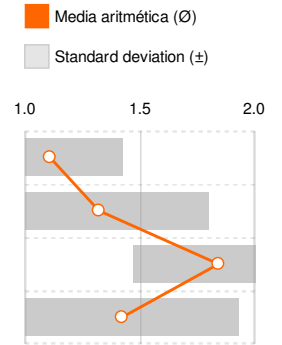




9. 8. ¿Es duradero/a?

Número de participantes: 19

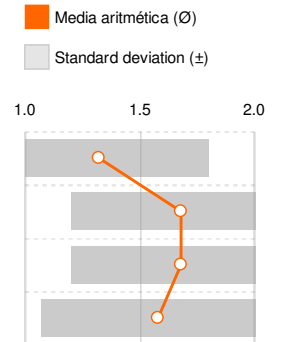
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	17x	89,47	2x	10,53	1,11	0,32
Plataforma P2P	13x	68,42	6x	31,58	1,32	0,48
Precio	3x	15,79	16x	84,21	1,84	0,37
Servicio de alojamiento	11x	57,89	8x	42,11	1,42	0,51



10. 9. ¿Es difícil de identificar dónde nace, exactamente, la ventaja competitiva? (por ejemplo, en un proceso complejo o en un recurso muy concreto)

Número de participantes: 19

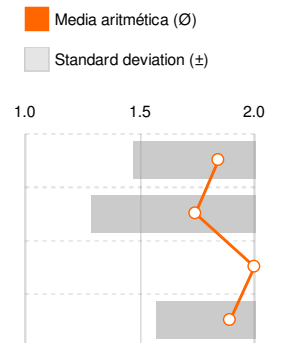
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	13x	68,42	6x	31,58	1,32	0,48
Plataforma P2P	6x	31,58	13x	68,42	1,68	0,48
Precio	6x	31,58	13x	68,42	1,68	0,48
Servicio de alojamiento	8x	42,11	11x	57,89	1,58	0,51



11. 10. ¿Está protegido por patentes?

Número de participantes: 19

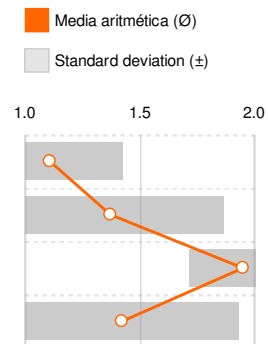
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	3x	15,79	16x	84,21	1,84	0,37
Plataforma P2P	5x	26,32	14x	73,68	1,74	0,45
Precio	-	-	19x	100,00	2,00	0,00
Servicio de alojamiento	2x	10,53	17x	89,47	1,89	0,32



12. 11. ¿Se debe a una first mover advantage?

Número de participantes: 19

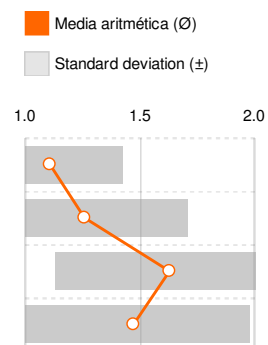
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	17x	89,47	2x	10,53	1,11	0,32
Plataforma P2P	12x	63,16	7x	36,84	1,37	0,50
Precio	1x	5,26	18x	94,74	1,95	0,23
Servicio de alojamiento	11x	57,89	8x	42,11	1,42	0,51



13. 12. ¿Se basa en la cultura de la empresa o en relaciones interpersonales entre sus trabajadores y directivos?

Número de participantes: 19

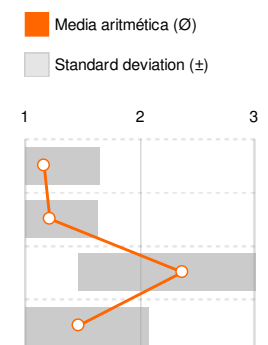
	Sí (1)		No (2)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	17x	89,47	2x	10,53	1,11	0,32
Plataforma P2P	14x	73,68	5x	26,32	1,26	0,45
Precio	7x	36,84	12x	63,16	1,63	0,50
Servicio de alojamiento	10x	52,63	9x	47,37	1,47	0,51



14. 1. ¿Qué empresa ofrece un mejor...

Número de participantes: 19

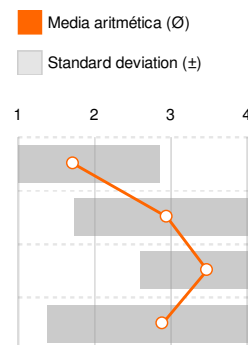
	Airbnb (1)		Booking.com (2)		Couchsurfing (3)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Experiencia al usuario	17x	89,47	1x	5,26	1x	5,26	1,16	0,50
Plataforma P2P	15x	78,95	4x	21,05	-	-	1,21	0,42
Precio	5x	26,32	2x	10,53	12x	63,16	2,37	0,90
Servicio de alojamiento	11x	57,89	7x	36,84	1x	5,26	1,47	0,61



15. 2. Si ha señalado alguna dimensión como mejor en Airbnb, ¿cree que ese recurso/capacidad solo lo tiene Airbnb?

Número de participantes: 19

	Sólo lo posee Airbnb (1)		También Booking.com (2)		También Couchsurfing (3)		Lo poseen las tres empresas (4)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±		
Experiencia al usuario	11x	61,11	4x	22,22	-	-	3x	16,67	1,72	1,13		
Plataforma P2P	4x	21,05	2x	10,53	4x	21,05	9x	47,37	2,95	1,22		
Precio	1x	5,88	1x	5,88	4x	23,53	11x	64,71	3,47	0,87		
Servicio de alojamiento	6x	37,50	-	-	-	-	10x	62,50	2,88	1,50		

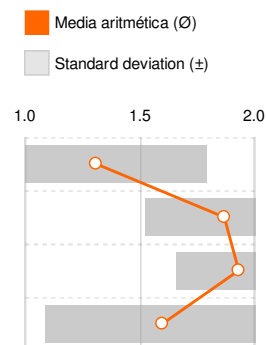


16. 3. Si ha señalado que sólo Airbnb posee el recurso:

a) ¿cree que Booking.com y Couchsurfing tienen una desventaja en costes para obtenerlo?

Número de participantes: 16

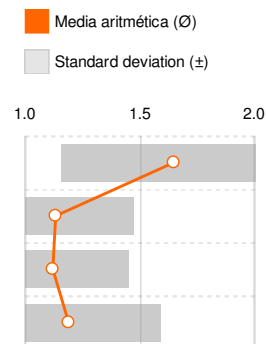
	Sí (1)		No (2)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Ø	±		
Experiencia al usuario	11x	68,75	5x	31,25	1,31	0,48		
Plataforma P2P	2x	13,33	13x	86,67	1,87	0,35		
Precio	1x	7,14	13x	92,86	1,93	0,27		
Servicio de alojamiento	6x	40,00	9x	60,00	1,60	0,51		



17. b) ¿es factible que Booking.com y/o Couchsurfing dupliquen el recurso (a través de imitaciones directas o de productos sustitutos que produzcan ventajas similares)?

Número de participantes: 18

	Sí (1)		No (2)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Ø	±		
Experiencia al usuario	6x	35,29	11x	64,71	1,65	0,49		
Plataforma P2P	14x	87,50	2x	12,50	1,13	0,34		
Precio	15x	88,24	2x	11,76	1,12	0,33		
Servicio de alojamiento	13x	81,25	3x	18,75	1,19	0,40		



18. Por último, ¿cree que existe algún otro recurso/capacidad que es fuente de ventaja competitiva para Airbnb y que no hemos analizado? Señale cuál:

Número de participantes: 14

- Servicio 24/7 que ofrece alternativas en caso de incidencia con los viajeros
- Desconozco la comisión de Booking a las viviendas vacacionales. Si es la misma que aplica a los hoteles, es superior a la de Airbnb y, por ello, esta última posee una ventaja comparativa
- Masa crítica. Ha conseguido nombre y credibilidad
- Relacionado con la plataforma y el servicio ofrecido (cada vez más amplio y diversificado) --> el atractivo para inversores (y famosos)
- Red
- La experiencia diferencial para el usuario, por encima de todo
- Confianza
- branding
- Acceso a financiación
- La posibilidad de negociar el precio con el dueño
- Son muy user centered. La experiencia del usuario mueve su desarrollo
- Reputación y credibilidad
- pioneros
- Seguridad: el pago que realizas queda consignado hasta que llegas al alojamiento.

19. Muchas gracias por su tiempo!

Si quiere recibir una copia del informe que se realizará a partir de los resultados obtenidos, déjenos su email aquí:

Número de participantes: 9

- fjrb79@gmail.com
- santiago,melian@ulpgc.es
- amayapes@ocu.org
- familia\_bm@yahoo.es
- info@legalsharing.eu
- jagil@poli.uned.es
- Fernando@fernandogallardo.com
- juanmaestebanrojas@gmail.com
- estherpg86@gmail.com

20. Nos encantaría citarle como agradecimiento en nuestro Trabajo de Fin de Grado (ello sin perjuicio del tratamiento completamente anónimo de sus respuestas). Por favor déjenos su nombre a continuación si no tiene inconveniente en ello:

Número de participantes: 9

- Pako Rodríguez
- Santiago Melián González
- Amaya Apestegua
- Julián Bolaños
- Rosa Guirado. Abogada y Economista (también ICADE E-3 :) y Fundadora de Legal Sharing.
- Javier Gil
- Fernando Gallardo
- Juan Manuel Esteban
- Pablo Fernández