

**MODELOS ACTUALES DE ECONOMÍAS COLABORATIVAS  
AIRBNB: CAMBIANDO LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD**

***CURRENT MODELS OF SHARING ECONOMIES  
AIRBNB: CHANGING THE HOSPITALITY INDUSTRY***

**DIANA SOLTERO MARISCAL**  
*Maestría en Negocios y Estudios Económicos  
Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Guadalajara*

**JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ**  
*Profesor Investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores  
Departamento de Administración  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad de Guadalajara*

**RESUMEN**

Este trabajo se centra en el estudio de una de las más recientes y exitosas startups de base tecnológica, cuya naturaleza es la industria de la hospitalidad. Airbnb es parte del modelo peer to peer dentro de las empresas de economía colaborativa, es decir, participa en un mercado comunitario basado en la confianza del anfitrión-huésped de una experiencia para el que viaja más enriquecedora de lo que sería simplemente el hospedarse en un hotel. Para el desarrollo de este trabajo se utilizará el método descriptivo y analítico, debido al interés de no solo explicar el origen y las estrategias que practica la empresa, sino también, el hacer un análisis

sobre la tendencia de los usuarios, tanto de los anfitriones como huéspedes sobre su percepción de los servicios que se ofrecen y si se convertirá en la forma preferida para alquilar un espacio. Las tendencias revelan que el crecimiento explosivo desde sus inicios seguirá siendo una tendencia, siempre y cuando, se cumplan las regulaciones impuestas por los diferentes gobiernos y no se rompa la base que es la confianza entre usuarios.

**PALABRAS CLAVE:** Airbnb, industria de la hospitalidad, innovación disruptiva, economía comunitaria, empresario de alojamiento.

#### **ABSTRACT**

This paper focuses on the study of one of the most recent and successful technology-based startups, whose nature is the hospitality industry. Airbnb is part of the model peer to peer of the collaborative economy, which means it is participating in a Community market based on trust the host-guest experience for traveling richer than it would simply stay in a hotel. For the development of this work the research methods will be descriptive and analytical due to the interest of not only explain the origin and strategies that practices the company but also doing an analysis of the tendency of users, both the hosts and guests about their perception of the services offered and whether it will become the preferred way to rent a space. The trends show that the explosive growth since its inception continues to be a trend, as long as the regulations imposed by different governments are met and that trust between users stays strong.

**KEY WORDS:** Airbnb, disruptive innovation, hospitality industry, hosting entrepreneur, sharing economy

#### *SUMARIO*

1. *Introducción.*
2. *Antecedentes del problema.*
  - A. *Orígenes.*
  - B. *Primeros años.*
  - C. *Crecimiento y expansión.*
  - D. *Actualidad.*
3. *Delimitación del problema.*

4. *Justificación.*
  5. *Objetivos.*
  6. *Revisión teórica y empírica.*
  7. *Hipótesis.*
  8. *Marco contextual*
    - A. *¿Cómo opera Airbnb?*
    - B. *Estrategias de Airbnb.*
    - C. *Datos generales.*
  9. *Métodos.*
  10. *Análisis de resultados.*
  11. *Conclusión.*
- Referencias bibliográficas.*

## **1. Introducción**

Han pasado 8 años desde que dos recién graduados de la escuela de Diseño de Rhode Island y un ingeniero en ciencias computacionales de Harvard, fundaran lo que hoy es uno de los mercados comunitarios más exitosos del mundo, el giro al que pertenece no es particularmente nuevo, sin embargo, la innovación hace la diferencia y esto lo sustenta el que en la actualidad esté valuada arriba de los mil millones de dólares, cantidad que la coloca en el tercer lugar de la lista de las empresas unicornio de la revista Fortune con 25.5 billones de dólares.

Airbnb surge de la filosofía de “pensar en soluciones innovadoras para problemas habituales” (Chafkin, 2016) y uno de ellos, pilar de su razón de ser, es el alojamiento, donde la innovación radica en combinar este servicio con la confianza basada en la economía comunitaria y que en conjunto con las bases tecnológicas crearon esta plataforma que ha generado que los usuarios obtengan grandes ingresos y los huéspedes vivan experiencias únicas de inclusión en las culturas de los lugares que visitan aunado a precios competitivos si no es que más bajos que los que ofrece la industria hotelera.

Este modelo de negocio, se desea estudiar particularmente en México y América Latina, para analizar desde sus inicios en 2008 a la actualidad, conforme los datos y análisis que son posibles adquirir y ver cuál es la tendencia de esta aplicación o bien, una de las más innovadoras formas de cambiar cómo se ha ido desarrollando el servicio al cliente en cuestiones de alojamiento y como dice promueve Brian Chesky uno de sus co-fundadores “Airbnb es mucho más que sólo rentar un espacio de alojamiento” (Chafkin, 2016).

Por otro lado, el impacto que tiene o pueda llegar a tener Airbnb y plataformas similares es un foco de atención para la industria hotelera tradicional, ya que es indudable que esta tendencia a la alta donde los usuarios se convierten en emprendedores de la hospitalidad tan solo con sus recursos y la creatividad que ejerzan en sus recursos y que se preocupan por la mejora continua de los huecos legales e inseguridad que se ha ido manifestando mediante la experiencia, es de tomar en cuenta y prever grandes pérdidas económicas en un futuro.

## **2. Antecedentes del problema**

### **A. Orígenes**

Cierto es que las mejores ideas surgen para solucionar problemas que de manera fortuita irrumpen en la vida cotidiana y el nacimiento de Airbnb no fue la excepción. En Octubre del año 2007 en la ciudad de San Francisco, California el alquiler se disparó desmedidamente en un 25%, pues en el entorno reinaba la víspera de la recesión económica que afectó de manera global en el año 2008, y entre otras causas, cabe mencionar que San Francisco es una de las ciudades más costosas para vivir y visitar de los Estados Unidos de América.

Los diseñadores Brian Chesky y Joe Gebbia compartían un departamento y con los acontecimientos mencionados pensaron en cómo obtener ingresos adicionales para poder cubrir la nueva cuota de renta. Afortunadamente la idea no se hizo esperar y aprovecharon que habría una conferencia para diseñadores por lo cual decidieron crear una plataforma para que los asistentes tuvieran una alternativa de alojamiento más económica que los hoteles; la idea era sencilla, colchones inflables y un techo donde pasar la noche.

El proyecto comenzó con el nombre Airbedandbreakfast.com, una página web que conectaba a los anfitriones e invitados; aquel inicio fue algo pequeño y no muy difundido, alojaron a tres huéspedes ligeramente escépticos sobre el servicio obteniendo ganancias significativas pero esperanzadoras, habían creado lo que hoy en día es una empresa innovadora, que no solo se expandió en San Francisco o en Estados Unidos, está presente alrededor del mundo en 191 países y contando.

### **B. Primeros años**

Al dúo del diseño se les sumó Nathan Blecharczyk, el cual apoyó en el desarrollo de la plataforma web donde se publicitarían, sin embargo, la falta de capital para expandir el negocio, los acercó a la incubadora o aceleradora de negocios Y-Combinator, aportando 20,000 dólares y posteriormente al ver el éxito de Airbnb la empresa Sequoia Capital, propiedad de Merlo Park, invirtió 600,000 más (Mendoza, 2014). En el año 2008 ya habían obtenido un éxito moderado en su modelo de alojamiento compartido, se celebró la Convención Nacional Demócrata y cobró más fuerza el proyecto, siendo la página web re nombrada en el año 2009 como airbnb.com,

expandiéndose a no solo rentar habitaciones compartidas, sino también, residencias o departamentos completos.

### **C. Crecimiento y expansión**

La popularidad de Airbnb fue creciendo y el número de anfitriones en el 2009 incrementó de 21,000 a 160,000. Es claro que el auge de las redes sociales ayudó a publicitar a la compañía así como los comentarios positivos de los huéspedes al llegar a lugares comunes dónde pudiesen conocer y aprender de la vida cotidiana en sus viajes turísticos o de negocios. Otro aspecto que apoyó al crecimiento y expansión de Airbnb fue el cambio en el comportamiento de compras del consumidor, pues para ese entonces, los usuarios de internet realizaban gran porcentaje de sus compras en línea y es una tendencia que sigue hoy en día. En el año 2011 y 2012 los registros siguieron aumentando exponencialmente (estos datos se abordaran posteriormente), y fueron años de gran aprendizaje por parte de los fundadores, pues, con el crecimiento y éxito que estaban obteniendo era imperioso el estudiar y formar las mejores estrategias de negocio para que esto siguiera su curso.

### **D. Actualidad**

En el presente Airbnb tiene más de dos millones de sitios para rentar registrados, dentro de ellos 4,000 son embarcaciones, 2,000 son castillos, 620 casas de árboles y 320 islas privadas (Chafkin, 2016), ha proporcionado servicio de alojamiento a más de 60 millones de huéspedes, está presente en 191 países y más de 34,000 ciudades. Dentro de sus servicios de apoyo a las comunidades y mediante la idea de una de sus anfitrionas ofrece servicios de alojamiento gratuitos en zonas golpeadas por desastres naturales, además de proveer a un seguro de daños a los espacios por parte de malos usuarios, ha realizado mejoras legales para seguir operando y seguir entrando a nuevos países y ciudades.

## **3. Delimitación del problema**

Una vez comentado sobre las bondades de este modelo de negocio, se pretende analizar los problemas a los cuales se ha enfrentado la empresa, en una industria tan fuerte y competitiva como la hotelera, en donde tal vez en un inicio no vio venir este fenómeno, es claro que tendría que tomar cartas en el asunto. Así como también, no se pueden quedar atrás las cuestiones de usos indebidos a los que han tenido que hacer frente los anfitriones y resolver Airbnb para no perder su base, que es la confianza de los usuarios en la ya mencionada economía comunitaria o sharing economy, las regulaciones de la ley sobre el pago de impuestos hacia los anfitriones pues es una economía informal.

En este trabajo de investigación se pretende estudiar, analizar y explicar ¿cómo se plantea una firma como Airbnb las estrategias a seguir para obtener una ventaja

competitiva y sostenida ante la industria hotelera, las legislaciones y sobre todo, seguir teniendo y aumentando la confianza de los usuarios alrededor del mundo?

#### **4. Justificación**

Para poder explicar el problema que se plantea de investigación, primeramente se describirán los objetivos principales que Airbnb tiene como negocio: ofrece a los viajeros servicios de alojamiento, con o sin interacción con el anfitrión. Se pueden alquilar, casi todo tipo de propiedades y dependiendo la legislación del lugar, puede existir o no, un límite de tiempo de hospedaje. La ambigüedad con la que se abarcan estos servicios, es debido a las modificaciones en las legislaciones de los ayuntamientos, pues al ser un modelo prácticamente nuevo en la industria, conforme han surgido los problemas en lo referente al pago de impuestos, así como disputas con el sector hotelero y casos de abuso de confianza de los huéspedes en las propiedades, varían las normas con las que se desarrolla la empresa.

Entonces pues, una de las cuestiones a estudiar y analizar, son las estrategias que ha ejercido y desarrollado Airbnb para seguir existiendo primeramente como ente empresarial de manera global, haciendo énfasis en México y en segundo para seguir obteniendo la confianza de los usuarios, puesto que, este modelo de negocio se desarrollan las denominadas relaciones peer to peer, tendencia que se basa en un creciente movimiento internacional cambiando de forma social, económica y tecnológica el comportamiento del consumidor cuyo objetivo es compartir bienes en lugar de poseerlos (Walsh, 2011).

Desgraciadamente en ocasiones pueden resultar inconveniente (daños a la propiedad, malos servicios, uso indebido o ilegal, etc.) y lo que ha sido una ventaja competitiva para la compañía como las recomendaciones en línea antes de comprar el servicio, que en caso de ser negativas pudieran ser perjudiciales para la empresa. En este sentido, existen plataformas alternativas o foros, en donde los usuarios comentan y comparan sus experiencias no solo con sus anfitriones, sino también, con los servicios que Airbnb ofrece.

#### **5. Objetivos**

Este trabajo tiene como objetivos analizar el impacto que ha tenido este modelo de negocio de economía disruptiva, saber qué estrategias está implementando para obtener sus ventajas competitivas y si éstas son sostenidas ante las diversas problemáticas que ha tenido la empresa, primeramente desde un punto de vista global para posteriormente enfocar el estudio en México. Analizar mediante los resultados de indicadores on-line de satisfacción del cliente las preferencias de los consumidores en relación a sus experiencias de viaje en los puntos principales de atracción turística.

## 6. Revisión teórica y empírica

Bostman & Rogers (2010) (2010) argumentan que Airbnb forma parte de un modelo clásico de la economía colaborativa, siendo una innovación disruptiva (Christensen & Raynor, 2003) que se da cuando particulares comparten intereses y una misma filosofía de vida, en este caso, tienen el objetivo de alquilar habitaciones en pisos compartidos o departamentos completos mediante un sistema social de búsqueda y gestión (Bostman & Rogers, 2010). Así el surgimiento de este fenómeno es posible en la medida que la evolución de la tecnología permite imitar los intercambios que se suelen o solían dar frente a frente, en una mayor escala gracias a internet, en conjunto con la capacidad de crear confianza entre desconocidos.

Rifkin, (2014) señala que el descenso de los costos marginales, que tiende a ser casi cero, da lugar a una economía dicotómica, en parte mercado capitalista y por otro lado, procomún colaborativo, dibujándose progresivamente un nuevo paradigma económico, para (Interian, 2016) argumenta que la economía del compartir se le atribuye la reducción de los costos de transacción, aumentar la eficiencia y fomentar la rendición de cuentas y competencia. Tampoco requiere este modelo de una entidad centralizada que deba llevar un inventario y por lo tanto está libre de logística, asociado a los costos de mantenimiento de inventario, de producto y de expansión geográfica para estos fines.

Este modelo al permitir que los individuos aprovechen la capacidad de sacar provecho de un activo que ya poseen, el modelo colaborativo de negocio elimina de una forma eficiente y conveniente los costos de transacción. Las características concretas del consumidor colaborativo de alojamiento turístico son poco conocidas, aunque de manera general, se trataría posiblemente de viajeros conectados y expertos, proclives al consumo responsable, caracterizados por un alto nivel de confianza hacia los demás miembros de la comunidad y familiaridad con internet y el comercio en línea, exigentes en cuanto a la calidad de sus experiencias turísticas, acostumbrados a vincular sus destinos de elección y formas de hospitalidad en un entorno más familiar (Russo & Quagliari, 2014).

A pesar de sus supuestos beneficios, las empresas de economías colaborativas han sido fuertemente criticadas por su manera de operar, y en algunos casos se han visto obligados a cerrar operaciones. Los críticos argumentan que están evadiendo las leyes creadas precisamente para regular ciertas prácticas en las que se acoplan sus empresas; los usuarios de las plataformas de intercambio se convierten en “prosumidores” gente que consume, al igual que produce (Streitfeld, 2014)

Difuminando la línea entre consumidores y productores la economía colaborativa rompe con el modelo tradicional de negocio que las empresas poseen y las personas consumen, por otra parte, el concepto de compartir erosiona la regulación pública desinteresada, sustituyendo por la regulación privada o dejando sin supervisión regulada las transacciones. Debido a esto, la creación de empresas se vuelve más generalizada

pudiendo llegar incluso a desplazar a sus homólogos regulados y establecidos desde tiempo atrás, un ejemplo de esto es Uber, que se ha convertido en un servicio omnipresente en las principales ciudades del mundo (Interian, 2016).

Las ciudades más importantes tanto en estados Unidos y Europa han comenzado a implementar regulaciones con respecto a compartir casa o alquilar un espacio y han iniciado investigaciones con el objetivo de llevar la economía colaborativa en conformidad con las leyes existentes (Chafkin, 2016).

Por otro lado, las tecnologías de información han facilitado el intercambio de las experiencias de los usuarios, posibilitando los comentarios y valoración de productos de forma objetiva y transparente, estas valoraciones son percibidas en el mercado como ciertas y están modificando el comportamiento del consumidor y redefiniendo el papel de influenciar durante el proceso de compra aportando expectativas más reales (Cañigual, 2015).

Es entonces cuando el consumidor puede conocer los costos y beneficios percibidos por otros usuarios que han comentado y valorado sus experiencias de consumo, las cuales posteriormente le ayudarán a tomar una decisión con cierta seguridad, incluso si nunca antes había contratado este servicio, reduciendo notablemente el riesgo percibido (Wen, 2009).

## **7. Hipótesis**

Partiendo de este contexto, es objeto de investigación, el analizar las estrategias comerciales, legales, de crecimiento y expansión de Airbnb para determinar si seguirá teniendo el alcance explosivo de los últimos años y en qué medida repercutirá en la industria hotelera y en el comportamiento del consumidor, de manera global y en México.

## **8. Marco contextual**

### **A. ¿Cómo opera Airbnb?**

En primera instancia, se crea una cuenta gratuita en el sitio [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com), bajo un perfil personal que ayuda a los anfitriones y a los huéspedes a saber más de la otra persona, dichos perfiles cuando son públicos, no muestran el nombre completo ni la información completa de contacto, así los datos se encuentran protegidos. Los anfitriones describen en anuncios de forma detallada sus espacios, incluyendo los servicios disponibles y las horas de salida y llegada, mientras que los huéspedes publican evaluaciones sobre sus experiencias.

La empresa cuenta con grupos de anfitriones y encuentros de la comunidad a través de foros en línea y los encuentros en persona. Los grupos de Airbnb ofrecen a los anfitriones un espacio en internet para compartir historias, puntos de vista y consejos. Los servicios son en todo momentos verificados, tanto los perfiles de los anfitriones



como de los huéspedes; en cuanto a la gestión de pagos, Airbnb cobra de un 12% a un 15% del costo total de la tarifa del anfitrión. Admite diferentes monedas y métodos de pago, la empresa cobra la cantidad correspondiente a los huéspedes cuando realizan la reserva y espera 24 horas tras su llegada al alojamiento para transferir los fondos al anfitrión.

Sea huésped o anfitrión, Airbnb cuenta con atención al cliente las 24 horas, en un centro de ayuda, también, existen las cancelaciones o reembolsos sin ninguna penalización, como pudiera ser: muerte de un familiar, enfermedad grave del anfitrión o algún familiar, desastre natural en el país, agitación política en el país, daños en la propiedad, problemas de mantenimiento que impidan al anfitrión alojar a ningún huésped. Para daños y perjuicios en la propiedad se cuenta con una garantía de hasta 800, 000 euros, sin embargo, existen cláusulas y políticas para las diversas situaciones (Airbnb, 2016).

Con base en el contexto anterior tenemos que las empresas de economías colaborativas se definen como la interacción entre dos o más individuos, a través de medios digitales o no, que satisface una necesidad real o potencial a una o más personas (Bostman & Rogers, 2010), las plataformas digitales establecen un marco, donde los usuarios pueden interactuar entre ellos, además, seleccionan el papel que desean en cada momento e incluso pueden tener varios papeles simultáneamente, es un sistema abierto y dinámico.

Generalmente existe un método de valoración entre usuarios, mediante el cual se obtiene una reputación, y con ella, la confianza para seguir llevando a cabo la actividad que deseen. Cuanto mayor sea el número de usuarios en las plataformas, más valor tendrá la misma, los usuarios tendrán mayores opciones de elección, serán mejor evaluadas y por lo tanto se ejercerá la diferenciación entre ellas.

## **B. Estrategias de Airbnb**

Los fundadores de Airbnb crearon un propuesta de valor competitivo evitando un mercado competitivo en donde estarían en desventaja, crearon puntos fuertes con respecto a la competencia donde el servicio se dirigió a nichos de mercado; individuos con intereses en común y un perfil similar, cibernautas, millennials, personas interesadas en vivir experiencias diferentes a precios menores o competitivos, además de la inclusión en la vida local del lugar que visitan aunado a una época donde el cambio debido a las tecnologías comenzaba a cambiar el comportamiento del consumidor y sigue generándolo; de acuerdo a (Peng, 2010) los recursos y capacidades intangibles son los humanos, la innovación y la reputación, opciones que Airbnb supo aprovechar muy bien.

Dentro del punto de vista basado en recursos el desarrollar una actividad con valor agregado la organización optó por los aspectos del marco VRIO, pues le genera valor añadido a la experiencia de viajar, más allá de lo que la hotelería ofrece, por ejemplo, un sentimiento de familiaridad, consejos recibidos por parte del anfitrión en relación con la

vida local del entorno, la posibilidad de implicarse en la vida cotidiana, acceso a las utilidades del uso residencial, las amenidades que cada anfitrión ofrezca.

Rareza puesto que es un modelo relativamente nuevo de realizar una actividad común, por lo que genera intriga y debido a la popularidad del uso de esta plataforma, los usuarios quieren ser parte de este cambio económico, social y cultura. Es cierto que Airbnb tiene competidores que ofrecen servicios similares, sin hablar de la industria hospitalaria tradicional, sin embargo, es líder en el ramo, por lo que lo diferenciará es que siga creciendo la comunidad, los usuarios califiquen de manera positiva los servicios y sigan abriéndose mercado en el mundo.

La organización es clave, puesto que la plataforma debe ser cada vez más segura y llenar las áreas grises que puedan quedar en el aspecto legal, control de datos, confianza entre anfitriones y usuarios, pagos, seguimiento y solución de problemas y no menguar su reputación entre los usuarios.

La validación del modelo de negocio desde el inicio es de suma importancia pues, a pesar de estar en una delgada línea entre la economía informal y formal, las primeras acciones de la firma puede llevar al éxito o al fracaso de la misma, el tener tarifas establecidas y bien en claro que es lo que se ofrece, nunca menos, pues se pierde la credibilidad, y si por el contrario, el cliente obtiene más por lo que pagó y no implica un aumento significativo en los costos de transacción, casi garantiza el éxito del modelo.

Otra de las ventajas estratégicas ha sido la parte de los costos, puesto que, primeramente los costos fijos del anfitrión son cubiertos *a priori*, los costos laborales son mínimos o inexistentes así como el pago de impuestos por trabajar (en algunas ciudades esto ya no es así, sin embargo, al inicio esto imperó), los costos de transacción también tienden a cero, puesto que, la negociación se realiza en una plataforma gratuita.

La teoría de los costos de transacción establece que la elección de la participación total o parcial de las empresas multinacionales o conjuntas depende de las condiciones y beneficios que se compartan entre ellos. Las alianzas de capital entre dos empresas se hacen para combinar productos o servicios, esta alianza u organización entre dos o más empresas es eficiente cuando se conocen dos condiciones: cuando los productos o servicios de cada una de las partes que está jugando en el mercado está fallando o cuando la adquisición de los activos que producen esos bienes es más costoso que obteniendo los derechos de uso a través de acuerdo de negocio conjunto (Hennart, 1988).

Crecimiento y expansión en el momento preciso. En el instante en que el negocio debido a los recursos con lo que contaba se vio imposibilitado a crecer, tomaron cartas en el asunto y reinvirtieron sus ganancias, obtuvieron créditos y apoyos de incubadoras de startups e inversionistas visionarios, para mejorar su plataforma e ingresar a más ciudades y países, mudaron su sede a una estructura más eficiente, con los espacios adecuados para realizar sus actividades y emplearon a diversos especialistas en negocios y gestión estratégica. Además de ampliar su mercado objetivo enfocando su estrategia a

los hoteles que se quedaban sin habitaciones disponibles, sobretodo en ciudades de alta demanda turística como San Francisco o Nueva York, alcanzo los puntos más importantes del mundo en un corto periodo de tiempo (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Cambiar cuando se necesita. La empresa en sus primeros años, se dio cuenta de que debía modificar alguna de sus bases, para que fuese escalable y repetible, por lo que abren las puertas a que otras personas utilicen el mismo sistema de alquiler que los fundadores en un inicio a cambio de una pequeña comisión. Además, estudiaron y analizaron a los usuarios reales del servicio, llegando a la conclusión de que eran personas con características muy específicas. Por lo que diagnosticaron que si bien había crecimiento, este era lento para sus expectativas, llegando a la conclusión de que el mercado era mucho menor de lo que habían imaginado.

Por lo tanto los fundadores, aprovechan un evento político que podía agotar las plazas hoteleras de la ciudad: *la convención nacional del partido demócrata*, para lanzar una campaña de marketing. Compraron cientos de paquetes de cereales, y personalizaron el envase con el representante del partido político (Obama y McCain), de fondo ofrecían el servicio de hospedaje barato para aquellas personas que acudían a la convención pero no disponían de alojamiento. Consiguieron vender 500 cajas de cereal con un costo de \$40 dólares cada una. Con esa cantidad consiguieron su primera inyección de autofinanciación de 20.000 dólares. Ahí radica la importancia del marketing empresarial, cuanto más creativo y dirigido, mayor impacto (audiencia, exposición e ingresos).

Investigación y desarrollo. En el marco de expansión, los fundadores (principales) acudieron con especialistas, en específico Y-Combinator, empresa de capital de riesgo, para ser asesorados y formados para desarrollar y organizar de una mejor manera la organización, financiera y tecnológicamente, así como cuestiones de marketing, cambios de imagen y estilo, dentro de ellos, el acortar el nombre que pasó de Airbed and breakfast a Airbnb simplemente.

Alianzas estratégicas y capital humano. Tras revisar el modelo de negocio y su estrategia con base a la orientación de Y-Combinator, ingresan nuevos inversores, el equipo de trabajo crece, partiendo de los 3 fundadores a 15 integrantes, todos con altos conocimientos y experiencia en desarrollo de software, gestión estratégica, minería de datos, mercadotecnia, entre otros. Se centran en el objetivo de que los usuarios vuelvan a utilizar el servicio, y más frecuentemente, es decir, comprometerse con los clientes, probando ellos mismos el servicio y conocer de primera mano, los puntos débiles para solucionarlos.

Valoración de limitaciones de crecimientos, hipótesis y prueba. Cuando el crecimiento volvió a estar limitado, decidieron realizar hipótesis del por qué si en cuestiones tecnológicas como el acceso a la plataforma, sistemas de pagos y la formación de una reputación positiva, había algo que estaba generando conflicto con el crecimiento esperado. Observaron que entre más profesionales las fotografías de los

inmuebles, mayor era la posibilidad de ser alquilado, por lo que probaron esta hipótesis en una nueva ciudad a la que querían ingresar, Nueva York, donde contrataron fotógrafos profesionales para publicitar los espacios y se dieron cuenta de que el mostrar de una mejor manera y profesional, los inmuebles se alquilarían más rápido, que con fotografías precarias.

Solución a conflictos legales. Conforme la empresa fue creciendo y ganando popularidad, comenzaron los problemas con la industria hotelera, ciudades como San Francisco, Nueva York, Berlín, Toronto, comenzaron a multar a los usuarios por incumplir las leyes de vivienda, tales como el tiempo de estadía en renta de departamentos, pago de impuestos por alquiler, la estrategia de los gobiernos presionados por las grandes cadenas hoteleras, fue el atacar a los usuarios, ya que al ser tan poco estudiadas estas empresas no existían las regulaciones hacia la misma. Sin embargo, Airbnb, ha tomado parte de esta problemática, donde en conjunto con el gobierno, han llegado a acuerdos para poder seguir operando.

Valor agregado de la firma. Una de las ventajas competitivas que Airbnb sostiene frente a sus competidores, es el aportar una experiencia diferente, única e intrínseca con la comunidad, la utilización de los servicios que ofrecen los anfitriones, sin olvidar, las amenidades que cada anfitrión pueda agregar, no hay límites, puesto la creatividad de los servicios radican en la mente de cada uno.

### C. Datos generales

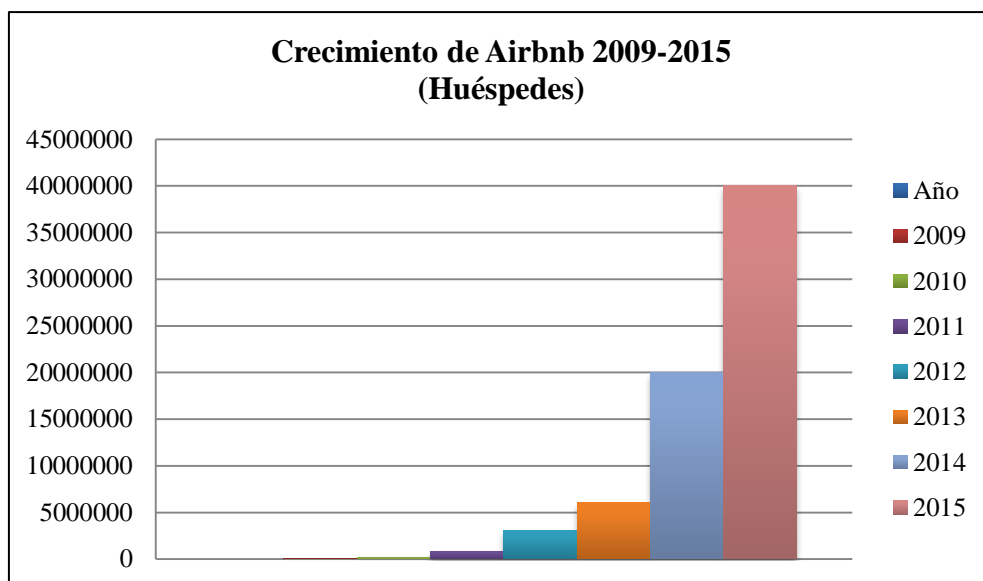


Figura 1. Crecimiento de Airbnb en relación a los espacios alquilados 2009-2015.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chafkin, 2016).



Figura 2. Comparativa de Airbnb sobre las principales cadenas de la industria hotelera hasta Junio de 2015.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chafkin, 2016)

En América Latina el impacto de Airbnb hasta finales de 2015 es de aproximadamente 60,000 alojamientos.

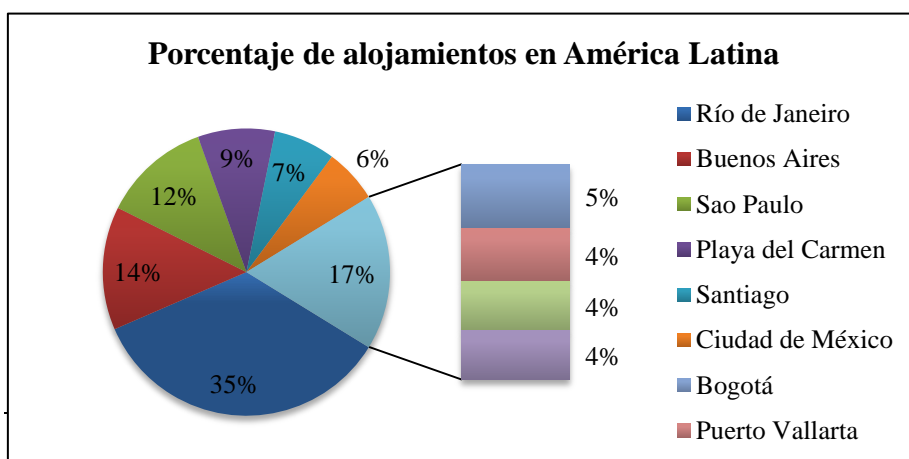


Figura 3. Total de alojamientos en de Airbnb en América Latina

Fuente: Elaboración propia con datos de (Airbnb, 2016)

En México y América Latina, el crecimiento de Airbnb ha sido explosivo, desde sus inicios al año 2013 tuvo un incremento del 400 por ciento (Mendoza, 2014), cifra que sigue aumentando años con año. Uno de los objetivos de la empresa es la apertura a más ciudades, incluyendo espacios dedicados al turismo alternativo, como los denominados pueblos mágicos, las ciudades coloniales, centros de negocios y convenciones y ciudades colindantes con las fronteras del país, cercanos a grandes centros comerciales.

Otro de los objetivos de mercado meta es la inclusión a más ciudades asiáticas, que son clave para lograr sus expectativas de inclusión, expansión y crecimiento. Dentro del marco jurídico, ciudades como Nueva York, San Francisco, Berlín, entre otras, que ya han implementado leyes, impuestos y las negociaciones pertinentes para que la empresa se aleje del área gris en el que se encuentra como empresa informal, están siendo estudiados por los diversos gobiernos, para tomarlos de modelo y realizar lo propio.

Por lo tanto se observa que la empresa debe llevar a cabo procesos de internacionalización para explotar oportunidades que no han sido previamente (Peng, 2010), contar con canales eficientes de distribución (plataforma web), sin embargo, el innovar y generar productos (en este caso, la experiencia de viaje) es la ventaja competitiva y sostenida de la empresa (Vargas-Hernández, 2014).

## **9. Métodos**

Los métodos utilizados en este trabajo de investigación son el analítico y descriptivo, pues el objetivo principal es el dar un marco teórico sobre los orígenes de la empresa, procesos, apertura al mercado, crecimiento, impacto, expansión, además de las estrategias que ha utilizados en los diferentes países debido a las diferencias legales y culturales.

## **10. Análisis de resultados**

Con relación a la literatura revisada y la investigación expuesta en este trabajo, se puede decir, que incluso en un mercado competitivo, se puede encontrar un hueco, una necesidad o un servicio que ofrecer, la clave radica en la identificación de un nicho de mercado al cual ofrecer dentro del mismo segmento, una innovación que genere tendencia de consumo, la utilización de una tecnología accesible a millones, sin embargo, segura y eficaz para lograr algo primordial en las empresas de economías colaborativas, la confianza de los consumidores. Gracias a ello, estas empresas denominadas de innovación disruptiva, puesto que rompe con los paradigmas ya establecidos.

Es menester para los principales, que una vez que el negocio esté establecido y cuente con la aceptación del mercado, se concentre en como idear e implementar las estrategias adecuadas y en el momento preciso de crecimiento y expansión, inversión, adición de socios, contratación de capital humano especializado y el estudio continuo de los gustos y preferencias de los consumidores para llegar a una etapa de estabilización, posicionamiento en el mercado y trascendencia.

Para Airbnb va a ser un reto el poder atender a las regulaciones propias de cada ciudad, ya no digamos de cada país, el resolver a tiempo y eficientemente los problemas entre anfitrión y huésped, seguir siendo el líder en el grupo de competidores en el que se encuentra y principalmente, el seguir adhiriendo usuarios a su red y mantener la confianza en la cual se sustenta. Sin embargo, se le auguran años positivos, han revolucionado una industria de difícil acceso, cambiado el comportamiento de millones de viajeros y por qué no, es posible que sigan rompiendo esquemas en un futuro no muy lejano. Es una empresa digna de interés de ser seguida de cerca por los estudiosos de la gestión estratégica.

## **11. Conclusión**

El impacto que la empresa ha tenido desde sus operaciones primeras ha sido transgresor, innovador, original y con tendencia a la alza en el mercado de la hospitalidad. Uno de los beneficios más importantes es el generar ingresos a los anfitriones mediante bienes que ya tiene, como lo son sus inmuebles, sin tener prácticamente que invertir para ello. Está claro, que es uno de los propósitos de este tipo de modelo de negocio, por ende, esta tendencia a la alza es muy probable, sino, casi seguro, que prevalezca dentro del mercado.

Por ello, es necesario que los propietarios sigan informándose e implementando las regulaciones necesarias para seguir operando y no dañar la reputación y confianza de la que se ha cimentado y por lo cual ha tenido el éxito generalizado en los países y ciudades donde se encuentra presente, seguir investigando a los consumidores para ser partícipe de los cambios e innovaciones en relación a sus preferencias para así seguir siendo los líderes con la fuerza de sus ventajas competitivas sostenidas que se han argumentado.

## Referencias bibliográficas

- Airbnb, I. (2016). *Airbnb México*. Obtenido de [www.airbnb.mx](http://www.airbnb.mx): <https://www.airbnb.mx/trust>
- Bostman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business.
- Cañigual, A. (2015). Consumo colaborativo. *Leaners Magazine*, 18-22.
- Chafkin, M. (12 de 1 de 2016). *Fast Company*. Obtenido de [Fastcompany.com](http://www.fastcompany.com): <http://www.fastcompany.com/3054873/can-airbnb-unite-the-world>
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Press.
- Hennart, J. E. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Interian, J. (2016). Up in the air: harmonizing economy through airbnb regulations. *Boston College International & Comparative Law Review*, 129-161.
- Mendoza, V. (2 de Febrero de 2014). *Forbes México*. Obtenido de [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx): <http://www.forbes.com.mx/airbnb-de-lío-financiero-negocio-millonario/>
- Peng, M. (2010). *Estrategia global*. México: Cengage Learning.
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: el internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Paidós.
- Russo, A., & Quagliari, A. (2014). La lógica espacial del intercambio de casas: una aproximación a las nuevas geografías de lo cotidiano en el turismo contemporáneo. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales.*, 324-331.
- Streitfeld, D. (15 de Octubre de 2014). Airbnb listing mostly illegal. *New York Times*.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Vargas-Hernández, J. G. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Elaleph.com.
- Walsh, B. (2011). Today's smart choice: don't own. Share. *Time Magazine Special Issue*, 8-10.
- Wen, I. (2009). Factors affecting the online travel buying decision: a review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 752-765.