



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO
LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS
ESTUDIO DE CASO: EL IMPACTO DE
AIRBNB SOBRE EL SECTOR
HOTELERO EN ESPAÑA

Autor: Mariana González Albízuri

Director: Gloria Martín Antón

Madrid
Abril 2018



LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS
ESTUDIO DE CASO: EL IMPACTO DE AIRBNB SOBRE EL SECTOR
HOTELERO EN ESPAÑA

Resumen

Las economías colaborativas están revolucionando la forma en la que la sociedad consume. La revolución tecnológica junto con la necesidad de encontrar alternativas más económicas para consumir durante la crisis han sido dos de los factores clave para el éxito de este nuevo modelo de negocio. Durante sus inicios, este tipo de plataformas surgieron con la intención de potenciar la colaboración entre la sociedad. No obstante, estos modelos ha evolucionado y se ha pervertido su objetivo original. Dentro de esta forma disruptiva de consumir se encuentran BlaBlaCar y Airbnb, nuevos competidores de las empresas tradicionales del transporte y del sector hotelero respectivamente.

Este estudio analizará las economías colaborativas junto con sus características y tipología. Igualmente, se estudiará en más profundidad el caso de Airbnb y su impacto sobre el turismo en España. Además, se investigará cuáles son los principales retos a los que se enfrentan tanto Airbnb como las cadenas hoteleras españolas y como están reaccionando los hoteles para competir con Airbnb y similares.

Abstract

The sharing economies are revolutionizing the way in which society consumes. The technological revolution together with the need to find more economical alternatives to consume during the crisis have been two key factors for the success of this new business model. During its early stages, this kind of platforms were born with the main objective of empowering sharing among society. Nevertheless, most of these business models have evolved, perverting their original objective. This new disruptive way of consuming includes BlaBlaCar and Airbnb, who are new competitors for traditional companies in the transportation and the hotel sectors respectively.

This paper will analyse the concept of sharing economy, its typology and its main characteristics. Moreover, it will study in more depth the business case of Airbnb and its impact over the Spanish tourism and hotel industry. In addition, it will explore the main challenges the lodging platform is facing, as well as the ones faced by the Spanish hotel chains and how the latter are reacting to this new competitor in the industry.

Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 PALABRAS CLAVE.....	5
1.2 OBJETIVOS Y MOTIVACIONES	5
1.3 METODOLOGÍA.....	6
1.4 MARCO TEÓRICO	7
2. LA ECONOMÍA COLABORATIVA	10
2.1 EL CONCEPTO Y SU HISTORIA	10
2.2 DEFINICIÓN, TIPOLOGÍA Y CARACTERÍSTICAS	13
2.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	16
3. EL CASO AIRBNB	18
3.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE AIRBNB	18
3.2 MODELO DE NEGOCIO Y EXPANSIÓN	20
3.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: MOTIVOS PARA PARTICIPAR	23
3.4 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL MODELO DE AIRBNB	25
3.4.1 <i>PUNTOS FUERTES</i>	25
3.4.2 <i>PUNTOS DÉBILES</i>	26
3.5 PRINCIPALES RETOS PARA AIRBNB	27
3.5.1 <i>REGULACIONES LEGALES Y FISCALES</i>	27
3.5.2 <i>OPOSICIÓN COMUNIDAD DE VECINOS</i>	30
4. IMPACTO SOBRE EL TURISMO ESPAÑOL	31
4.1 EL TURISMO EN ESPAÑA.....	31
4.2 IMPACTO AIRBNB EN EL SECTOR TURÍSTICO	32
4.3 RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA	33
4.4 REACCIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ANTE AIRBNB.....	36
4.4.1 <i>EL CASO BARCELÓ HOTEL GROUP</i>	37
5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	41
6. ANEXOS	44
6.1 ANEXO 1: <i>ENTREVISTA RAÚL GONZÁLEZ, CONSEJERO DELEGADO DE BARCELÓ</i>	44
7. BIBLIOGRAFÍA	48

1. Introducción

La tecnología es uno de las claves para la revolución que se está produciendo en la forma en la que se consume, a través de las economías colaborativas. Un estudio de Nielsen Consumer concluye que alrededor de un 50% de la sociedad española estaría dispuesta a compartir bienes o servicios en un ambiente colaborativo. Cada vez el término “compartir” está más presente en la sociedad, no solo entre los más jóvenes sino que todas las edades están cada vez más acostumbradas al concepto. Por ello, este nuevo modelo de negocio está consiguiendo llegar a todas las industrias, incluida la del turismo.

Dentro del turismo se encuentra la exitosa plataforma de Airbnb que facilita encontrar alojamiento de corta estancia a un precio más económico a la vez que también permite ofertar viviendas o habitaciones para poder ganar un dinero adicional. Así, se proporciona los consumidores un turismo más accesible y colaborativo. Pero, ¿es Airbnb una economía colaborativa tal y como se autodenominan? Además, existe un gran debate tanto sobre la regulación de las viviendas de Airbnb como de su normativa. Esto genera la siguiente pregunta: ¿está Airbnb compitiendo de forma leal con las cadenas hoteleras?

Este Trabajo pretende estudiar la influencia que tiene Airbnb sobre el sector turístico y el impacto que tiene sobre las empresas tradicionales. Además, será de suma relevancia la entrevista con el Consejero Delegado de una de las cadenas hoteleras más importantes en España para entender con mayor precisión la visión que tienen los hoteleros sobre Airbnb y plataformas similares.

1.1 Palabras clave

Economía colaborativa, sharing economy, peer-to-peer, Airbnb, turismo en España, consumo colaborativo y sector hotelero.

1.2 Objetivos y motivaciones

Airbnb nació en 2008 y desde sus inicios no ha parado de crecer y expandirse. Actualmente opera en más de 190 países del mundo y aproximadamente cada noche

800.000 viajeros se alojan en viviendas o habitaciones gracias a la plataforma de Airbnb (Gebbia, 2016).

Este Trabajo de Fin de Grado pretende realizar un análisis sobre el impacto que tiene Airbnb sobre las cadenas hoteleras españolas y estudiar cómo están respondiendo éstas frente a este rival tan novedoso y disruptivo.

Los objetivos principales de este estudio son:

- Estudiar qué es una economía colaborativa, la evolución del concepto y su tipología.
- Definir el concepto desde los diferentes puntos de vista de varios autores y expertos y explicar cuáles son las características comunes a todas ellas.
- Analizar en profundidad el caso de Airbnb: su historia, evolución y modelo de negocio actual.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de esta plataforma, así como los principales retos a los que se enfrenta en la actualidad.
- Estudiar el impacto que tiene Airbnb sobre el sector turístico en España y el sector hotelero.
- Identificar cuáles están siendo las reacciones de los hoteles frente a este nuevo rival.

1.3 Metodología

Para llevar a cabo este Trabajo de Fin de Grado se ha partido de una metodología cualitativa, esencialmente a través de la investigación inductiva. En primer lugar, se ha implementado una revisión de la literatura con el fin de poder definir el concepto a partir de las diferentes definiciones aportadas por diversos autores expertos en la materia. Con el fin de obtener información académica y formal se han empleado bases de datos académicas científicas tanto en inglés como en español, como por ejemplo EBSCO, Google Scholar así como el repositorio de la Universidad.

Además, se han utilizado otras fuentes formales como estudios realizados con empresas con renombre. Entre ellos cabe destacar los estudios de Nielsen, de STR, de UBS y de Credit Suisse. Todos ellos son fuentes fiables, ya que incluyen información y datos

fidedignos, obtenidos a partir de estudios recientes de empresas dedicadas al estudio de este tipo de plataformas.

A parte de la revisión de la literatura y el análisis realizado por diversas empresas, también se ha hecho uso de fuentes secundarias. La economía colaborativa es un tema de extrema actualidad y está permanentemente presente en los medios de comunicación. Además, dado que se trata de un concepto muy actual no hay una cuantiosa literatura, por lo que la complementación con artículos de periódico y revistas recientes hace que resulte más verídica la información. Para ello, se han utilizado primordialmente artículos de periódico y revistas así como entrevistas online de uno de los fundadores de Airbnb.

Para complementar estas fuentes secundarias también se ha realizado una entrevista personal en profundidad al Consejero Delegado del Grupo Barceló, Raúl González. De esta forma, se ha podido conocer de forma directa la visión que tiene una de las mayores cadenas hoteleras españolas sobre la nueva competencia en la industria, Airbnb.

Este Trabajo de Fin de Grado se ha dividido en tres partes. La primera sección se centra en el estudio del concepto de economía colaborativa junto con sus orígenes. Además, esta parte incluye los diferentes puntos de vista sobre qué es una economía colaborativa, su tipología según una académica experta en este tema y las características principales que debe tener una plataforma de economía colaborativa. En la segunda sección se hace un estudio de profundidad sobre la economía colaborativa en un sector específico: el turismo. Se analiza como impacta el modelo de negocio disruptivo de Airbnb sobre las empresas tradicionales del turismo así como cómo están reaccionando ante la llegada de este nuevo competidor. Finalmente, la última parte del estudio examina en más profundidad cadena hotelera española Barceló y su visión hacia Airbnb como nuevo competidor de la industria.

1.4 Marco teórico

El término “economía colaborativa” es muy reciente y por ende, existe una gran variedad de definiciones y perspectivas sobre qué es realmente una economía colaborativa. El término fue incorporado en el diccionario de Oxford hace menos de tres años y ya está presente en la sociedad como una palabra más. Un concepto que se acuñó

aproximadamente durante la crisis, engloba a una inmensidad de plataformas y modelos de negocio totalmente disruptivos con una gran carga tecnológica. Desde el banco del tiempo hasta el uso de productos ya utilizados por un desconocido se encuentran – según la definición del académico – dentro de la definición de economía colaborativa.

Los expertos y académicos intentan dar definición al concepto pero es muy ambiguo y complejo. El libro de la experta en la materia, Juliet Schor junto con su artículo “*Debating the Sharing Economy*” aporta una definición bastante precisa y comúnmente utilizada sobre economía colaborativa así como una clasificación de las plataformas que son consideradas economías colaborativas partiendo de su definición. El aspecto común a todas las definiciones aportadas es que las economías colaborativas surgieron dada la situación económica del país y la revolución tecnológica y consiste en el acceso a bienes sin necesidad de tener la propiedad de éstos. Además, todos coinciden en que la generación de confianza es una base esencial para lograr el éxito.

Además, el libro “*What’s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*” de Rachel Botsman y de Roo Roger (2010), ambos expertos de economía colaborativa, también ha contribuido enormemente para poder entender el concepto y las características que debe tener una economía colaborativa desde su perspectiva. La Comisión Europea también ha realizado una definición propia del término, ha intentado fijar los límites del concepto y ha determinado cuáles son sus obstáculos como institución europea. El estudio de los académicos Jan Matton y Stuart Barnes (2016) sobre los retos que se encuentran en la economía colaborativa han sido de gran ventaja para entender qué factores influyen en el éxito de este tipo de plataformas y a qué retos se enfrentan actualmente.

En cuanto al análisis del estudio de Airbnb, el libro de Botsman y Roger es esencial para comprender la historia de Airbnb, así como su evolución en sus primeras fases de creación y desarrollo. Este libro junto con la charla TED Talk de uno de sus fundadores, Joe Gebbia (2016), han sido de gran utilidad para entender el modelo de negocio y los orígenes de Airbnb.

Informes de SRT (2017), Deloitte (2016) y Hosteltur (2016) han facilitado el estudio del turismo en España, su tendencia y evolución en los últimos años y el impacto que tiene Airbnb sobre el sector hotelero. Estos aportan diferentes puntos de vista sobre el impacto real. Mientras que SRT parte del estudio de trece mercados diferentes para realizar el

análisis Hosteltur hace uso del análisis a partir de analistas y el acceso a información de diferentes empresas con el fin de extraer conclusiones. El estudio de Cobas Management ha ayudado a entender el impacto que está teniendo Airbnb y plataformas similares sobre el sector hotelero. Finalmente, el informe del “*V Congreso del Turismo para Todos*” (2015) junto con artículos como “*The Hotel Revolution Hilton*” han sido de gran utilidad para tener una visión más amplia sobre los cambios estratégicos llevados a cabo por diferentes cadenas hoteleras de otros países fuera de España para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado actual.

2. La economía colaborativa

2.1 El concepto y su historia

La economía colaborativa está transformando la forma en la que la sociedad accede a los productos y servicios a través de la puesta en contacto entre la persona que necesita un bien o servicio y aquella que está dispuesta a darlo (BSR, 2016). Se trata de una tendencia de gran relevancia en la actualidad, que actúa como un generador de acceso a productos y servicios de forma más accesible y conveniente. El crecimiento y la expansión de las nuevas tecnologías ha creado tanto retos como nuevas oportunidades de negocio. Ya en 2011, la revista Time afirmó que el consumo colaborativo era una de las 10 ideas que cambiaría el mundo (Walsh, 2011). Por ello, es esencial entender los orígenes y características del concepto, el modelo de negocio de la economía colaborativa y sus efectos, y su evolución hasta la actualidad.

La economía de consumo colaborativo es un concepto que demuestra el auge de los modelos de negocio caracterizados por ofrecer servicios o el derecho a utilizar recursos de desconocidos sin requerir la posesión real del bien o servicio (Ivanova, 2017). Se trata de un concepto totalmente rompedor y novedoso que se encuentra en máximo crecimiento. En 2015, los ingresos brutos de la Unión Europea por parte de las plataformas de economía colaborativa ascendieron hasta 28 billones de euros. Además, el crecimiento de esta economía está siendo extraordinaria, llegando incluso a duplicarse los ingresos en tan solo un año de 2014 a 2015 (Comisión Europea, 2018). No solo ha crecido exponencialmente en la última década, sino que se espera que crezca en una tasa mucho mayor en la próxima. Según un estudio realizado por PriceWaterhouseCoopers (PwC), los ingresos globales de la economía colaborativa en sectores como la música en *streaming*, el alojamiento, las finanzas y el *car sharing*, podrían crecer hasta 335 billones de dólares para 2025, lo que supondría un CAGR anual de un 25% (Kierk, Kersley, & Preto, 2015).

El término “*economía colaborativa*” fue introducido en el diccionario de Oxford de la lengua inglesa en 2015, lo que demuestra que no se trata de algo cíclico, sino que ha llegado para permanecer en la sociedad (Botsman, Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn’t?, 2015). No obstante, este modelo no es

nuevo, sino que está relacionado con una de las formas de comercio más primitivas y antiguas de la historia, como el intercambio, el trueque, el alquiler y el préstamo de productos y servicios. La diferencia primordial es que los avances tecnológicos permiten que las plataformas de conectividad necesarias para que la economía colaborativa funcione a gran escala (Zervas, Proserpio, & Byers, 2015). Esto lleva al planteamiento de la siguiente pregunta: ¿Cuándo surgió el término tan arraigado a la sociedad del siglo XXI?

A pesar de que haya diferentes opiniones al respecto, según el académico Gilan Gertz (2016), el sector informático fue el primero en utilizar el término “*economía colaborativa*”. Los informáticos desarrollaron una red online donde publicaban programas en Internet dando acceso a toda la comunidad de forma gratuita. Progresivamente, de la misma forma en la que la tecnología evolucionaba, el concepto también lo hizo y se fue expandiendo a otros sectores para una distribución más eficiente de los recursos limitados (Gertz , 2016).

El momento clave para la expansión y el éxito de este nuevo modelo de negocio fue la crisis financiera, ya que la sociedad buscaba nuevas formas de acceso a recursos sin tener que pagar un sobreprecio (Aspire, 2015). Según los expertos, tanto los factores económicos como los sociales y los culturales influyeron en el éxito de esta economía aunque los económicos fueron sus máximos promotores (Ivanova, 2017). Se pueden destacar cuatro impulsores del éxito de las economías colaborativas:

En primer lugar, cabe destacar el papel que ha jugado la tecnología para la consolidación de esta nueva economía. Las oportunidades que ofrecen las tecnologías a través de todos los dispositivos disponibles abre millones de posibilidades a los consumidores para utilizar la red como intermediario de negocio. Asimismo, la popularidad de las redes sociales incrementaron aún más la expansión de la economía colaborativa (Gertz , 2016). Rachel Botsman (2010), reconocida mundialmente por sus estudios sobre consumo colaborativo, añade que todo ha sido gracias a que las redes sociales y los dispositivos tecnológicos han cambiado drásticamente los comportamientos de los consumidores, generando una confianza entre desconocidos inigualable.

En segundo lugar, la creación de comunidad virtual, donde la conectividad online también facilita las actividades sociales y colaborativas fuera de la red, permite el contacto directo

entre personas que no interactuaban pero que vivían cerca (Selloni, 2017). La gente desea poder ayudar a los demás y poder enriquecerse de la experiencia de conocer a nuevas personas. De esta forma, hay una tendencia creciente de pertenecer a una comunidad y así poder crear nuevas relaciones. A medida que el mundo está más interconectado, donde los cambios son cada vez más rápidos, la sociedad tiene una sensación de soledad y desconexión mayor. Gracias a la colaboración y la creación de comunidades, las personas permiten evitar esa impresión y crear un sentimiento de pertenencia buscado por la gente (Botsman, Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?, 2015).

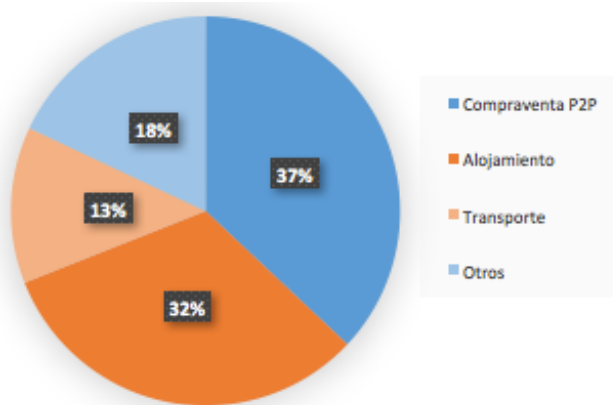
En tercer lugar, otro de los factores que motivó el éxito fue la crisis económica de 2008. A través de estas nuevas formas de negocio, la capacidad de ahorro era mayor y por ello tuvo una mayor aceptación inicial. La idea de economizar dinero es clave durante las crisis económicas, ya que el poder del cliente disminuye a la vez que el consumidor prende más consciencia a la hora de tomar una decisión de compra (Barnes & Mattsson, 2016).

Finalmente, cabe destacar la confianza, uno de los elementos esenciales para el éxito de la economía colaborativa. La economía colaborativa ha incrementado notablemente la apertura y la transparencia de las personas hacia completos desconocidos, los cuales publican y comparten información privada con otros usuarios. De esta forma, las plataformas digitales permiten a las personas realizar una verificación de antecedentes de otros y de esta forma, confiar en la transacción con un completo extraño (Gertz , 2016). La encuesta realizada por Nielsen (2014) concluye que 7 de cada 10 personas encuestadas (69%) utilizan Internet para compartir su experiencia con el producto comprado con una variedad de fines – informar a la comunidad, discutir sobre un problema u ofrecer consejo. Aproximadamente un tercio de los clientes expresa su opinión en la página de la tienda donde realiza la compra. De esta forma, a través de la retroalimentación que se obtiene, la confianza sobre la plataforma se incrementa y por ello, se genera una reputación y tiene mayores posibilidades de triunfar (Nielsen, 2014).

Tras el éxito de este tipo de economía, cabe destacar que la compraventa entre particulares (P2P) es el área que está teniendo mayor uso y mayor impacto en la economía con un

37% de la facturación total. A ésta le sigue el alojamiento con un 32% y el transporte con un 13% (Paniagua, 2018).

Facturación total de las economías colaborativas



Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado de estudio Nielsen (2014). Gráfico de facturación de las plataformas de economía colaborativa

2.2 Definición, tipología y características

En cuanto a la definición sobre qué es una economía colaborativa, existen diferentes opiniones al respecto. Se trata de un término ambiguo y extremadamente novedoso y por ello, no se ha llegado a un consenso sobre la definición exacta de este nuevo modelo de negocio. Como expone Juliet Schor (2015), definir el concepto de economía colaborativa reflejando su uso habitual es casi imposible dada la amplia variedad de actividades y restricciones que incluye cada una de ellas (Gruszka, 2016). La realidad de la economía colaborativa continua creciendo exponencialmente y por ende, el término es cada vez más complejo de definir y delimitar, lo cual supone un problema (Botsman, *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?*, 2015). Airbnb está considerado como el ejemplo claro de economía colaborativa mientras que el tradicional “*bed and breakfast*” no están dentro de la lista. Lyft, una plataforma que da servicio de transporte, afirma serlo mientras que Uber, otra plataforma con el mismo propósito, no lo hace. Debido a la diversidad de opiniones, muchos innovadores parten del razonamiento pragmático y afirman que la auto-denominación por la propia plataforma y los medios de comunicación definen aquellos que son economía

colaborativa frente aquellos que no lo son (Schor, 2014). No obstante, existen debates sobre si alguna de éstas podría considerarse economía colaborativa.

Según Botsman y Rogers (2010), el consumo colaborativo se basa en un modelo económico de compartir, intercambiar y alquilar productos y servicios, posicionando el acceso por encima de la propiedad y transformando tanto el qué se intercambia como el cómo se consume. Lo definen en su libro *“Lo Tuyo Es Mío: Contra la Economía Colaborativa”* como una revolución social donde toda la comunidad se beneficia de ello. Por otro lado, la Comisión Europea define la economía colaborativa como una nueva forma de ofrecer y utilizar productos y servicios a través de plataformas digitales, creando un mercado abierto para el uso temporal de bienes o servicios (Comisión Europea, 2018). Destaca que el objetivo del consumo colaborativo es beneficiar al mercado así como a los individuos involucrados. Otra definición aceptada es la de Schor, quien define economía colaborativa como una amplia variedad de plataformas digitales y actividades físicas centradas en el concepto de compartir (Gruszka, 2016).

Siguiendo con la clasificación realizada por la experta Juliet Schor (2014), las plataformas de economía colaborativa pueden estar diferenciadas en cuatro grandes categorías. En primer lugar, se encuentra la recirculación de bienes, contando con eBay y Craigslist como pioneros en 1995. Estas dos plataformas digitales fueron impulsadas a través de la adquisición de un gran volumen de productos de importación económicos que conllevaron a la proliferación de artículos no deseados. Además, la sofisticación del software junto con la información proporcionada por los usuarios sobre la compra de productos mejoró su reputación y, de esa misma forma, redujo los riesgos potenciales de intercambios con personas desconocidas.

En segundo lugar, se encuentra el incremento del uso de productos con una larga duración. El precursor de esta categoría fue Zipcar, una compañía que proporcionaba el alquiler de coches por horas. Este tipo de negocios fue proliferando con la crisis, dando lugar a otro tipo de alquileres que eran atractivos económicamente. Dentro de esta categoría se encuentran plataformas de alquiler de coches como Relay Rides; aquellas destinadas a compartir el trayecto del coche como BlaBlaCar; o los servicios de coches como Lyft y Uber. Además, en esta categoría también se encuentra la tan conocida startup de alojamiento Airbnb (Schor, 2014).

La tercera clase de economía colaborativa es la del intercambio de servicios, donde se encuentra el banco del tiempo. El concepto de banco del tiempo surgió en los años 80 en Estados Unidos con el principal objetivo de ayudar a las personas desempleadas o con una situación financiera compleja. Los bancos del tiempo son una comunidad virtual y sin ánimo de lucro donde se intercambian servicios en función del tiempo requerido. Este tipo de negocio no ha crecido tan rápidamente como lo han hecho otras plataformas debido a que requiere un ratio de tiempo equitativo. Además, en esta categoría se encuentran también otros negocios como Task Rabbit, donde se pone en contacto a una persona que puede realizar una labor junto con otra que la necesita (Schor, 2014).

Finalmente, la cuarta forma de economía colaborativa es la de compartir productos o espacios para promover la producción en lugar del consumo. En esta categoría se encuentran las plataformas educativas que tienen como finalidad sustituir la institución tradicional educativa por el acceso a conocimientos y habilidades de la educación a través de la promoción de enseñanza entre compañeros (Schor, 2014).

A pesar de analizar las definiciones de diferentes académicos y la clasificación de éstas, existen opiniones heterogéneas sobre si todas estas empresas nuevas – que se hacen llamar “*economías colaborativas*” – son realmente economías colaborativas o se limita a la mera auto-denominación propia. Los desacuerdos parten del origen: ¿Qué consideramos *colaborativo*? El académico Belk compara compartir con realizar regalos e intercambio de bienes, posicionando la acción de compartir como un comportamiento altruista y no recíproco. De esta forma, lo opone totalmente al materialismo y al individualismo y razona que aquellas actividades donde la compensación está presente deben estar excluidas de la clasificación. Como consecuencia, afirma que mientras los usuarios tengan una intención utilitaria en lugar de comunitaria o altruista, no puede considerarse economía colaborativa (Gruszka, 2016). Se parte de la premisa en la que las economías colaborativas son aquellas en las que el dinero, o la capacidad para ganar dinero a partir de ellas, no es un factor esencial para motivar la participación en ellas (Gruszka, 2016). Además, los críticos destacan que el movimiento “colaborativo” ha evolucionado enormemente y que difiere enormemente de sus raíces iniciales.

Muchas veces el término “ *economía colaborativa* ” se aplica incorrectamente a aquellos modelos donde se pone en contacto la oferta y la demanda pero donde realmente no hay nada de colaborativo. Las plataformas de algunas start-ups que requieren únicamente tocar la pantalla para obtener lo deseado difieren enormemente de otras plataformas como BlaBlaCar o Wallapop que tienen el aspecto colaborativo innato en su modelo de negocio (Botsman, Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn’t?, 2015).

2.3 Características principales

Para poder determinar cuáles podrían entrar dentro del criterio de economía colaborativa y cuáles no, es esencial conocer las características principales y los criterios que deben cumplir para ser consideradas colaborativas. Rachel Botsman propone los siguientes componentes:

- La idea principal del negocio es dar uso a recursos que no se están utilizando en su total capacidad, independientemente de si se pretende obtener beneficios económicos o no a partir de ella.
- La compañía debe tener una misión clara y basarse en principios como la transparencia y la autenticidad que sirvan para informar de las decisiones tanto a corto como a largo plazo.
- Los usuarios de la plataforma deben tener la oportunidad de obtener los productos y servicios de una forma más eficiente, de forma que paguen por tener el acceso en vez de la posesión.
- Los proveedores del producto o servicio deben ser respetados y valorados de la misma forma en la que las empresas que les contratan deben mejorar sus vidas económica y socialmente.
- La plataforma debe unir a millones de contrapartes que estaban desorganizadas con el objetivo de potenciar la demanda (Botsman, Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn’t?, 2015).

Como ya expuesto, no existe un consenso sobre los límites de la economía colaborativa pero este acercamiento parece un buen punto de partida. Tras estudiar las diferentes definiciones para el término, su clasificación según Juliet Schor (2014) y las características generales aportadas por Rachel Botsman (2015), se puede determinar qué start-ups son realmente economía colaborativa y cuáles no lo son.

En el caso de Airbnb, objeto de estudio de este Trabajo de Fin de Grado, lo que comenzó como una plataforma donde personas con una habitación adicional en sus viviendas podían ponerse en contacto con personas que necesitaban un lugar donde dormir pero sin capacidad de pagar un hotel, se ha convertido actualmente en una comunidad global presente en más de 190 países donde se pone a disposición no solo habitaciones libres sino también casas completas e incluso experiencias (Lunden, 2017). Se ha alejado enormemente de su origen de P2P y ahora la mayoría de los alojamientos no son propiedad de particulares sino que están siendo gestionadas por terceros, incluso por agencias inmobiliarias.

Un estudio demuestra que solo un 4,3% de las viviendas ofrecidas en Madrid a través de Airbnb forman parte de economía colaborativa frente al resto, un 95,7% está gestionado por empresas, agencias y profesionales (Serrano, *Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP*, 2018). Además, según *Inside Aibnb*, 34 usuarios de Airbnb en Madrid son supuestos propietarios de 1.027 viviendas. Esto significaría que un 8% del mercado de Airbnb en Madrid está gestionado por el 0,48% de los usuarios madrileños (Serrano, *Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP*, 2018). Según destaca el autor del libro *“Lo tuyo es mío. Contra la economía colaborativa”*, Tom Slee, los fondos de capital riesgo fueron adquiriendo progresivamente el control de estas plataformas y con ello, el espíritu “colaborativo” desapareció y fue sustituido por el consumo masivo y la expansión rápida del negocio (Hosteltur, 2018).

Lo que empezó siendo un ejemplo de economía colaborativa ha evolucionado enormemente hacia un modelo de negocio diferente. A la vista de los resultados de lo que ha pasado con Airbnb, la pregunta que se podría plantear es la siguiente: ¿Podría ocurrir algo similar a la evolución de Airbnb con algunas otras compañías que son ahora colaborativas? ¿las que parecía que eran economías colaborativas pero ahora no lo son, continuarán por el mismo camino?

3. El caso Airbnb

3.1 Historia y evolución de Airbnb

Tras haber analizado los diferentes enfoques sobre el concepto de la economía colaborativa, se realizará un estudio sobre el caso de éxito de Airbnb. Para poder estudiar el impacto que está teniendo Airbnb sobre el turismo y el sector hotelero en España, es importante realizar previamente un estudio sobre la compañía.

Airbnb, una de las plataformas de alojamiento de corta estancia de mayor éxito, se auto-denomina “*economía colaborativa*” bajo la definición de un modelo de negocio basado en transacciones a través de la red virtual entre particulares, de forma que se crea un mercado abierto para el uso temporal de bienes y servicios (Comisión Europea, 2018). En primer lugar, es imprescindible estudiar su historia y su evolución para entender la situación actual de ésta.

Todo empezó en octubre de 2007 durante la conferencia anual de diseñadores industriales en San Francisco. Dos amigos, Joe Gebbia y Brian Chesky, ambos graduados en diseño por Rhode Island School of Design, tenían la intención de asistir, como otros miles de personas. Dado que todas las habitaciones de hotel estaban completas desde hacía varios meses, y dado que Joe y Brian vivían en San Francisco con problemas económicos para afrontar el alquiler del piso, tuvieron una gran idea. Decidieron alquilar la habitación que les sobraba de su piso y así poder ganar dinero de forma rápida y sencilla (Botsman & Rogers, *Lo Tuyo Es Mío: Contra La Economía Colaborativa*, 2010). Con esta idea tan sencilla, su empresa se encuentra ahora valorada en 30 billones de dólares según la última ronda de financiación (Bosa, 2017).

Tras publicar su anuncio online, consiguieron alrededor de 1.000 dólares en tan sólo una semana. Fueron tres personas quienes se alojaron e hicieron esto posible: un diseñador indio que leyó la idea en un blog de diseño local y creyó que era una gran oportunidad para conocer a gente nueva, una mujer de Boston que pensó que era mejor opción que un hotel y un padre de 5 hijos de Utah. Dado el éxito tan asombroso, estaban convencidos de la oportunidad de mercado que existía (Gebbia, 2016). Ellos dos, junto con su amigo ingeniero Nate Blecharczyk, desembarcaron en la nueva aventura del lanzamiento de “*Air*

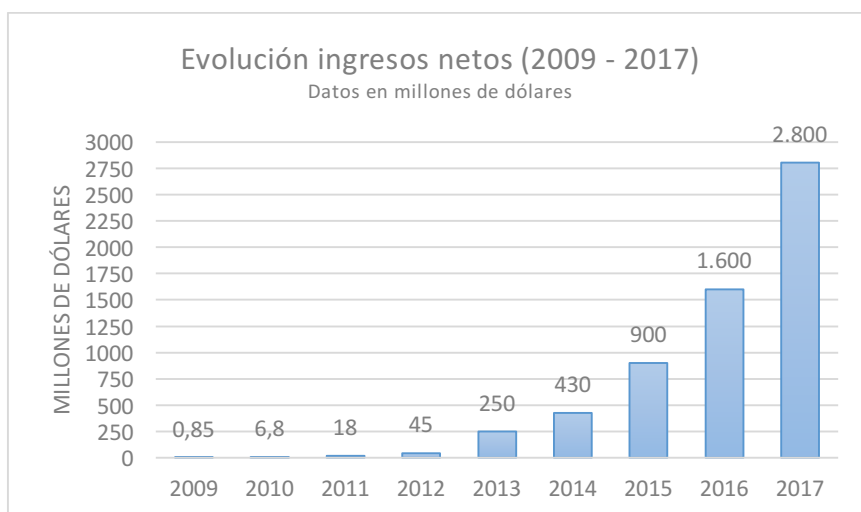
Bed and Breakfast”. No todo comenzó siendo un éxito, sino que tuvieron que luchar para conseguirlo. Expusieron su idea a 15 inversores y todos les rechazaron o ignoraron (Carson, 2016).

Siguieron intentándolo centrándose en eventos con una gran circulación como la intervención de Obama durante su campaña electoral en Denver. Se trataba de un evento en una sala de 75.000 personas de aforo, y con un total de 40.000 habitaciones de hotel disponibles en la ciudad, lo cual evidenciaba otra vez la oportunidad de mercado que existía. El tráfico de su página aumentó y poco a poco empezaron a dar a conocer su plataforma (Botsman & Rogers, *Lo Tuyo Es Mío: Contra La Economía Colaborativa*, 2010). Durante sus primeros meses de funcionamiento, los fundadores estaban sorprendidos por la variedad de gente que deseaba alquilar un espacio de su casa así como la diversidad de personas dispuestas a pagar por alquilar una habitación.

A pesar de haber aumentado el tráfico de la página, al seguir teniendo problemas de liquidez y no obtener beneficios, decidieron diseñar y vender cajas de cereales edición limitada con la imagen de los candidatos a la Presidencia, Obama y McCain, incluyendo en las cajas información sobre su compañía (Carson, 2016). Gracias a esta estrategia, obtuvieron 30.000 dólares para continuar con el negocio. A través a esta campaña, el inversor Paul Graham les invitó a una prestigiosa aceleradora de start-ups, Y Combinator, y trabajaron durante 2009 para mejorar el producto. A mediados de ese mismo año la compañía abandonó su nombre inicial y pasa a llamarse “Airbnb” (Carson, 2016). En 2011, tras obtener financiación, comenzó su expansión internacional – con la ayuda de la adquisición de Accoleo, empresa alemana – lo que le permitió tener presencia en Hamburgo, Berlín y Londres. Solo cuatro años más tarde de su lanzamiento, en 2012, Airbnb ya operaba en 89 países con 10 millones de reservas a través de su plataforma. En ese mismo año pasa a ser conocida como el “unicornio de Silicon Valley” y estar valorada en 1 billón de dólares (Carson, 2016).

En 2017 llegaron a superar los 300 millones de alojados en alrededor de 4.5 millones de viviendas en más de 81.000 ciudades. Además, cuentan con casi 118.000 anfitriones que ponen su vivienda – o parte de ella – a disposición del huésped, lo que supone un ingreso medio anual para cada anfitrión de 3.400 euros. Todo esto significa que se ha generado un total de 4.170 millones de euros por los huéspedes y los anfitriones (Paniagua, 2018).

Con respecto a los ingresos de Airbnb, éstos llegaron a ser de 2,8 billones de dólares en 2017 y se espera que lleguen a 10.000 millones para 2020. En la actualidad está presente en 190 países.



Fuente: Elaboración propia (2018), adaptado de Pinedo y Ruiz (2018)

3.2 Modelo de negocio y expansión

Airbnb se basa en un modelo de negocio muy simplificado. La plataforma pone a disposición de los usuarios un lugar donde poder ofrecer y reservar alojamiento alrededor del mundo, tanto pisos completos como compartidos. De esta forma, Airbnb permite, por un lado, generar ingresos a los propietarios de las viviendas y, por otro lado, poner a disposición de los huéspedes una herramienta para socializar y conseguir tener experiencias más locales (Gebbia, 2016).

El acceso a esta aplicación es totalmente gratuito y el precio por vivienda o habitación está fijado por el propietario, lo que incrementa la satisfacción y la flexibilidad del anfitrión. Es de extrema sencillez la publicación de una habitación o apartamento y además, hace uso del Big Data para maximizar los ingresos (Huet, 2015). El Big Data promueve la profesionalización de Airbnb y con ello, el distanciamiento de la economía colaborativa. Pero, ¿a qué se debe el éxito de Airbnb frente a plataformas similares?

Según Joe Gebbia, uno de sus fundadores, la principal clave de su éxito es la generación de confianza a través del diseño. Explica que es esencial coger todos los componentes

que generan confianza y plasmarlos en la plataforma con un gran diseño. De esta forma, afirma que el diseño ayuda a acabar con los prejuicios existentes, como por ejemplo dormir en casa de un completo desconocido, y así fundar esa confianza que se necesita para que triunfe. Así, considera que la confianza va ligada enormemente al diseño de la página, a la verificación del perfil de los usuarios y a la gestión de pagos a través de la plataforma (Gebbia, 2016). Cabe destacar que el fundador también señala que la suerte y el tiempo para desarrollarlo han sido factores clave para mejorar el servicio y diseñar de forma que se transmita confianza.

A pesar de que se reconozca a Airbnb como una economía colaborativa, ésta ha evolucionado enormemente desde sus orígenes. Lo que comenzó siendo una plataforma para ofrecer espacios inutilizados de la vivienda, actualmente dispone de una gran variedad de propiedades y experiencias. La empresa pretende ser una plataforma integral durante todo el viaje de extremo a extremo (Serrano, Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP, 2018). El apartado de “*experiencias*” se ha consolidado como uno de los negocios más rentables de la plataforma. Desde su lanzamiento en 2016, se ha triplicado el número de actividades ofertadas hasta 5.000 disponibles en 60 destinos y sus reservas han aumentado un 2.500% en un año (Paniagua, 2018).

Este año 2018, cumple 10 años desde su creación y continua con su diversificación y ampliación de su oferta de tipo de propiedades. Así, incluye nuevas posibilidades de estancias como el alojamiento vacacional, hotel boutique y el típico *bed and breakfast* (Hosteltur, 2018). Con la entrada de estas nuevas alternativas de alojamiento, pretenden adaptarse a las necesidades de todos. Con motivo de su aniversario, se celebró un evento en San Francisco, donde se expusieron todas estas novedades de la compañía. Además, uno de sus fundadores anunció sus expectativas para la próxima década: superar los 1.000 millones de huéspedes al año para 2028 (Paniagua, 2018).

Para lograrlo, ha lanzado la sección “*Colecciones*”, donde el alojamiento está agrupado por temáticas. Dentro de esta sección existe por ahora la opción familias y la de viaje de trabajo. No obstante, en los próximos meses lanzarán nuevas colecciones como la opción de bodas, de viajes de grupo y de lunas de miel (Serrano, Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP, 2018). Entre todas las novedades incorporadas también se encuentra la de los espacios verificados, categorizados como “*Airbnb Plus*”. En ésta se incluyen

aquellos donde hay una verificación de 100 factores que garantiza unos niveles de calidad y comodidad únicos, así como unos anfitriones excelentes. Se han lanzado 2.000 alojamientos en 13 ciudades – en España solo está en Barcelona por ahora (Hosteltur, 2018).

Bajo el lema “*Airbnb para todos*”, la compañía no ha dejado de crecer e innovar. En 2016 la empresa adquirió a la empresa de alojamientos de lujo Luxury Retreats por 240 millones de euros, la cual cuenta con 4.300 viviendas a nivel mundial (Chuet-Missé, Airbnb se vuelve VIP, 2018). Debido a la adquisición, han lanzado una categoría para los que desean una experiencia más exclusiva y lujosa bajo la denominación “*Beyond Airbnb*” (más allá de Airbnb). Esta categoría de viviendas quieren ofrecer a los huéspedes una estancia de exclusividad, con servicios de alta calidad y experiencias únicas (Serrano, Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP, 2018).

Otra de las novedades es la función de reserva instantánea que permite realizar una reserva sin complicaciones. Ya no es necesario consultar las fechas y ver la disponibilidad, sino que con varios pasos sencillos la reserva está hecha. La incorporación de esta nueva función afecta directamente a agencias de viaje como Expedia o a Hotels.com. Así, Airbnb ya funciona como una Online Travel Agency (a partir de ahora OTA) y cuenta con 75.000 hoteles con la función de reserva inmediata. A pesar de que la cifra es mucho menor que su competencia como Expedia que cuenta con una cartera de 367.000 hoteles o Booking con 471.000, su crecimiento está siendo abismal y podría convertirse en una amenaza para las grandes (Chuet-Missé, Airbnb extiende sus tentáculos, 2017). En 2015, Expedia acabó comprando HomeAway – el principal competidor de Airbnb – por un valor de 3.600 millones de euros (Hosteltur, 2017). También Priceline ha incluido en su OTA Booking.com los alojamientos particulares. Los parámetros de certificación de los alojamientos *Beyond Airbnb* tienen muchas similitudes con la escala de estrellas que utilizan los hoteles, lo que demuestra su intención de semejarse más a éstos (Paniagua, 2018).

Además, están realizando continuos cambios sobre el modelo. Otra característica de su modelo es que dado que su producto principal es la propiedad o servicio ofrecido por personas – la plataforma es una comunidad para conectar con gente – es esencial mantener la satisfacción de los anfitriones y poder llegar a los potenciales. Por ello, para Airbnb,

cuánta más gente ofrezca su propiedad y cuánta más gente utilice Airbnb para encontrar alojamiento, mayor valor tendrá la plataforma (Gallagher, 2017). Una de las vías de ingresos principales de la compañía es a través de los propietarios – también llamados anfitriones – de las viviendas. Airbnb quiere potenciar el uso de su plataforma y la facturación de los anfitriones ya que son un pilar esencial para el éxito de ésta. Para incentivar a los propietarios, ha creado el programa *Superhost* para los anfitriones excepcionales. Este programa les ofrecerá ventajas como una mayor visibilidad y beneficios tales como descuentos (Paniagua, 2018).

En cuanto a sus clientes, ha desarrollado paralelamente el programa *Superguest* para garantizar una oferta más adaptada a los mejores clientes y ofrecerles ventajas durante su estancia. Empezará siendo ofrecida a 10.000 huéspedes pero pretende expandirse para que llegue a toda la comunidad. Estos programas de fidelización han sido creados para que la compañía funcione por el interés de todos, asegurando que los propietarios tengan éxito, que los viajeros se sientan como en casa y que reciban una experiencia más local con el apoyo de los pequeños negocios (Hosteltur, 2018).

Con relación a la financiación de la plataforma, es importante entender su funcionamiento. El propietario fija el precio del alojamiento, pero Airbnb tiene establecido que se lleva un 3% del valor del alquiler del propietario y además entre un 6% y un 15% a los huéspedes, según la duración de su estancia (Hosteltur, 2018). En 2016, con unos ingresos de 1.6 billones de dólares, obtuvo unos beneficios de 100 millones de dólares (Gallagher, 2017).

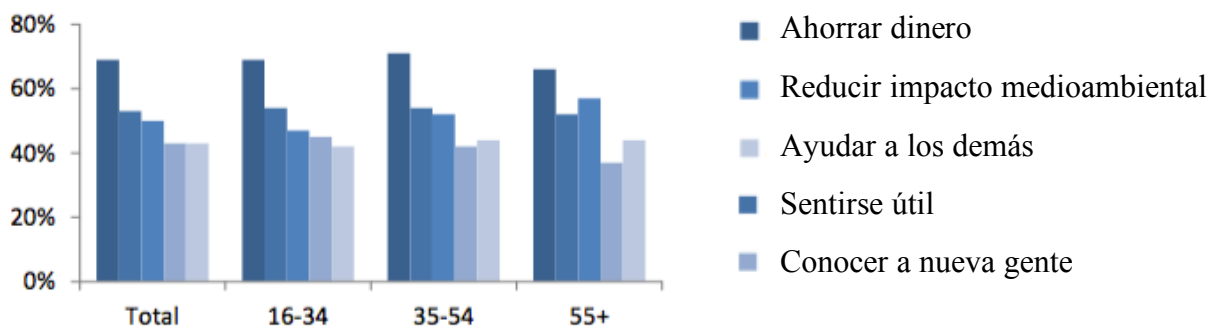
3.3 Comportamiento del consumidor: Motivos para participar

A pesar de que la mayoría de las plataformas más conocidas de economía colaborativa empezaron en Estados Unidos, compartir se ha convertido en un fenómeno mundial por dos motivos principalmente: en primer lugar, por la expansión de las plataformas en otros países; y en segundo lugar, porque la idea de compartir ha sido bien recibida en todo el mundo. A medida que las plataformas colaborativas van surgiendo en Europa, las ciudades también se están convirtiendo en centros de compartir. Un ejemplo claro es París ya que es ciudad por excelencia de alojamiento con la plataforma “*OuiShare*” (Schor,

2014). Un 55% de los españoles utilizaron plataformas de “economías colaborativas” en el último año según el evento Sharing Madrid (Corcobado, 2017).

Es esencial comprender qué incita a la sociedad a cambiar sus hábitos y sustituir el alojamiento tradicional por esta nueva forma disruptiva de alojarse. Según un estudio realizado por Credit Suisse, el factor principal para hacer uso de plataformas de economía colaborativa es el ahorro de dinero. No obstante, este no es el único factor que tiene peso a la hora de tomar la decisión. El sentimiento de sentirse útil, de estar contribuyendo en la sociedad también juegan un papel importante. Además, mucha gente hace uso de estas plataformas con la intención de conocer a gente y poder enriquecerse de esa experiencia (Kierk, Kersley, & Preto, 2015).

Motivaciones para participar en la economía colaborativa:



Fuente: Estudio Credit Suisse (2015). Gráfico motivaciones para participar en la economía colaborativa por edades.

Al analizar los factores que influyen más en la toma de decisión de la sociedad sobre el uso de este tipo de plataformas en vez de las habituales, se concluye que no solo tienen un gran peso las motivaciones económicas, sino también aquellas relacionadas con factores sociales como conocer a más gente, tener una experiencia diferente y poder ayudar a otras personas. De esta forma, llama la atención el hecho de que la continua expansión de Airbnb hace que se acerque cada vez más al modelo de negocio hotelero y, de esa misma forma, se aleja de la economía colaborativa – su modelo inicial – lo que hace que se aleje de las razones por las cuales los consumidores prefieran Airbnb frente al hotel tradicional. Es cierto que el factor económico con este nuevo modelo de negocio

se sigue manteniendo, pero las motivaciones relacionadas con factores más sentimentales y sociales se estarían dejando de lado con este giro total de su modelo, lo que provoca que se esté perdiendo la esencia del modelo (Barceló, 2017).

3.4 Puntos fuertes y débiles del modelo de Airbnb

El análisis sobre los puntos fuertes y débiles del modelo de Airbnb son esenciales para poder determinar si la plataforma de alojamientos de éxito está teniendo un crecimiento muy elevado por la mera tendencia del momento o si, por lo contrario, los puntos fuertes tienen un peso mucho mayor que los débiles. En el caso en el que los aspectos que hacen más robusto el modelo de negocio de Airbnb superen a aquellos que la hacen más débil, habría muchas posibilidades de que la compañía acabara desapareciendo en el corto/medio plazo. Por ello, se deben estudiar cada uno de estos factores para poder entender en que situación se encuentra.

3.4.1 *Puntos fuertes*

Según uno de sus fundadores, se describen como una compañía comunitaria cuyo compromiso es trabajar con los anfitriones, mejorar la oferta adaptada a los huéspedes y conectarlos de forma que ambos tengan una experiencia única (Paniagua, 2018).

En relación con los puntos fuertes, cabe destacar varios factores que hacen de Airbnb una de las plataformas de alojamiento mejor posicionadas actualmente (Nielsen, 2014). En primer lugar, Airbnb es un modelo muy escalable en términos de tecnología, marketing y operaciones realizadas. Tiene una gran capacidad para mejorar sus inversiones de marketing y alcanzar mejor al público objetivo. Sus inversiones están siempre centrados en actividades relacionadas con el marketing, la tecnología y la infraestructura, lo que le permite continuar creciendo, adaptando su producto a las necesidades y los deseos de sus clientes (Barceló, 2017).

Con respecto a la tecnología, un segundo aspecto fortalecedor es su enfoque al Big Data. Gracias a esta herramienta, la plataforma tiene información privilegiada sobre sus clientes, sus gustos, su tipo de estancias etc. De hecho, durante una conferencia en San

Francisco, Joe Gebbia anunció a los anfitriones la posibilidad que se les ofrecía de utilizar la guía sobre sus probabilidades de conseguir una reserva en ese día específico por ese precio fijado. Gracias a ello, el anfitrión que establezca el precio alrededor de un 5% sobre el sugerido por esta herramienta de Airbnb, se les garantiza que tienen cuatro veces más posibilidades de lograr una reserva (Huet, 2015). Además, otro factor clave es el tipo de producto que ofrece. No es simplemente la puesta a disposición de alojamiento sino que tiene un modelo tanto global – misma propuesta – como localmente adaptado, ya que cuenta con una oferta más adecuada a cada ciudad según sus costumbres.

Asimismo, otra de sus principales fortalezas y que le permite seguir creciendo es la construcción de la confianza (Barnes & Mattsson, 2016). Una vez una persona se aloja en una casa, ambas partes expresan su opinión sobre su experiencia. De esta forma, los futuros huéspedes pueden ver las opiniones sobre alojados anteriores y así, generar una mayor confianza sobre el anfitrión. El número de comentarios tiene un gran peso en las probabilidades de conseguir una reserva. Está comprobado que un alojamiento sin ningún comentario transmite desconfianza, mientras que uno con un único comentario positivo consigue que se reserve sin problema (Huet, 2015).

Otro factor hace referencia al incentivo económico que tiene el anfitrión para dar un servicio excelente. Con la motivación de obtener una buena calificación como anfitrión, éstos se ven motivados a mejorar la experiencia del huésped, ya que existe una correlación obvia entre la satisfacción de éste y su valoración final. Finalmente, el último punto fuerte a destacar es la mayor facilidad que tiene Airbnb en términos de precio en comparación con alquileres turísticos y hoteles. Esta ventaja se debe principalmente a que da un valor a activos que inicialmente no estaban siendo monetizados (Barnes & Mattsson, 2016).

3.4.2 Puntos débiles

A pesar de contar con todos estos puntos fuertes, Airbnb también presenta algunas debilidades en su modelo de negocio. En primer lugar, un factor – ya mencionado anteriormente – es el de la profesionalización de la plataforma. La diversificación del tipo de alojamientos ofertado hace que Airbnb se acerque cada vez más al modelo de negocio tradicional hotelero. Son cada vez más las agencias que gestionan este tipo de alojamiento lo que provoca que se aleje de la esencia inicial de Airbnb (Ivanova, 2017). Otra de sus

debilidades está relacionada con la logística. En muchas ocasiones, el propietario no necesariamente vive en el apartamento ni se encuentra cerca de él, por lo que surgen conflictos logísticos. El problema más común de este tipo está en el proceso de check-in y check-out. No obstante, la tecnología puede solucionar el conflicto con nuevas alternativas como la apertura de puertas vía móvil y este problema podría desaparecer fácilmente (Barceló, 2017).

Otro punto débil es el de su reputación. A pesar de que los fundadores destaquen con orgullo que solo se registran un 1% de incidencias de todas las estancias anuales (Gebbia, 2016), este número resulta más elevado cuando se tiene en cuenta el número de alojamientos y habitaciones que se reservan anualmente (Ivanova, 2017). Además, también se han identificado problemas discriminatorios y racistas que perjudican la imagen de la compañía. Por ejemplo, el pasado mes de julio, una huésped sud-africana fue hospitalizada después de que fuera empujada por las escaleras por su anfitriona. La víctima está convencida que fue su color de piel lo que provocó la reacción de su anfitriona (Buckley, 2017). Este caso junto con muchos otros perjudican la imagen y reputación de Airbnb. Otra debilidad del modelo es que no existen suficientes garantías sobre la seguridad de las transacciones y la información personal. Finalmente, cabe analizar en más profundidad los dos puntos débiles principales de Airbnb: las regulaciones legales y fiscales, y la contestación por parte de los vecinos (Ivanova, 2017). Debido al impacto que tienen estas dos últimas amenazas sobre Airbnb, se realizará un estudio más en profundidad.

3.5 Principales retos para Airbnb

Los principales retos a los que se enfrenta la compañía actualmente conciernen esencialmente a la cuestión legal y vecinal. Deben hacer frente a problemas legales y fiscales, así como a los problemas con las administraciones locales y la oposición vecinal.

3.5.1 Regulaciones legales y fiscales

En referencia a la legalidad de la compañía, Airbnb, por medio de sus cláusulas legales, intenta quedar al margen de todos los posibles problemas legales apareciendo como un mero intermediario. De esta forma, Airbnb ofrece un seguro de protección para el anfitrión que cubre hasta 1 millón de dólares en concepto de responsabilidad por lesiones personales o por daños en la propiedad que se produzcan durante la estancia (Botsman & Rogers, *Lo Tuyo Es Mío: Contra La Economía Colaborativa*, 2010).

A finales de 2016 se aprobó el Real Decreto que obliga a las plataformas de economía colaborativa – incluyendo a Airbnb – a enviar la información sobre los huéspedes y los anfitriones de los alojamientos en España (Serrano, *Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP*, 2018). Según el encargado de Política Global y Asuntos Públicos de la compañía, Chris Lehane, Airbnb quiere pagar impuestos y sostiene que ya han pagado 510 millones de dólares a nivel mundial (Serrano, *Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP*, 2018). Por otro lado, Arnaldo Muñoz, director de Airbnb en España, afirma que uno de los principales objetivos es mantener buenas relaciones con las ciudades además de ayudar a la creación de un modelo de turismo sostenible del que todos se puedan beneficiar (Paniagua, 2018). Además, otro de sus fundadores, Nathan Blecharczyk, destacó en una entrevista que la empresa ya se encuentra asociada a aproximadamente 400 gobiernos que están cambiando sus políticas (Serrano, “Puedes crear un mundo a tu medida”, 2018)

Son muchas las ciudades que están reaccionando frente al avance de la plataforma digital. Dado que Airbnb pretendía aumentar la duración de las estancias, Ámsterdam se opuso y redujo a 30 días la estancia máxima en este tipo de alojamientos. Asimismo, París, Berlín, Lisboa, Barcelona, Miami, Nueva York y San Francisco están regulando las estancias a través de esta página (Serrano, *Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP*, 2018).

España, uno de los mercados más importantes de la compañía, se encuentra entre los países con las leyes más restrictivas para el hospedaje compartido (Paniagua, 2018). El Gobierno ha tomado medidas para exigir más información y controlar las actividades llevadas a cabo por este tipo de plataformas colaborativas (Lamet, 2018). En Madrid, desde la aprobación de la ley en 2012, se debe pagar una tasa turística además de tener la obligación de tener el número de registro del censo oficial. Asimismo, se ha formulado

una ley donde se incluyen dos novedades. En primer lugar, se considera a Airbnb como una empresa turística, lo que supondría que debería cumplir con la Ley de Ordenación del Turismo – que no cumplen actualmente – y que los vecinos tendrían poder para decidir sobre si hay o no pisos para turistas en sus comunidades respectivas – siempre contando con una mayoría y que se encontrara recogido en los estatutos (Molina, 2018).

En el caso de Baleares, se aprobó en 2017 una reforma de la Ley de Turismo donde se establecía que toda publicidad de alojamientos vacacionales debía incluir el número de inscripción expedido por el Gobierno para las viviendas autorizadas así como la imposición de un tiempo máximo de estancia de 12 meses (Hosteltur, 2017). Desde 2012, la ley balear prohíbe el alquiler turístico en apartamentos en edificios plurifamiliares (EFE, 2018). Con esta nueva ley se pretende imponer a las plataformas tipo Airbnb a garantizar la veracidad y formalidad de sus transacciones a pesar de que imponga condiciones.

Además, se pretende reducir la opacidad de los alquileres turísticos ya que cada vez son más los que alquilan vivienda sin ningún tipo de regulación (Lamet, 2018). Otra ciudad española que cuenta con grandes conflictos sobre la regulación es Barcelona. Según el Ayuntamiento, hay 16.000 viviendas vacacionales, de las cuales 7.000 no tienen licencia (Burgen, 2017). Barcelona ha obligado a Airbnb a eliminar los anuncios de 1.000 apartamentos de su plataforma ya que no tenían el número de licencia obligatorio. Finalmente, debido a oposición por parte de Airbnb a retirarlo provocó que se le impusiera una sanción de 600.000 euros (Hosteltur, 2017). Como muchos afirman, no es cuestión de estar en contra del turismo sino de la necesidad de regularlo (Burgen, 2017).

Cabe destacar que en 2012 había aproximadamente 3.5 millones de viviendas cerradas, cifra próxima al número de alojamientos ofertados para el alquiler. Según el profesor de economía de la Universidad de Barcelona Gonzalo Bernardos (2018), la solución no se encuentra en gravar sino en conseguir estimular el mercado. Este economista considera que se trata de un problema grave en cuanto a la rentabilidad del alquiler en las grandes ciudades, ya que éste no es rentable para el propietario.

Otra característica del plan es la limitación a 90 días del plazo en el que se pueda alquilar el alojamiento a turistas así como que las plataformas “*colaborativas*” paguen una tasa con el fin de que contribuyan a financiar sobrecostes generados por el impacto del alquiler

(Molina, 2018). Si las regulaciones sobre este tipo de plataformas se siguen imponiendo, puede que todas las motivaciones de sus usuarios disminuyan. Aún no está claro como evolucionará esta situación pero algún tipo de normas deberán establecerse para que esta economía disruptiva compita de forma reglamentaria (Comisión Europea, 2018).

3.5.2 Oposición comunidad de vecinos

La batalla contra el incremento del turismo de las grandes ciudades se encuentra en continuo crecimiento. El pasado Día Mundial del Turismo una multitud de gente del barrio de Lavapiés, Madrid presentó 18 denuncias de pisos ilegales en el ayuntamiento. Además de tratarse de pisos sin licencia y por ende, ilegales, la principal queja de los vecinos proviene del hecho que Airbnb y plataformas similares suponen una amenaza de expulsión hacia los residentes (Vilaseró, 2017).

Asimismo, los vecinos afirman que no se puede hablar de economía colaborativa cuando quien gestiona las viviendas no son particulares sino multipropietarios y fondos de inversión (Vilaseró, 2017). Cabe destacar el caso de Raquel, una supuesta propietaria y vecina que administraba 150 pisos en esta misma zona de la capital. Realmente Raquel era un sobrenombre de una de las mayores cadenas hoteleras del mundo, Wyndham Worldwide (Pascual, 2018).

Todo apunta a que aún queda recorrido hasta que se acabe determinando la mejor forma de regular estos modelos de negocio novedosos. Hacienda ya ha iniciado su camino para poner fin a las opacidades de este tipo de alquiler vacacional aprobando nuevas normativas y regulaciones (Lamet, Hacienda endurece su vigilancia al alquiler turístico para atajar el fraude, 2018).

4. Impacto sobre el turismo español

4.1 El turismo en España

España, uno de los principales destinos turísticos del mundo, se encuentra en punto de mira con el crecimiento de plataformas autodenominadas “*colaborativas*” y la supuesta amenaza que puedan suponerle a la industria del país. Es esencial analizar la evolución del turismo en España y su situación en la actualidad para poder analizar posteriormente el impacto que está teniendo Airbnb sobre el sector hotelero.

En 2016, España fue el cuarto país por llegada de número de hospedados a nivel mundial y el tercero en todo Europa (Gebbia, 2016). La industria del turismo en España tiene un gran peso sobre su economía, suponiendo un 11,2% en España, así como un generador del 13% del empleo (Exceltur, 2018). Desde el *boom turístico* de la década de los años 60, España destaca por su exquisito servicio, sus infraestructuras y su hostelería. Además, la Exposición Universal de Sevilla de 1992, los Juegos Olímpicos de Barcelona y el aniversario del quinto centenario del Descubrimiento de América marcaron un punto de inflexión en el turismo español y ayudaron a potenciarlo enormemente (Hosteltur, 2018). Durante varios años se hizo especial hincapié en promocionar España como un destino de sol y playa, gracias al predominio del clima cálido frente a otros países del norte de Europa (UBS, 2018). En 1950 había un total de 25 millones de turistas internacionales y en 1970 esta cifra llegó a 166 millones. En 2017, España recibió 82 millones de turistas lo que supone que solo España ha triplicado al turismo mundial de 1950 y es la mitad que en 1970 a nivel mundial (González, 2018).

A pesar de que el turismo en España se vio estancado durante los años de crisis financiera, la industria ha vuelto a retomar su situación de normalidad y continúa creciendo a un ritmo incluso mejor al estimado. En 2015, la industria del turismo tuvo unos ingresos totales de 193.9 billones de dólares, lo que significa una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 0.6% entre 2011 y 2015 (MarketLine, 2016). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), España se posicionó en el tercer puesto de la lista de número de turistas extranjeros recibidos en 2017, después de Francia y Estados Unidos (OMT, 2018). En 2016, España consiguió unos ingresos turísticos de 77.625

millones de euros, lo que supuso un incremento del 9% respecto del año anterior (OMT, 2018). Asimismo, España en ese mismo año recibió 1.200 millones de turistas, lo que significa que tiene una cuota de mercado mundial del 6,8% (González, 2018). Además, en el último año este sector ha aumentado un 4,4% del PIB total español (UBS, 2018) y en 2017, batió el récord histórico al recibir a 82 millones visitantes (González, 2018).

Tal y como destaca Raúl González (2018), Consejero Delegado de Barceló, el sector turístico mundial continua siendo un sector con un gran crecimiento, siendo este crecimiento incluso superior al Producto Interior Bruto de la economía total. Se estima que para 2025 la economía general crecerá un 3% de tasa acumulada anual mientras que el turismo un 6,5%. Esto demuestra que el turismo crece exponencialmente, con un crecimiento que llegará a duplicar al de la economía general.

En cuanto al origen de los turistas que llegan a España, se encuentra en primer lugar Reino Unido, con 17 millones de turistas – o lo que es lo mismo, un 22% del turismo extranjero total español – en 2016. En segundo y tercer lugar, Francia y Alemania con aproximadamente 11 millones – 15,2% Francia y 11,4% Alemania (FRONTUR, 2016). Esto significa que casi el 50% del turismo proveniente de fuera de España tenía origen de tres únicos países: Reino Unido, Alemania y Francia (FRONTUR, 2016). En relación a las comunidades autónomas más receptoras, Cataluña es el principal destino turístico seguido de las Islas Baleares y las Islas Canarias (OMT, 2018).

Cuando se habla del sector hotelero, es necesario tener en cuenta la diversidad de esta industria. Ésta engloba desde negocios familiares de tipo B&B con pocas habitaciones, hasta grandes cadenas hoteleras con miles de habitaciones y una gran presencia internacional (Woskow, 2014). Las plataformas de viviendas compartidas incrementan la complejidad del sector hotelero facilitando a la persona con una habitación libre la posibilidad de alquilarla y permitiendo a personas desconocidas a ponerse en contacto entre ellas (Woskow, 2014). Además, las cadenas hoteleras tradicionales están empezando a dar uso de este tipo de plataformas como Airbnb o HomeAway para publicitar sus habitaciones (Woskow, 2014).

4.2 Impacto Airbnb en el sector turístico

Está claro que la economía colaborativa está teniendo un impacto en la economía a nivel mundial. Según Actualidad Económica, este tipo de economía supone a España entre un 1% y 1,4% de su Producto Interior Bruto (PIB) y se estima que llegue a duplicarse hasta 2025, hasta llegar a suponer un 2% y 2,9% (Paniagua, 2018).

Según Hosteltur, en 2016 había 187.000 alojamientos vacacionales en España que tuvieron una ocupación de 5,4 millones personas. Estas cifras pueden ser traducidas en un impacto en la economía del país de 4.170 millones de euros, 560 millones de los cuales pertenecían a los propietarios del alojamiento (Hosteltur, 2017).

La crisis economía junto con la revolución tecnológica han provocado que los métodos de consumo se hayan alterado. El turismo colaborativo se encuentra en auge debido a una serie de factores que lo fomentan continuamente. En primer lugar, la sensación de compartir la experiencia y conocer a desconocidos hace que aporte más valor al viaje. En segundo lugar, la tecnología facilita la búsqueda de las diferentes opciones para buscar alojamiento. En tercer lugar, el turismo colaborativo tiende a suponer un ahorro para los viajeros. Finalmente, a través de estas plataformas es más accesible encontrar actividades y destinos que no estén masificados (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva, 2015). No obstante, el principal factor que incita a la sociedad a hacer uso de Airbnb en vez de hospedarse en el hotel radica en el ahorro. La gente buscaba opciones más asequibles para poder seguir disfrutando de las vacaciones (Nielsen, 2014).

Actualmente, llama la atención que hay 800.000 personas alojadas diariamente a través de la plataforma Airbnb (Gebbia, 2016), lo que demuestra que este nuevo modelo tiene claramente un impacto sobre el turismo y la economía del país. No obstante, aunque esté claro que Airbnb y similares están transformando la industria, puede que el impacto sea menor del temido (Pinedo & Ruiz, 2017). A continuación se realizará un estudio sobre los diferentes puntos de vista del impacto de Airbnb.

4.3 Retos y oportunidades para la industria hotelera

El sector hotelero, de suma importancia para la economía del país, es consciente de la nueva competencia: las plataformas de economía colaborativa. No obstante, es necesario

analizar si se trata realmente de una amenaza alarmante para las cadenas hoteleras o por lo contrario, son actores complementarios y suponen una oportunidad para éstas.

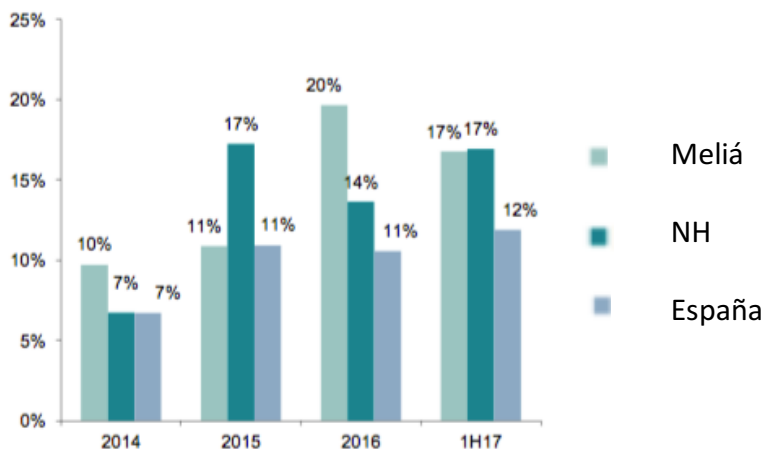
Un estudio de Deloitte a directivos de empresas destaca que la economía colaborativa representa una amenaza para el 50% de los directivos de la industria mientras que para el otro 50% supone una excelente oportunidad para mejorar sus modelos de negocio, para innovar y diferenciarse (Deloitte, 2017).

En 2010, el 62,7% de los turistas extranjeros se alojaron en hoteles mientras que en 2016 la cifra aumentaba hasta un 63,49% (Hosteltur, 2017). Luis Falcón, director de inAtlas, empresa dedicada a estudios de mercado, destaca que estas cifras demuestran que los hoteles españoles continúan manteniendo su cuota sin verse perjudicados por los alojamientos vacaciones u otro tipo de modalidad. Además, concluye que entre 2010 y 2016 hubo un aumento de viajeros que se alojaron – tanto en hoteles como en viviendas – lo cual es un aspecto positivo para la industria en sí y la economía del país (Hosteltur, 2017).

El análisis realizado por inAtlas indica que el alojamiento en casas particulares a través de plataformas como Airbnb ha aumentado notablemente en los últimos años, pasando de 4,63 millones en 2010 a 8,21 millones en 2016. Esto representa un crecimiento de casi un 77% en tan solo seis años. A pesar de que Airbnb ha aumentado su demanda, los hoteles también se han visto beneficiados, teniendo un aumento de huéspedes en los hoteles de un 44% (Hosteltur, 2017).

Los resultados de las cadenas hoteleras en los últimos años continúan demostrando fortaleza y crecimiento a pesar de que se ha batido el récord de personas ofertando sus apartamentos en Airbnb (Haywood, Mayock, Freitag, Akuffo Owoo, & Fiorilla, 2017). Un estudio de Cobas Management concluye que el impacto de Airbnb sobre la industria hotelera es mínimo. Mientras Airbnb ha duplicado su tamaño en número de huéspedes en España desde 2013, el RevPAR de los hoteles ha incrementado un 10% CAGR desde 2013 hasta 2017 (Pinedo & Ruiz, 2017). El incremento de la falta de capacidad de los hoteles y el crecimiento de la demanda ha beneficiado a las plataformas P2P, facilitándoles la obtención de cuota de mercado mientras que los hoteles han continuado con su elevada ocupación y precios crecientes. Esto ha permitido que los dos tipos de alojamientos hayan crecido de forma robusta (Pinedo & Ruiz, 2017).

Gráfico incremento RevPAR en cadenas hoteleras españolas



Fuente: Pinedo y Ruiz (2018). Gráfico incremento RevPAR en cadenas hoteleras que cotizan en la bolsa española. Recuperado del informe

Otro factor clave sobre si Airbnb impacta a la industria hotelera es el tipo de cliente. Según estudios, el huésped típico de Airbnb difiere al cliente español. Las reservas a través de Airbnb son realizadas por un nicho de mercado: grupos de más de cuatro personas que se alojan más de cuatro noches con intenciones vacacionales o de ocio. De forma opuesta, el 65% de los huéspedes de los hoteles que cotizan en la bolsa española – NH y Meliá – se alojan en ellos por motivos de trabajo y la estancia media ronda los 2.4 días (Pinedo & Ruiz, 2017). Tal y como destaca Hilton, Airbnb y los hoteles convencionales pueden coexistir juntos dado que están enfocados a diferentes clientes (FastCo.Works, 2016).

No obstante, otros estudios demuestran que Airbnb ha tenido un impacto en la industria hotelera y que supone una amenaza para ésta. Según STR, en 2016 la ciudad de Barcelona registró un crecimiento de un 36% de demanda de apartamentos y un incremento de un 13% de la oferta. Por otro lado, los hoteles no obtuvieron unos resultados tan positivos. Se registró un crecimiento de solo un 2,3% de la demanda y un 0,5% de la oferta. Debido a estos resultados, STR concluyó que era muy probable que hubiera afectado la demanda en los hoteles, dado que la demanda hotelera había disminuido a la vez que se incrementó la demanda de Airbnb (Haywood, Mayock, Freitag, Akuffo Owoo, & Fiorilla, 2017).

Aunque haya diferentes puntos de vista sobre la amenaza que supone Airbnb y similares para la industria hotelera todos coinciden en un punto. Una de las principales

incertidumbres de las compañías del sector turístico es si esta nueva competencia cumple con los mismos niveles de seguridad y calidad, así como si pagan los impuestos por su actividad, tal y como el resto de sus competidores lo hace (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva, 2015). Está claro que las grandes hoteleras coinciden en que debe aplicarse a Airbnb y similares la misma regulación normativa y fiscal que a los hoteles para poder tener una competencia leal. A estas demandas también se une AEHM, la patronal hotelera de la capital, argumentando que hay un exceso de oferta de viviendas vacacionales ilegales, por lo que destaca que es indispensable una regulación (Hosteltur, 2017).

Está claro que una de las principales ventajas competitivas de Airbnb frente al alojamiento convencional es que pagan menos impuestos. El incremento de regulación de este tipo de plataformas supone que comiencen a tributar como una compañía regulada, lo que supondrá que sus ingresos no serán tan elevados como habían sido hasta ahora (Pinedo & Ruiz, 2017).

4.4 Reacción de las cadenas hoteleras ante Airbnb

El Consejero Delegado de la segunda cadena hotelera española por número de habitaciones, Meliá, anunció que Airbnb era el mayor riesgo afrontado en el mundo hotelero (Pinedo & Ruiz, 2017). Aun así, Meliá garantiza que “seguirán siendo 100% hoteleros” (Hosteltur, 2017).

El auge de la economía colaborativa provoca que los actores tradicionales del turismo se vean obligados a rediseñar su modelo para poder atender a los gustos y necesidades de los clientes. Existen infinitas estrategias que pueden llevar a cabo las cadenas hoteleras para conseguir obtener buenos resultados sin que Airbnb o similares les quiten su cuota de mercado. Una estrategia común es la de empezar a competir con Airbnb a través de la creación de compañías competidoras. Un ejemplo claro es el de la compañía hotelera Accor Hotels, con sede en Francia, la cual ya ha realizado inversiones dirigidas hacia la entrada en el mercado de alojamiento compartido con el lanzamiento de “*Onefinestay*” en Londres, el cual tiene como público objetivo propietarios adinerados (Glusak, 2016). Otro ejemplo es el de la cadena hotelera Room Mate que cuenta con el producto Be Mate. Esta alternativa es considerada un híbrido entre economía colaborativa y el modelo tradicional, ya que ofrece la posibilidad de alquilar casas de particulares a la vez de incluir

los servicios típicos de un hotel convencional. A través de este modelo, la cadena dispone de opciones más económicas pero sin abandonar la esencia de un hotel tradicional (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva, 2015).

Otra estrategia es la de generación de nuevas experiencias y un excelente servicio, para que el cliente prefiera una estancia en el hotel frente a Airbnb. Por ejemplo, Hilton Hotels hace uso de la innovación para lograrlo. Hilton explica que su firma continua centrándose en el servicio superior, el cual le diferencia de esta nueva competencia. Destaca que las economías colaborativas, como Airbnb, ofrecen una forma disruptiva de alojamiento pero remarca que ellos no se encuentran en ese sector sino en el de hospitalidad. A través de un servicio excepcional se distinguen de Airbnb y afirman de forma contundente: *“alojamiento y hospitalidad pueden coexistir en el mercado”*. Además, gracias al Big Data pueden conocer mejor a su cliente y con ello, ofrecerle una experiencia más personalizada. Según el estudio *“Hotels 2020”* realizado por Amadeus, de los 610 huéspedes encuestados, un 92% espera que su estancia sea personalizada (FastCo.Works, 2016).

Además, otra estrategia que se está llevando a cabo por las cadenas hoteleras es la de adaptación de la oferta a través de la creación de marcas. Hilton también ha incluido esta táctica para adelantarse a las nuevas tendencias del mercado y poder así diferenciarse. Hilton explica que Airbnb está teniendo un gran éxito, en especial en las ciudades turísticas y entre los jóvenes que buscan conocer a gente nueva y tener experiencias más atrevidas y aventureras. Por ello, Hilton no ve esto como una amenaza sino todo lo contrario, como una oportunidad para entender qué es lo que buscan los clientes potenciales. Por ello, ya en 2014 Hilton lanzó dos nuevas marcas bajo el nombre de Curious Collection by Hilton – hoteles boutique de lujo para viajeros curiosos – y Canopy by Hilton – hoteles con un toque local y cada uno de ellos único (FastCo.Works, 2016).

A continuación se realizará un estudio más detallado de la cadena hotelera española Barceló sobre como están reaccionando ante la llegada de Airbnb y sus perspectivas a futuro.

4.4.1 El caso Barceló Hotel Group

El Grupo Barceló fue fundado en 1931 por Simón Barceló en Mallorca, España. Lo que comenzó como una empresa familiar para el transporte de mercancías y personas, ha evolucionado hasta convertirse en una de las empresas del turismo más importantes tanto en España como en el resto del mundo. En la actualidad continua creciendo como una empresa familiar estando ya en la tercera generación. Desde sus inicios como compañía centrada en el turismo – principalmente en los hoteles y en los viajes – Barceló se caracteriza por ser pionero, por innovar y por diversificar sus operaciones siempre centrándose en la rentabilidad del negocio (Barceló Group, 2018). Además, la compañía opera a todos los niveles de la cadena de valor del sector de viaje y de la hostelería, lo que le permite entender las necesidades de toda la cadena y poder conseguir todos sus objetivos a través de su conocimiento y experiencia (Barceló Group, 2018).

En la actualidad es la tercera compañía por número de habitaciones en España y la número 32 del mundo. Estando presente en 22 países, su portfolio tiene 234 hoteles con más de 50.000 habitaciones. Dentro de éste, tiene un 52% de sus hoteles urbanos y un 28% de vacacional. Además, su división de viajes Ávoris cuenta con más de 700 agencias de viajes, múltiples turoperadores e incluso tiene una aerolínea con rutas a 10 países. En 2016, la compañía, con una plantilla de casi 30.000 empleados, obtuvo 494 millones de euros en EBITDA total y cerró el año con una cifra de negocios de 2.854,9, un 15% más respecto del año anterior (Barceló Group, 2018).

En la entrevista al Consejero Delegado del grupo en EMEA (Europa, Middle East y Asia), Raúl González ha destacado como Airbnb no ha provocado que la compañía haga ningún cambio determinante en su estrategia, pero que sí son conscientes de que se encuentran ante un nuevo competidor en la industria. No obstante, aunque no haya sido por la llegada de este nuevo competidor en sí, si que afirma que han estado trabajando en dos nuevos cambios en su modelo. En primer lugar, al igual que ha hecho Hilton, han diversificado su portfolio con una estrategia multimarca (González, 2018). Mientras que todos sus hoteles estaban bajo la marca Barceló, actualmente cuentan con cuatro marcas que les ayudan a diferenciar sus productos y adaptarse mejor al mercado. El nombre de la primera marca que han incluido se denomina Royal Hideaway, posicionándola como una marca de lujo, con hoteles únicos y exclusivos. Esta marca tiene actualmente seis hoteles exclusivos con unos valores detrás ligados a la autenticidad, detalle y discreción absoluta (Barceló Group, 2018). Los denominan “*hoteles destino*”, lo que significa que uno puede

viajar y simplemente al hospedarse en uno de los hoteles ya han cubierto el viaje (González, 2018).

La segunda marca es Barceló Hotels & Resorts – con 67 hoteles y 21.800 habitaciones – con un enfoque hacia la inmersión cultural, la creatividad y la innovación. La marca Barceló incluye los hoteles Upper upscale, los hoteles de cuatro estrellas superior y cinco estrellas. Los hoteles bajo este paraguas se denominan “*hoteles concepto*” ya que contienen elementos que los hacen diferenciales (González, 2018). En tercer lugar, la marca Occidental se centra en la experiencia de paz y confort con 39 hoteles y más de 10.000 habitaciones (Barceló Group, 2018). Dirigido a una estancia de máxima relajación, con un servicio excelente mezclado con una gran diversidad y simplicidad. Se denominan “*value for money*” con productos más estándar. Finalmente, la marca Allegro, la cual cuenta con 4 hoteles, tiene como público objetivo los Millennials, una marca más alegre y más informal, el cual opera bajo el lema “*low cost and enjoy life*” (Barceló Group, 2018). En cada uno de estas marcas se incluyen tanto hoteles vacacional como hoteles urbanos.

En segundo lugar, han incorporado experiencias nuevas para poder diferenciarse aún más de lo que ofrece Airbnb. Cuentan con hoteles enfocados a la tranquilidad y para lograrlo, solo permiten la entrada a mayores de 18 años; y otros hoteles orientados a familias y niños. También tienen otros hoteles con adaptaciones especiales para un nicho más específico del mercado. Un caso sería un hotel Occidental en Tenerife especializado para personas con un gran interés por entrenar maratones, Ironman, triatlón u otro tipo de pruebas similares. Para lograr que el cliente de este tipo tenga una experiencia totalmente diferenciadora y especial, ofrecen un gimnasio, una piscina olímpica e incluso la posibilidad de tener hipoxia en las habitaciones. La hipoxia consiste en la simulación de dormir a 3.000-4.000 metros de altura, siendo ésta una forma de entrenamiento muy especial. Otro hotel con una gran adaptación a un nicho de mercado es el que está enfocado a los ciclistas, en Palma de Mallorca. Ahí cuentan con un almacén con una capacidad de hasta 500 bicicletas, un taller de reparación y un gimnasio especializado para este deporte (González, 2018).

El objetivo del Grupo es conseguir impactar al cliente, yendo más allá de sus expectativas en cada estancia. El CEO de Barceló en EMEA destaca en la entrevista que a pesar de

que Airbnb sea un competidor más y haya un nicho de mercado que demande Airbnb frente a los hoteles, sigue habiendo una gran cuota del mercado que prefiere alojarse en un hotel por la experiencia y los servicios ofertados en éstos últimos (González, 2018). Aun así, el Sr. González explica que está claro que Airbnb está generando cambios en la industria como por ejemplo que muchas compañías hoteleras – incluido Barceló – están empezando a ofertar algunos de sus productos a través de plataformas como Airbnb (González, 2018). Recalca que quiénes deben estar viéndose más afectados por Airbnb son los hoteles que ofrecen productos de gama baja, que no han evolucionado y cuentan con productos sin gran diferenciación respecto de Airbnb (González, 2018).

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Las economías colaborativas surgieron como formas de fomentar la colaboración y facilitar el uso más eficiente de aquellos activos que estaban siendo desaprovechados, de forma que podían ser reutilizados por terceros para darles una vida más larga y un uso más eficiente. Está claro que la tecnología es uno de los motores esenciales de estas plataformas de economía colaborativa. Se trata de un término ambiguo y novedoso donde no existe un consenso sobre su definición, sus características ni su tipología. Aun así, una característica común a todas ellas es que son diseñadas por y para los usuarios. Gracias a ello, consiguen ofrecer experiencias únicas a un precio asequible.

La crisis junto con la tecnología fue dos de los diversos factores que consiguieron que estas plataformas triunfaran y se asentaran robustamente en la sociedad actual. No obstante, el modelo de negocio inicial ha evolucionado exponencialmente desde sus orígenes y parece que la gran mayoría han abandonado su sentido “colaborativo” para convertirse en meros generadores de ganancias.

Como se ha estudiado a lo largo de este trabajo, existen diversas motivaciones que incitan al nicho de mercado usuario de estas plataformas a hacer uso de estas alternativas frente a las tradicionales. A pesar de que el factor monetario es uno de los motivos con mayor peso, también hay otros relevantes, como la experiencia de conocer a nueva gente, ayudar a los demás y la sensación de sentirse útil.

Actualmente, muchas plataformas se encuentran gestionadas principalmente por fondos de inversión, los cuales tienen como objetivo maximizar sus beneficios. De esta forma, se alejan enormemente de sus inicios colaborativos. En el caso de la plataforma Airbnb, se está dejando de responder a una de las motivaciones de sus clientes: la experiencia personal de inmersión total buscada en una nueva ciudad. Además, al incrementarse esta explotación masiva de apartamentos en las ciudades para convertirlos en turísticos, también se está acabando con la autenticidad de los barrios tradicionalmente resididos por gente local. Esto está provocando que muchas regiones de grandes ciudades se transformen en zonas turísticas. Esta es otra muestra de que se está poniendo fin a uno de las motivaciones de los usuarios de Airbnb y como consecuencia se está acabando con la

esencia de su modelo de negocio. Entonces se abre el debate sobre qué es realmente una economía colaborativa y cuáles son los límites de éstos.

Este Trabajo de Fin de Grado se ha centrado en el análisis de la plataforma de alojamiento de Airbnb y su impacto sobre el sector hotelero en España. Está claro que Airbnb ha hecho reaccionar a las cadenas hoteleras – en una escala que ha variado según la cadena hotelera – ya que se trata de un nuevo competidor con un impacto en la industria global. Como han concluido la mayoría de analistas de diferentes estudios, es cierto que Airbnb y plataformas similares están cambiando la forma en la que se viaja, pero el impacto sobre el sector hotelero español no está siendo tan grande como se esperaba. Tal y como ha destacado Raúl González (2018), aunque el impacto no haya sido tan elevado, es cierto que los hoteles están mejorando sus modelos de negocio para incrementar su diferenciación respecto de Airbnb y similares y así confrontar a este competidor. Es decir, si las empresas tradicionales del turismo ofrecen mejores soluciones y gestionan las tecnologías de sus plataformas pueden hacer frente a esta nueva competencia y aprovechar la oportunidad de mercado, sin que suponga ningún tipo de amenaza (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva, 2015). Las cadenas hoteleras deben analizar el modelo de negocio de Airbnb y plataformas similares para poder adaptar sus modelos actuales a las demandas y exigencias de los clientes y así poder diferenciarse.

Otra conclusión clara en la que coinciden la mayoría de las cadenas es que la competencia de Airbnb debe ser regulada para que empiecen a competir de forma equitativa a todos ellos. Como explica Raúl González, Airbnb y similares tienen el gran obstáculo de la legislación. Actualmente, Airbnb no juega con las mismas reglas que lo hace el sector hotelero. Esto se debe a que estas plataformas han evolucionado de forma más rápida que la ley ha podido soportar y adaptarse. Por ello, es necesario que se regulen para que empiecen a competir con los hoteles de una forma leal y equitativa. A pesar de que el turismo colaborativo está creciendo enormemente, es necesario que se consolide, madure y se establezca un sistema legal que permita que sea una competencia leal frente a las empresas convencionales. Manuel Panadero (2016), director de Relaciones Institucionales de Globalia, destaca que actualmente las plataformas se autodenominan colaborativas sin estar cumpliendo con las normativas fiscales ni laborales, siendo así ilegales. No se trata de una economía colaborativa sino de una economía sin transparencias y con una competencia desleal. Concluye argumentando que estas

plataformas son herramientas de intermediación sin cumplir con las normas como el resto de las empresas establecidas (de la Rosa, 2015).

Este estudio deja abierto futuros líneas de investigación posibles relacionadas con las economías colaborativas. Un estudio futuro podría ser el impacto que tenga la regulación fiscal y legal sobre los ingresos de la compañía de alojamiento Airbnb u otro tipo de plataforma de economía colaborativa. Dado que la regulación actual no está aún establecida, los ingresos de la compañía son probablemente mucho mayores que los que tendrán una vez se regule y se acabe con la competencia desleal actual.

6. Anexos

6.1 Anexo 1: *Entrevista Raúl González, Consejero Delegado de Barceló*

- **¿Cómo afecta Airbnb a Barceló?**
- De manera concreta no hemos introducido ningún cambio significativo en el modelo es verdad que hay un nuevo competidor en el mercado y hay mucha gente interesada de utilizar los servicios de este tipo de plataforma y por tanto es un competidor más.

Un tema que también destacaría es que Airbnb y este tipo de plataformas una cosa que ha provocado junto con las líneas aéreas de bajo coste, personas que no habrían viajado, lo han hecho. Estimamos que alrededor de un 40% de las personas que han viajado y se han alojado en Airbnb son personas que si no hubiera existido ese tipo de alojamiento no habrían sido viajeros. Eso tiene como consecuencia que el impacto real en el RevPAR (ingreso por habitación disponible) en nuestros hoteles de momento ha sido reducido. Sigue habiendo un debate sobre la importancia en el tema de ocio y en los hoteles de tipo más corporativo. Claramente las estancias cortas tienen un mayor impacto Airbnb que las estancias más largas. Nosotros realmente hemos encontrado en algunas ciudades un cierto impacto, reducido, y el RevPAR consideramos que ha podido tener una reducción de alrededor de un 3%. En el caso de los hoteles vacacionales, el impacto suele ser menos, prácticamente insignificante.

- **¿Qué cambios en el modelo de negocio de Barceló se han llevado a cabo para hacer frente a Airbnb?**
- Como decía antes no hay ningún cambio específico por Airbnb pero si que hay dos tendencias muy claras en las que hemos venido trabajando últimamente. Una es la introducción de nuevas marcas, de tal manera que hemos pasado de una estrategia de monomarca a una estrategia multimarca introduciendo 4 marcas y una mayor adaptación de la oferta al mercado. En segundo lugar añadiendo nuevas

experiencias para que hagan que nuestro producto sea diferencial respecto al producto que puede ofrecer Airbnb u otro tipo de plataformas de ese tipo

El Grupo Barceló de cara a la nueva situación de mercado lo que ha hecho ha sido plantear 4 marcas. Una marca de lujo que denominamos Royal Hideawy. Es una marca que consideramos que es un hotel destino. Uno puede viajar y con el mero hecho de ir al hotel ya ha cubierto su viaje. Son productos muy especiales y con un precio muy elevado y una experiencia muy diferencial. La segunda marca es la marca Barceló, es una marca que estaría situado en lo que es el Upper upscale, las 5 estrellas y 4 superior. Son productos con todo tipo de servicios y son lo que denominamos en el grupo hoteles concepto. Tienen elementos que hacen que sean diferenciales, luego lo explicaré con un poco más de detalle. La marca Occidental que es lo que denominaríamos “*Value for money*” son productos más estándar y la marca Allegro que sería como un low cost lifestyle que sería más para Millennials. Una marca más alegre, más joven y más desenfadada. Cada una de estas marcas puede funcionar para hoteles urbano u hoteles vacacionales y dentro de cada marca hacemos subproductos y puede que haya productos dedicados únicamente a las personas mayores de 18 años cuando se busca una tranquilidad en el hotel o pueden ser hoteles totalmente lo contrario; hoteles adaptados a las familias y a los niños.

También hemos creado hoteles para deportistas. Un caso concreto es el Hotel Occidental de Lanzarote en el que está especializado para personas que quieran entrenar triatlón, maratones o Ironman. Ahí hemos creado un gimnasio muy especial, hemos construido una piscina olímpica e incluso tenemos habitaciones con hipoxia que el cliente puede dormir simulando altitud lo cual es una forma de entrenamiento especial. Así el cliente puede dormir a 3.000-4.000 metros de altura de manera simulada. En la isla de Mallorca tenemos un hotel especializado para ciclistas y tiene un almacén para más de 500 bicicletas, tiene un taller de reparación, una zona de limpieza de las bicis y tiene luego un gimnasio especializado para ciclistas y en los meses de invierno recibimos cientos de ciclistas que vienen al hotel porque está muy adaptado a sus necesidades.

En ese elemento de diferenciación también podemos destacar el Punto Happy Minds es la parte de animación dedicada a niños, en el que basados en las teorías de la inteligencia de Hogar Garner , catedrático de la Harvard Business School, hemos creado un aspecto lúdico pero a la vez formativo para el niño, porque al final en gran medida la satisfacción de los padres está muy ligada a la satisfacción de los niños y si encontramos una buena combinación entre aprendizaje, enseñanza y el entretenimiento para el niño creemos que es la combinación perfecta. Por eso, ahí hemos trabajado también mucho en crear ese tipo de producto para las familias.

- **¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los hoteles con la llegada de Airbnb?**

Bueno yo creo que es un nuevo competidor en la que hay una parte del mercado interesada en el producto que ofrecen estas plataformas como Airbnb y sin embargo hay otros clientes que están demandando un producto más completo con mayor número de servicios y mayor seguridad. Entonces si que se tienen que adaptar los productos de gama baja que no tienen más que el producto de alojamiento y no han sido capaces de evolucionar y crear productos más diferenciales.

Un tema también a destacar es que el sector turístico mundial sigue siendo un sector con un crecimiento claramente mayor que el PIB de la economía en general. Es decir, la estimación a futuro es que pueda crecer aproximadamente el doble. De aquí a 2025 se espera que crezca a ritmos del 6,5% de tasa acumulada anual, mientras que la economía general mundial estará en torno del 3%. Por lo tanto, como podemos ver crecerá en torno al doble el sector turístico respecto del resto de las actividades económicas.

Por poner un dato que quizás llamara la atención es que en 1950 en el mundo existían 25 millones de turistas internacionales. En 1970, 166 millones, lo cual quiere decir que España que el año pasado recibió 82 millones sería más de 3 veces más de lo que ha recibido España en 2017 respecto al turismo de todo el mundo en 1950 y aproximadamente la mitad de los turistas que había en el mundo en 1970. Por lo tanto, como vemos el crecimiento está siendo exponencial. En el

año 2016 en el mundo hubo alrededor de 1.200 millones de turistas por lo tanto España tiene una cuota de mercado del 6,8% del mercado mundial

- **¿Cuáles son los principales retos para Airbnb?**

Yo creo que el principal problema que puede tener Airbnb para su desarrollo es la situación legislativa. Hasta el momento este ha sido un cambio en el que la ley ha ido por detrás de la realidad y no está bien regulada. No se juega con las mismas reglas el sector hotelero respecto al negocio de los apartamentos turísticos. Ahora se está incrementando el control respecto a este tipo de producto y yo creo que ahí van a tener una dificultad muy importante tanto las personas que quieran poner nuevos apartamentos en el mercado y que se comercialicen a través de Airbnb como la propia plataforma.

- **¿Crees que sois rivales o complementarios en el mercado?**

- En principio las dos cosas y en algunos momentos claramente hay una rivalidad. Hay clientes que pueden elegir entre ir a un hotel y un apartamento turístico; en algunos casos hay alguna complementariedad, aunque no mucha. Lo que si se está produciendo es que Airbnb y este tipo de plataformas se conviertan en un canal de distribución para los hoteleros. De hecho, para nuestra compañía, tenemos algunos de los productos comercializados a través de Airbnb.

- **Muchas gracias por la entrevista Sr. González.**

- De nada, mucho gusto.

7. Bibliografía

- Lamet, J. (3 de marzo de 2018). *Hacienda endurece su vigilancia al alquiler turístico para atajar el fraude*. Obtenido de Expansión:
http://rsocial.expansionpro.orbyt.es/epaper/xml_epaper/Expansi%C3%B3n/01_03_2018/pla_3634_Nacional/xml_arts/art_15828639.xml?SHARE=6C23C0F29C6C4F158F7CA6264B486305B653D3AF53CFD54244B9CF7F68DE73BF67B3457C2CD6CE7E6EA23CDCDF546FBAB0F7169F3BDD99D9F62064D33D53427A20149521B4AB4A4B8D0A0700ED798B8A6A2982B3CA6A6344EDE3755297317D3D
- Lamet, J. (1 de marzo de 2018). *Hacienda endurece su vigilancia al alquiler turístico para atajar el fraude*. Obtenido de Expansión:
http://rsocial.expansionpro.orbyt.es/epaper/xml_epaper/Expansi%C3%B3n/01_03_2018/pla_3634_Nacional/xml_arts/art_15828639.xml?SHARE=6C23C0F29C6C4F158F7CA6264B486305B653D3AF53CFD54244B9CF7F68DE73BF67B3457C2CD6CE7E6EA23CDCDF546FBAB0F7169F3BDD99D9F62064D33D53427A20149521B4AB4A4B8D0A0700ED798B8A6A2982B3CA6A6344EDE3755297317D3D
- Carson, B. (23 de febrero de 2016). *How 3 guys turned renting an air mattress in their apartment into a \$25 billion company*. Obtenido de Business Insider:
<http://www.businessinsider.com/how-airbnb-was-founded-a-visual-history-2016-2/#it-started-with-an-email-joe-gebbia-sent-his-roommate-brian-chesky-an-idea-what-if-they-made-a-designers-bed-and-breakfast-complete-with-a-sleeping-mat-and-breakfast-it-was-a-way-to-make-a-few-bucks-almost-nine-years-later-that-idea-is-worth-25-billion-1>
- Comisión Europea. (30 de enero de 2018). *Collaborative Economy*. Obtenido de European Commission: http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy_es

- Corcobado, M. Á. (30 de junio de 2017). *Más allá de Airbnb o Wallapop: las apps de economía colaborativa que no conoces*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/tecnologia/2017/06/21/actualidad/1498053063_148486.html
- Chuet-Missé, J. P. (25 de octubre de 2017). *Airbnb extiende sus tentáculos*. Obtenido de Cerodosbe: https://www.cerodosbe.com/es/alojamiento/airbnb-extiende-sus-tentaculos_515898_102.html
- Chuet-Missé, J. P. (26 de febrero de 2018). *Cómo hizo San Francisco para meter en cintura a Airbnb*. Obtenido de Cerodosbe:
https://www.cerodosbe.com/es/alojamiento/pisos-turisticos-san-francisco-airbnb_539726_102.html
- Chuet-Missé, J. P. (20 de febrero de 2018). *Airbnb se vuelve VIP*. Recuperado el 4 de marzo de 2018, de cerodosbe:
https://www.cerodosbe.com/es/alojamiento/airbnb-select-vuelve-vip_538637_102.html
- Lunden, I. (9 de marzo de 2017). *Airbnb closes \$1B round at \$31B valuation, profitable as of 2H 2016, no plans for IPO*. Obtenido de Tech Crunch:
<https://techcrunch.com/2017/03/09/airbnb-closes-1b-round-at-31b-valuation-profitable-as-of-2h-2016-no-plans-for-ipo/>
- Aragón Cánovas, F. J., & Núñez Villanueva, V. (2015). *Las plataformas de economía colaborativa como una tendencia que fomenta el turismo colaborativo*. V Congreso Internacional de Turismo para Todos.
- Aspire. (octubre de 2015). The Rise of Collaboration Consumption. *Aspire*, 17-20.
- Barceló. (2017). *Reflexión sobre la plataforma de alojamiento*. Palma de Mallorca: Barceló Hotel Group.

Barceló Group. (2018). *Grupo Barceló: sobre nosotros*. Obtenido de Página Oficial
Barceló Grupo: <http://www.barcelogrup.com/>

Barnes, S., & Mattsson, J. (2016). *Understanding Current and Future Issues in Collaborative Consumption*. RUC Roskilde University.

Barnes, S., & Mattsson, J. (2016). *Understanding Current and Future Issues in Collaborative Consumption: A Four-Stage Delphi Study*. Technological Forecasting and Social Change.

Bosa, D. (14 de noviembre de 2017). *Airbnb revenue jumps 50 percent to about \$1 billion in Q3*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2017/11/14/airbnb-q3-revenue-hits-about-1-billion.html>

Botsman, R. (mayo de 2010). TEDxSydney: En Defensa del Consumo Colaborativo. Sydney, Australia.

Botsman, R. (27 de mayo de 2015). *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?* Obtenido de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *Lo Tuyo Es Mío: Contra La Economía Colaborativa*. Harper Collins Publisher.

BSR. (septiembre de 2016). An Inclusive Sharing Economy. *The Business of a Better World*, 1-35.

Buckley, J. (10 de julio de 2017). *Black tourist "pushed down stairs by Airbnb host" in Amsterdam*. Obtenido de The Independent: <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/sibalhe-nkumbi-tourist-filmmaker-pushed-down-stairs-airbnb-host-amsterdam-racist-a7834376.html>

- Burgen, S. (2 de junio de 2017). *Barcelona cracks down on Airbnb rentals with illegal apartment squads* . Obtenido de The Guardian:
<https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/02/airbnb-faces-crackdown-on-illegal-apartment-rentals-in-barcelona>
- Deloitte. (2017). *The rise of the sharing economy*. Reino Unido: Deloitte .
- de la Rosa, J. (5 de noviembre de 2015). *Las OTA españolas se preparan para incorporar ofertas P2P*. Obtenido de Hosteltur:
https://www.hosteltur.com/113581_ota-espanolas-se-preparan-incorporar-ofertas-p2p.html
- EFE. (19 de febrero de 2018). *Baleares multa con 300.000 euros a Airbnb por alquiler turístico ilegal* . Obtenido de Invertia: <https://www.invertia.com/es/-/baleares-multa-con-300-000-euros-a-airbnb-por-alquiler-turistico-ilegal>
- Exceltur. (2 de marzo de 2018). Obtenido de Índice sintético del PIB turístico español (ISTE): <https://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>
- FastCo.Works. (16 de agosto de 2016). *The Hotel Revolution*. Obtenido de Press Reader: <https://www.pressreader.com/usa/fast-company/20160801/282020441643461>
- FRONTUR. (2016). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras*.
- Fundación ONCE. (2015). *V Congreso Internacional de Turismo para Todos*. Universidad Internacional de Andalucía. Madrid: Fundación ONCE.
- Glusak, E. (20 de julio de 2016). *Hotels vs. Airbnb: Let the Battle Begin*. Obtenido de The New York Times: <http://www.nytimes.com/2016/07/24/travel/airbnb-hotels.html?smid=fb-share>

- Gallagher, L. (15 de febrero de 2017). *Airbnb's Profits to Top \$3 Billion by 2020*.
Obtenido de Fortune: <http://fortune.com/2017/02/15/airbnb-profits/>
- Gebbia, J. (febrero de 2016). *Cómo Airbnb diseña para la confianza*. (J. Gebbia, Intérprete) TED Talk 2016, Estados Unidos.
- Gertz , G. (marzo de 2016). *Sharing Economy*. *Salem Press Encyclopedia*.
- González, R. (24 de marzo de 2018). Impacto de Airbnb sobre el Grupo Barceló. (M. G. Albízuri, Entrevistador)
- Gruszka, K. (2016). *Framing the collaborative economy —Voices of contestation*.
Vienna: WU Vienna University of Economics and Business.
- Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Akuffo Owoo, K., & Fiorilla, B. (2017). *Airbnb & Hotel Performance*. STR. Londres: STR.
- Hosteltur. (2017). Airbnb será parte de la solución cuando comience a jugar limpio.
Hosteltur, 1-11.
- Hosteltur. (26 de febrero de 2018). *Airbnb se hoteliza aún más*. Obtenido de Hostertur:
https://www.hosteltur.com/126788_airbnb-se-hoteliza-aun.html?fromNewsletter=com&fromNewsletterDate=2018-02-24&internalFormatClick=diario-20180224
- Huet, E. (5 de junio de 2015). *How Airbnb Uses Big Data And Machine Learning To Guide Hosts To The Perfect Price*. Recuperado el 27 de enero de 2018, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/06/05/how-airbnb-uses-big-data-and-machine-learning-to-guide-hosts-to-the-perfect-price/#55d07dfa6d49>

- Ivanova, P. (2017). *A Contemporary Overview of the Application of Collaborative Consumption in Tourism*. Business Management .
- Kierk, E., Kersley, R., & Preto, M. (2015). *The Sharing Economy*. Equity Research. Global: Credit Suisse.
- MarketLine. (2016). *Travel and Tourism in Spain*. MarketLine Industry Profile.
- Molina, C. (12 de febrero de 2018). *Madrid y Barcelona: dos maneras opuestas de controlar el fenómeno Airbnb*. Obtenido de Cinco Días:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/09/companias/1518181062_388775.html
- Nielsen. (2014). *Is sharing the new buying?* Nielsen.
- OMT. (2018). *Estadísticas turismo Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de OMT: <http://www2.unwto.org/es>
- Paniagua, E. (5 de marzo de 2018). Airbnb quiere ser amable. *Actualidad Económica*, 22-24.
- Pascual, A. (19 de febrero de 2018). *Hacia Viena pasando por Berlín: ¿hay que intervenir el mercado del alquiler?* Obtenido de El Confidencial:
https://www.elconfidencial.com/vivienda/2018-02-19/alquiler-madrid-barcelona-precio-idealista-fotocasa_1523338/
- Pinedo, J., & Ruiz, F. (2017). *Business before pleasure*. Madrid: Exane BNP Paribas.
- Schor, J. (octubre de 2014). Debating the Sharing Economy. *Great Transition Initiative: Toward a Transformative Vision and Praxis*, 1-15.

Salvatierra, J. (28 de diciembre de 2017). *España bate el récord de turistas extranjeros un mes antes de cerrar el año*. Obtenido de El País:

https://elpais.com/economia/2017/12/28/actualidad/1514448926_208669.html

Selloni, D. (2017). *New Forms of Economies: Sharing Economy, Collaborative Consumption, Peer-to-Peer Economy*. Milan: Springer International Publishing.

Serrano, N. (27 de febrero de 2018). Airbnb: de los retos legales a la caza del cliente VIP. *Expansión*.

Serrano, N. (17 de marzo de 2018). “Puedes crear un mundo a tu medida”. Obtenido de *Expansión*:

http://rsocial.expansionpro.orbyt.es/epaper/xml_epaper/Expansi%C3%B3n/17_03_2018/pla_3634_Nacional/xml_arts/art_15886481.xml?SHARE=6C23C0F29C6C4F158F7CA6264B486305B653D3AF53CFD54244B9CF7F68DE73BF7BFC E08B5DEFD19191D7BA547AF58A86F074480ED5CB63164988470F689108F2ED4D4148D6783382CDF00B2C4445FA3AA4B657FFA4F05F3F32719808F706360E

Sundararajan, A. (2014). *Peer - to - Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issues*. NYU Center for Urban Science and Progress. Nueva York: NYU Center for Urban Science and Progress.

UBS. (2018). *European Travel & Leisure: 2018 Outlook*. UBS Global Research.

Vilaseró, M. (28 de octubre de 2017). *Vecinos de Madrid redoblan la batalla contra los pisos turísticos*. Obtenido de El Periódico:

<https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170927/vecinos-de-madrid-redoblan-la-batalla-contra-los-pisos-turisticos-6314406>

Walsh, B. (17 de marzo de 2011). *Today's smart choice: Don't own, share*. Recuperado el 4 de marzo de 2018, de Time Magazine:
http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html

Woskow, D. (2014). *Unlocking the sharing economy An independent review*. Londres: Government of England.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2015). *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*. Boston: Boston University.