



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



SEGÚN

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DE
AIRBNB: DISRUPTIVA
TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR
TURÍSTICO Y SU ESTRATEGIA
EMPRESARIAL**

Autor: Arianna Llaneza Bressanello
Director: Blanca Moro Cañada

MADRID | Junio 2024

ÍNDICE

1.	Introducción	5
1.1.	Justificación del tema	5
1.2.	Objetivos de estudio y propósito general de la investigación.....	5
1.3.	Metodología.....	7
1.4.	Marco teórico.....	7
1.4.1.	Innovación empresarial.....	7
1.4.2.	Historia y evolución de la empresa.....	8
1.4.3.	Crecimiento y desarrollo de Airbnb	9
1.4.4.	Hitos y logros destacados	10
1.4.5.	Desafíos en el proceso de crecimiento.....	10
2.	Análisis de la innovación en la industria turística.....	11
2.1.	Concepto de estrategia empresarial	12
2.2.	Importancia de la innovación en la estrategia.....	12
2.3.	Estructura organizativa de Airbnb	13
2.3.1.	Diseño.....	14
2.3.2.	Roles clave en la organización	15
2.3.3.	Relación entre estructura y estrategia	15
3.	Claves que caracterizan el entorno de la competencia.....	16
3.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter en la industria turística	17
3.2.	Caracterización de la estrategia genérica de Airbnb.....	18
3.3.	Riesgos y retos asociados a la estrategia competitiva	19
4.	Direcciones de desarrollo estratégico de Airbnb	20
4.1.	Análisis de la integración	20
4.2.	Aplicación de la matriz BCG.....	21
5.	Estrategias de internacionalización	22
5.1.	Drivers para la internacionalización	23
5.2.	Grado global de la industria turística.....	24
5.3.	Estrategias de expansión a nivel global.....	25
5.4.	Análisis PESTEL y CAGE para la internacionalización.....	26
6.	Ventaja y valor competitivos de Airbnb	29
6.1.	Fuentes de ventaja competitiva.....	29
6.2.	Cómo Airbnb mantiene su posición en la industria.....	30

7.	Métodos de desarrollo y evaluación de estrategias en Airbnb	31
7.1.	Enfoques y herramientas utilizados para el desarrollo de estrategias.....	32
7.2.	Evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas.....	33
8.	Conclusiones	34
8.1.	Conclusiones.....	34
8.2.	Recomendaciones	36
8.3.	Futuras líneas de investigación.....	37
9.	Bibliografía	40

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza las estrategias de innovación y la transformación del sector turístico por parte de Airbnb. Fundada en 2008, esta empresa ha revolucionado la industria hotelera a través de su modelo de negocio disruptivo, utilizando tecnología avanzada y enfocándose en experiencias auténticas para los usuarios. El trabajo analiza las estrategias de innovación implementadas por Airbnb y cómo han influenciado en el sector turístico. Se investigan estudios de caso e informes para conocer la evolución de Airbnb desde su fundación hasta su consolidación como líder en el turismo global. Los hallazgos indican que no solo ha influenciado las dinámicas del mercado con su modelo de negocio disruptivo, sino que también ha propiciado un cambio en las políticas de turismo a nivel mundial. Además, contempla las estrategias de expansión internacional y evalúa su efectividad usando herramientas como las 5 fuerzas de Porter y la matriz BCG. Este trabajo no solo profundiza en la trayectoria y estrategias de Airbnb, sino que también propone líneas de investigación futuras que podrían explorar el impacto a largo plazo de la economía colaborativa en los mercados locales y la posible respuesta regulatoria en diferentes contextos globales.

Palabras clave: Airbnb, estrategia empresarial, innovación disruptiva, experiencia del usuario, alojamiento, industria hotelera.

ABSTRACT

This thesis analyzes the innovation strategies and transformation of the tourism sector by Airbnb. Founded in 2008, this company has revolutionized the hotel industry through its disruptive business model, using advanced technology and focusing on authentic experiences for users. It examines the innovation strategies implemented by Airbnb and how they have influenced the tourism sector. Case studies and reports are investigated to understand Airbnb's evolution from its foundation to its consolidation as a leader in global tourism. Findings indicate that Airbnb has not only influenced market dynamics with its disruptive business model but has also fostered a change in tourism policies. Additionally, it considers international expansion strategies and evaluates their effectiveness using tools like Porter's Five Forces and the BCG matrix. This work not only delves into Airbnb's trajectory and strategies but also proposes future research lines that could explore the long-term impact of the collaborative economy on local markets and the potential regulatory response in different contexts.

Key words: Airbnb, business strategy, disruptive innovation, user experience, accommodation, hotel industry.

1. Introducción

1.1. Justificación del tema

Airbnb es una de las compañías más innovadoras y disruptivas de la última década que ha conseguido transformar no solo el sector de alojamiento, sino también el turismo en general. Estudiar cómo Airbnb ha cambiado las dinámicas de mercado y las estrategias empresariales ofrece una visión actual sobre la economía compartida y su impacto en sectores tradicionales. El estudio de Airbnb permite una exploración interdisciplinaria que abarca temas de economía, gestión empresarial, turismo, tecnología, y derecho (regulaciones y legislaciones). Al centrarse en la innovación y la estrategia empresarial, trabajar en este tema permite desarrollar habilidades analíticas y críticas importantes. Analizar cómo Airbnb ha influido en el sector turístico también abre la discusión sobre los impactos sociales y económicos, como los cambios en los patrones de propiedad inmobiliaria, el debate sobre la regulación del alojamiento turístico y los efectos en las comunidades locales. Además, en años recientes ha habido un cambio significativo en las actitudes de consumo de las personas, que ahora muestran una mayor conciencia social y ambiental (Albinsson y Perera, 2012). Esto ha ayudado a que la economía colaborativa, se vea como una opción viable para superar el consumismo tradicional. Cada vez más personas se están sumando a este modelo económico, que se fortalece mediante el uso de plataformas online. Éstas no solo incrementan el poder de las empresas que participan en ellas, sino que también fomentan una cohesión social a escala global.

1.2. Objetivos de estudio y propósito general de la investigación

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es profundizar en el entendimiento de cómo Airbnb ha aplicado estrategias de innovación que no solo han cambiado su propio modelo de negocio, sino que también ha tenido un impacto significativo en toda la industria del turismo. Para ello, el trabajo estará dividido en tres partes principales. La primera es el análisis de la industria turística de forma generalizada, la segunda un estudio de cómo Airbnb ha transformado esta industria y en la tercera se realizarán unas conclusiones y recomendaciones futuras.

Los objetivos más específicos se pueden concretar en:

- Examinar la evolución y crecimiento de Airbnb, trazando la trayectoria de desarrollo de Airbnb desde su fundación hasta su estado actual, identificando los principales hitos y logros que han marcado su éxito en la industria turística.
- Analizar la importancia de la innovación en la estrategia empresarial de Airbnb, comprendiendo cómo la innovación ha sido fundamental en la configuración de su estrategia empresarial, y cómo esta ha permitido diferenciar a la empresa en un mercado competitivo.
- Evaluar su estructura organizativa y cultura en relación con su estrategia, identificando los roles clave y la relación entre estructura organizativa y capacidad estratégica de la empresa.
- Determinar las estrategias de competencia y desarrollo estratégico de Airbnb en el contexto global, con un análisis de sus estrategias utilizando herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la matriz BCG para entender cómo Airbnb se posiciona y desarrolla estratégicamente en la industria turística global.
- Identificar y evaluar las estrategias de internacionalización y expansión global de Airbnb, examinando cómo la empresa ha adaptado sus estrategias para diferentes mercados globales y evaluando la efectividad de estas estrategias a través de análisis como PESTEL y CAGE.

El trabajo estudia el impacto estratégico de Airbnb en la configuración del sector hostelero en la actualidad. Para ello, las preguntas que se pretenden responder son:

- ¿Cómo han contribuido las innovaciones tecnológicas y de modelo de negocio de Airbnb a redefinir la estructura del mercado turístico global?
- ¿Cuáles son los principales desafíos competitivos que enfrenta Airbnb dentro de la industria hostelera y cómo los ha abordado a través de sus estrategias empresariales?
- ¿Cómo ha influido Airbnb en las políticas de turismo y hostelería a nivel local e internacional?
- ¿Cuáles son las perspectivas y direcciones futuras para la expansión global de Airbnb, y cómo puede adaptarse para mantener su crecimiento en un entorno de mercado cambiante?

1.3. Metodología

La metodología adoptada para este estudio es mixta, se combinan enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener un entendimiento profundo. Se realizará una extensa revisión de literatura académica, estudios de caso, informes de industria, y artículos especializados para recopilar información sobre la historia, crecimiento y estrategias de Airbnb. Este proceso incluirá acceso a bases de datos como JSTOR, Scopus y Google Scholar para asegurar una comprensión amplia del marco teórico y del contexto actual de la empresa dentro de la industria turística. Se examinarán documentos oficiales de la empresa, se incluyen informes anuales, comunicados de prensa, y presentaciones a inversores para entender la evolución de Airbnb. Este análisis ayudará a identificar los cambios en la estructura organizativa y las estrategias de innovación aplicadas a lo largo del tiempo. Se utilizarán estudios de caso específicos para ilustrar puntos clave como la respuesta de Airbnb a desafíos específicos del mercado y su enfoque hacia la internacionalización. También, se aplicarán modelos estratégicos como las 5 fuerzas de Porter, la matriz BCG y el análisis PESTEL para evaluar la posición competitiva de Airbnb y las dinámicas de la industria hostelera, lo que permitirá discernir las fuerzas internas y externas que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa.

1.4. Marco teórico

Este capítulo del estudio se enfoca en la trayectoria de Airbnb, explora su historia desde su concepción hasta su evolución como un gigante de la industria turística. Se analizará el crecimiento de la empresa, destacando los principales hitos y logros que han definido su camino. Asimismo, se destacarán los desafíos enfrentados durante su expansión, y se proporcionará una visión integral de los factores internos y externos que han determinado su desarrollo y han influido en su estrategia empresarial y estructura organizativa.

1.4.1. Innovación empresarial

La historia de Airbnb es un claro ejemplo de innovación disruptiva, un concepto introducido por Clayton Christensen en su obra *“The Innovator’s Dilemma”* en 1997.

Christensen define la innovación disruptiva como un proceso mediante el cual una empresa más pequeña con menos recursos puede desafiar con éxito a las empresas establecidas. Las innovaciones disruptivas a menudo empiezan en mercados poco atendidos o crean nuevos mercados, ofreciendo productos más accesibles y asequibles. (Christensen, 1997). Para profundizar en el impacto de la innovación disruptiva en modelos de negocio tradicionales y la economía colaborativa, es útil revisar trabajos como el de Guttentag en 2015, que analiza cómo Airbnb encarna las características de la disrupción en la industria del alojamiento. (Guttentag, 2015). Además, estudios como el de Zervas, Proserpio y Byers en 2017 examinan los efectos económicos y competitivos de Airbnb en los mercados locales de alojamiento, destacando tanto los beneficios como los desafíos que esta plataforma ha introducido. (Zervas et al., 2017).

1.4.2. Historia y evolución de la empresa

La historia de Airbnb comenzó en 2008 en San Francisco, cuando Brian Chesky y Joe Gebbia, ambos diseñadores industriales que enfrentaban dificultades económicas para cubrir su alquiler optaron por alquilar espacio en su propio apartamento a los asistentes de una conferencia cercana. En 2008, la idea se consolidó bajo el nombre "*Airbed & Breakfast*", ofreciendo colchones inflables como una opción de alojamiento alternativa, con su financiación inicial respaldada por *Y Combinator*. Al año siguiente, en 2009, la empresa se renombró como Airbnb y amplió su mercado para incluir no solo habitaciones, sino también apartamentos completos y alquileres vacacionales, marcando el inicio de su expansión global. (Airbnb, 2024).

En 2010, Airbnb logró un hito significativo al alcanzar 1 millón de reservas, un indicativo temprano de su creciente popularidad y expansión global. Dos años más tarde, en 2012, la compañía lanzó su aplicación móvil, facilitando aún más a los usuarios la búsqueda y reserva de alojamientos. Para 2015, Airbnb había superado los 2 millones de propiedades listadas en 192 países, consolidando su presencia mundial. En 2016, la empresa dio un paso crucial al salir a bolsa, lo que marcó una nueva fase en su trayectoria financiera. El año 2017 vio la introducción de las "Experiencias Airbnb", que ampliaron su oferta más allá de los alojamientos, incluyendo actividades y excursiones guiadas por anfitriones locales. En 2018, Airbnb alcanzó los 5 millones de alojamientos y 300 millones de huéspedes. Sin embargo, en 2020, la pandemia de COVID-19 impactó gravemente al sector turístico; no obstante, Airbnb

respondió de manera innovadora, adaptándose al ofrecer experiencias online y facilitar estancias más prolongadas para adaptarse a las nuevas necesidades de los viajeros. (Airbnb, 2024).

1.4.3. Crecimiento y desarrollo de Airbnb

El rápido ascenso de Airbnb se atribuye a una serie de factores estratégicos que catapultaron a la plataforma desde ofrecer simples colchones inflables y habitaciones compartidas hasta convertirse en una red global que incluye apartamentos, casas enteras y alquileres vacacionales. Fundamentalmente, Airbnb capitalizó la creciente demanda por opciones de alojamiento alternativas que fueran más económicas y auténticas que las tradicionales ofertas hoteleras. Además, la plataforma se benefició enormemente del auge de las redes sociales, lo que facilitó que los usuarios compartieran sus experiencias positivas, generando así un efectivo marketing de boca a boca. Otro pilar en su éxito fue el enfoque decidido en la confianza y la seguridad, implementando rigurosas medidas como la verificación de identidad y un robusto sistema de reseñas. Finalmente, Airbnb demostró una notable capacidad de adaptación a las tendencias cambiantes del mercado, como la demanda por experiencias de viaje únicas y la preferencia por estancias más prolongadas, lo cual ha sido clave en su continua expansión y popularidad.

Airbnb ha ejercido un impacto revolucionario en la industria hotelera, desafiando los modelos tradicionales de alojamiento y ampliando significativamente las opciones para los viajeros. La plataforma ha democratizado el acceso al alojamiento al ofrecer una variedad de opciones que se adaptan a diferentes presupuestos, haciendo los viajes más accesibles para un espectro más amplio de la población. Además, ha empoderado a las comunidades locales permitiendo que los anfitriones generen ingresos adicionales compartiendo sus espacios, lo que ha tenido un efecto positivo en las economías locales. Por otro lado, Airbnb también promueve un turismo más sostenible al incentivar a los viajeros a optar por alojamientos locales en casas y apartamentos, apoyando así prácticas de turismo que integran y respetan las comunidades receptoras.

1.4.4. Hitos y logros destacados

Desde su creación en 2008 ha experimentado un rápido crecimiento. En 2010, la compañía alcanzó un millón de reservas y continuó su expansión hasta estar presente en 192 países para 2012. En 2014, registró 30 millones de reservas, cifra que aumentó a 80 millones en 2016 y a 300 millones en 2018. En 2020, Airbnb alcanzó un hito al registrar un millón de anfitriones y para 2022, la plataforma contabilizó 700 millones de reservas. Además de su éxito comercial, Airbnb ha sido reconocida con numerosos premios, incluido el Premio Webby al Mejor Sitio Web de Viajes, y ha sido elogiada por su impacto positivo en las comunidades locales. La inclusión de Airbnb en la lista *Fortune 500* refleja su consolidación como una de las principales empresas globales en el sector de viajes y hospitalidad. (Airbnb,2023).

1.4.5. Desafíos en el proceso de crecimiento

Airbnb ha representado una innovación disruptiva al ofrecer un producto con beneficios alternativos. Las innovaciones disruptivas se distinguen por ser más económicas, más simples, novedosas o más convenientes para el consumidor. (Lima, 2019). En este sentido, es importante conocer el concepto de innovación disruptiva introducido por Clayton. Cree que es aquella que crea un nuevo mercado y una nueva cadena de valor, eventualmente desplazando las empresas, productos y alianzas establecidas en el mercado anterior. (Christensen, 1997). Airbnb es visto como una opción de alojamiento turístico más económica y confortable, que ofrece una experiencia de viaje más auténtica y brinda la oportunidad a las familias de obtener ingresos adicionales. Sin embargo, esto no significa que estas empresas logren un mejor desempeño. (Guttentag, 2019). Airbnb es uno de los principales ejemplos de los desafíos de gobernanza que traen consigo estos nuevos modelos de negocio. El primer sector con el que entran en conflicto son los negocios tradicionales, como hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos como albergues y hostales, ya que la actividad intermediaria de la plataforma no está inicialmente regulada, lo que genera un desequilibrio en el mercado. (Guttentag, 2019, Lima, 2019). Airbnb surgió junto con la crisis financiera de 2008. Esto les permitió posicionarse como una plataforma de economía colaborativa, con un impacto redistributivo en las familias gracias a la descentralización del turismo. Además, promueve el comercio local y ofrece un modelo de negocio más sostenible a nivel medioambiental. (Crommelin et al., 2018; Gil y Sequera, 2018; McKee, 2017).

Dentro de los desafíos económicos y de mercado, Airbnb ha alterado el equilibrio en el mercado de alojamiento turístico. Los hoteles y otros tipos de alojamientos tradicionales como albergues y hostales se han visto afectados por la competencia desleal que surge debido a la falta de regulación inicial de la plataforma. (Zervas et al., 2017). También su crecimiento ha sido asociado con un aumento en los precios de alquiler y venta de viviendas en áreas turísticas. Esto se debe a que los propietarios prefieren alquilar sus propiedades a turistas a corto plazo en lugar de a residentes a largo plazo, lo que reduce la oferta de viviendas disponibles para alquiler residencial y contribuye a la gentrificación. (Wachsmuth y Weisler, 2018). Otro factor que ha supuesto un desafío para Airbnb es que, aunque inicialmente concebida como una economía colaborativa, ha evolucionado hacia un modelo más profesional y comercial. Esto incluye la presencia significativa de multipropietarios que controlan múltiples propiedades, transformando así la naturaleza del servicio y aumentando la presión sobre los precios inmobiliarios. (Kadi et al., 2020). En cuanto a los desafíos regulatorios, al principio, Airbnb no estaba claramente regulado, lo que generó conflictos con las normativas locales existentes. (Janssen y van der Voort, 2016). La falta de transparencia de la plataforma respecto a la localización y el uso de propiedades anunciadas ha dificultado la aplicación efectiva de regulaciones locales, promoviendo la proliferación de anuncios ilegales y la evasión fiscal. Las ciudades han adoptado diferentes enfoques para regular Airbnb, desde políticas de *laissez-faire* hasta limitaciones estrictas y prohibiciones parciales. Las restricciones cuantitativas y cualitativas varían ampliamente, afectando desde el número de días permitidos para alquiler hasta la necesidad de que los propietarios residan en las propiedades alquiladas. (Finck y Ranchordás, 2016). La operación de propiedades turísticas en áreas residenciales ha generado conflictos con los residentes permanentes debido a problemas de ruido, seguridad y cambios en la dinámica de la comunidad.

2. Análisis de la innovación en la industria turística

En los últimos años, la industria turística ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por avances tecnológicos y la creciente demanda de experiencias de viaje personalizadas. En este contexto, Airbnb ha emergido como una de las innovaciones más disruptivas, redefiniendo el concepto de alojamiento turístico y desafiando los modelos de negocio tradicionales. Airbnb ha revolucionado la industria turística al ofrecer una alternativa

más económica y auténtica en comparación con los hoteles tradicionales. Los usuarios pueden elegir entre una variedad de alojamientos, desde habitaciones compartidas hasta apartamentos y casas enteras, lo que les permite vivir como locales en sus destinos. Esta plataforma no solo ha beneficiado a los viajeros, sino que también ha proporcionado a las familias anfitrionas una fuente adicional de ingresos, fomentando el emprendimiento y el uso eficiente de recursos infrautilizados.

2.1. Concepto de estrategia empresarial

La estrategia empresarial se define como la dirección a largo plazo de una organización, implicando un enfoque integral que abarca varios elementos esenciales. Según Alfred Chandler la estrategia establece metas y objetivos a largo plazo, determinando los recursos necesarios para su implementación. (Wilson & Toms, 2014). Además, Michael Porter resalta la importancia de la diferenciación y la competencia, es decir, la elección deliberada de actividades que proporcionen un valor único. (Harvard, 2011). Peter Drucker considera la estrategia como la teoría sobre cómo una empresa obtendrá ventaja competitiva, mientras que Henry Mintzberg ve la estrategia como un patrón que surge de decisiones incrementales. (Swaim, 2021).

2.2. Importancia de la innovación en la estrategia

La innovación es crucial en la estrategia de las organizaciones debido a varios factores esenciales que garantizan su relevancia y sostenibilidad a largo plazo. Permite a las empresas crear nuevos productos, procesos o servicios, lo cual es fundamental para mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. La capacidad de adaptarse y reinventarse mediante la innovación asegura que las empresas puedan responder efectivamente a las cambiantes demandas del mercado y las preferencias de los consumidores.

En los últimos años, la innovación en las organizaciones se ha convertido en un factor diferencial y de gran importancia. Este creciente dinamismo y la incertidumbre del entorno actual reflejan las razones por las cuales la innovación es tan importante en la gestión y estrategia empresarial. Algunos de estos aspectos incluyen la globalización progresiva de los

mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los rápidos cambios tecnológicos y los cambios continuos en los patrones de compra de los clientes. (Haro et al., 2017). Además, es importante que la innovación esté alineada con la estrategia empresarial, para ello es necesario un marco metodológico que involucra cuatro factores esenciales: la misión, la cultura, el diagnóstico inicial y el análisis del entorno. Una vez que estos elementos se han analizado, se pueden definir los objetivos estratégicos y determinar cuál será la oferta y el segmento de mercado al que se dirigirá el producto o servicio. Es en este punto donde se debe fusionar el alineamiento de la innovación con la estrategia, asegurando que la innovación impulse y favorezca la estrategia.

En lo que respecta a Airbnb, sigue una estrategia de marca muy clara. Su misión es: “Ayudar a crear un mundo donde puedes pertenecer en cualquier lugar y donde las personas puedan vivir en un lugar en lugar de solo viajar a él” y su visión es “pertenecer en cualquier lugar”. (Airbnb, 2023). Dentro de sus valores, se encuentran el de hospitalidad promoviendo un espíritu acogedor y generoso en anfitriones y huéspedes. La comunidad es esencial, promoviendo respeto, colaboración y pertenencia entre personas. También están comprometidos con la calidad, asegurando alojamientos limpios, cómodos y seguros. La sostenibilidad es clave, impulsando prácticas responsables y minimizando la huella ambiental. Construyen confianza con medidas de seguridad como verificaciones y calificaciones. Finalmente, fomentan la curiosidad, alentando a explorar y aprender de nuevas culturas. (Guardiola, 2017).

2.3. Estructura organizativa de Airbnb

Al igual que muchas otras empresas tecnológicas, la estructura organizativa de Airbnb ha evolucionado con el tiempo para apoyar su crecimiento y la dinámica cambiante del mercado. Aunque los detalles específicos se desconocen, se podría esbozar su estructura a partir de su página web corporativa. Esta empresa favorece la flexibilidad y la adaptabilidad, para que adopte estructuras matriciales y funcionales. En una estructura matricial, los empleados reportan a varios gerentes, facilitando la colaboración interfuncional. Esto es plausible en Airbnb, dado su diverso rango de proyectos y servicios. Las estructuras funcionales organizan la empresa por especializaciones, como marketing, finanzas, recursos humanos y tecnología de la información. Sin embargo, la naturaleza integrada del negocio de Airbnb sugiere un enfoque

más híbrido. En la práctica, Airbnb probablemente combina elementos de ambos modelos para mantener flexibilidad, fomentar la innovación y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y la tecnología. La clave es equilibrar estructura y agilidad para responder a su entorno dinámico.

A todo esto, se puede añadir que Airbnb utiliza una estructura organizacional de matriz con elementos de holocracia en algunos departamentos. Tiene 18 departamentos, donde los vicepresidentes reportan al CEO, y este al Consejo de Administración. Las descripciones de trabajo indican que los vicepresidentes son seguidos por directores, gerentes de producto y personal de apoyo. (Airbnb, 2018). En una holocracia, los empleados son libres de trabajar en sus propios productos e ideas, pero deben obtener la aprobación de su supervisor para asegurar que estén alineados con la misión y objetivos de la empresa. (Bernstein et al., 2013). De esta manera, en varios departamentos, los gerentes actúan como facilitadores, eliminando los obstáculos que puedan existir. (Yakob, 2016). El departamento de Ingeniería de Airbnb tiene equipos autogestionados con roles diversos, reflejando la holocracia (Thomas, 2014).

2.3.1. Diseño

El diseño de Airbnb se centra en varios aspectos claves que contribuyen a su identidad de marca única. Dentro de esto se encuentran los elementos de diseño visual, para ello utiliza una paleta de colores primarios y secundarios. Su color principal es un rosa coral conocido como Rausch. Este color simboliza pasión, energía, inspiración y calidez, buscando transmitir una sensación de bienvenida y hospitalidad. Airbnb utiliza una serie de colores secundarios en su diseño web y material de marketing, tales como Hackberry, Kazan, Babu, y Lima. (Ji, Li & Yang, 2021). En cuanto a su logo, ha pasado por varias fases, el original representaba la oferta inicial de Airbnb de camas inflables y desayuno. La versión simplificada era más sencilla y en azul para simbolizar confianza. El logo actual, es un símbolo de pertenencia y utiliza el color coral para destacar frente a los competidores que utilizan mayoritariamente el azul.

2.3.2. Roles clave en la organización

El CEO actual y cofundador es Brian Chesky, encargado de la visión y la estrategia global, tomando decisiones clave y el mayor representante de la empresa a nivel global. En cuanto a los cofundadores, Joe Gebbia es el *Chief Product Officer (CPO)* y se enfoca en iniciativas estratégicas y proyectos especiales, Nathan Blecharczyk, es *Chief Strategy Officer (CSO)* y presidente de Airbnb en China. Por otro lado, Dave Stephenson es el *Chief Financial Officer (CFO)* y se encarga de la planificación financiera, gestión de riesgos, reportes financieros y relaciones con inversionistas. Por un lado, Hiroki Asai, se encarga de las estrategias de marketing global, comunicación de marca y publicidad. Por otro, Aristotle Balogh se encarga del desarrollo de productos, infraestructura tecnológica y seguridad de la información. Finalmente, Rob Chesnut se encarga del cumplimiento regulatorio de la empresa, la gestión de riesgos y el asesoramiento legales a la junta directiva y ejecutivos siendo *General Counsel y Secretary*. (LinkedIn, 2024).

2.3.3. Relación entre estructura y estrategia

La relación entre la estructura y estrategia de Airbnb es fundamental para su éxito como empresa global. Ha seguido una estrategia de expansión global, intentando aumentar su oferta de alojamientos, diversificándose más allá de las habitaciones en casas particulares para incluir propiedades de lujo, alquileres a corto y largo plazo, y experiencias de viaje. Además, utiliza tecnología avanzada para mejorar la experiencia del usuario, incluyendo algoritmos de búsqueda, herramientas de recomendación, y servicios personalizados. Por ello, también invierte en inteligencia artificial y aprendizaje automático para optimizar sus operaciones y mejorar la satisfacción del cliente. (Property Investment, 2024). Airbnb ha diversificado sus servicios para incluir otros como “*Airbnb Experiences*” donde los usuarios pueden reservar actividades y tours ofrecidos por locales o “*Airbnb Plus*” que es una rama más lujosa que ofrece casa de más calidad para los clientes. (Airbnb, 2024).

Airbnb tiene una estructura organizacional que facilita la agilidad y la innovación. Su estructura es relativamente plana, permitiendo una comunicación rápida y eficiente entre los diferentes niveles de la empresa. Además, su cultura es colaborativa y orientada a la misión de crear un mundo donde cualquier persona pueda pertenecer a cualquier lugar.

Su modelo de negocio opera sobre la plataforma, lo que significa que los anfitriones conectan directamente con los huéspedes. Este modelo requiere una estructura de tecnología robusta y un sistema eficiente de gestión de datos para manejar las transacciones y la comunicación a escala global. (Abata, Muñoz, Elessoussi et al., 2022). La estructura plana y colaborativa de Airbnb permite una rápida implementación de nuevas estrategias y ajustes en respuesta a los cambios del mercado. Esto es crucial para mantenerse competitivo en la industria de viajes y hospitalidad. Su estructura descentralizada facilita su expansión global, permitiendo que las operaciones locales tomen decisiones que se alineen con la estrategia global pero adaptadas a contextos específicos. La fuerte integración de tecnología en la estructura organizacional soporta la estrategia de innovación continua de Airbnb, permitiendo una mejor experiencia de usuario y eficiencia operativa. La cultura empresarial y la estructura organizacional de Airbnb están diseñadas para apoyar su estrategia de construir una comunidad confiable y segura. Las políticas y herramientas desarrolladas para este fin son más efectivas gracias a la estructura organizacional que promueve la colaboración y el enfoque en el cliente.

3. Claves que caracterizan el entorno de la competencia

El entorno de competencia de Airbnb está caracterizado por una variedad de factores clave. En cuanto a la competencia directa, plataformas como Vrbo y Booking representan desafíos significativos, mientras que la competencia indirecta incluye hoteles tradicionales y agencias de viajes online como Expedia y TripAdvisor. Airbnb también se enfrenta a regulaciones locales y nacionales que buscan controlar los alquileres a corto plazo, lo que puede requerir adaptaciones en su modelo de negocio. Las expectativas de los consumidores son cruciales, ya que buscan experiencias auténticas, variedad y flexibilidad, así como confianza y seguridad en sus alojamientos. La tecnología juega un papel fundamental, con la digitalización y automatización mejorando la experiencia del usuario, y el creciente uso de plataformas móviles facilitando reservas y comunicaciones. Factores, como las fluctuaciones económicas y el impacto de la pandemia de COVID-19, también afectan la demanda de viajes, con una creciente preferencia por estancias a largo plazo y viajes locales. En este sentido, Airbnb ha conseguido combinar negocio y ocio con experiencias locales, alojamientos flexibles, conexiones con la comunidad local y la plataforma *"Airbnb for work"*. Además, la conciencia sobre la sostenibilidad influye en las decisiones de viaje, impulsando a Airbnb a adoptar prácticas más ecológicas. Por último, mantener una red fuerte de anfitriones y diversificar productos es

esencial para diferenciarse y agregar valor.

3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter en la industria turística

El marco de las cinco fuerzas analiza el entorno industrial para determinar si es favorable competir en él y si existen posiciones estratégicas ventajosas. Evalúa la atracción de la industria y las posibilidades de gestionar estrategias para promover la supervivencia a largo plazo y la ventaja competitiva. (Whittington et al., 2021). Las fuerzas según Michael Porter para evaluar el nivel de competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia empresarial es la siguiente:

1. Poder de negociación de los compradores: en la actualidad los turistas tienen una amplia gama de opciones para elegir, incluyendo diferentes destinos, tipos de alojamientos o actividades. Existe una sensibilidad al precio, ya que los clientes pueden comparar fácilmente los costes y elegir la opción más económica. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es la influencia de las opiniones y reseñas ya que tiene un gran impacto en la decisión de los consumidores.
2. Poder de negociación de los proveedores: la industria turística depende de una amplia gama de proveedores, incluidos los operarios de transporte, proveedores de actividades o trabajadores del sector servicios. Dicho lo cual, algunos proveedores pueden tener mayor poder si ofrecen servicios únicos o de alta calidad que no pueden ser fácilmente reemplazados. Por otro lado, las plataformas en línea y las aplicaciones han reducido el poder de negociación al aumentar la competencia y la transparencia en precios y servicios.
3. Amenaza de nuevos entrantes: aunque la creación de una empresa turística puede requerir una inversión significativa, la barrera de entrada no es extremadamente alta dado que el acceso a plataformas en línea permite a nuevos entrantes establecerse con relativa facilidad. Sin embargo, las grandes empresas turísticas tienen grandes ventajas competitivas debido a las economías de escala, que pueden ser un obstáculo para los nuevos entrantes. Además, dependiendo del país o región en cuestión, las regulaciones y los requisitos de licencia pueden suponer una barrera para los nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: con el avance de las tecnologías, existen muchas alternativas al turismo tradicional, como las actividades de ocio locales o los

viajes de aventura que no requieren desplazamientos largos. Además, la creciente conciencia sobre el impacto ambiental y la sostenibilidad puede llevar a los consumidores a optar por alternativas más ecológicas o a evitar viajes innecesarios. A esto se le suma que las innovaciones como el teletrabajo o las experiencias virtuales pueden disminuir la necesidad de viajes de negocios o turismo tradicional.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: existe gran competencia, por ello, las empresas turísticas intentan diferenciarse ofreciendo experiencias únicas, mejor servicio al cliente o servicios personalizados. Además, la competencia de precios es intensa, especialmente en sectores como los vuelos y el alojamiento, lo que puede reducir los márgenes de beneficio.

En lo que respecta a Airbnb, opera en un entorno altamente competitivo con un poder significativo de los compradores debido a la gran cantidad de opciones disponibles y la importancia de las opiniones de los usuarios. Los proveedores (anfitriones) tienen un poder de negociación limitado debido a la alta competencia y la dependencia de la plataforma de Airbnb. La amenaza de nuevos entrantes es moderada, con barreras de entrada relativamente bajas, pero desafíos en alcanzar la escala y reconocimiento de marca de Airbnb. Los sustitutos representan una amenaza constante, aunque la diferenciación de Airbnb en cuanto a experiencias únicas y locales le da una ventaja competitiva. La rivalidad en la industria es intensa, lo que obliga a Airbnb a innovar continuamente y mantener su enfoque en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

3.2. Caracterización de la estrategia genérica de Airbnb

La caracterización de la estrategia genérica de Airbnb se enfoca principalmente en tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costes y la estrategia de enfoque.

En primer lugar, la diferenciación en Airbnb se ve presente ya que es una plataforma que destaca por su personalización. Esto incluye fotos y comentarios personalizados, y una plataforma única de intercambio de experiencias entre países. Además, ofrece una amplia gama de opciones de alojamiento, desde casas en árboles hasta *vans*, en diversas ubicaciones y ambientes. Esta variedad atrae a clientes que buscan experiencias únicas y diferentes de las ofertas tradicionales de hoteles. También fomenta una fuerte interacción entre huéspedes y anfitriones, creando así una experiencia de usuario con sensación de comunidad y confianza,

lo cual es difícil de imitar por los competidores. (Díaz et al., 2018)

En segundo lugar, el liderazgo en costes se observa en los precios competitivos que posee. Tiene precios más bajos en comparación con otro tipo de alojamientos, lo cual consigue atraer a un sector de clientes sensibles al precio. La plataforma en línea le permite tener una estructura de costes fijos más barata, en comparación con los hoteles físicos, por ejemplo, lo que contribuye a mantener precios competitivos. (Moreno et al., 2016).

En tercer lugar, su estrategia de enfoque se dirige específicamente a grupos como turistas y *millennials*, ofreciendo servicios que atraen a estos segmentos demográficos. Por ejemplo, una gran parte de los usuarios de Airbnb son *millennials*, personas que valoran las experiencias locales auténticas y la oportunidad de interactuar con comunidades locales. Esta plataforma también establece centros comunitarios que permiten a los anfitriones conectarse, compartir historias, pedir consejos y obtener información de grupos, lo que refuerza el sentido de comunidad.

3.3. Riesgos y retos asociados a la estrategia competitiva

Dentro de los riesgos y retos asociados con la estrategia competitiva que sigue Airbnb hay varios. Por un lado, están los riesgos de percepción como el de reputación donde hay una discrepancia entre las expectativas de los huéspedes y los servicios proporcionados. Esta empresa tiene poco control sobre el comportamiento de los anfitriones y no existen estándares de hospitalidad en todos los alquileres de Airbnb. (Zhou et al., 2014). Otro riesgo que existe está relacionado con la seguridad y la prevención de daños durante la estancia. Los listados de Airbnb no están regulados y no aplican requisitos de seguridad estrictos, lo que deja a los anfitriones la responsabilidad de proporcionar un entorno seguro. (Chu y Choi, 2000; Guttentag, 2013). Además, el riesgo de tiempo se percibe como un riesgo si los clientes piensan que necesitan gastar demasiado esfuerzo en reservar un alojamiento en Airbnb. (Schiffman y Kanuk, 2000).

Durante la pandemia también se crearon nuevos riesgos para su estrategia competitiva. El COVID-19 ha sembrado desconfianza entre los diferentes actores de Airbnb, introduciendo nuevos problemas en términos de servicio al cliente y tecnología. También ha modificado el comportamiento de los consumidores, quienes pueden tolerar ciertos riesgos como el tiempo y

rendimiento debido al temor al virus, prefiriendo Airbnb por percibirlo como una opción más segura que reduce la interacción entre las personas.

4. Direcciones de desarrollo estratégico de Airbnb

Dentro de las cuatro direcciones estratégicas existentes, la más adecuada para describir la posición actual de Airbnb sería el desarrollo de productos y servicios. Esto se debe a que introduce el concepto de *experiences*, lo que como se ha mencionado anteriormente, permite a los anfitriones ofrecer actividades únicas y locales a los huéspedes que van más allá del simple alojamiento. (Airbnb, 2024). También ha invertido en mejorar su plataforma tecnológica para ofrecer una experiencia más segura y fluida tanto para anfitriones como para huéspedes. La expansión hacia servicios complementarios como *Airbnb Plus* o *Airbnb Luxe* intentan diversificar la oferta de productos dentro de la misma categoría de alojamiento. También adapta y mejora sus servicios existentes en respuesta a las necesidades y *feedback* de los usuarios. Para mejorar la experiencia del usuario y optimizar sus operaciones, utiliza la inteligencia artificial para proporcionar recomendaciones de viaje personalizadas basadas en las preferencias y comportamientos anteriores de los usuarios. En algunos países ha implementado la realidad virtual o realidad aumentada para que los huéspedes puedan explorar propiedades antes de reservar, mejorando su proceso de toma de decisiones. (García, 2022).

4.1. Análisis de la integración

Airbnb es un claro ejemplo de una plataforma multilateral que ha revolucionado la industria hotelera. Se va a analizar su integración a través del modelo de negocio que incluye su creación de valor, configuración de valor y captura de valor.

En primer lugar, Airbnb crea valor por su oferta, con una plataforma donde los anfitriones pueden listar sus propiedades y los huéspedes reservar alojamientos en diversas ubicaciones alrededor del mundo. El valor se crea para dos segmentos principales: los anfitriones, que pueden monetizar sus espacios, y los huéspedes, que buscan alojamientos alternativos a los hoteles tradicionales. Además, los huéspedes tienen una experiencia más personalizada y, a menudo, a un coste menor que los hoteles tradicionales, y los anfitriones pueden generar

ingresos adicionales de sus propiedades.

En segundo lugar, la plataforma tecnológica es el núcleo de su modelo de negocio, permitiendo la creación de perfiles, la subida de fotos, la gestión de reservas y pagos, y el sistema de reseñas tanto para huéspedes como anfitriones. Otro de los recursos que tiene para configurar su valor, es la inversión que realiza en marketing y servicio al cliente. Su configuración de valor está formada por anfitriones, huéspedes, proveedores de servicios (fotógrafos o personal de limpieza) y socios tecnológicos.

En tercer lugar, la captura de valor se caracteriza por su estructura de costes, los flujos de ingresos y la distribución de valor. En cuanto a la estructura de costes, incluye el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, marketing, soporte al cliente y comisiones a proveedores de servicios. Además, Airbnb captura valor mediante comisiones por reserva, entre el 6 y 12% de comisión a los huéspedes y 3% a los anfitriones por el procesamiento de pago (Williams, 2023). De esta manera, Williams, T. (2023) señala que “con más de cuatro millones de anuncios, Airbnb recibe un pequeño porcentaje de cada transacción, lo que le permitió obtener hasta 93 millones de dólares en ganancias en 2017”.

4.2. Aplicación de la matriz BCG

La matriz BCG es una matriz dividida en cuatro cuadrantes, cada uno representado por una figura diferente. Cada cuadrante sugiere una estrategia distinta para una unidad de negocio. La matriz está estructurada en dos ejes. El vertical, representa el crecimiento del mercado, mientras que el horizontal indica la cuota de mercado. Dependiendo del valor estratégico, las unidades de negocio se ubicarán en distintas posiciones dentro de la matriz. Las distintas líneas de negocio o segmentos de mercado se dividen en las siguientes categorías: estrellas, interrogantes, vacas lecheras y perros. (Peiró, 2020). De esta manera:

1. Estrellas: aquí se incluiría el alquiler de alojamiento a corto plazo y los alojamientos en ciudades principales, especialmente en destinos turísticos populares y ciudades. Este segmento se encuentra en crecimiento debido al aumento de viajes y la preferencia por opciones de alojamiento más económicas y personalizadas. Este segmento es crucial y seguirá siendo una prioridad de inversión para mantener su liderazgo en el mercado.

2. Interrogantes: serían las experiencias de Airbnb, un área relativamente nueva, donde los anfitriones pueden ofrecer actividades y tours a los huéspedes, aunque este ámbito está creciendo, todavía no tiene una cuota de mercado dominante. Estas experiencias tienen potencial de convertirse en estrellas si la empresa pudiese aumentar su cuota de mercado. Además, se podrían incluir los alojamientos en zonas rurales, con alto potencial de crecimiento, pero también enfrenta desafíos como la baja demanda y la competencia con los alojamientos tradicionales.
3. Vacas lecheras: son los mercados madurados. En algunos mercados bien establecidos y regulados, como en varias ciudades de Estados Unidos y Europa, esta empresa ha alcanzado una alta cuota de mercado. Aunque el crecimiento es más lento debido a la madurez del mercado y las regulaciones existentes, estos mercados proporcionan un flujo constante de ingresos. Aquí también podrían incluirse los alojamientos en destinos turísticos secundarios, ya que son populares entre los viajeros con presupuesto limitado y tendría un crecimiento medio y una alta participación en el mercado. Los mercados maduros, aunque no crecen rápidamente, son una fuente estable de ingresos y pueden financiar otras áreas de crecimiento.
4. Perros: en este cuadrante se incluirían los alquileres a largo plazo o las habitaciones compartidas. Airbnb ha intentado incursionar en el mercado de alquileres a largo plazo, pero enfrenta una dura competencia de plataformas especializadas como Zillow y Craigslist, y la demanda no es tan alta como en los alquileres a corto plazo. (Zillow, 2023). Por tanto, los alquileres a largo plazo pueden no ser una inversión prioritaria debido a la alta competencia y baja demanda relativa.
5. Estrategias de internacionalización

En esta parte del trabajo, se analizará las estrategias de internacionalización de Airbnb. En el mundo globalizado de hoy en día, la internacionalización se ha convertido en una estrategia crucial para empresas que buscan expandir sus mercados y aumentar su competitividad. Airbnb, es una de las plataformas más innovadoras y disruptivas de la última década, ha ejemplificado esta tendencia con su notable expansión global. Esta parte tiene como objetivo analizar las estrategias de internacionalización implementadas por Airbnb, explorando cómo la empresa ha adaptado su modelo de negocio a los diferentes mercados, las tácticas utilizadas para superar barreras culturales y regulatorias, y el impacto de estas estrategias en su

crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. A través de este análisis, se pretende ofrecer una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta esta empresa en su misión de convertirse en un líder global en la industria del alojamiento.

5.1. Drivers para la internacionalización

En primer lugar, los *drivers* de mercado son las necesidades y gustos similares de los clientes. Airbnb, ha identificado que los viajeros en todo el mundo buscan experiencias auténticas y únicas, no solo alojamiento. Esto se puede observar en ciudades como París, Nueva York o Tokio, donde los clientes buscan hospedajes únicos en ciudades principales. Además, muchas empresas y viajeros de negocios que operan a nivel global utilizan Airbnb para sus alojamientos, como es el caso de empresas con sede en Silicon Valley que tienen empleados que viajan constantemente y prefieren usar Airbnb por su flexibilidad y opciones personalizadas. (Airbnb, 2018). También utiliza campañas de marketing similares en diferentes países, enfocándose en el concepto de “vivir como un local”. (Codinas, 2021). La campaña “*Don’t go there. Live there*” ha sido utilizada en múltiples mercados para atraer a los viajeros que buscan una experiencia auténtica. (LinkedIn, 2023).

En segundo lugar, los *drivers* de coste son varios. Al expandirse globalmente, Airbnb puede negociar tarifas con proveedores de servicios y desarrollar tecnologías que son escalables a nivel mundial. Esto incluye desde sistemas de pago hasta plataformas de gestión de propiedades. También ha desarrollado software en países con costes de desarrollo más bajos y aprovecha el marketing y la gestión de comunidades en mercados clave. (Bertoni, 2021). Cabe destacar que como no necesita invertir en propiedades físicas, esto reduce sus costes logísticos. La plataforma facilita que anfitriones locales ofrezcan sus propiedades, eliminando así la necesidad de una infraestructura física.

En tercer lugar, los *drivers* de gobierno que han permitido la expansión internacional de Airbnb es que ha sido capaz de trabajar para cumplir con las regulaciones locales en diferentes países, adaptando sus operaciones para cumplir con las leyes de alquiler. Por ejemplo, en ciudades como Ámsterdam y Barcelona, esta plataforma ha implementado sistemas para asegurar que los anfitriones cumplan con las regulaciones. (Gómez, 2023). También ha desarrollado una plataforma que cumple con las normas técnicas y de seguridad en diversos países, asegurando la protección de datos y la seguridad de las transacciones en línea. (Airbnb,

2023). Otro *driver* de gobierno es la negociación que ha llevado a cabo con gobiernos como el de Estados Unidos o algunos países europeos para remitir impuestos de ocupación, facilitando así su aceptación y operación en estos mercados. (Sanz, 2021).

En cuarto lugar, los *drivers* competitivos son varios. Airbnb coordina sus estrategias de marketing y expansión para aprovechar la interconexión entre los mercados, como es el caso de la promoción de destinos turísticos emergentes a nivel mundial como estrategia para diversificar sus ofertas. Además, en respuesta a la competencia de plataformas como Booking o Expedia, ha diversificado su oferta más allá del alojamiento tradicional, incluyendo aventuras o experiencias locales.

5.2. Grado global de la industria turística

La industria turística ha experimentado una evolución significativa desde mediados del siglo XX, consolidándose como uno de los sectores económicos de mayor crecimiento. En 1950, el turismo internacional era una actividad incipiente con apenas 25 millones de turistas a nivel mundial. Para el año 2000, esta cifra ascendió a 678 millones, alcanzando los 950 millones en 2010 y con proyecciones que sugieren superar los 1,800 millones para 2030. (Sousa, 2002). El crecimiento del turismo ha sido impulsado por diversos factores, incluyendo la expansión de la aviación civil, la desregulación de sectores relacionados, y la revolución de Internet, que ha facilitado la planificación y reserva de viajes. Este sector ha mostrado una notable capacidad de recuperación frente a crisis económicas y eventos adversos como los atentados del 11 de septiembre y la crisis financiera de 2008. (OMT, 2003).

Las tendencias actuales del turismo indican un cambio en las preferencias de los turistas, quienes buscan experiencias más diversas y personalizadas. Esto incluye un aumento en la demanda de ecoturismo, turismo de aventura y destinos exóticos, desplazando gradualmente al tradicional turismo de sol y playa. (Frangialli, 1998). Además, la tecnología juega un papel crucial, con las nuevas tecnologías influyendo en la selección y distribución de destinos turísticos.

Cabe destacar que la industria turística global está en camino de una recuperación completa a los niveles previos a la pandemia en 2024. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional terminó 2023 alcanzando el 88% de los niveles pre-

pandemia, con aproximadamente 1,3 mil millones de llegadas internacionales. Se espera que esta recuperación continúe en 2024, con un crecimiento proyectado del 2% por encima de los niveles de 2019. (OMT, 2023). En términos regionales, el Medio Oriente lideró la recuperación en 2023, superando los niveles de llegadas de 2019 en un 22%. Europa, la región más visitada del mundo, alcanzó el 94% de los niveles de 2019, impulsada por la demanda intra-regional y los viajes desde Estados Unidos. África recuperó el 96% de sus visitantes pre-pandemia y las Américas alcanzaron el 90%. Asia y el Pacífico, aunque aún rezagadas, alcanzaron el 65% de los niveles de 2019, con una recuperación más rápida prevista para 2024 gracias a la reapertura de varios mercados importantes, incluido China. La contribución económica del turismo también ha mostrado una recuperación significativa. Los ingresos por turismo internacional alcanzaron los 1.4 billones de dólares en 2023, aproximadamente el 93% de los 1.5 billones de dólares obtenidos en 2019. Se espera que el turismo directo contribuya con 3.3 billones de dólares al PIB global en 2023, equivalente al 3% del PIB mundial. (OMT, 2023).

Las proyecciones futuras subrayan la importancia de adaptarse a las nuevas demandas y tendencias del mercado, enfatizando la necesidad de innovar y diversificar la oferta turística para mantener la competitividad y aprovechar las oportunidades de un sector en constante evolución. A pesar de este optimismo, la industria enfrenta desafíos continuos como la incertidumbre geopolítica, la inflación y los altos precios del petróleo, que podrían afectar los costes de transporte y alojamiento. Sin embargo, las perspectivas generales son positivas, con una fuerte demanda proyectada para la temporada alta de 2024, especialmente en el hemisferio norte.

5.3. Estrategias de expansión a nivel global

Airbnb ha implementado una serie de estrategias de expansión global que han sido fundamentales para su rápido crecimiento y establecimiento como líder en la industria de la hospitalidad y el alojamiento.

Airbnb ha expandido su presencia internacional a través de la adquisición de competidores locales. Un ejemplo destacado es la adquisición de Crashpadder, su mayor competidor en Reino Unido, justo antes de los Juegos Olímpicos de Londres en 2012. (Heim, 2012). Esta estrategia les permitió obtener rápidamente una base de usuarios y propiedades en mercados clave. También ha implementado varias iniciativas para aumentar la confianza de los

usuarios en su plataforma. Una de las más significativas fue la introducción de fotógrafos profesionales para hacer fotos de las propiedades, mejorando la calidad de las listas y aumentando la confianza de los huéspedes. Además, desarrollaron "*Airbnb Social Connections*", una funcionalidad que aprovecha los gráficos sociales de los usuarios a través de Facebook *Connect*, permitiendo a los huéspedes ver si sus amigos se han hospedado con un anfitrión específico o tienen alguna conexión con él. (Airbnb, 2023). Su expansión geográfica en ciudades clave ayudó a fortalecer su presencia en Europa y otras regiones. Se ha enfocado en ofrecer experiencias locales a través de su plataforma. Esto incluye la introducción de "*Airbnb Neighborhoods*" y "*local lounges*", en asociación con cafeterías locales que ofrecen Wi-Fi gratuito, entornos cómodos y guías locales. También adquirieron una pequeña startup que conecta a los huéspedes con locales que pueden responder sus preguntas. (Shereko, 2021 & Airbnb, 2021). Finalmente, ha utilizado la tecnología para mejorar su plataforma continuamente. Esto incluye la modificación de su página web y aplicaciones móviles con animaciones sutiles y una imagen más llamativa para hacer la transición de un servicio de hostelería a una marca de estilo de vida.

5.4. Análisis PESTEL y CAGE para la internacionalización

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar y analizar los factores macroambientales que pueden impactar a una organización. PESTEL es un acrónimo que representa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta herramienta ayuda a las empresas a comprender el entorno externo y a identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en su desempeño. (Johnson, Scholes & Whittington, 2020). Por eso, se van a analizar cada uno de estos factores de manera individual:

- Políticos: el modelo de negocio de Airbnb es diferente al de las empresas que tradicionalmente trabajan con alquileres. Por esta misma razón, debe cumplir con el sistema político y las leyes gubernamentales para un procedimiento comercial fluido. Las leyes de vivienda y las regulaciones para los servicios de alquiler varían según el país. Dado que Airbnb depende de personas que alquilan sus casas, el incumplimiento de las leyes por parte del propietario hará que Airbnb pueda enfrentar consecuencias perjudiciales. En la actualidad, Airbnb ha caído en territorios como Ucrania, Crimea y Palestina, donde las visitas turísticas son escasas y la agitación política está en su

punto máximo. (Hernando, 2022). Por eso, la estabilidad política de los países en donde opera puede influir en la seguridad y el atractivo de esos destinos para los turistas.

- Económicos: la economía mundial después de la pandemia se encuentra en contracción, lo que influye en el funcionamiento de Airbnb. Ha creado oportunidades de trabajo para las personas ya que pueden ganar dinero extra alquilando sus casas. También ha contratado a más de 5.000 personas para diferentes puestos. (Statista, 2022). Airbnb ha sido capaz de crear un sistema alternativo al convencional, es capaz de satisfacer la demanda de la gente a un precio menor. Haciendo esto, crea un equilibrio en la economía ya que las personas con propiedades pueden alquilarlas, mientras que otras personas pueden alquilárselas. El ingreso disponible de los consumidores y sus hábitos de gasto en viajes influirá directamente en la demanda de alojamientos.
- Sociales: Airbnb tiene presencia en 192 países y más de 65.000 ciudades, al tener una gran área de operación, se ven impactados por las condiciones socioculturales de las comunidades. (Airbnb, 2017). Al ser una empresa de economía compartida, respeta la cultura y los valores sociales de cada región. Tiene salas comunitarias como “ayuda” y “hospedaje” para que los propietarios e inquilinos compartan experiencias. (Airbnb, 2023). De la cuenta de resultados de 2022 se puede observar que su objetivo principal no es obtener grandes beneficios, sino centrarse en múltiples proyectos de expansión que tengan un impacto positivo en la sociedad. (Airbnb, 2022). El aumento del trabajo remoto y los nómadas digitales ha creado una nueva base de usuarios para Airbnb, quienes buscan experiencias más largas y flexibles.
- Tecnológicos: prácticamente la totalidad del negocio de Airbnb depende de la tecnología. Necesita un sistema dominante y seguro para brindar la mejor experiencia posible a sus usuarios. Además, la reputación de esta empresa depende en gran medida de las reseñas. También utiliza herramientas de automatización para la comunicación, por eso, cuando un anfitrión no está disponible, el sistema responde de forma automática al inquilino. Airbnb puede utilizar servicios basados en la inteligencia artificial y sistemas automatizados para respaldar el sistema de comunicación y otros procesos como reservas y cancelaciones.
- Ecológicos: Airbnb no afecta directamente al medio ambiente. Sin embargo, tiene un enfoque sostenible a largo plazo a la vez que aumenta la conciencia medioambiental. Su consumo de energía es menor en comparación con los hoteles. Además, su

concepto de negocio compartido hace que se utilicen recursos existentes, lo cual es una práctica sostenible para viajar de forma ecológica.

- Legales: la empresa tiene que estar al tanto de las leyes locales en materia de vivienda, alojamiento y turismo para evitar problemas legales. El anfitrión también debe cumplir algunas reglas del sitio web para poder poner una propiedad en alquiler. Cabe destacar que Airbnb paga más del 15% de sus ingresos en concepto de impuestos por el funcionamiento de su negocio. (Airbnb, 2024).

Por otro lado, Pankaj Ghemawat señala que no solo importa la atraktividad en diferentes países en relación entre sí, como enfatiza el PESTEL, sino que también es importante la compatibilidad de los países con la empresa que está en proceso de internacionalización. Por tanto, su modelo CAGE mide la conciencia entre países y empresas según cuatro dimensiones de distancia: cultural, administrativa, geográfica y económica. (Altman & Ghemawat, 2016).

- Distancia cultural: Airbnb se enfrenta a barreras lingüísticas y diferencias culturales en los mercados internacionales. La comprensión de las normas sociales y preferencias culturales es crucial para adaptar la plataforma y garantizar que tanto anfitriones como huéspedes tengan experiencias satisfactorias. Por ejemplo, la manera en la que se presenta el servicio con los usuarios debe estar alineada con las expectativas culturales locales. Por otro lado, las diferencias en el comportamiento del consumidor pueden afectar la aceptación y el uso de la plataforma.
- Distancia administrativa: las leyes regulatorias son diferentes en cada país y pueden variar. Por ejemplo, en ciudades como San Francisco o Nueva York han implementado regulaciones estrictas que afectan su operatividad. (Airbnb, 2023). Además, la disposición de los gobiernos a regular y controlar el mercado de alquileres influye en su operación. Por eso, la empresa se tiene que adaptar a diferentes niveles de intervención gubernamental y cumplir con leyes locales para evitar sanciones.
- Distancia geográfica: la calidad de infraestructura de transporte y comunicación en un país afecta la operación de Airbnb. Por ejemplo, la facilidad de acceso a las tecnológicas o la eficiencia del sistema de transporte público son factores importantes que pueden influir en la experiencia del usuario y la logística de la plataforma.
- Distancia económica: esto hace referencia a las diferencias entre los ingresos y riquezas de los países. Los mercados con altos niveles de ingresos pueden ofrecer mayores oportunidades de ingresos para los anfitriones y una mayor disposición a

pagar por servicios premium. Por otro lado, en mercados con un nivel de ingresos menor, tendría que ajustar su modelo de precios y estrategias. Además, la presencia de desigualdades económicas dentro de un país también influye en la demanda de servicios.

El análisis PESTEL y el marco CAGE son herramientas estratégicas clave para evaluar el entorno macro ambiental y la compatibilidad de los países con Airbnb. PESTEL considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a la empresa. Airbnb debe cumplir con diversas regulaciones, adaptarse a las condiciones económicas post-pandemia, respetar las diferencias socioculturales, mantener su infraestructura tecnológica y operar de manera sostenible. Por otro lado, el marco CAGE analiza las distancias cultural, administrativa, geográfica y económica, destacando la importancia de entender y adaptarse a las barreras lingüísticas, regulatorias, de infraestructura y de ingresos en los mercados internacionales.

6. Ventaja y valor competitivos de Airbnb

La ventaja competitiva de Airbnb radica en su capacidad para reducir los costes mediante un modelo de negocio que elimina los intermediarios y maximiza la eficiencia operativa. También aumenta la satisfacción del cliente a través de una oferta diversificada y personalizada de los servicios. Expande su base de usuarios a través de los efectos de red que aumenta el valor de la plataforma con cada nuevo usuario. Además, fomenta un sentido de pertenencia lo que le permite tener una marca fuerte y atractiva. Por último, tiene un proceso de innovación constante debido a la utilización de la tecnología para mejorar la experiencia del usuario y optimizar sus operaciones.

6.1. Fuentes de ventaja competitiva

Airbnb tiene un modelo de negocio innovador donde posee una plataforma *peer-to-peer* donde conecta directamente a los anfitriones con los huéspedes, eliminando la necesidad de intermediarios tradicionales como las agencias de viajes u hoteles. Este modelo de negocio permite ofrecer una mayor variedad de alojamientos y experiencias únicas a precios más

competitivos. (Tsotsis, 2011). La plataforma se beneficia de los efectos de red donde la creciente cantidad de usuarios, tanto de huéspedes como de anfitriones, aumenta el valor del servicio para todos los participantes. Cuántos más usuarios haya, más atractiva se vuelve la plataforma para nuevos usuarios, creando un ciclo de crecimiento.

Otra fuente de ventaja competitiva que tiene es la diversificación y ampliación de servicios. Esta plataforma no solo ofrece alojamiento como se ha ido mencionando a lo largo de este trabajo, sino que también se ha expandido para incluir experiencias locales y actividades ofrecidas por anfitriones, mejorando la propuesta de valor para los viajeros que buscan experiencias auténticas y personalizadas. Además, la adquisición de empresas que ofrecen servicios complementarios, como la limpieza y la conexión con locales, fortalece la propuesta de valor y mejora la satisfacción del cliente.

La utilización de su plataforma digital para la gestión de reservas y pagos, la oferta de servicios adicionales como la fotografía personal de los alojamientos mejora la presentación de las propiedades y aumenta la confianza de los usuarios. La continua mejora de su web y aplicaciones, incluyendo los elementos visuales, ayuda a mantener a los usuarios comprometidos y mejora la experiencia del usuario. (García & Calle, 2017). Airbnb ha trabajado deliberadamente en construir una cultura empresarial que promueve el sentido de pertenencia. Esto se refleja en su *rebranding* hacia una marca de estilo de vida centrada en el concepto de “pertenece en cualquier lugar”. Finalmente, ofrece precios significativamente más bajos en comparación con los hoteles, lo que atrae a una amplia base de clientes que buscan ahorro y diversificación en las opciones de alojamiento. La capacidad que tienen los anfitriones para ofrecer alojamientos únicos y experiencias personalizadas ayuda a diferenciar a Airbnb de los hoteles y otras plataformas de alquiler de viviendas.

6.2. Cómo Airbnb mantiene su posición en la industria

Airbnb ha logrado mantener su posición en la industria del alojamiento a través de varias estrategias y prácticas efectivas. Su innovación es constante gracias a las mejoras en su plataforma como las reservas a largo plazo, las experiencias locales o las mejoras en la seguridad y protección de sus usuarios. (Krell, 2017). Su utilización de inteligencia artificial y aprendizaje automático para mejorar la personalización, las recomendaciones y la experiencia del usuario también hace que Airbnb mantenga su posición en la industria. Ha conseguido crear

una marca reconocida a nivel mundial, asociada con la experiencia única de los viajes. La empresa invierte en campañas de marketing digital, utilizando redes sociales y publicidad para atraer a anfitriones y huéspedes. (Richard & Cleveland, 2016). La diversificación de sus líneas de negocio y productos hace que destaque frente a los competidores. Además de alojamiento, las experiencias que ofrecen amplían su oferta de servicios. Los servicios corporativos como *Airbnb for Work* se enfocan en viajeros de negocios, proporcionando herramientas y servicios específicos para este segmento. (Airbnb, 2024).

El crecimiento comunitario, fomentando una comunidad global de anfitriones y la proporción de recursos, formación y soporte asegura la alta calidad del servicio. (Bessièrè et al., 2013). Su modelo de precios flexibles hace que la empresa se adapte a la demanda y condiciones de mercado, además de ofrecer transparencia de costes para los huéspedes, mostrando todos los detalles del precio antes de la reserva. (McHenry, 2016). También implementa programas de protección como el Seguro de Anfitriones de Airbnb y el programa de Garantía al huésped. (Airbnb, 2024). Otro mecanismo que utiliza son los sistemas de verificación de identidad y opiniones para asegurar que tanto anfitriones como huéspedes sean de confianza.

La respuesta de Airbnb durante la pandemia hace que pueda mantener su posición en la industria ya que implementó medidas de seguridad y salud, políticas de cancelación flexible y se enfocó en alquileres locales y de largo plazo. (Airbnb, 2021). Por último, otro elemento característico de esta empresa es que es capaz de adaptar su plataforma y servicios a las necesidades y regulaciones locales de cada mercado internacional. Estas estrategias, combinadas con una cultura de innovación y un enfoque en la experiencia del usuario, han permitido a Airbnb mantenerse competitivo y relevante en la industria del alojamiento a nivel mundial.

7. Métodos de desarrollo y evaluación de estrategias en Airbnb

El desarrollo y la evaluación de estrategias en Airbnb es un proceso fundamental para mantener su competitividad y relevancia en el mercado global de alquileres. En esta parte del trabajo se analizarán los enfoques y herramientas que esta empresa emplea para formular sus estrategias, incluyendo metodologías innovadoras y el uso de la tecnología avanzada para la toma de decisiones basadas en datos. También se centrará en la evaluación de la efectividad de

estas estrategias, examinando los indicadores clave de rendimiento y otras métricas que Airbnb utiliza para medir el éxito y realizar ajustes en sus tácticas.

7.1. Enfoques y herramientas utilizados para el desarrollo de estrategias

Airbnb ha utilizado diversos enfoques y herramientas para desarrollar sus estrategias y posicionarse como una de las principales plataformas en la economía compartida, especialmente en el sector de la hospitalidad. Dentro de los enfoques que emplea esta plataforma es la innovación disruptiva, que cambia radicalmente cómo se ofrecen y consumen los servicios de alojamiento. (Suseno, 2018). La plataforma se basa en los principios de la economía compartida, facilitando la conexión entre personas que buscan alojamiento y aquellos que tienen espacio disponible. (Yin, 2015). La empresa ha desarrollado una interfaz amigable y procesos simplificados para el registro, la búsqueda de alojamientos, la reserva y el pago, asegurando una experiencia fluida y satisfactoria para todos los usuarios. (Rodríguez et al., 2017).

En cuanto a las herramientas, la tecnología es central en su estrategia. Como se ha ido mencionando, la empresa utiliza algoritmos avanzados y *big data* para personalizar las recomendaciones, optimizar los precios y mejorar la experiencia de búsqueda. (Tham, 2016; Guttentag, 2015). Las redes *peer-to-peer* son fundamentales para su operación, lo que reduce costes y permite mayor flexibilidad. (Xie & Kwok, 2017). Utiliza también campañas de marketing efectivas, utilizando el slogan “siéntete en casa” para destacar la autenticidad y la personalización de las experiencias de alojamiento que ofrece. (Airbnb, 2017). Otro aspecto para destacar es la diversificación de sus servicios, con “Experiencias Airbnb” o “Airbnb para trabajo”. Finalmente, otra herramienta que utiliza para el desarrollo de su estrategia son las rondas de inversión, lo que ha permitido un rápido crecimiento y expansión global. Estas inversiones han sido cruciales para desarrollar la infraestructura tecnológica y expandir la presencia de la empresa a nivel mundial. (Airbnb, 2022).

La estrategia de Airbnb se basa en aprovechar las oportunidades de la economía compartida y la innovación disruptiva, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas y un enfoque centrado en la experiencia del usuario para redefinir la industria de la hospitalidad. La combinación de una plataforma digital eficiente, redes P2P, marketing efectivo y diversificación de servicios ha permitido a Airbnb crecer rápidamente y competir con éxito con

las redes hoteleras tradicionales.

7.2. Evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas

Airbnb ha revolucionado la industria turística con su modelo de economía compartida, permitiendo a los anfitriones alquilar sus espacios directamente a los huéspedes, eliminando intermediarios tradicionales. Este enfoque ha permitido a Airbnb ofrecer una amplia gama de opciones de alojamiento, desde habitaciones compartidas hasta casas completas, lo cual ha democratizado el acceso al alojamiento turístico y ha hecho los viajes más accesibles a una variedad más amplia de personas. La empresa ha implementado rigurosas medidas de seguridad y un robusto sistema de reseñas para generar confianza tanto en anfitriones como en huéspedes, lo cual ha sido fundamental para su éxito.

En cuanto a las estrategias de internacionalización, ha adoptado diversas estrategias para expandirse globalmente, como la adquisición de competidores locales y la adaptación a las regulaciones locales en diferentes mercados. Por ejemplo, la adquisición de Crashpadder en el Reino Unido permitió a Airbnb expandir rápidamente su base de usuarios en ese mercado. Para evaluar la efectividad de sus estrategias, Airbnb utiliza diversas métricas e indicadores clave de rendimiento. Entre ellos se incluyen la satisfacción del cliente, el crecimiento de la base de usuarios y la expansión en nuevos mercados. La empresa ha mostrado una notable capacidad de adaptación, implementando rápidamente cambios en respuesta a desafíos como la pandemia, durante la cual Airbnb introdujo políticas de cancelación flexible y se enfocó en alquileres locales y de largo plazo.

El informe de *Consumer Reports* (2017) indica que, entre los usuarios de Airbnb y servicios similares, el 70% lo elige principalmente para ahorrar dinero. Además, más del 50% de los usuarios consideran importantes factores como los "alojamientos únicos" y la "disponibilidad de cocina" al tomar su decisión. Un 90% de estos usuarios calificaron su experiencia como "buena" o "muy buena". El estudio también señala que el modelo tradicional de hoteles no se ajusta al estilo de vida de los jóvenes de hoy en día, quienes valoran más la autenticidad y las experiencias únicas en lugar de servicios como la ropa de cama cambiada a diario.

Es evidente que el comercio colaborativo es un sector multidisciplinario que influye en el comportamiento organizacional y del consumidor, así como en las estrategias y conceptos de

gestión empresarial. Analizando estas características y su aplicación en el turismo, se puede ver claramente que la hospitalidad es uno de los sectores que más contribuye al crecimiento de la economía compartida. Esto se debe a que permite que los visitantes y residentes compartan sus casas, coches y servicios. (Sigala, 2015).

Por ello, se puede afirmar que Airbnb impulsó la innovación disruptiva al introducir repentinamente en 2008 un nuevo modelo de negocio basado en el alojamiento compartido. En poco tiempo, la empresa evolucionó y transformó la dinámica del sector hotelero. Utilizando nuevas tecnologías y aprovechando el entorno de la economía compartida, la empresa superó en diversos aspectos a las mayores cadenas hoteleras del mundo.

Sin embargo, Airbnb debe mejorar en varios aspectos estratégicos. Primero, debe abordar los desafíos regulatorios colaborando con autoridades locales para cumplir normativas y pagar impuestos. La calidad y seguridad de los alojamientos es crucial, implementando estándares consistentes. Diferenciarse de los hoteles tradicionales sigue siendo vital, ofreciendo experiencias únicas como "Experiencias Airbnb". Fortalecer las relaciones entre anfitriones y huéspedes puede enriquecer las experiencias de los viajeros. Aprovechar tecnologías emergentes, como *big data*, puede optimizar la oferta y demanda, mejorando la experiencia del usuario. Finalmente, adoptar prácticas sostenibles atraerá a clientes preocupados por el medio ambiente, promoviendo la sostenibilidad entre anfitriones y huéspedes.

8. Conclusiones

8.1. Conclusiones

La historia de Airbnb comienza en 2007 en San Francisco, cuando Brian Chesky y Joe Gebbia, enfrentando dificultades económicas, decidieron alquilar espacio en su apartamento a los asistentes de una conferencia. En 2008, fundaron "Airbed & Breakfast", que luego se renombró como Airbnb en 2009, expandiéndose para incluir apartamentos completos y alquileres vacacionales. Para 2010, Airbnb alcanzó un millón de reservas y, en 2012, lanzó su aplicación móvil, facilitando la búsqueda y reserva de alojamientos. En 2016, salió a bolsa y en 2017 introdujo "Experiencias Airbnb".

El crecimiento de Airbnb se atribuye a su capacidad para ofrecer opciones de alojamiento

más económicas y auténticas que los hoteles tradicionales, beneficiándose del marketing en redes sociales y priorizando la confianza y seguridad mediante la verificación de identidad y un sistema de reseñas. Sin embargo, la plataforma ha enfrentado desafíos regulatorios y de mercado, como la competencia desleal con hoteles y el aumento de precios de viviendas en áreas turísticas debido a la preferencia de alquileres a corto plazo. A pesar de estos desafíos, Airbnb ha tenido un impacto revolucionario en la industria hotelera, democratizando el acceso al alojamiento y promoviendo un turismo más sostenible y local. Los usuarios pueden elegir entre una variedad de alojamientos, desde habitaciones compartidas hasta casas enteras, lo que les permite experimentar los destinos como locales. Esta plataforma también ha beneficiado a las familias anfitrionas al proporcionarles ingresos adicionales, fomentando el emprendimiento y el uso eficiente de recursos infrautilizados. La innovación es crucial para mantenerse competitivo en un mercado cambiante, permitiendo a las empresas crear nuevos productos y servicios. En Airbnb, la innovación se alinea con su misión de crear un mundo donde las personas puedan vivir en un lugar en lugar de solo viajar a él. La compañía promueve la hospitalidad, la comunidad, la calidad, la sostenibilidad, la confianza y la curiosidad.

Airbnb tiene una estructura organizativa flexible y adaptable, combinando elementos de estructuras matriciales y funcionales, y en algunos departamentos, utiliza una holocracia. Esta estructura favorece la colaboración y la innovación. La relación entre la estructura y la estrategia de Airbnb es esencial para su éxito. La empresa utiliza tecnología avanzada, inteligencia artificial y aprendizaje automático para mejorar la experiencia del usuario y optimizar sus operaciones. Su estructura plana y colaborativa permite una rápida implementación de nuevas estrategias, facilitando la expansión global y la adaptación a contextos locales específicos. La cultura empresarial de Airbnb promueve una comunidad confiable y segura, apoyando su estrategia de innovación continua y eficiencia operativa.

Por último, Airbnb ha transformado la manera en que las personas viajan alrededor del mundo. Se ha distanciado de los alojamientos estándar de los hoteles, ofreciendo una variedad de opciones únicas. Además, brinda la oportunidad de interactuar con anfitriones locales, quienes pueden ofrecer recomendaciones, compartir historias y ayudar a los huéspedes a descubrir nuevos lugares.

8.2. Recomendaciones

Tras el análisis realizado a lo largo de este trabajo, algunas recomendaciones estratégicas para Airbnb son las siguientes. En primer lugar, enfatizar en las experiencias, colaborando con más destinos para facilitar el acceso a estancias a largo plazo, apuntando al aumento de ciudades y experiencias disponibles. Con la nueva tendencia de teletrabajo, Airbnb debería tener iniciativas relacionadas con esta tendencia de nomadismo digital, asociándose con empresas para ofrecer ubicaciones de trabajo remoto. Por ello, desarrollar estrategias de marketing dirigidas a empleados que trabajan de manera remota, ofreciendo paquetes para estancias más largas o con comodidades para este tipo de tendencia sería óptimo.

También, debe seguir manteniendo el elemento diferenciador de los competidores, manteniendo un fuerte énfasis en las experiencias locales y resaltando su flexibilidad para adaptarse a las necesidades del huésped, teniendo en cuenta los tamaños de grupos, duración del viaje o experiencias relacionadas con el alojamiento. Otra recomendación es que aproveche el modelo ligero de activos, enfocándose en la eficiencia de costes, manteniendo los costes fijos y aprovechando la tecnología para minimizar los gastos operativos. Esto incluye la utilización de la inteligencia artificial para la selección de huéspedes y anfitriones, y la reducción de la necesidad de personal en sitio mediante los registros automatizados.

Para asegurar el crecimiento sostenible de Airbnb, se recomienda identificar y entrar a nuevos mercados con alta demanda de alquileres, especialmente en mercados emergentes y regiones subrepresentadas, así como explorar nuevos segmentos como estancias aptas para mascotas, viajes familiares y alojamientos ecológicos. Es crucial monitorear continuamente el mercado para detectar posibles riesgos como la inflación, recesiones económicas y la competencia, ajustando las estrategias según sea necesario para mitigarlos. Fomentar una cultura de alto rendimiento basada en la inclusividad, innovación y transparencia, y mantener un liderazgo enfocado en el crecimiento estratégico y la excelencia operativa, es esencial. Además, optimizar las fuentes de ingresos existentes y explorar nuevas oportunidades como listados premium o asociaciones exclusivas puede mejorar la estabilidad financiera. Proveer actualizaciones transparentes y consistentes sobre el desempeño financiero y las iniciativas estratégicas fortalecerá la confianza de los inversores, destacando el potencial de crecimiento a largo plazo y la solidez del modelo de negocio de Airbnb.

Cabe destacar que el futuro de la industria hotelera está enmarcado por la innovación y

la adaptabilidad, enfocándose en la tecnología y la sostenibilidad como pilares fundamentales. La automatización ganará más terreno, con *check-ins* y *check-outs* digitales y el uso de robots para el servicio y limpieza. Se anticipa un auge en la aplicación de inteligencia artificial para personalizar completamente la experiencia del huésped, adaptando todo, desde la elección de la habitación hasta los servicios ofrecidos según las preferencias individuales. La sostenibilidad será crítica; los hoteles invertirán en energías renovables y prácticas sostenibles para minimizar su impacto ambiental. Además, la salud y la seguridad se mantendrán como prioridades, integrando tecnologías avanzadas para la limpieza y desinfección. Los espacios hoteleros se transformarán en entornos híbridos que faciliten tanto el ocio como el trabajo, con instalaciones optimizadas para negocios y conectividad mejorada. La realidad aumentada y virtual podrían enriquecer la experiencia del usuario, ofreciendo *tours* virtuales o actividades inmersivas sin salir del hotel. Finalmente, es probable que surjan nuevos modelos de negocio, como suscripciones y membresías, que fomenten la lealtad del cliente y ofrezcan ventajas exclusivas, reflejando una industria en constante evolución hacia la personalización y eficiencia.

8.3. Futuras líneas de investigación

Para Airbnb, una plataforma de alquiler de alojamientos y experiencias, hay varias líneas de investigación futuras que podrían ser positivas para su crecimiento y desarrollo. Investigar cómo mejorar los algoritmos de recomendación para personalizar las opciones de alojamiento y experiencias basadas en el historial de usuario, preferencias explícitas y comportamiento de navegación a través de modelos de aprendizaje automático es un punto clave en el que Airbnb debería focalizarse. También, crear modelos predictivos que optimicen los precios en tiempo real basados en la demanda, la competencia, la estacionalidad y otros muchos factores es esencial, al igual que investigar la elasticidad de la demanda para diferentes segmentos de mercado y ajustar los precios en consecuencia. A su vez, desarrollar nuevas experiencias de viaje que incorporen tecnologías de realidad virtual y realidad aumentada para ofrecer visitas virtuales antes de la reserva o experiencias interactivas durante la estancia podría ser otro factor que esta empresa puede tener en cuenta en un futuro.

Otro aspecto para investigar en un futuro sería la promoción de prácticas sostenibles entre anfitriones y huéspedes, desarrollando herramientas para medir y reducir la huella de carbono de las propiedades listadas en la plataforma. También podría desarrollar políticas y mecanismos

más efectivos para proteger a los clientes en caso de disputas o problemas durante la estancia. Explorar el uso de *blockchain* para crear contratos inteligentes que automaticen los acuerdos e implementar con este método sistemas de pago. Podría también plantearse centrarse en el turismo de bienestar, como retiros de yoga, spa y otras actividades centradas en la relajación y el bienestar personal. Estas líneas de investigación no solo pueden potenciar la innovación en Airbnb, sino también fortalecer su posición en el mercado global al mejorar continuamente la experiencia del usuario y adaptarse a las tendencias emergentes.

Además, la evolución de la industria hotelera hacia tecnologías avanzadas, sostenibilidad y personalización ejerce una influencia notable en Airbnb. A medida que los hoteles intensifican su oferta de experiencias altamente personalizadas y adoptan tecnologías como *check-ins* automáticos y servicios personalizados mediante inteligencia artificial, se posicionan como competidores directos de Airbnb, amenazando su cuota de mercado entre viajeros que priorizan la conveniencia y los servicios integrales. Además, el creciente énfasis en la sostenibilidad por parte de los hoteles podría presionar a Airbnb para que fortalezca sus prácticas ecológicas, dado que los viajeros son cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus elecciones. Airbnb también enfrenta el reto de mantenerse al día con la innovación tecnológica para mejorar la gestión de sus listados y la experiencia del usuario, garantizando así su relevancia en un mercado en constante cambio. Por otro lado, la experimentación de los hoteles con modelos de negocio basados en suscripciones podría obligar a Airbnb a explorar estrategias similares para fidelizar a los clientes. Finalmente, el enfoque continuo en la salud y seguridad que mantienen los hoteles requiere que Airbnb eleve sus estándares de limpieza para cumplir o superar las expectativas de los consumidores en un contexto aún marcado por la pandemia.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Arianna Llana Bressanello, estudiante de Administración de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Estrategias de innovación de Airbnb: disruptiva transformación del sector turístico y su estrategia empresarial ", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 5 de junio de 2024

Firma: Arianna Llana Bressanello

9. Bibliografía

- Abata, S., Muñoz, A., Elessoussi, S., Qiu, K. (2022). *Airbnb case study*. Universitat Pompeu Fabra. <https://www.bsm.upf.edu/documents/2023-airbnb-case-study.pdf>
- Agina, M., Aliane, N., Osman, K., Khairy, H., Fayyad, S. (2023). Risks in Relation to Adopting Airbnb Accommodation: The Role of Fear of COVID-19. *Sustainability*. https://www.researchgate.net/publication/369268824_Risks_in_Relation_to_Adopting_Airbnb_Accommodation_The_Role_of_Fear_of_COVID-19
- Airbnb. (2019, 13 de abril). *Airbnb for Work añade tres áreas para ayudar a empresas y profesionales a adaptarse a las nuevas formas de trabajar*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/es/airbnb-for-work-anade-tres-areas-para-ayudar-a-empresas-y-profesionales-a-adaptarse-a-las-nuevas-formas-de-trabajar/>
- Airbnb. (2021, 23 de septiembre). *Viajar: de la recuperación a la revolución*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/es/viajar-de-la-recuperacion-a-la-revolucion/>
- Airbnb. (2024, 24 de abril). *Sobre nosotros - Airbnb Newsroom*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/es/about-us/>
- Airbnb. (2024, May 16). *Airbnb Newsroom*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/>
- Airbnb. (2024, May 28). *Airbnb Newsroom*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/es/>
- Albinsson, P.A., & Perera, B.Y. (2012, Julio). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303–315. https://www.researchgate.net/publication/242349227_Alternative_Marketplaces_in_the_21st_Century_Building_Community_through_Sharing_Events
- Albinsson, Pia & Perera, B. (2012). Alternative Marketplaces in the 21st Century: Building Community through Sharing Events. *Journal of Consumer Behaviour*. 11. 303-315. 10.1002/cb.1389. https://www.researchgate.net/publication/242349227_Alternative_Marketplaces_in_the_21st_Century_Building_Community_through_Sharing_Events
- Altman, S., Ghemawat, P. (2016). Emerging Economies: Differences and Distances. *AIB Insights*. https://www.researchgate.net/publication/344147340_Emerging_Economies_Differences_and_Distances

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.*
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Armas, Ricardo J & Taño, Desiderio & García-Rodríguez, Francisco J.. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios.
<https://aecit.org/files/congress/18/papers/29.pdf>
- Aznar, P., Sayeras, J., Segarra, G., Claveria, J. (2018). AirBnB Competition and Hotels' Response: The Importance of Online Reputation. *Athens Journal of Tourism. (5).* 7-20.
https://www.researchgate.net/publication/324203799_AirBnB_Competition_and_Hotels'_Response_The_Importance_of_Online_Reputation
- Bertoni, S., & Bertoni, S. (2021, 23 de diciembre). *El ingeniero de Airbnb que resuelve los proyectos más difíciles del gigante del alojamiento.* Forbes España.
<https://forbes.es/empresas/131351/el-ingeniero-de-airbnb-que-resuelve-los-proyectos-mas-dificiles-del-gigante-del-alojamiento/>
- Bessièrre, J.; Poulain, J. P. & Tibère, L. (2013) L'alimentation au coeur du voyage. Le rôle du tourisme dans la valorisation des patrimoines alimentaires locaux ». *Mondes du tourisme.* 71-82.
https://www.researchgate.net/publication/235993709_L'alimentation_au_coeur_du_voyage_Le_role_du_tourisme_dans_la_valorisation_des_patrimoines_alimentaires_locaux
- Bobillo, A. G. (2023, 1 de septiembre). *Medidas de las ciudades contra Airbnb y los alquileres turísticos.* Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/medidas-ciudades-airbnb-alquileres-turisticos-1294656>
- Bush, T., 2022. *PESTLE Analysis of Airbnb.* PESTLE Analysis.
<https://www.edrawmax.com/article/airbnb-pestel-analysis.html>
- Caso Airbnb. (s. f.). Portal de Estrategia y Marketing. <https://www.marketinginteli.com/casos-empresariales/caso-airbnb/>
- Chesky, B. (2015, 13 de julio). *7 rejections.* <https://www.linkedin.com/in/brianchesky/>.
- Chiavetta et al., (2019). *Strategy analysis on Airbnb.* Leading for strategic advantage.
<https://melodyinmel.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/10/Isa.pdf>

- Chu, R. K., y Choi, T. (2000). “An importance performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers”. *Tourism Management*, 21(4), 363–377.
https://www.researchgate.net/publication/228719401_An_importance-performance_analysis_of_hotel_selection_factors_in_the_Hong_Kong_hotel_industry_A_comparison_of_business_and_leisure_travellers
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
- Codinas, F. (2023, 16 de mayo). Por qué deberías plantearte vivir como un local la próxima vez que viajes. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/vida/20210614/7520703/viajar-como-local-airbnb-brl.html>
- Consumer Reports (2017) “Homes Away From Home: The appeal—and pitfalls—of home-sharing”.
<https://www.consumerreports.org/vacations/homes-away-from-home-appeals-pitfalls-ofhome-sharing/>
- Domínguez, R. G. (2022, 21 de febrero). Airbnb te enseña tu próximo alojamiento en realidad virtual. *Meristation*.
https://as.com/meristation/2017/12/11/betech/1513028378_545327.html
- Estolano, D., Castillo, I., Berumen, F., Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia en la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. El periplo sustentable. *El periplo sustentable*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4195320>
- Frangialli, F. (1998). Mirando la bola de cristal. *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, 25, 7-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=941472>
- Gallagher, L. (2018). *La historia de Airbnb*. CONECTA.
https://books.google.es/books?id=oV1uDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- García-Hernández M, de la Calle-Vaquero M, Yubero C (2017). Cultural Heritage and Urban Tourism: Historic City Centres under Pressure. *Sustainability* ,9(8), 1346.

https://www.researchgate.net/publication/318917234_Cultural_Heritage_and_Urban_Tourism_Historic_City_Centres_under_Pressure

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

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2013.827159>

Hamari J, Sjöklint M, Ukkonen A (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology* 67(9), 2047-2059.

https://www.researchgate.net/publication/255698095_The_Sharing_Economy_Why_People_Participate_in_Collaborative_Consumption

Haro, F., Córdova, N. & Alvarado, M. (2017, Mayo). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88– 105.

https://www.researchgate.net/publication/331805803_Importancia_de_la_innovacion_y_su_ejecucion_en_la_estrategia_empresarial

Heim, A. (2016, 3 de mayo). Airbnb acquires its British competitor Crashpadder just in time for the Olympics. *TNW | Insider*. <https://thenextweb.com/news/airbnb-acquires-its-british-competitor-crashpadder-just-in-time-for-the-olympics>

Hernando, A. (2022, 8 de marzo). Miles de personas están reservando alojamientos en Ucrania por Airbnb para donar dinero. *Esquire*.

<https://www.esquire.com/es/actualidad/a39364861/guerra-ucrania-airbnb-reserva-alojamiento-donacion/>

International tourism to reach Pre-Pandemic levels in 2024. (2024, 19 de enero). *UNWTO*.

<https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

J.L. Nieto, I.M. Román, D. Bonillo, N. Paulova. (2016) EL TURISMO A NIVEL MUNDIAL, *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 1 (2), 129-144.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5665915.pdf>

Ji, Yang & Li, Hanwen & Yang, Zihan. (2021). *An Analysis of Branding Practices of Airbnb: Implication for Future Strategic Planning*.

https://www.researchgate.net/publication/357615257_An_Analysis_of_Branding_Practices_of_Airbnb_Implication_for_Future_Strategic_Planning

- Khan, F. (2023, 18 de enero). *Uncovering Lessons from Airbnb's 'Don't Go There, Live There' Campaign*. <https://www.linkedin.com/pulse/uncovering-lessons-from-airbnbs-dont-go-live-campaign-fatima-khan/>
- Krell, E. (2017) “Deeper thoughts (and fundamental questions) about innovation and disruption”. *Baylor Business Review*, 36(1), 4-7. <https://bbr.baylor.edu/innovation-disruption/>
- Lucerón, S. (2016, octubre). La economía colaborativa en el turismo: el caso de Airbnb. <https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/6874/1/tfg.pdf>
- Malazizi, N., Alipour, H., & Olya, H. (2018). Risk Perceptions of Airbnb Hosts: Evidence from a Mediterranean Island. *Sustainability*, 10(5), 1349. <https://doi.org/10.3390/su10051349>
- McHenry, W. K. (2016) “Online MBA programs and the threat of disruptive innovation”. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 336-348. <https://iranarze.ir/storage/uploads/2018/01/E5535-IranArze.pdf>
- Moral, M. (2018, 26 de enero). La confianza de los consumidores en la economía colaborativa: estudio de la confianza sobre Airbnb. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88612/La_confianza_de_los_consumidores_en_la_economia_colaborativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., Such-Devesa, M. (2016). Turismo colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el sector del alojamiento? *Economistas*. 107-119. https://www.researchgate.net/publication/311589246_Turismo_colaborativo_Esta_AirBnB_transformando_el_sector_del_alojamiento
- Peiró, R. (2022, 24 de noviembre). *Matriz BCG*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- Porter, M. (2011, diciembre). *¿Qué es la estrategia?* *Harvard Business Review*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Richard, B. & Cleveland, S. (2016) “The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy”. *Journal of Vacation Marketing* 22(3), 239-248. https://www.researchgate.net/publication/284390668_The_future_of_hotel_chains_Branded_marketplaces_driven_by_the_sharing_economy

- Rodríguez, R. G.; Guerrero, A. P. & Zambrano, G. A. M. (2017) “Explorando el papel de las redes virtuales en la construcción del "Turismo Íntimo": El caso del couchsurfing”. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(2), 326-347. https://www.researchgate.net/publication/320503989_Explorando_el_papel_de_las_redes_virtuales_en_la_construccion_del_Turismo_Intimo_El_caso_del_couchsurfing
- Sanz, R. (2017). *Airbnb, ¿economía colaborativa o economía sumergida? Reflexiones sobre el papel de las plataformas de intermediación en la aplicación de los tributos*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/95779/AIRBNB.EconomiaColaboativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shereko, K. (2021, 23 de marzo). Airbnb’s neighborhood guides. *Content Harmony*. <https://www.contentharmony.com/content-marketing-examples/airbnb-neighborhood-guides/>
- Sierra, J. (2019). *Economía colaborativa en el sector turístico: los casos de Airbnb y Booking*. <https://zaguan.unizar.es/record/85480/files/TAZ-TFG-2019-3880.pdf>
- Sigala, M. (2015) “Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry”. *Current Issues in Tourism* 20(4), 346-355. https://www.researchgate.net/publication/277951083_Collaborative_commerce_in_tourism_implications_for_research_and_industry
- Solunter. (2024, 27 de enero). *Inteligencia Artificial en Airbnb: Innovación y Personalización al Servicio del Usuario*. Investwe. <https://investwe.co/airbnb/inteligencia-artificial-en-airbnb-innovacion-y-personalizacion-al-servicio-del-usuario/>
- Sousa Santos, R. S. (2002). *Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. https://www.researchgate.net/publication/39159063_Analisis_de_la_creacion_de_valor_en_las_agencias_de_viajes_en_Espana
- Statista (2023, 20 de septiembre). *Datos históricos de Airbnb a nivel mundial*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1218479/principales-indicadores-de-actividad-de-airbnb-en-el-mundo/>
- Suseno, Y. (2018) “Disruptive innovation and the creation of social capital in Indonesia’s urban communities”. *Asia Pacific Business Review*, 24(2), 174-195.

- <https://www.researchgate.net/publication/323350454> Disruptive innovation and the creation of social capital in Indonesia's urban communities
- Swaim, R. (2010). *The strategic Drucker. Growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*.
https://books.google.es/books?id=rtyeXPznPsC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tham, A. (2016) “When Harry met Sally: different approaches towards Uber and AirBnB—an Australian and Singapore perspective”. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 393-412.
<https://www.researchgate.net/publication/310152103> When Harry met Sally different approaches towards Uber and AirBnB-an Australian and Singapore perspective
- Thomas, O. (2014). *How Airbnb Manages Not To Manage Engineers – ReadWrite*.
<https://readwrite.com/2014/06/05/airbnb-engineering-managementmike-curtis-interview/>
- Toms, Steven & Wilson, John. (2014). Chandler and the Theory of the Firm. *SSRN Electronic Journal*.
<https://www.researchgate.net/publication/272245079> Chandler and the Theory of the Firm/citation/download
- Tsotsis, A. (2011, 10 de noviembre). *TechCrunch is part of the Yahoo family of brands*.
<https://techcrunch.com/2011/11/10/airbnbs-brian-chesky-on-expansion-efforts-we-use-our-community-to-figure-out-whats-next/?guccounter=1>
- Xie, K. L. & Kwok, L. (2017) “The effects of Airbnb’s price positioning on hotel performance”. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 174-184.
<https://www.researchgate.net/publication/319325407> The Effects of Airbnb's Price Positioning on Hotel Performance
- Yakob, R. (2016). *How Do You Plan Your Company’s Future? Warby Parker Lets Employees Decide*. <https://medium.com/the-blueprint/how-do-you-plan-your-companys-future-warby-parker-lets-employees-decide-ab8c21d2a6c4>
- Yin, R. K. (2015) “Estudo de caso: Planejamento e métodos”. *Bookman Editora, Porto Alegre*.
http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-

705.

<https://www.researchgate.net/publication/272302080> The Rise of the Sharing Economy Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry

Zhoua, L, Yea, S Pearce P.L. y Wua M-Y (2014): “Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data”. *International Journal of Hospitality Management* (38), 1 – 10.
https://www.academia.edu/7975934/Refreshing_hotel_satisfaction_studies_by_reconfiguring_customer_review_data