



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

***¿CÓMO AFECTA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA
DE LA EMPRESA "AIRBNB" AL SECTOR
HOTELERO TRADICIONAL?***

Autor: **Gonzalo Núñez Testor**

Coordinador: **Miguel Ángel López Gómez**

MADRID | marzo de 2020

RESUMEN

El presente trabajo analiza las diversas estrategias que implementan los principales actores de la industria del alojamiento para alcanzar ventajas competitivas.

En primer lugar, se contextualiza la temática en cuestión, estudiando conceptos clave para la comprensión del texto, como la ventaja competitiva de Michael Porter, la tecnología, la innovación y la sostenibilidad. Una vez asentadas estas nociones básicas, se detallan las principales tendencias de la industria en la actualidad.

En segundo lugar, se analizan dos casos concretos de empresas, Ibis y Ritz, para poder comprender las acciones estratégicas que llevan a cabo para mantenerse competitivas.

Por último, se evalúa el tipo de estrategia que sigue la empresa Airbnb, un ejemplo clásico de innovación disruptiva. La conclusión pretende responder a la pregunta de si la plataforma colaborativa de alojamiento representa un producto sustitutivo del hotel tradicional y, en caso afirmativo, determinar cuál de las cadenas hoteleras (Ibis o Ritz) está mejor posicionada para competir con ella.

Palabras clave: Industria hotelera, estrategia, ventaja competitiva, Airbnb.

ABSTRACT

This thesis analyzes the main strategies that are being implemented by key players in the hospitality industry in order to achieve competitive advantages.

First, the subject matter is contextualized. At this stage, key concepts, such as Michael Porter's competitive advantage, technology, innovation and sustainability are defined. Once these are established, the main trends in the industry are detailed.

Second, two real-life examples of companies, Ibis and Ritz, are examined so as to understand their strategic actions aimed at remaining competitive.

Finally, the paper evaluates the strategy followed by Airbnb, a classic example of disruptive innovation. The conclusion aims to answer the question of whether the platform constitutes a substitute product to traditional hotels and, if that were the case, to determine which hotel chain (Ibis or Ritz) is better positioned to compete with it.

Keywords: Hospitality industry, strategy, competitive advantage, Airbnb.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción y objetivos del trabajo	5
1.1 Propósito y contextualización del tema.....	7
1.2 Justificación.....	7
1.2.1 Estado de la cuestión	7
1.2.2 Motivación personal.....	9
1.3 Objetivos.....	9
2. Marco teórico.....	10
3. Metodología	15
4. Nuevas tendencias del sector hotelero y sus clientes	16
5. Ventaja competitiva sostenible: aplicación a la industria	20
5.1 Liderazgo en costes	20
5.2 Diferenciación	22
6. Análisis de la empresa “Airbnb” y sus efectos en la industria tradicional	25
¿Realmente es Airbnb un sustituto del hotel tradicional?	29
Conclusiones	33
Bibliografía	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. La Curva “U” de las estrategias genéricas. Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 2009).....	11
Gráfico 2. Evolución del turismo en los cuatro países más visitados (en millones). Fuente: (OMT, 2018).....	13
Gráfico 3. Cuota de mercado reservas de alquiler de habitaciones. Fuente: (Rentivo, 2019)	18
Gráfico 4. Encuesta de ocupación hotelera. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2018)	21
Gráfico 5. Comparación de ventas de Airbnb y sus competidores (EEUU). Fuente: (Second Measure, 2019).....	28
Ilustración 1. Hoteles Ritz- Carlton en Tenerife, Riad y Nueva York. Fuente: (The Ritz- Carlton, 2020)	23

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
AEMR	Asociación Española de Marketing Relacional
CRM	<i>Customer Relationship Management.</i> Herramienta de gestión de relaciones con clientes.
INE	Instituto Nacional de Estadística.
OMT-UNWTO	Organización Mundial del Turismo – <i>UN World Travel Organization</i>
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
OTA	<i>Online travel agency.</i> Agencia de viaje en línea dedicada a la venta de servicios dentro del sector del turismo. Ejemplos: Booking o Expedia.
PIB	Producto Interior Bruto
PMS	<i>Property Management System.</i> Software informático de organización hotelera.
RevPar	<i>Revenue Per Available Room.</i> Es un importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento de una cadena.
TI	Tecnologías de la información.
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council.</i> Consejo Mundial del Viaje y el Turismo.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 Propósito y Contextualización del tema

Numerosos autores han investigado los efectos que tiene la plataforma Airbnb sobre la industria hotelera tradicional. Este trabajo pretende contrastar puntos de vista distintos y arrojar luz sobre la cuestión del sector del alojamiento en la era digital.

La **utilidad académica** radica en el compendio de estudios analíticos y trabajos de investigación previamente elaborados sobre el tema. Cualquier interesado en la industria de viajes y turismo podrá extraer *insights* valiosos tras examinar su contenido.

La **utilidad empresarial** para hoteleros y demás trabajadores del sector turístico reside en la comprensión de los principales actores y de las acciones que emprenden para tratar de alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores.

1.2 Justificación

1.2.1 Estado de la cuestión

En el año 2018, el último del que se disponen datos oficiales, la industria de viajes y turismo representó más del 10% del PIB mundial y aproximadamente 1 de cada 10 empleos. Debido al abaratamiento del transporte aéreo en los últimos años y al crecimiento de la “clase media viajera”, el sector vive una etapa de crecimiento sostenido que le sitúa por encima de la mayoría de las principales economías del mundo. A pesar de los pronósticos de una inminente recesión económica, del incremento de los retos geopolíticos, de los temores sanitarios y de los desastres naturales, la industria vive un crecimiento imparabile (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

En la próxima década, las predicciones del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC) muestran que se espera que la contribución directa de Viajes y Turismo al PIB crezca a un promedio de 3,8% cada año. Así, el sector contribuirá con la creación de 9 millones de empleos por año, proporcionando medios de vida seguros para comunidades de todo el mundo. Pero este crecimiento depende de la optimización del sector empresarial y de la efectividad legislativa (WTTC, 2020).

El turismo es entendido como motor de crecimiento socioeconómico, de desarrollo incluyente y de sostenibilidad ambiental. La Organización Mundial del Turismo (OMT) defiende su inclusión como prioridad en las políticas nacionales e internacionales y la

necesidad de ofrecer un terreno de juego neutral en el que el sector pueda prosperar y desarrollarse (OMT, 2020).

Una vez contextualizado el peso y la relevancia de la industria del turismo a nivel mundial, cabe señalar que el presente trabajo estará enfocado en el territorio español y se centrará en el subsector hotelero, lo cual no quiere decir que no se vayan a realizar paralelismos y comparaciones con otros mercados/industrias. El turismo en España se ha convertido en una fuente de riqueza de suma importancia, y el alojamiento turístico resulta imprescindible. Además de contar con atractivos para los visitantes y un clima favorable para el turismo, España necesita una oferta de alojamiento de calidad. Los establecimientos hoteleros, pese a las distintas alternativas de alojamiento que existen, siguen siendo la opción preferida por los turistas que visitan el país. Según Statista, en 2018, más de la mitad de los turistas internacionales que pernoctaron en España optaron por hacerlo en hoteles, hostales o establecimientos similares. En el caso del turismo doméstico o nacional, caracterizado por la visita a familiares y amigos y las vacaciones en segundas residencias, una quinta parte de los viajes incluyó alojamiento en hoteles (Díaz, 2019).

Sin embargo, la industria hotelera tradicional está viviendo un profundo cambio, dado que esta tendencia alcista esconde una marcada ralentización (DBK Observatorio Sectorial, 2019). Algunas estrategias competitivas que anteriormente garantizaban una ventaja competitiva parecen ser insuficientes a día de hoy. Debido al auge de plataformas colaborativas como Airbnb y Homeaway, que están experimentando un rápido crecimiento, la industria tradicional se ha visto impactada en gran medida. La economía compartida ha experimentado un crecimiento exponencial en ciudades en las que el turismo es una actividad económica de peso, principalmente como respuesta ante la masificación y la estandarización de las experiencias turísticas (Ustrov, 2020). Por lo tanto, el impacto real de estas nuevas formas de consumo en la industria es fundamental para definir políticas económicas apropiadas y establecer un marco regulatorio eficiente (Aznar, Sayeras, Rocafort, & Galiana, 2016).

No resulta tan evidente, sin embargo, hasta qué punto los ingresos de los hoteles y, por ende, su rentabilidad, se ven afectados por el hecho de estar rodeados por una gran oferta de establecimientos del estilo de Airbnb o Homeaway. Tampoco queda del todo claro si estos nuevos competidores suponen una amenaza para el sector tradicional, por ser un producto sustitutivo del hotel, o una oportunidad, por ser un producto

complementario. Por último, está por ver a qué tipo de hoteles (diferenciado o líder en costes) afectan estas plataformas en mayor grado.

1.2.2 Motivación personal

Partiendo de mi interés por entender las tendencias actuales que dan forma a las industrias más relevantes, la razón principal que me inclinó a realizar mi Trabajo de Fin de Grado sobre el presente tema se basó en mi interés por profundizar en un sector tan dinámico y cambiante como es el hotelero. También deseaba comprender las estrategias que implementan las empresas del sector para competir entre sí y para adaptarse a un consumidor cada vez más exigente y a un entorno dinámico y, en ocasiones, impredecible.

Como es lógico, al cambiar el tipo de viajero, cambia la forma de alojarse. Los alojamientos extrahoteleros, el nombre técnico con el que el INE agrupa a apartamentos, albergues, campings y alojamientos rurales ganan cada vez más adeptos. El auge de plataformas de alojamiento como Airbnb o Homeaway, junto con los récords turísticos que está viviendo España propician que los posibles escenarios futuros de la industria sean difíciles de predecir (Garijo, 2018).

Finalmente, como usuario regular de Airbnb, ansiaba profundizar en cómo la empresa está impactando el mercado turístico, por qué tiene tanto éxito y por qué la gente prefiere este tipo de alojamientos en lugar de hoteles y así realizar un estudio lo más actualizado posible de las tendencias estratégicas y de los competidores del sector.

1.3 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación es **analizar la estrategia competitiva seguida por Airbnb** y responder a las preguntas de si **la plataforma representa un sustituto del hotel tradicional** y de **cuál de ellos (diferenciado o líder en costes) está mejor posicionado para competir**.

Para alcanzarlo, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

- Describir las principales tendencias del sector hotelero y sus clientes.
- Definir el concepto de ventaja competitiva sostenible en el sector hotelero.
- Entender cómo algunas empresas hoteleras tratan de alcanzar una ventaja competitiva. Ibis Budget versus Ritz-Carlton.
- Estudiar el fenómeno de Airbnb. ¿A qué se debe su éxito? ¿Por qué la gente elige este tipo de alojamientos en lugar de hoteles?

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se revisa de manera exhaustiva la literatura sobre el tema. Se abordan cuestiones y se definen conceptos para reforzar los conocimientos previos que pueda tener el lector y que las conclusiones que éste extraiga sean de interés. De esta manera, quedará plasmado lo que supone una ventaja competitiva y cómo se alcanza, así como las tendencias de la industria hotelera en los últimos años.

¿Qué es una ventaja competitiva y cómo puede alcanzarse?

Con vistas a ser competitiva, una organización debe asegurarse de que los consumidores sean conscientes del valor que genera y, de esta manera, estén dispuestos a pagar un precio superior al coste de producir los bienes o servicios. Para tener una ventaja, una organización debe generar un valor mayor que sus competidores. Si una organización no cuenta con una ventaja competitiva, su estrategia competitiva resulta vulnerable a cualquier competidor que ofrezca un producto a un precio inferior o de mejor calidad.

Según Jay Barney, una compañía posee una **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo utilizada por sus competidores efectivos o potenciales. Las ventajas competitivas conllevan una posición privilegiada en los mercados, pero no siempre se pueden mantener a largo plazo dado el dinamismo de éstos últimos. Por lo tanto, las empresas tratan de establecer **ventajas competitivas sostenibles**, que se obtienen como resultado de estrategias que no están siendo implementadas por ningún competidor y que son incapaces de imitar o copiar (Barney, 1991).

Otros autores han sugerido que una ventaja competitiva *sostenible* se refería simplemente a aquella ventaja competitiva que perdura en el tiempo (Jacobsen, 1988). Aunque un entendimiento de cómo una ventaja competitiva puede ser sostenida a largo plazo es un ámbito de especial relevancia, cuando, en el presente trabajo aparezca el término “ventaja competitiva sostenible”, el hecho de que dicha ventaja sea sostenible dependerá de la imposibilidad de imitación o copia por parte de la competencia.

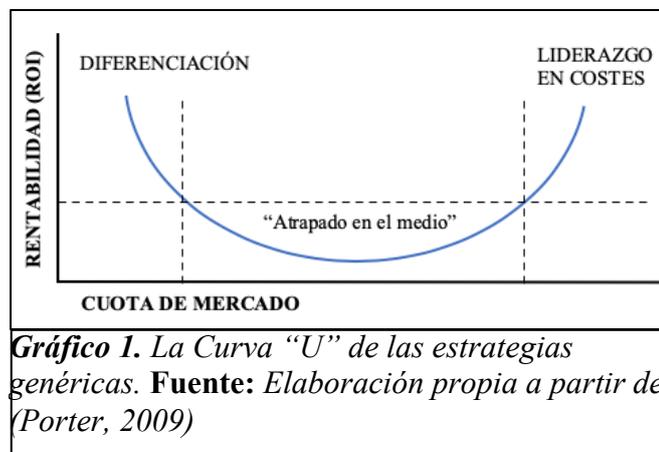
Michael Porter afirma que existen tres estrategias competitivas genéricas para la generación de valor: la estrategia de liderazgo en costes, la de diferenciación y la estrategia de enfoque (Porter, 2009). Sin embargo, para el fin del presente trabajo y la simplificación de su estudio, solo se van a analizar las dos primeras.

La primera estrategia competitiva genérica es el **liderazgo en costes**, que consiste en lograr unos costes totales inferiores a los de la competencia, sin que ello afecte a la calidad del producto o del servicio ofertado. Esta estrategia se convierte en fuente de ventaja competitiva para una empresa si a los competidores les resulta difícil disminuir sus costes para igualarlos a los suyos. Para dicha empresa representa una oportunidad si está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior que la competencia.

La segunda estrategia competitiva identificada por Michael Porter es la **diferenciación**, basada en dotar al producto/servicio de una serie de cualidades únicas que lo distingan de la competencia, que sean valoradas positivamente por los consumidores y que, por tanto, permitan cobrar un precio superior por ellos. La empresa necesita cobrar un precio superior para así poder cubrir los gastos que se derivan de ofrecer una experiencia *premium* y que el cliente perciba como única.

Mientras que la estrategia de liderazgo en costes es exclusiva a una única empresa (sólo un agente puede vender a un precio inferior que el resto), la diferenciación puede ser desarrollada por distintos actores (cadenas hoteleras de lujo) y en distintas dimensiones (imagen de marca, tecnología, servicio al cliente...) (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017).

Por último, cabe señalar que Porter advierte que las empresas deben elegir únicamente una de estas estrategias, dado que un intento de combinar más de una estará condenado a fracasar. Según él, para una empresa que busca ventajas a través de los costes bajos, no tiene sentido agregar costes adicionales mediante esfuerzos (a medias) para diferenciarse. De la misma manera, para un diferenciador, es contraproducente crear economías que pongan en peligro la base de su diferenciación. Su argumento fue que, en general, la gerencia de la empresa debe elegir qué estrategia genérica van a tratar de seguir y luego ceñirse a ella o, de lo contrario, existiría un riesgo de quedar “atrapados en el medio” (*stuck in the middle*).



Numerosos autores cuestionaron el hecho de que no pudieran existir estrategias híbridas que combinaran diferentes estrategias genéricas (Gilbert & Strebler, 1988). Otros más recientes, como Helen Salavou confirman que ya se ha dejado atrás la era en la que combinar estrategias competitivas era sinónimo de quedarse atrapado en el medio (Salavou, 2015). El propio Porter terminó reconociendo que se podían dar estrategias de este tipo en caso de producirse ciertas circunstancias, como una separación dentro de la organización, una innovación tecnológica o gerencial que permitiese mejorar en cuanto a coste y calidad, o fallos en la competencia (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017). Este trabajo va a estudiar si, debido a la naturaleza cambiante de la presión competitiva en algunos sectores, como es el caso del hotelero, es posible que surjan opciones estratégicas que se posicionen entre los modelos tradicionales de diferenciación y de liderazgo en costes.

Gareth Hales y Carolan McLarney van un paso más allá, afirmando que las empresas que se centran en una única estrategia genérica pueden ser menos receptivas a cambios en el mercado y tener una menor flexibilidad a la hora de ofrecer productos que se centren tanto en los costes como en sus características específicas. Según los autores, la especialización estratégica puede dejar serias lagunas o debilidades en la oferta de productos e ignorar algunas necesidades importantes de los clientes. Además, las estrategias puras son más fáciles de imitar y las empresas que las adopten pueden estar en desventaja en comparación con las que las combinan de manera creativa y se benefician de múltiples fuentes de ventaja competitiva (Hales & McLarney, 2017).

Los estrategas Cliff Bowman y David Faulkner profundizan en el tema, argumentando que, a la hora de realizar una compra, los consumidores examinan tanto el precio (bajo coste) como la percepción de calidad (diferenciación) y, en la mayoría de los casos, acaban decantándose por los productos/servicios que perciben que tienen una mejor relación calidad/precio. Esto parece confirmar que, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la mejor alternativa es implementar una estrategia híbrida (Bowman & Faulkner, 1997).

¿Cuáles son las principales tendencias de la industria hotelera?

La posición de España como el segundo país más visitado del mundo, después de Francia, es indicadora del enorme potencial del sector turístico de nuestro país (ver gráfico). Una industria que, en la

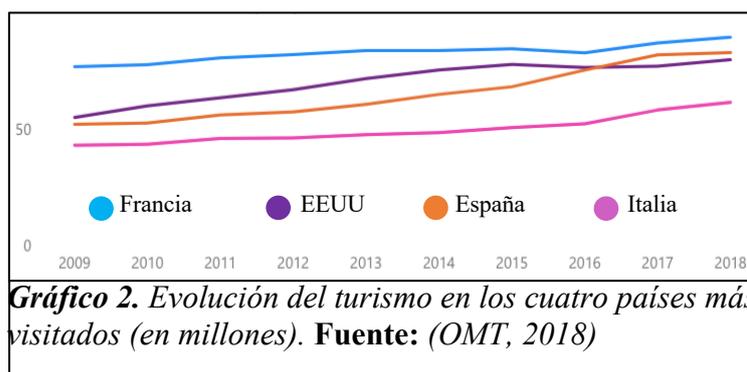


Gráfico 2. Evolución del turismo en los cuatro países más visitados (en millones). Fuente: (OMT, 2018)

actualidad, se enfrenta a una profunda transformación que viene inspirada principalmente por los retos que plantea la irrupción de la tecnología, la aparición de nuevos actores (como los pertenecientes a la llamada economía colaborativa) y el cambio en las exigencias del consumidor.

La firma de servicios profesionales Deloitte afirma que la transformación que necesita la industria turística consiste en mucho más que un simple cambio de imagen. Aunque la renovación del logo y de la página web son dos acciones fundamentales, los hoteles deberán llevar a cabo una transformación más profunda que redefina el posicionamiento y el modelo de relación que quieren establecer con sus clientes y a la vez diseñe nuevos servicios que aporten valor para el cliente (Deloitte, 2017).

Por ello, las tendencias de la industria pueden resumirse en tres grandes bloques: la implementación de nuevas tecnologías, la innovación de los procesos y la sostenibilidad social y medioambiental. Es importante entender que estas tres tendencias están interrelacionadas y lo más común es que se den de manera simultánea.

La importancia de las **tecnologías de la información** (en adelante TI) y su impacto en la dirección de empresas turísticas es incuestionable. Las TI han revolucionado el panorama de los negocios a nivel mundial y la industria del turismo no ha sido ninguna excepción, puesto que es intensiva en información y las estrategias competitivas dependen estrechamente de la tecnología. Tanto es así que las TI están transformando la competitividad del sector a través de distintos mecanismos como la reducción de costes, la mejora en la calidad del servicio, la introducción de nuevos canales de distribución o el incremento de la productividad (Padilla & Garrido, 2017). Según Paul Gamble, para sacarle provecho a las TI, una empresa debe, en primer lugar, valorar el nivel de información del que dispone y determinar el papel de la tecnología informática en su

sector en particular. Más adelante podrá identificar y clasificar las formas en las que la tecnología puede generar ventajas competitivas para así desarrollar planes que integren estos avances tecnológicos (Gamble, 1991).

El significado del término **innovación** puede resultar confuso y a menudo se confunde con el de invención. Según el economista austríaco Joseph Schumpeter, al comienzo de un proceso de transformación le llamaremos invención, mientras que a la nueva manera de hacer algo o de combinar factores de producción le llamaremos innovación (Schumpeter, 1934). Una vez explicado este concepto, es el momento de reparar en las posibles formas en las que una empresa puede innovar. La innovación tecnológica, (ej. proceso productivo mejorado), la innovación organizacional (ej. cambio en la cultura de la empresa) y la innovación en capital humano (ej. actualización de las capacidades y habilidades de los trabajadores) son algunos ejemplos aplicables a la industria hotelera (Ottenbacher, 2008). La orientación al consumidor y la implementación de innovaciones en los procesos se han convertido en las ideas principales de la nueva filosofía de gestión de hoteles, ya que confieren una ventaja competitiva a quien las desarrolla.

La **sostenibilidad social y medioambiental** son conceptos basados en el mismo principio. El Informe Brundtland, elaborado en 1987 introdujo el concepto de desarrollo sostenible, definido como aquel “que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (ONU, 1987). Estas inquietudes sociales transforman la manera en la que se concibe la empresa.

El objetivo de la empresa sigue siendo la producción de bienes y servicios para la generación de beneficios, pero su razón de ser es más amplia y tiene que ver con lo que aporta al bienestar social. No se trata, por tanto, de que la empresa deje de lado su preocupación por ser rentable, sino que dicha rentabilidad no venga a cualquier precio. Una empresa que realiza acciones sostenibles da a conocer su grado de compromiso social y permite reforzar su imagen de empresa y favorecer su situación en el mercado. También ahonda el conocimiento que la empresa tiene de sus propias potencialidades y del papel que puede desempeñar en el contexto social. Hace escasos años, estos elementos podían convertirse en fuente de ventaja competitiva que actuaba como elemento diferenciador en beneficio de la empresa (Vega, 2004). En la actualidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad son un imperativo para las empresas, es decir, se espera que todas ellas tengan un comportamiento ético y sostenible (OMT, 2020).

3. METODOLOGÍA

Para todo trabajo de investigación es necesario abarcar una diversidad de fuentes y técnicas de recogida de información (Alvarez & San Fabian, 2012). La búsqueda de información se va a realizar mediante bases de datos multidisciplinares, como EBSCO, Dialnet, Google Académico y la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas. También se van a extraer datos y conclusiones de una serie de estudios independientes elaborados por el INE, Bloomberg, HostelTur, Deloitte y Goldman Sachs.

En cuanto a la metodología empleada, estará estructurada en dos fases. En primer lugar, se ha realizado la revisión exhaustiva de la literatura con el fin de asentar el concepto de ventaja competitiva y definir las principales tendencias de la industria. Este marco teórico se ha basado principalmente en fuentes de gran relevancia, como publicaciones académicas, boletines informativos de turismo, artículos de periódico especializados y bases de datos. A continuación, se van a estudiar casos concretos de cadenas hoteleras conocidas para ver cómo están haciendo frente a los nuevos competidores y cómo están adaptándose a estas tendencias para alcanzar una ventaja competitiva a su favor. Escogiendo un grupo cuya estrategia sea la diferenciación y otro que implemente el liderazgo en costes, podremos ver si alguno de ellos está mejor posicionado para competir.

Una vez realizada dicha revisión para plasmar el marco conceptual se va a proceder a la fase de estudio empírico, tomando investigaciones previamente conducidas por autores expertos. **La metodología va a ser fundamentalmente inductiva**, enmarcada dentro de una técnica cualitativa, ya que va a consistir en el estudio de estos casos y, a partir de ellos, se van a trazar una serie de conclusiones que puedan ser extrapoladas a la industria y a todos sus agentes.

Según Ever Arrieta, el método inductivo consiste en los siguientes pasos (Arrieta, 2017).

- Se observan y registran los hechos y fenómenos.
- Se comparan y analizan los datos recolectados de varias observaciones y sus posibles relaciones.
- Se establecen generalizaciones (o leyes).
- Estas generalizaciones se usan para predecir futuros fenómenos.

4. NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR HOTELERO Y SUS CLIENTES

Del mismo modo en que la industria automovilística se ha visto alterada con la aparición del coche autónomo, o la industria del *retail* con la entrada de gigantes del comercio electrónico como Amazon y Alibaba, la industria hotelera afronta uno de los mayores retos desde sus inicios: integrar las nuevas tendencias en sus procesos ya no sólo para competir entre sí, sino para sobrevivir ante la creciente amenaza de Airbnb. Como ya se ha mencionado en el marco teórico de este trabajo, estas tendencias son la tecnología, la innovación y la sostenibilidad.

El primer factor clave para entender la situación del sector hotelero de la actualidad es la **tecnología**. Ésta se ha convertido en una fuerza motriz, dictando tendencias en los viajes, alterando los comportamientos de consumidor y empresa y sentando las bases y los estándares del turismo del siglo XXI. La mejora de la tecnología de viajes ha permitido que la mayoría de las experiencias sean únicas y personalizadas, sin descuidar la comodidad y el control. Y es que los avances tecnológicos benefician tanto a la empresa como al cliente, transformando también la manera en la que ambos interactúan antes de la estancia (ej. comparando precios e imágenes de hoteles), durante (ej. abriendo puertas con llaves digitales) y después de la experiencia (ej. escribiendo una reseña).

La robótica, las distintas formas de inteligencia artificial o el Internet de las cosas proporcionan a los viajeros información personalizada y recomendaciones a medida. Los sistemas de pago electrónico, como ApplePay o Google Wallet aportan sencillez y seguridad, además de evitar al consumidor el tener que llevar dinero en efectivo o una tarjeta de crédito consigo. Por último, el *roaming* y las conexiones inalámbricas permiten a los viajeros permanecer conectados con sus familiares y amigos por medio de las redes sociales y la mensajería instantánea.

Para las empresas hoteleras, la implementación de dichas tecnologías produce efectos directos sobre su competitividad a través de la diferenciación del producto y la reducción del coste (Pablo, 2004). Entre las tecnologías que están ejerciendo un mayor impacto en los hoteles se encuentran las tecnologías de relaciones con clientes y los sistemas de Property Management System (o PMS).

Las TI de relación con el cliente o CRM (del inglés *Customer Relationship Management*) permiten construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades a través de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas (AEMR, 2002). El sector

hotelero se encuentra bien posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece, ya que es un sector intensivo en información y en el cual la importancia del servicio al cliente es fundamental. Estos sistemas pueden ofrecer a la empresa distintas ventajas competitivas, como mejoras en la lealtad de clientes, el aumento de la calidad del servicio ofrecido y la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento. También destacan los beneficios tangibles como el incremento de ingresos, la reducción de costes y el aumento de la rentabilidad (Garrido & Padilla, 2008).

Los PMS son sistemas cuya finalidad es dar solución a las necesidades de información de los principales procesos que se realizan en un hotel. Una de sus funcionalidades básicas es el módulo de reservas, que permite registrar las diferentes reservas de las habitaciones del hotel a través de los diferentes canales como teléfono, página web, agencias de viaje, y que almacena esta información en una base de datos. Otro uso que dan los hoteles a las PMS es relativo a la gestión de habitaciones, ya que permiten saber el estado de la habitación en cada momento (ya sea ocupada, libre, sucia, limpia). Por último, permiten contabilizar los cargos al huésped de manera efectiva. Cuando el cliente hace *el check-in*, se le abre una cuenta de gastos en la que se le irán cargando los consumos derivados de la utilización de los servicios de los que haga uso. Al hacer *el check-out* se liquidan los gastos del cliente y se generan las facturas necesarias. Esta última funcionalidad no solo permite rastrear la información relativa a los gastos, sino que su estudio permite analizar variables como qué tipo de habitaciones son las más demandadas, qué servicios se consumen con mayor frecuencia o cuáles son las temporadas del año en las que la demanda es mayor (Martinez, Majo, & Casadesus, 2006).

El segundo factor identificado es la **innovación**. La innovación es esencial para todo tipo de empresas, dado que cada vez resulta más difícil defender una posición en el mercado y mejorar la competitividad. La mejor manera de hacerlo es a través de la innovación, ya que el desarrollo de nuevas ofertas es, hoy en día, crítico para satisfacer las necesidades del cliente. Las principales ventajas de innovar para una empresa son un aumento de las ventas y de la competitividad, una mejora de la reputación y una mayor rentabilidad en los mercados bursátiles. Las desventajas son su elevado coste y el elevado ratio de fracaso, que puede ascender hasta un 45% de las veces (Gyurácz-Németh, Friedrich, & Clarke, 2014).

Comprender las diferentes necesidades de los clientes es esencial para que las marcas desarrollen conceptos innovadores capaces de producir ganancias a largo plazo y crecimiento empresarial estable y sostenido. Las empresas hoteleras deben reinventarse constantemente para seguir siendo relevantes y para dar respuesta a los diferentes perfiles, necesidades y expectativas de sus clientes. Mientras que un viajero *millennial*, o perteneciente a la generación Z, buscará experiencias envolventes y enriquecedoras, un viajero de negocios apreciará en mayor medida las innovaciones tecnológicas que le permita ahorrar tiempo. En cualquier caso, la innovación y el emprendimiento no deben dejar de lado al capital humano, que seguirá siendo clave para ofrecer experiencias a medida (Sommet Education, 2019).

Asimismo, es imprescindible hablar de las **OTAs** (del inglés *online travel agencies*) y de cómo los hoteles tratan de aumentar el número de reservas directas en detrimento de ellas. Las agencias de viajes online son, esencialmente, páginas web de reserva de hoteles, vuelos y experiencias, como, por ejemplo, Booking, Airbnb o Expedia. La principal controversia radica en la comisión que cobran a los hoteles, que oscila entre el 15% y el 30% del precio que paga el cliente por la estancia (Toh, Raven, & DeKay, 2011). Dicha comisión es la principal razón de los desacuerdos entre las OTAs y los hoteles. El siguiente

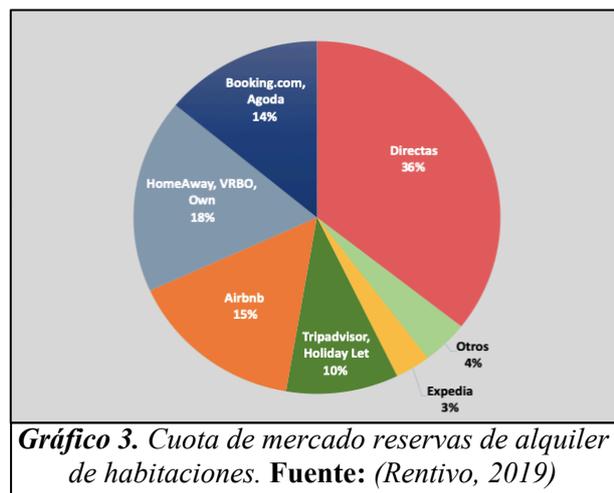


gráfico muestra como las reservas a través de OTAs suponen alrededor de un 65% del total, por lo que los hoteles se ven forzados a anunciar sus propiedades en estas plataformas incluso si supone un menor ingreso para ellos.

Como es lógico, una reducción de los ingresos puede repercutir en una deficiente calidad del servicio. Por lo tanto, las empresas hoteleras deben invertir tiempo, dinero y esfuerzos para fomentar la fidelización de los clientes y aumentar la notoriedad de la marca, impulsando así las reservas directas.

La última tendencia de especial relevancia es la **sostenibilidad**. La industria hotelera es una de las más grandes del mundo y tiene un importante efecto sobre el medioambiente y un considerable impacto sobre la economía y la sociedad (Bohdanowicz & Martinac, 2007). La OMT establece que los principios de sostenibilidad se refieren a las

dimensiones medioambiental, económica y sociocultural del desarrollo turístico, debiendo haber un equilibrio adecuado entre ellas para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, marca una serie de directrices de cómo debe ser el turismo sostenible. Entre ellas cabe destacar el uso óptimo de los recursos medioambientales, el respeto a la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y la viabilidad a largo plazo de las actividades económicas que beneficios bien distribuidos. Por último, dicta que no deben ser únicamente las empresas quienes se preocupen por estos aspectos, sino que los turistas también deben ser más conscientes de los problemas de sostenibilidad y fomentar prácticas de turismo sostenible (OMT, 2020).

Por lo tanto, minimizar el impacto negativo socioeconómico y la huella medioambiental deben figurar entre las prioridades de los hoteles. Las empresas pueden cumplir estos objetivos mediante políticas que hagan un uso óptimo de los recursos ambientales, que respeten la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras y que proporcionen beneficios económicos para todos. En respuesta a las demandas de viajeros cada vez más concienciados y mejor informados, las estrategias sostenibles y socialmente responsables son un imperativo en las prácticas de responsabilidad social corporativa (OMT, 2020). Algunos ejemplos concretos de medidas sostenibles incluyen la reducción del uso de plásticos o el ahorro de agua.

Una cadena hotelera que adopte un enfoque integral sostenible debe realizar una inversión inicial generalmente elevada, pero que será cubierta por los ahorros que se deriven de esa acción (Molina-Azorin, Claver-Cortes, Pereira, & Tari, 2009). Por ejemplo, si dicha empresa hace un uso más eficiente del agua, el importe de su factura del agua al final de cada mes será menor. O si, en cambio, invierte en energía fotovoltaica para así disponer de agua caliente, sus costes en electricidad se verán reducidos. Al realizar este tipo de acciones, los hoteles reciben un reconocimiento positivo de las sociedades locales y de sus clientes; pero no sólo mejora su imagen de marca, sino que también ve recompensados sus esfuerzos mediante políticas de reducción fiscal y programas de ahorro energético (Sitawati, Winata, & Mia, 2015).

5. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Aplicación a la industria

5.1 LIDERAZGO EN COSTES

Algunas tácticas empleadas por los hoteles que optan por esta estrategia están enfocadas a la reducción de costes y son: el desarrollo de economías de escala y de economías de experiencia, la incorporación de nuevas tecnologías, el mantenimiento de tasas de utilización elevadas o la ubicación en la que se encuentran (Enz, 2011). Con el fin de analizar cada una de estas estrategias se utilizará el ejemplo de Ibis Budget, la marca más económica de la cadena hotelera francesa Accor.

Accor Hotels reparó en que, debido a la crisis económica y al crecimiento de las compañías aéreas *lowcost*, cada vez se demandaban más alojamientos de bajo coste. La marca Ibis Budget, cuyo lema es “ofrecer lo esencial al mejor precio”, está orientada al viajero de negocios y al viajero joven, por motivos que serán explicados posteriormente (Ibis, 2019).

La compañía goza de economías de escala, entendidas como aquellas situaciones en las que reduce sus costes medios al aumentar su producción o, dicho de otro modo, produce un mayor beneficio por cada unidad extra que produce (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017). Las economías de escala cobran especial relevancia en aquellos sectores en los que los costes fijos son elevados, como es el caso del hotelero. Para una cadena hotelera de la envergadura de Accor, el coste de construir un hotel de 200 habitaciones probablemente sea menor que el doble de construir un hotel de 100 habitaciones, lo cual quiere decir que el coste fijo inicial por unidad de capacidad será menor. Además, puede aprovechar las economías de escala a través de los sistemas de reservas, los programas de fidelidad y los programas globales de ventas y marketing. La marca puede difundir sus costes de publicidad en una gama de propiedades más amplia y emplear instrumentos de financiación a los que no podría acceder, por ejemplo, un hotel individual (Enz, 2011).

Las economías de experiencia también son fuente de rentabilidad para Ibis Budget. La curva de experiencia de Ibis Budget implica que su experiencia acumulada por cada unidad de producción reduce los costes unitarios. Cuanta más experiencia tiene una organización en una actividad, más eficiente se vuelve al realizarla y Accor, fundada en 1967, ha visto como las habilidades individuales de sus trabajadores mejoraban y como las rutinas organizativas colectivas eran perfeccionadas. Para el cliente de Ibis Budget esto se ve reflejado en mejoras constantes cada vez que visita uno de sus establecimientos,

un servicio eficiente y una relación calidad-precio difícilmente igualables (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017).

Los avances tecnológicos también contribuyen al liderazgo en costes. La Organización Mundial del Turismo afirma que el viajero de hoy en día demanda nuevas experiencias, nuevos productos y una mejor conectividad (UNWTO, 2019). La inversión y el desarrollo de nuevas tecnologías resultan en una agilidad y una innovación que aporta valor al cliente y mejora la calidad del servicio (Bilghain, Okumus, Nusair, & Joon-Wuk, 2011). Para Ibis Budget, el uso de soluciones tecnológicas, como el *big data*, facilita la toma de decisiones y permite anticipar los escenarios futuros y priorizar medidas. Un ejemplo claro es la estrategia de precios del hotel, ajustando el precio automáticamente en función de la época del año, la oferta y la demanda en esa fecha, así como múltiples otros factores.

Ligado a este último punto está el mantenimiento de unas tasas de utilización elevadas. La actividad de Ibis Budget, como la de cualquier otro establecimiento hotelero, varía según la temporada del año. En el siguiente gráfico del INE podemos ver la encuesta de ocupación hotelera en España en el año 2018, donde observamos que las estancias en hoteles son más frecuentes durante los meses de verano y caen conforme se va acercando el invierno.

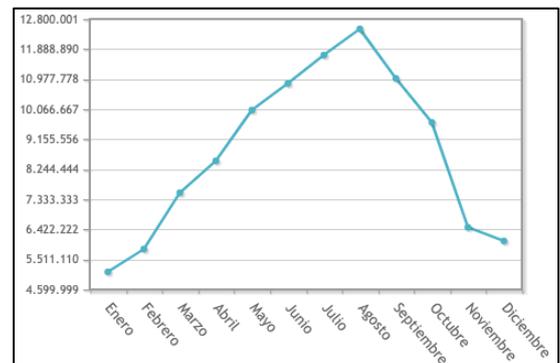


Gráfico 4. Encuesta de ocupación hotelera. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

Un hotel con una alta tasa de ocupación estará mejor capacitado para mantener una estructura de liderazgo en costes que un competidor de igual tamaño/capacidad, pero con menor ocupación. Por esta razón, Ibis Budget trata de mantener altos niveles de ocupación durante el año, utilizando pronósticos de demanda en el proceso de gestión de ingresos e implementando estrategias de precio en consonancia. Sin embargo, la medida en la que una reducción del precio de la estancia estimula la demanda de habitaciones es difícilmente cuantificable (Enz, 2011).

La última estrategia que permite a Ibis Budget mantener su estrategia de liderazgo en costes es la localización de sus hoteles. Sus establecimientos suelen estar alejados del centro de las ciudades, donde el alquiler es más caro, y se sitúan estratégicamente cerca de los aeropuertos y estaciones de tren, como son los casos de los hoteles en Sevilla y Málaga. Anteriormente se ha afirmado que el cliente de este tipo de servicio era un viajero

de negocios o uno joven. Mientras que el primero optará por esta clase de hoteles por ser funcionales y estar bien comunicados, el viajero joven preferirá esta alternativa para estancias de corta duración por el mero hecho de tener un precio asequible. Por ello, la ubicación de los establecimientos supone una ventaja de coste importante ya que facilita el contacto con clientes y proveedores, el arrendamiento resulta más económico y el volumen de actividad y la demanda no se ven afectados.

5.2 DIFERENCIACIÓN

Las tácticas empleadas por los hoteles que implementan estrategias de diferenciación son: el desarrollo del producto/servicio, la imagen de marca, la experiencia del consumidor, la localización y los servicios complementarios. Del mismo modo que se ha utilizado Ibis Budget como ejemplo para la estrategia de liderazgo en costes se va a analizar cómo la marca Ritz implementa una estrategia de diferenciación que le confiere una ventaja competitiva.

Marriott International es una cadena hotelera estadounidense basada en premisas de lujo, calidad, atención personalizada de los huéspedes y fomento de la gastronomía. El gigante hotelero cuenta en su haber con más de 6.900 establecimientos de 30 marcas distintas, entre las que figuran los Hoteles Ritz, W Hotels o Westin (Marriott International, 2018).

Para entender el desarrollo de una estrategia de este tipo es importante entender a qué cliente va dirigido un producto/servicio diferenciado. Generalmente, el cliente de los hoteles Ritz será sofisticado, estará bien informado, tendrá un poder adquisitivo alto y un interés en recibir un servicio personalizado y de calidad. Al tener unas expectativas más altas, dicho cliente esperará que la calidad de su estancia sea la máxima posible y tendrá una menor tolerancia ante posibles fallos en el producto o en el servicio (Teas, 1993). Algunos ejemplos de estos fallos podrían ser un retraso considerable del transporte al aeropuerto o la ausencia de un mozo de equipaje que reciba al huésped a su llegada. El cliente, independientemente de si viaja por negocios o por placer, ha de ser capaz de percibir el valor añadido y la sensación de lujo (Bordean, Crisan-Mitra, & Razvan, 2010). Esto implica que los grandes grupos hoteleros se ven obligados a desarrollar una nueva filosofía en la gestión de sus marcas que ayuden a diferenciar claramente las experiencias que cada marca les puede aportar (Alfaro, 2010).

La segunda táctica de diferenciación identificada consiste en construir una sólida imagen de marca (basada en percepciones) y una reputación positiva (basada en resultados) (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008). Si la empresa consigue que se den estas dos situaciones, como es el caso de Ritz, disminuye la sensibilidad al precio del consumidor y logra crear fidelidad. Para Ritz, es una manera de crear valor más allá del producto, mientras que para sus competidores es más complicado de imitar que, por ejemplo, los servicios o los recursos tangibles que ofrece. Una manera en la que Ritz refuerza tanto su imagen de marca como su reputación es mediante políticas de RSC. Su plataforma “Serve 360: Doing Good in Every Direction”, por ejemplo, toma medidas contra el uso extensivo del plástico y presta apoyo a la diversidad y la creación de oportunidades para el desarrollo de las comunidades (Marriott International, 2018). La idea es reducir el impacto negativo de la empresa sobre el medioambiente y las sociedades en las que opera a la vez que justifica el precio superior de su servicio. El viajero de hoy en día, como se ha visto al principio de este trabajo, está más concienciado y mejor informado que antes, por lo que, generalmente, está más dispuesto a pagar un precio más alto si los productos/servicios que consume son respetuosos con el medioambiente y/o provienen de un comercio justo. Sin embargo y, como se ha expuesto anteriormente en el marco teórico de este trabajo, la RSC ya no es tanto un factor diferenciador para las empresas, puesto que se espera que todas ellas adopten un enfoque de sostenibilidad corporativa.

La tercera estrategia gira en torno a la experiencia del cliente. La comúnmente denominada *customer experience* es una de las prioridades de las grandes marcas hoteleras de lujo. Un simple vistazo a la página web de Ritz evidencia su preocupación por establecer una relación estrecha con el cliente, por atender sus demandas y deseos, por innovar y mejorar la experiencia de quien deposita su confianza en la firma. Basándose en los principios y los valores de la empresa, que son el respeto, la entrega y la integridad, los trabajadores son considerados el recurso más importante para que la experiencia del consumidor sea memorable (Ritz-Carlton, 2019).



Ilustración 1. Hoteles Ritz- Carlton en Tenerife, Riad y Nueva York.
Fuente: (The Ritz-Carlton, 2020)

Elena Alfaro, experta en esta materia, sugiere que, para competir hoy en día, se necesita algo más que la satisfacción del cliente. Afirma que es necesario vincular a los clientes de forma emocional, para que el precio no sea el aspecto más relevante, para que recomienden la marca y para conseguir su compromiso y su lealtad (Alfaro, 2010). Anteriormente se introducía a las OTAs como un arma de doble filo, ya que ayudan a los hoteles a conseguir un mayor número de reservas, pero les corresponde un porcentaje considerable de los ingresos que percibe el hotel. La personalización y la cercanía del trato son formas de fidelizar al cliente y de superar sus expectativas, aumentando la probabilidad de que, en visitas futuras, efectúe la reserva de manera directa.

Por último, la marca Ritz va más allá de ofrecer solo habitaciones, sino que intenta convertir sus hoteles en auténticas experiencias para el huésped. Según Alfaro, el cliente ya no elige un producto o servicio solo por la relación calidad/precio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo (Alfaro, 2010). No solo hablamos de su localización en lugares céntricos o próximos a lugares de interés, sino que en la empresa entienden que los tres puntos analizados (desarrollo del producto, imagen de marca y la experiencia del consumidor) se dan, en parte, debido a que el producto principal, la habitación, se consume en tándem con otros servicios. Estos servicios complementarios incluyen opciones variadas de restauración, piscina y spa, gimnasio, transporte al hotel y al aeropuerto, servicio de habitaciones, centro de negocios y, en ocasiones, un centro comercial. Identificar los servicios y productos que forman parte del núcleo y de la rentabilidad del negocio es fundamental para que las inversiones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva o a aumentar la calidad percibida tengan éxito. Si el resultado es un servicio no aceptado, no apreciado o poco usado por el cliente, el sobre coste recae finalmente sobre las demás partidas que componen el precio de la habitación (Roman, Beerli, & Martin, 2017). La importancia de disponer de un servicio y la frecuencia de uso que le dan los clientes son dos indicadores que utilizan las cadenas hoteleras para compaginar su rentabilidad con los deseos de los clientes más exigentes.

6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA “AIRBNB” Y SUS EFECTOS EN LA INDUSTRIA TRADICIONAL

La investigación hasta el momento ha considerado los impactos de una serie de factores internos y externos en el desempeño del hotel, como el entorno económico, la ubicación geográfica, la estrategia competitiva y la orientación del mercado (Sainaghi, 2010). Una vez explicado el concepto de ventaja competitiva y, tras exponer las nuevas tendencias de la industria hotelera y analizar ejemplos concretos de empresas que tratan de diferenciarse o de alcanzar un liderazgo en costes, es momento de discutir el fenómeno Airbnb. Su aparición representa un desarrollo novedoso y único con el potencial de impactar la industria de la hostelería y España, como potencia mundial del turismo, no puede ignorar este fenómeno. Los destinos deben saber responder de forma efectiva e inteligente al reto que se les plantea desde una perspectiva legal y de integración en la economía digital (Moreno, Ramon, & Such, 2016).

Si se analiza esta empresa desde el marco de la ventaja competitiva de Porter, resulta complicado clasificarla dentro de una de las estrategias genéricas anteriormente explicadas. Pero, en el marco teórico de este trabajo se han expuesto algunas circunstancias que permitían a las empresas implementar estrategias híbridas sin que eso supusiese que estuvieran “atrapadas en el medio.” Airbnb pudo comenzar como una propuesta atractiva para un nicho de mercado, debido a la singularidad de sus atributos, pero pronto comenzó a captar una parte del mercado principal que hasta entonces había formado parte del legado de la industria hotelera. La empresa ha logrado, gracias al desarrollo de una innovación tecnológica, implementar una **estrategia híbrida** que le permite competir tanto en coste como en calidad. La plataforma reduce los costes de alojarse en una habitación/vivienda al consumidor, al mismo tiempo que aumenta la diferenciación al disponer de una mayor gama de productos de donde elegir. Dado que Airbnb ofrece alojamientos a precios generalmente inferiores a los de los hoteles, se podría pensar que el hotel de bajo coste (Ibis Budget) resulta el mayor damnificado por su actividad. Sin embargo, la oferta de Airbnb es también diferenciada y diversa, con alojamientos que van desde una habitación en un piso compartido en Valencia a un iglú en Finlandia. Esta oferta diferenciada y la novedad que supone la experiencia de alojarse con Airbnb dan a entender que también supone una amenaza para los hoteles cuya estrategia competitiva es la diferenciación (Ritz).

Una vez entendida la estrategia híbrida implementada por la empresa, se proporcionará un breve contexto para entender la plataforma, aclarar por qué resulta novedosa y justificar su auge en los últimos años. Más adelante se abordará el **objetivo principal** del presente trabajo: Responder a la pregunta sobre si Airbnb representa realmente un producto sustitutivo de estos hoteles y, en caso afirmativo, argumentar cuál de ellos está mejor posicionado para competir.

Airbnb es una plataforma en línea de alquiler turístico de viviendas fundada en 2008 que ha crecido de manera exponencial desde entonces. Esta plataforma pone en contacto a personas que tienen una vivienda que ofrecer con personas que necesitan un lugar en el que quedarse de manera temporal (ya sea una habitación compartida o un apartamento en su integridad). Según la web corporativa, la empresa ha alojado a más de 500 millones de turistas y, en la actualidad, cuenta con más de 7 millones de anuncios en todo el mundo y alrededor de 100.000 ciudades con alojamientos bajo su nombre (Airbnb, 2020). Airbnb es una de las empresas más representativas de la economía colaborativa, entendida como la aparición de nuevas oportunidades de negocio y de generación de ideas basadas en las tecnologías de la comunicación, un nuevo fenómeno que tiene consecuencias de diversa índole (Díaz-Foncela, Marcuello Servos, & Monreal Garrido, 2016). Los cambios estructurales en la industria, la pérdida de rentabilidad empresarial de los competidores tradicionales, los cambios en el comportamiento del consumidor, los nuevos actores que obligan a otros a revisar sus estrategias óptimas, la nueva forma de emplear las TI y las regulaciones por parte de los gobiernos a este tipo de actividades son algunos ejemplos de efectos de la economía compartida (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2016).

Entre las claves de su éxito encontramos su plataforma estratégica generadora de confianza, los recursos basados en la web, las redes globales, su modelo de negocio flexible, los precios asequibles y un crecimiento centrado en el cliente (*win-win* para el anfitrión y el huésped). Al ayudar a las comunidades a hacer uso de sus propiedades de alquiler vacantes o infrautilizadas, Airbnb ha estimulado la economía local y se ha diferenciado de sus competidores. Pero esto no ha llegado sin controversias, ya que los sistemas legislativos de la mayoría de los países en los que está presente han impuesto restricciones a los alquileres de Airbnb en sus comunidades (Anwar, 2018).

Airbnb está revolucionando la industria del turismo. Hasta que hizo su aparición en la industria y le surgieron algunos imitadores, pocas empresas habían tratado de desafiar el modelo de negocio hotelero y la manera en la que la creación, configuración y captura de valor estaban interrelacionadas en dicho modelo. Sí se producían intentos para

modificar componentes individuales del modelo, aumentando el valor del cliente por diferenciación, por ejemplo, pero Airbnb fue el primero en replantearse el modelo entero y cambiar todas las relaciones entre los componentes (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017). Tradicionalmente, el sector se ha caracterizado por unas fuertes barreras de entrada, como la inversión inicial, la obtención de costosas licencias o las economías de escala, que complicaban o dificultaban el ingreso de empresas y productos nuevos. Del mismo modo, una empresa hotelera que lograba constituirse debía afrontar unos costes fijos elevados. Airbnb, en cambio, incrementa la oferta de alojamientos turísticos con una alternativa similar, a un precio generalmente menor, con una estructura de nuevos proveedores y sin costes fijos significativos. Los efectos son una reducción de la capacidad para generar ingresos del sector tradicional y una caída en su rentabilidad (Aznar, Sayeras, Rocafort, & Galiana, 2016).

Es necesario, pues, formularse la pregunta de por qué la gente que opta por Airbnb a la hora de alojarse prefiere esta alternativa en lugar de un hotel. Daniel Adams Guttentag, doctor en filosofía, realizó un estudio en el año 2017 en el que planteaba por qué los turistas elegían Airbnb. Trataba la cuestión de si el cliente de Airbnb busca una nueva experiencia, un lugar distinto, o si es un mero sustituto del hotel. En él identificó a cinco tipos de huéspedes que eligen Airbnb por delante de las alternativas tradicionales de alojamiento. El primer grupo lo componen los turistas ahorradores, generalmente jóvenes que eligen Airbnb porque es asequible. El segundo grupo son los buscadores de casa, interesados principalmente en las comodidades del hogar y en lo espaciosas que son, por lo general, las propiedades de Airbnb. Son usuarios frecuentes de la plataforma, tienden a ser algo mayores y a viajar en grupos numerosos. Suelen reservar el alojamiento entero para ellos solos. Los terceros son los consumidores colaborativos, que se sienten motivados por la filosofía de la economía compartida y colaborativa. Les atrae la oportunidad de tener una experiencia auténtica y la oportunidad de interactuar con la gente local. Con frecuencia optan por alojamientos compartidos. El cuarto grupo de consumidores, según el autor, son los buscadores de novedad pragmáticos, que se sienten movidos por la innovación y la frescura de la marca nueva. El último grupo identificado lo forman los buscadores de novedad interactivos, que reúnen las características de los dos grupos anteriores, es decir, se sienten atraídos por la novedad de Airbnb y por la oportunidad de interactuar con su anfitrión u otros locales. La conclusión a la que llegó el autor fue que el factor que más afectaba al cliente de Airbnb a la hora de elegir ese tipo de alojamiento era su precio inferior (Guttentag, 2017). A pesar de que la economía

colaborativa suele alinearse con los valores de sostenibilidad y el consumo local, en lo que a tipos de alojamiento se refiere, el deseo de gastar menos y estar bien ubicados primaban sobre el resto de los factores analizados.

En cualquier caso, el éxito de Airbnb es indudable y su salida a Bolsa prevista para finales de 2020 podría reforzar su ya de por sí sólida situación financiera (Gauna, 2019).

El gráfico que se muestra a continuación refleja el crecimiento de la plataforma (medido en ventas) comparado con sus principales competidores. Mientras que las ventas de las principales cadenas hoteleras, como Hilton, Marriott e Intercontinental mantienen un ligero crecimiento, las plataformas

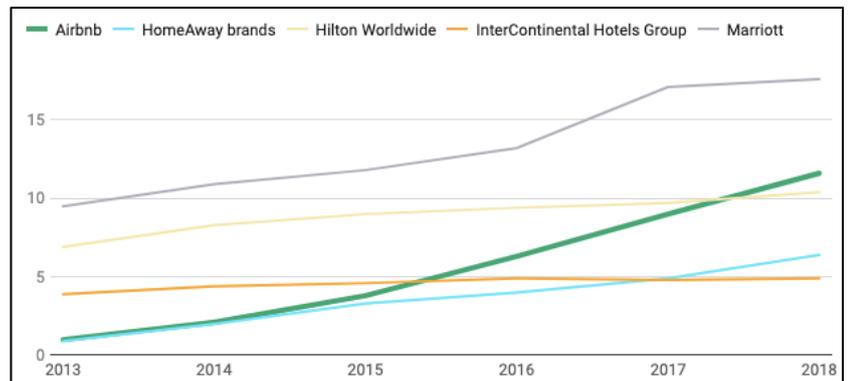


Gráfico 5. Comparación de ventas de Airbnb y sus competidores (EEUU). **Fuente:** (Second Measure, 2019)

colaborativas, como HomeAway y Airbnb, lo hacen a un ritmo más acelerado. Sin embargo, el impacto de su actividad en la industria hotelera tradicional es difícil de evaluar. Hay muchos factores que entran en juego, como el crecimiento de la oferta, los factores macroeconómicos, la tecnología disruptiva o los nuevos actores, lo cual hace que aislar la causalidad entre dos de ellos sea complicado. Airbnb puede ser un factor relativamente nuevo, pero es uno de entre muchos en una larga lista de condicionantes de la industria (Haywood, Maycock, Freitag, Akuffo, & Fiorilla, 2017).

Además, aunque el crecimiento y el potencial de la plataforma son irrefutables, existen puntos de vista enfrentados sobre su efecto en la industria tradicional. El primer punto de vista se ve reflejado en aquellos que piensan que **Airbnb es un producto sustitutivo del hotel** y que, por tanto, afecta a la industria tradicional de manera negativa y, por el otro lado, existe el punto de vista de quienes opinan que **Airbnb no afecta a la industria al tratarse de un producto diferente y dirigido a un público distinto**. Cabe señalar que se entiende el concepto de producto sustitutivo como “aquel que realiza una función idéntica o similar que una empresa y que limita su potencial dado que puede provocar pérdidas de ingresos y de rentabilidad” (Porter, 2017).

A continuación, se van a exponer estas dos corrientes de pensamiento comparando estudios previamente realizados y examinando datos estadísticos. La sección final del trabajo funcionará a modo de conclusión y de comentario crítico y, en ella, se responderá a la pregunta inicial sobre qué hotel está mejor posicionado para competir.

¿REALMENTE ES AIRBNB UN SUSTITUTO DEL HOTEL TRADICIONAL?

El trabajo más frecuentemente citado en esta línea de investigación, por el momento, es el estudio empírico publicado por Georgios Zervas, que analizó el impacto que tenía un aumento de las reservas de Airbnb en las principales ciudades de Texas. Empleó un modelo de regresión que consideraba el cambio en los ingresos de los hoteles dependiendo de la cantidad de viviendas y apartamentos que figuraban en Airbnb en su misma zona. El modelo también incluyó una serie de variables que afectan al sector, como la oferta de habitaciones, el crecimiento económico, la evolución del empleo y una variable para los cambios puntuales que afectan a la industria. Las conclusiones a las que se llegaron confirmaban que un aumento del 1% en el número de propiedades de Airbnb implicaba una reducción del 0.05% de la ocupación hotelera. Aunque dicho impacto puede parecer insignificante, debemos tener en cuenta la extraordinaria tasa de crecimiento interanual de Airbnb al medir el impacto de la compañía en los ingresos de las habitaciones de hotel. Cada vez que la presencia de apartamentos listados en Airbnb se duplica, que es su ritmo anual promedio desde su origen, la ocupación de los establecimientos hoteleros cae un 5%. Los patrones de sustitución que observaron sugerían que Airbnb ofrece una alternativa viable, si bien imperfecta, para ciertas clases de alojamiento tradicionales. La segunda conclusión fue que dicho efecto negativo fue mayor para los hoteles de baja categoría. Según el estudio, el impacto de Airbnb en los hoteles se acrecienta a medida que disminuimos en los niveles de precios. En cambio, el efecto en el segmento exclusivo y de lujo era menos significativo (Byers, Zervas, & Proserpio, 2013).

Como se vaticinó en 2016, teniendo en cuenta su ritmo de crecimiento, la pérdida de rentabilidad de los hoteles y la reducción de precios en el sector han sido una constante en los últimos años. Este ajuste a la baja también ha tenido lugar en otros sectores en los que la economía digital e Internet han penetrado, como las aerolíneas, la música, los libros o la publicidad (Moreno, Ramon, & Such, 2016). La competencia entre los hoteles y la plataforma colaborativa tiene algunas características que la diferencian de la competencia entre empresas hoteleras. En primer lugar, Airbnb tiene un coste marginal cercano a cero, en el sentido de que puede agregar o eliminar propiedades sin un sobre coste significativo. Por el contrario, incrementar la oferta hotelera implica construir nuevos establecimientos y un coste marginal considerable. Dado que Airbnb aprovecha el inventario de viviendas existente, puede potencialmente ampliar la oferta donde haya casas y apartamentos,

mientras que los nuevos hoteles deben construirse en ubicaciones concretas y sujetas a la legislación vigente. Esta característica única de Airbnb limita el poder de fijación de precios durante períodos de demanda máxima. En segundo lugar, Airbnb ofrece una gama más amplia de productos y de servicios que los hoteles, por lo que su competencia es potencialmente más difícil de hacer frente en comparación con la competencia de otras empresas hoteleras (Byers, Zervas, & Proserpio, 2013).

Empleando una metodología similar a la de Zervas y otros, Neeser, Peitz y Stuhler, realizaron un estudio en los países nórdicos (Noruega, Finlandia y Suecia) para examinar el impacto que tenía Airbnb en la ocupación hotelera tradicional, aunque las conclusiones a las que llegaron no fueron las mismas. Sus resultados parecieron demostrar que la tasa de ocupación hotelera se mantiene constante pese a la aparición de la plataforma. Pero este suceso se debe a un descenso gradual de los precios de los hoteles, lo cual podría disimular el hecho de que Airbnb sí afecta de algún modo a la industria. Además, si se tienen en cuenta los rendimientos por cliente (el *revenue per available room* o RevPar), los autores afirman que los resultados son distintos: por cada incremento de un 10% de la oferta en Airbnb, los hoteles pierden mensualmente un 0,11% de sus rendimientos (Neeser, Peitz, & Stuhler, 2015). Esto implica una nueva evidencia de que un aumento de las propiedades listadas en Airbnb afecta negativamente a los hoteles y, además, permite cuantificar su impacto.

En 2017, dos empresarios del sector, Makarand Mody y Courtney Suess, parecieron demostrar la tesis contraria. Tras examinar el impacto de Airbnb en el negocio hotelero de Boston, afirmaron que, en el periodo y el ámbito geográfico de su estudio, el incremento y el crecimiento de la ocupación de Airbnb no pareció repercutir de manera negativa en la industria hotelera. Las tasas de ocupación y el RevPar siguieron creciendo pese a la entrada en escena de Airbnb. Estas métricas, claves para comprender el rendimiento de Airbnb y de los hoteles, indican una fuerte correlación positiva, sugiriendo que la demanda de Airbnb es potencialmente diferente de la demanda de hoteles, es decir, su servicio va dirigido a segmentos distintos de clientes. Según estos hoteleros, esto implica que los impactos económicos negativos de Airbnb en la industria tradicional son, a lo sumo, marginales (Mody & Suess, 2017). A finales del mismo año, estos autores revisaron su metodología y realizaron un estudio similar, esta vez empleando un método econométrico conocido como diferencia en diferencias (DD). Esta vez, sus resultados sí demostraron que Airbnb afecta significativamente a los ingresos de los hoteles. Estos efectos eran significativos desde un punto de vista estadístico, pero también desde un

punto de vista económico. Por ejemplo, concluyeron que, en 2016, la tasa de crecimiento anual del 100% de la oferta de Airbnb en Boston se tradujo en una disminución del RevPar del 2,5%, costándole al sector hotelero de la ciudad una caída en sus ingresos de 5,8 millones de dólares. El impacto en otros indicadores, como la ocupación o la tarifa media diaria, fue menos severo. (Dogru, Mody, & Suess, 2017).

El reconocido grupo de banca de inversión y de valores Goldman Sachs realizó una encuesta a dos mil consumidores estadounidenses cuyos resultados parecen confirmar que Airbnb es un producto sustitutivo del hotel tradicional. Aunque el consumidor típico muestra reticencia a probar los alojamientos de la plataforma, una vez que prueba Airbnb, es poco probable que regrese a un hotel tradicional en sus viajes futuros. La encuesta demostró que las preferencias de los consumidores daban un giro de 180° y pasaban a preferir las plataformas colaborativas en detrimento de los hoteles (Kent, 2016). Este dato no deja de ser alarmante para la industria hotelera tradicional. Sus principales actores argumentan que sus servicios van dirigidos a personas distintas, no tanto a turistas sino a viajeros de negocios, ya que, por lo general, son más leales y están menos preocupados por el precio. Sin embargo, Airbnb, como muchos de sus pares en la economía compartida, se beneficia de la escala o de los efectos de red. Por “efectos de red” se entiende que cuanto más gente usa la plataforma más probable es que recomienden su uso a sus familiares y amigos, y más rápido crece (efecto bola de nieve). De un modo similar, cuantas más personas alquilan su vivienda en la plataforma, más útil y conveniente se vuelve ésta para las personas que buscan dónde quedarse y más valiosa se vuelve la empresa (Griswold, 2016).

En la misma línea, John Khoury, miembro fundador del fondo de inversión Long Pond Capital LP, recientemente participó en una conferencia en el contexto del Sohn Investement Conference, donde afirmó que los establecimientos hoteleros de alta categoría, así como los especializados en viajes de trabajo, “poco o nada deben temer a servicios como Airbnb”. Esto se debe a que la gran mayoría de los clientes de este tipo prefieren hacer uso de los servicios de un hotel que alojarse en un domicilio particular, ya sea para utilizarlo en exclusiva o de manera compartida con su propietario. Sin embargo, según el empresario, “aquellos que no destacan por nada en particular sí que pueden tener sus días contados gracias a alternativas más económicas como Airbnb” (Verhage, 2016). Y es que el fenómeno de la economía colaborativa y los cambios económicos, sociales y tecnológicos que impulsan su crecimiento han desafiado al sector hotelero, que se ve obligado a revisar su propuesta de valor experimental para el cliente

(Mody & Sues, 2017). Yuri Ustrov afirma que Airbnb ha obligado a los hoteles a personalizar más el servicio y a crear más experiencias únicas en el destino, lo cual no es un gran problema para los alojamientos reglados de gama media-alta, que incluso han mejorado sus propuestas, pero sí para los hoteles de gama media-baja (Ustrov, 2020).

Resulta de especial interés el XVIII Congreso de la AECIT, pues en él se declaró que Airbnb contaría en principio con importantes desventajas para competir con los servicios tradicionales, como la calidad del servicio, la amabilidad, la disponibilidad del personal, la reputación de la marca y la seguridad. Pero, la conclusión a la que se llegó fue que el segmento de clientes que utilizaba los servicios de alojamiento del estilo de Airbnb satisfacía mejor sus expectativas que los que optaban por alternativas tradicionales. (Díaz Armas, Gutiérrez , & García-Rodríguez, 2014). Así, las supuestas desventajas de un servicio como Airbnb parecen ser superadas por los beneficios que conlleva alojarse en la residencia de un propio. La impersonalidad y la frialdad de un hotel contrasta con el sentimiento de familiaridad al encontrarse en un hogar. La experiencia de implicarse en la vida local del entorno y el contacto con el anfitrión de la vivienda proporcionan una experiencia más inmersiva, en la que el viajero se siente como un residente en lugar de un visitante (Guttentag, 2013).

La Comisión Europea también sostiene que el arrendamiento turístico atiende a un cliente distinto en zonas diferentes. Considera que esa oferta de alojamiento es complementaria a la del sector hotelero y concluye que el alquiler de viviendas por un corto período de tiempo se dirige a una demanda diferenciada, como por ejemplo el viajero que busca una experiencia local (Arroyo, 2018). Por este motivo, Guttentag analizó Airbnb desde el punto de vista de innovación disruptiva para entender si, en realidad, era un sustituto o un complemento de la oferta hotelera. Descubrió que Airbnb se usa casi exclusivamente como sustituto de los hoteles. Solo un pequeño porcentaje de los encuestados indicó que Airbnb les permitió hacer un viaje que de otro modo no habrían realizado. Por el contrario, casi dos tercios indicaron que usaron la plataforma como sustituto del hotel y, en concreto, del hotel de rango medio o económico. El porcentaje de quienes sustituyeron al hotel del tipo exclusivo era menor, confirmando la tesis de Zervas y otros (Guttentag, 2017). Por lo tanto, los hoteles no pueden permitirse pasar por alto a Airbnb como un competidor, ya que la compañía sigue creciendo y atrayendo reservas, además de consolidar su reputación de proporcionar a los viajeros una experiencia más inmersiva y asequible en la cultura y el estilo de vida de la ciudad de destino.

CONCLUSIONES

Llegados a este punto, es posible responder a la pregunta del epígrafe anterior de manera informada. Si entendemos el concepto de producto sustitutivo según Michael Porter, es evidente que **Airbnb representaría un sustituto del hotel tradicional**. La plataforma realiza una función idéntica o muy similar que las empresas hoteleras: alojar a viajeros en estancias de corta y media duración. Además, ha quedado demostrado por diversos autores que Airbnb limita el potencial de los hoteles, dado que provoca caídas en sus ingresos y su rentabilidad. Si bien es difícil cuantificar la cantidad de negocio que Airbnb le está quitando a la industria hotelera, lo que es seguro es que los millones de viajeros que han reservado alojamiento a través de Airbnb en los últimos años se habrían quedado en hoteles en caso de no existir la plataforma (Kurtz, 2014). Las formas en las que un hotel puede competir con Airbnb y los alquileres vacacionales podrían ser objeto de un nuevo trabajo, aunque la consultora estratégica especializada en hostelería LeadHospitality sugiere en qué dirección deben replantearse sus modelos de negocio las principales cadenas hoteleras. Estos esfuerzos pasan por conocer al cliente y añadir un toque personal al servicio, diferenciar la oferta de habitaciones (ej. decoración típica del lugar o dotada de una cocina), explotar los servicios complementarios y ajustar el mensaje de marketing. Estas acciones resultan especialmente interesantes, puesto que la consultora parece recomendar replicar las experiencias “auténticas” en propiedades “locales” de Airbnb. En lugar de enfatizar la consistencia corporativa, los hoteles pueden resaltar las cualidades de sus propiedades (valor histórico, modernidad, distinción) y sentirse parte de la estructura y la cultura de un destino. De esta manera, el hotel parecerá más personalizado y menos anónimo y sabrá adaptarse en mayor medida al viajero del siglo XXI que demanda experiencias cada vez más personalizadas (LeadHospitality, 2019). Quizá no tenga sentido hacerle la guerra a Airbnb, ya que son los usuarios quienes mantienen a este tipo de alojamientos con vida. Aunque los hoteles mantengan que van dirigidos a un público distinto, es innegable que existe un flujo de clientes desde los hoteles hacia Airbnb. Lo importante, pues, es escuchar al usuario y preguntarse por qué prefiere Airbnb antes que un hotel, ahí está la clave.

Respecto a la pregunta de **qué tipo de hotel está mejor posicionado para competir con Airbnb**, se va a responder a ella partiendo del supuesto de que la plataforma representa un producto sustitutivo del hotel tradicional. Con el fin de facilitar la comprensión del lector, se tomarán dos ejemplos familiares: el del **hotel diferenciado**, representado por la marca Ritz, y el del **hotel líder en costes**, representado por Ibis Budget. Se responderá en términos genéricos, sin entrar a comparar ofertas específicas dentro de la universalidad de la oferta de Airbnb.

La conclusión a la que llegamos es que **el hotel diferenciado está en mejores condiciones para competir** con Airbnb o, en otras palabras, se ve afectado en menor medida por la actividad de la plataforma de alojamiento colaborativo.

En primer lugar, los estudios realizados por autores expertos en la materia, como (Neeser, Peitz, & Stuhler, 2015), (Byers, Zervas, & Proserpio, 2013), (Guttentag, 2017) y las estadísticas que se extraen de ellos refuerzan la hipótesis de que los efectos negativos que Airbnb provoca en la industria hotelera son mayores para los hoteles cuya estrategia es el liderazgo en costes. Además, como hemos visto en el apartado 5.1 de este trabajo, la principal ventaja que brinda un hotel del estilo de Ibis Budget es que ofrece lo esencial a un precio competitivo. El propio Guttentag afirma que el precio es la variable de más peso a la hora de elegir alojamiento. Aunque la gama de productos que ofrece Airbnb es muy amplia y sus precios varían en consecuencia, éstos últimos son, por lo general, inferiores al precio medio de una habitación de hotel (Haywood, Maycock, Freitag, Akuffo, & Fiorilla, 2017). Esto significa que la principal arma empleada por Ibis Budget hasta el momento, su precio asequible, ya no le proporciona una ventaja competitiva. Airbnb puede cubrir la misma necesidad, ofreciendo una habitación sencilla, en una ubicación conveniente y a un precio equiparable. Para mantener una tasa de ocupación elevada, los hoteles de bajo coste se ven obligados a reducir los precios de sus habitaciones, influyendo sobre el RevPar y los márgenes de la empresa (Neeser, Peitz, & Stuhler, 2015).

Librar una guerra de precios contra Airbnb es más complejo de lo que puede parecer en primera instancia, principalmente por sus costes marginales y por los ya mencionados efectos de red. Aunque se ha afirmado que Ibis Budget se beneficia de las economías de escala y reduce sus costes medios al aumentar la producción, su poder de fijación de precios se ve limitado por el coste marginal de Airbnb, cercano a cero. La oferta de la plataforma es flexible, es decir, puede agregar o eliminar propiedades en función de la

demanda, las regulaciones legales u otros factores, sin que ello suponga un sobre coste significativo. El proceso de apertura de un hotel Ibis Budget, en cambio, requiere un desembolso mayor y un largo periodo de tiempo (Byers, Zervas, & Proserpio, 2013).

Algunos hoteles de bajo coste, hoteles independientes y los del tipo *bed and breakfast* (aquellos que prestan los servicios mínimos) han adoptado un enfoque de “si no puedes con tu enemigo, únete a él.” Desde 2018, Airbnb permite que aquellos hoteles que reúnen ciertas características y cumplen una serie de requisitos puedan anunciar sus establecimientos en la plataforma. En estos casos, Airbnb se comporta como una OTA, percibiendo parte del ingreso del hotel, pero dicha tarifa oscila entre el 3 y el 5%, una cifra muy inferior al 30% que pueden llegar a aplicar Expedia o Booking (Hierro, 2018). Este caso resulta particularmente interesante, ya que Airbnb pasa de ser un producto sustitutivo a ser uno complementario. Al anunciar Ibis Budget sus hoteles en Airbnb en lugar de las OTAs tradicionales, puede ofrecer sus habitaciones a un precio menor que la competencia, convirtiéndose de nuevo en fuente de ventaja competitiva. En cambio, si una OTA se lleva un porcentaje elevado del ingreso, Ibis no puede incrementar los sueldos de sus trabajadores, lo cual afecta irremediamente a la calidad del servicio prestado y a la satisfacción del cliente.

En el caso del hotel diferenciado, Ritz está mejor posicionado para adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores de turismo. Sabemos que el viajero de hoy en día desea vivir experiencias locales e inmersivas, y hemos analizado en el apartado 5.2 que una de las principales preocupaciones del grupo hotelero es el desarrollo del producto y del servicio prestado. Además de tener en cuenta los deseos de los clientes, la marca personaliza cada hotel para atender las demandas de los mercados locales (Sucher & McManus, 2002). La personalización de la experiencia pasa por el diseño arquitectónico de los hoteles, su decoración, la gastronomía ofertada en las múltiples opciones de restauración o el personal autóctono. Estos detalles incrementan el valor añadido y refuerzan la sensación de lujo que percibe el cliente.

Esta sensación de lujo, la calidad, la atención personalizada y la fiabilidad, entre otros, son factores que permiten al grupo gozar de una sólida imagen de marca y una reputación intachable, lo cual reduce la sensibilidad al precio de sus clientes y crea fidelidad y un vínculo emocional. Como se ha expuesto anteriormente, esta es una manera de crear valor más allá del producto y, por tanto, resulta más difícil de imitar para la competencia que los recursos tangibles. La reputación de Airbnb, en cambio, se ve

alterada en ocasiones por las críticas de algunas comunidades receptoras, los gobiernos que tratan de regular su actividad y la posición a la defensiva de ciertos competidores tradicionales.

Asimismo, Marriott no se limita a ofrecer habitaciones de altas prestaciones, sino que se esfuerza por construir experiencias únicas para el cliente. La cadena apuesta por “Moments”, una plataforma destinada a ofrecer tours y actividades a los clientes que también funciona como programa de fidelidad, ya que da al huésped la oportunidad de ganar puntos y canjearlos en multitud de actividades (TecnoHotel, 2018). Hemos estudiado que la oferta hotelera ha aumentado en cuanto a calidad y variedad, por lo que, si una empresa quiere ser elegida por los consumidores, debe encontrar una fuente de ventaja competitiva o se estará condenando a perder mercado y rentabilidad (González, 2013).

Sin embargo, para comprender por qué Ritz se ve afectado en menor medida por la actividad de Airbnb, debemos centrarnos en el cliente de los hoteles de estas características. El mero hecho de ofrecer una experiencia, en lugar de únicamente una habitación/apartamento, implica que atiende a un cliente distinto que el de Airbnb. Se ha generalizado que el cliente tipo de Ritz será sofisticado y estará bien informado, tendrá un poder adquisitivo alto y, por lo tanto, tendrá una sensibilidad menor al precio de su estancia. Además, valorará el menor tiempo empleado a la hora de efectuar la reserva. Mientras que el usuario de Airbnb tendrá que comparar precios de apartamentos, sus características, sus reseñas y su disponibilidad en las fechas deseadas, el cliente de Ritz tendrá prácticamente asegurada una habitación en un entorno conocido y fiable. Una vez en el hotel, disfrutará de las ventajas que brinda este tipo de alojamiento frente a las alternativas colaborativas, como son los servicios complementarios, la atención profesional personalizada las 24 horas del día, las ofertas gastronómicas, e incluso emocionalmente la intangible percepción de un alto estatus social.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La principal limitación del trabajo viene dada por la falta de estudios previos realizados en España sobre esta cuestión. Al ayudarnos de datos y experimentos conducidos en otros países, como Estados Unidos o los países nórdicos, y extrapolar los resultados y las conclusiones al territorio español, estamos obviando una serie de factores. En primer lugar, la oferta y la demanda de viajes varía en función del país donde nos encontremos. El alojamiento no solo tendrá unas características distintas, sino que estará orientado a un público diferente. Mientras que en España el turismo es, tradicionalmente, “de sol y playa”, en la península escandinava probablemente lo sea “de naturaleza”.

Tampoco ayuda la fecha en la que se realizaron las investigaciones que se han citado. Hemos visto que la industria del turismo es extremadamente dinámica y cambiante, por lo que los trabajos de (Neeser, Peitz, & Stuhler, 2015) o de (Byers, Zervas, & Proserpio, 2013) podrían haber quedado obsoletos. En los últimos cinco años, las tendencias de la industria y el tipo de viajero han podido cambiar y lo lógico sería esperar que los resultados también lo han hecho.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, quedan pendientes por aclarar algunas cuestiones que podrían ser objeto de otros trabajos. Una de ellas es la manera en la que puede competir un hotel con Airbnb, aunque ya se han proporcionado algunas de las claves. Otro tema de interés que no ha sido desarrollado por estar excesivamente alejado de la cuestión es el de Airbnb como una OTA. Sería interesante investigar a qué se debe el acercamiento de la plataforma a la industria hotelera, hasta ahora muy crítica con su actividad. También me habría gustado analizar cómo funciona la fidelidad del cliente en el caso de hoteles y de Airbnb. Por último, un tema de interés sería estudiar los efectos de la plataforma sobre las ciudades y los gobiernos receptores, desde un marco legal.

Bibliografía

- AEMR. (2002). Primer estudio de CRM en España.
- Airbnb. (2020). Recuperado el febrero de 2020, de <https://news.airbnb.com/es/fast-facts/>
- Alfaro, E. (2010). *El ABC del customer experience*. Wolters Kluwer.
- Alvarez, C., & San Fabian, J. (2012). La elección de estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*.
- Anwar, S. T. (2018). Growing global in the sharing economy: Lessons from Uber and Airbnb. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Arrieta, E. (2017). Método inductivo y deductivo. *Diferenciador*.
- Arroyo, A. L. (2018). *Hosteltur*. Recuperado el marzo de 2020, de Alquiler turístico, ¿complemento o sustituto de la oferta hotelera?: https://www.hosteltur.com/108355_alquiler-turistico-complemento-o-sustituto-de-la-oferta-hotelera.html
- Aznar, J. P., Sayeras, J., Rocafort, A., & Galiana, J. (2016). The irruption of Airbnb and its effects on hotel profitability: An analysis of Barcelona's hotel sector. *Intangible Capital*.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, págs. 102-110.
- Bilghain, A., Okumus, F., Nusair, K., & Joon-Wuk, D. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels - Case study of Hilton International and scandic in Europe. *Energy and Buildings*, 82-95.
- Boon Liat, C., Nabiru, S., Chin Chuan, G., & Imrie, B. (2017). Hotel service recovery and service quality: Influences of corporate image and generational differences in the relationship between customer satisfaction and loyalty. *Journal of Global Marketing*.
- Bordean, O., Crisan-Mitra, C., & Razvan, N. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International journal of trade, economics and finance*, pág. 174.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1997). Competitive and Corporate Strategy. *Irwin*.
- Byers, J., Zervas, G., & Proserpio, D. (2013). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *SSRN Electronic Journal*.
- DBK Observatorio Sectorial. (Abril de 2019). *Estudio Sectores: Establecimientos Hoteleros*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://www.dbk.es/es/sectores/establecimientos-hoteleros>
- Deloitte. (2017). *Tecnología y personalización, nuevos pilares de desarrollo del sector turístico*.

- Diaz Armas, R., Gutierrez, D., & Garcia-Rodriguez, F. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm.
- Díaz, A. (2019). *El sector hotelero en España, datos estadísticos*. Statista.
- Diaz-Fonca, M., Marcuello Servos, C., & Monreal Garrido, M. (2016). ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA COLABORATIVA: ENCAJE Y POTENCIALIDADES. *Universidad de Zaragoza*.
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017). The hotel industry's Achilles Heel? Quantifying the negative impacts of Airbnb on Boston's hotel performance. *Boston Hospitality Review*.
- (s.f.). *Encuesta de ocupación hotelera 2018*. Instituto Nacional de Estadística.
- Enz, C. (2011). Competing successfully with other hotels: The role of strategy. *Cornell University School of Hotel Administration*.
- Gamble, P. (1991). An information technology strategy for the hospitality industry.
- Garijo, M. (2018). Las cifras de la pelea de Airbnb contra el sector hotelero en España. *Business Insider*.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2008). Análisis exploratorio de la implementación del CRM en el sector hotelero español. *Estudios Turísticos*, 25-49.
- Gauna, C. R. (2019). Airbnb anuncia su salida a Bolsa en 2020. *Expansión*.
- Gilbert, X., & Strelbel, P. (1988). Developing competitive advantage. *The strategy process; Concepts, contexts and cases*, 70-79.
- González, S. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 203-211.
- Griswold, A. (2016). *Quartz*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://qz.com/618497/once-youve-had-airbnb-you-often-dont-go-back-says-goldman-sachs/>
- Guttentag, D. (2013). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*.
- Guttentag, D. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*.
- Guttentag, D. (2017). Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. *Journal of Travel Research*.
- Gyurácz-Németh, P., Friedrich, N., & Clarke, A. (2014). Innovation types in a distinctive hotel. *International Journal of Contemporary Management*.
- Hales, G., & McLarney, C. (2017). Uber's Competitive Advantage vis-à-vis Porter's Generic Strategies. *Journal of Management Research*, 9.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- Haywood, J., Maycock, P., Freitag, J., Akuffo, K., & Fiorilla, B. (2017). Airbnb & Hotel Performance. *STR*.

- Hierro, C. (2018). Airbnb se abre a la distribución hotelera. *HostelTur*.
- Ibis. (2019). Recuperado el enero de 2020, de https://ibis.accorhotels.com/espana/index.es.shtml?utm_term=mar&gclid=Cj0KCQiA2ITuBRDkARIsAMK9Q7NOGb1ILafTrwBZgfJUwYJHOQI4qtm2Ky7wkDwj36sCRiiR-OPALCuEaAuMsEALw_wcB&utm_campaign=ppc-ibi-mar-goo-es-es-exa-sear-bp-ce&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_conte
- Inge, J. (2009). How to use a technology plan to survive and to thrive. *Consultant's Corner*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de ocupación hotelera 2018*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *España en cifras 2018*. Madrid: INE.
- Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, págs. 41-58.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and cases*. Pearson.
- Karakus, Y. (2017). A study on the concept and causes of destination rejection. *International Journal of Management Economics and Business*.
- Kent, S. (2016). *Quienes usan Airbnb no quieren volver a hoteles*. Goldman Sachs.
- Kurtz, M. (2014). Airbnb's inroads into the hotel industry. *HVS*, 4.
- LeadHospitality. (2019). *Formas en las que un Hotel puede (y debe) competir con Airbnb y los Alquileres Vacacionales*.
- Marriott International. (2018). *Marriott International, Inc. 2018 Annual Report*.
- Martinez, J., Majo, J., & Casadesus, M. (2006). EL uso e lsa tecnologías de la información en el sector hotelero. *VI Congreso "Turismo y tecnologías de a información y las comunicaciones"*. Turitec.
- Mody, M., & Suess, C. (2017). Comparing apples and oranges? Examining the impacts of Airbnb on hotel performance in Boston. *Boston Hospitality Review*.
- Molina-Azorin, J., Claver-Cortes, E., Pereira, J., & Tari, J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, págs. 516-524.
- Moreno, L., Ramon, A., & Such, M. (2016). Turismo colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el sector del alojamiento? *Economistas*.
- Neeser, D., Peitz, M., & Stuhler, J. (2015). Does Airbnb hurt hotel business: Evidence from the Nordic Countries. *Universidad Carlos III*.
- Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. McGraw Hill.
- OMT. (2018). *UNWTO Tourism data dashboard*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>
- OMT. (2020). *El turismo en la agenda 2030*. Recuperado el enero de 2020, de <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- OMT. (2020). *Turismo responsable, sostenible y accesible*. Recuperado el marzo de 2020

- ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el medioambiente y el desarrollo*.
- Ottenbacher, M. (2008). Innovation Management in the hospitality industry. *Journal of hospitality and tourism research*.
- Pablo, R. D. (2004). Las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico. *Editorial Universitaria Ramón Areces Sevilla*.
- Padilla, A., & Garrido, A. (2017). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. *Harvard Business Press*.
- Rentivo. (2019). *The state of online distribution in the vacation rental industry*.
- Ritz-Carlton. (2019). Obtenido de <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- Roman, C., Beerli, M., & Martin, J. (2017). Análisis de la oferta de servicios complementarios para hoteles vacacionales en función de su estrategia de precios y de la sensibilidad al precio de los turistas. *Congreso de Marketing Aemark*.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Salavou, H. (2015). Competitive Strategies and Their Shift to the Future. *European Business Review*, 80-99.
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. *Cambridge: Harvard UP*.
- Second Measure. (2019). *Airbnb US sales against industry competitors*. Second Measure.
- Sitawati, R., Winata, L., & Mia, L. (2015). Competitive strategy and sustainable performance: the application of sustainable balance scorecard. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 51-75.
- Sommet Education. (2019). *Top trends in hospitality for 2019*.
- Springer, B. (2019). Caribbean hotelier says get online or get left behind. *The New York Amsterdam News*.
- Sucher, S., & McManus, S. (2002). The Ritz-Carlton Hotel Company. *Harvard Business School*.
- Teas, K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*.
- TecnoHotel. (2018). Recuperado el marzo de 2020, de Marriott quiere ir más allá del alojamiento con su plataforma de experiencias: <https://www.tecnohotelnews.com/2018/04/19/marriott-moments-fidelidad-experiencias/>
- The Ritz-Carlton. (2020). Recuperado el marzo de 2020, de Hotels & Resorts: <https://www.ritzcarlton.com/en/hotels>
- Toh, R., Raven, P., & DeKay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 3.

- Torres Rodríguez, R., & de la Paz Martínez, E. (2013). Tecnología para la gestión del proceso de los servicios técnicos en hoteles de sol y playa. *Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*.
- UNWTO. (17 de Febrero de 2019). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el febrero de 2020, de <https://www.unwto.org/es/market-intelligence>
- Ustrov, Y. (2020). Turismo de masas y Airbnb: las nuevas formas de alojamiento de los turistas. *Harvard Business Deusto Review*.
- Vega, J. L. (2004). La responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa. *Universidad Politécnica de Madrid*, 9-10.
- Verhage, J. (2016). High-End Hotels Told Not to Fear Airbnb. *Bloomberg*.
- WTTC. (2020). Recuperado el marzo de 2020, de World Travel and Tourism Council Priorities: <https://www.wttc.org/priorities/>