



Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación para Licenciatura en administración de empresas

Caso Airbnb

Nuevos modelos de negocios en la industria del alquiler temporario

Autora: María Sofia Cortelletti

Legajo: 20067

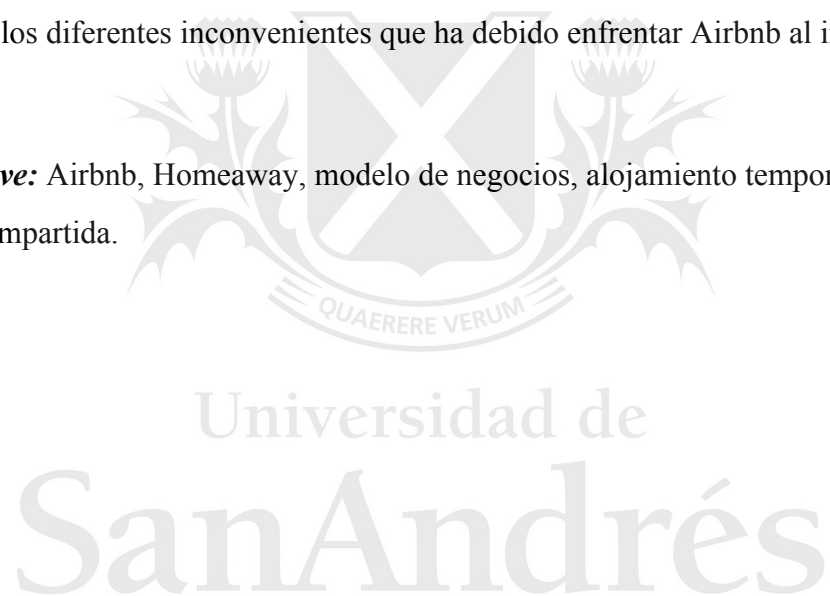
Mentora: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018.

Abstract

A lo largo de este trabajo se hizo una descripción y análisis del nuevo y exitoso modelo de negocios de la compañía Airbnb, haciendo hincapié en cómo ha sabido utilizar tanto Internet como los avances tecnológicos para satisfacer las necesidades de los consumidores y ofrecerles un servicio con valor agregado. También se ha examinado la amenaza que este tipo de modelo innovador supone a las cadenas hoteleras, empresas líderes en la industria con modelos de negocios tradicionales. Se procedió a la comparativa de dicho modelo con el de un competidor directo de Airbnb como lo es Homeaway. Y finalmente, se han desarrollado los diferentes inconvenientes que ha debido enfrentar Airbnb al insertarse en el mundo.

Palabras clave: Airbnb, Homeaway, modelo de negocios, alojamiento temporario, web 2.0, economía compartida.



Índice General

Abstract	2
Índice General	3
1. Introducción	4
1.1 Problemática y justificación del estudio	4
1.2 Objetivos del estudio	8
1.3 Metodología y marco teórico	10
1.4 Análisis de la industria	12
2. Caso: Airbnb	25
2.1 Funcionamiento	28
2.2 Modelo de negocio	34
2.3 Economía compartida	51
2.4 Competencia	54
2.4.1 Análisis del caso: Homeaway	56
2.5 Marco legal	62
3.1 Análisis comparativo	66
3.2 Conclusiones	68
Bibliografía	70

Introducción

1.1 Problemática y justificación del estudio

La industria del alquiler de alojamiento temporario tradicional, que mantuvo su modelo de negocios exitoso durante mucho tiempo, resultó impactada por los cambios que trajo consigo el contexto finisecular. Con el avance tecnológico y la aparición de Internet, las formas de llevar a cabo un negocio -que solía monopolizar las cadenas hoteleras- se han transformado: nuevas empresas con modelos revolucionarios han surgido, como es el caso de Airbnb.

El modelo de negocios¹ convencional de alquiler temporario se basaba en hoteles ubicados estratégicamente en distintos puntos de las ciudades. El sistema tradicional funcionaba de la siguiente manera: los interesados en alquilar una habitación debían contactarse personalmente con el establecimiento, por teléfono o mediante una agencia de viajes intermediaria. Desde su surgimiento, el modelo de negocios de los hoteles se ha mantenido casi inalterable. Comenzaron proveyendo un alojamiento básico que consistía en un cuarto con una cama, un armario, una mesa pequeña y un lavabo, que con el paso del tiempo y las exigencias de los viajeros, llegaron a transformarse en las habitaciones de lujo que existen en la actualidad.

Tradicionalmente, los comercios que gestionaban las reservas de aéreos, habitaciones de hotel o autos alquilados eran las agencias de viaje. En caso de realizar la reserva por intermedio de la agencia, ésta cobraba una comisión por sus tareas de organización y gestión (un porcentaje del valor del viaje, que variaba dependiendo de cada empresa). El foco estaba puesto en atraer la atención de viajeros poco experimentados dispuestos a pagar

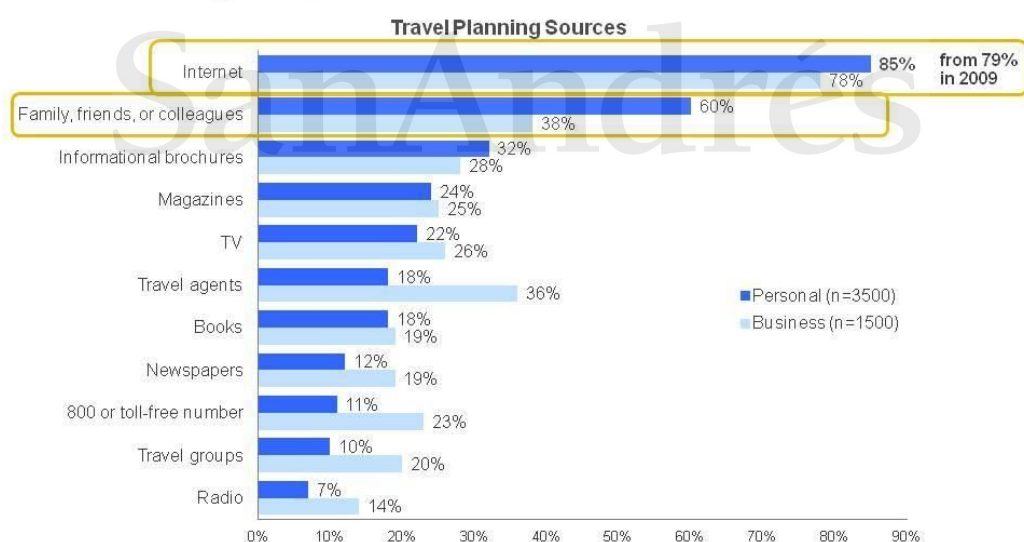
¹ Osterwalder & Pigneur, 2010. La definición de estos autores será desglosada en el apartado “Metodología y marco teórico.”

un *plus* para que alguien con más conocimientos del área les “fabricara” el itinerario de viaje.

Veinte años atrás, estos comercios acaparaban la información sobre alojamiento, lo cual obligaba a las personas a acudir a ellos ante la necesidad de hospedaje. Sin embargo, el contexto socioeconómico y tecnológico ha cambiado y ello ha traído nuevas alternativas para los viajeros. El cambio más importante se dio en la década de 1990 con la llegada de Internet. Este fenómeno causó una revolución en la manera de llevar a cabo los negocios, conocida como el *e-business*. Los viajeros, mediante el comercio *online* comenzaron a contar con una cantidad de opciones mayor a la que la agencia de viaje local les ofrecía, incluso con menores precios, debido al ahorro del *fee* que este método les suponía.

Con Internet, entonces, el monopolio de los saberes exclusivos con el que se beneficiaban las agencias se vio gravemente afectado: todos podían acceder a la información acerca de vuelos y hoteles, con menor costo y una mayor flexibilidad: una verdadera revolución para la estabilidad que sostenía el sector.

The Internet is the Leading Source for Travel Planning Information



thinktravel
with Google

Base: Personal Traveler 2011 (3500), Business Traveler 2011 (1500)
Q: Which of the following sources do you typically use to plan personal or leisure trips/business trips?
Source: Google/OTX, Traveler's Road to Decision 2011, U.S., Jul 2011
www.thinkwithgoogle.com/insights

Google Confidential and Proprietary 13

Fuente: *The Traveler's Road to Decision 2011*, Google/IPSOS OTX Media CT, US, (July 2011).

A partir de entonces, comenzaron a surgir competidores de las agencias, cuya principal diferencia era no tener costos fijos que las agencias sí debían afrontar. Así surgieron las agencias online u *OTAs* (Online Travel Agencies) que ofrecen sin costo información sobre vuelos, hoteles, cruceros y alquileres de autos, obteniendo sus ganancias de la publicidad realizada en el sitio web y un *fee* cobrado sobre el valor de la venta.

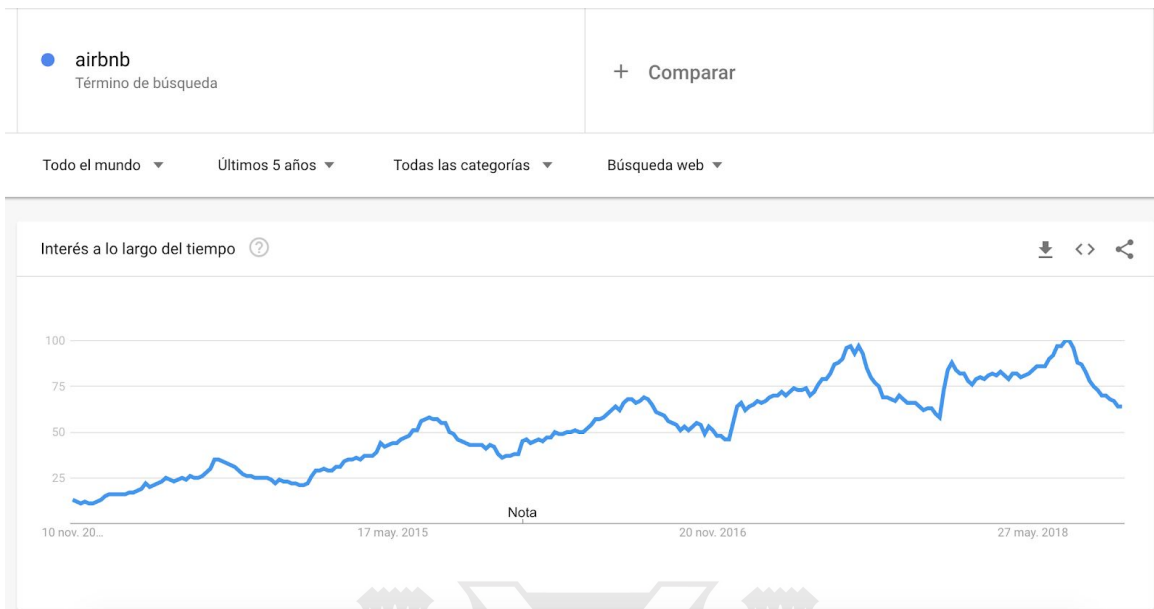
De la misma manera, las aerolíneas comenzaron a comercializar sus boletos aéreos mediante *e-business*, y lo mismo sucedió con las estadias en hoteles. Las cadenas más importantes consiguieron tener su propia plataforma de comercio electrónico; los más pequeños pudieron tener su página web con fotos y datos de contacto, o al menos publicar su información en una página que sirviera de directorio para los viajeros.

Internet no sólo permitió la entrada de nuevos competidores bajo el mismo modelo de negocios tradicional, sino que además abrió el terreno a una competencia que se maneja con un tipo de modelo completamente innovador. Dentro de este último grupo se ubica el caso de Airbnb, *“una web social que conecta a gente que tiene espacio para compartir con gente que está buscando un sitio en el que alojarse.”*²

Justificación

El interés de estudiar este nuevo modelo de negocios se debe a que su crecimiento fue magnífico en los últimos años en el mundo entero, convirtiéndose en uno de los líderes en el mercado: Airbnb pasó de ser una palabra sin sentido a ser un término resonante en las noticias periodísticas online y sumamente buscado por los usuarios de Internet.

² <http://www.airbnb.es/help/question/1> TODAS LAS WEBS SE CITAN CON FECHA DE ACCESO



Fuente: <https://trends.google.es/trends/explore?date=today%20-y&q=airbnb> (2018)

Esta investigación se pretende identificar los aspectos que han ayudado y posibilitado a la empresa a posicionarse en el mercado global. Se busca estudiar la estrategia, los recursos y las competencias que le permitieron a Airbnb obtener resultados positivos en la mayoría de los países en que ha desembarcado. El hecho de que esta compañía haya sabido cómo capitalizar las transformaciones que conlleva el cambio de paradigma tecnológico y social de las últimas dos décadas —a diferencia de a un mercado hotelero casi inmutable— vuelve a este fenómeno un caso de estudio relevante.

1.2 Objetivos del estudio

El objetivo general del estudio es:

- Comprender cómo llega *Airbnb* a posicionarse como líder en el mercado en el breve periodo de diez años (2007 a 2017).

Los objetivos específicos son:

- Identificar las nuevas tendencias que llevan a la empresa al éxito global a pesar de las adversidades.
- Analizar los eventuales desafíos que podría enfrentar este nuevo modelo de negocio.
- Analizar cómo la efectividad del modelo de *Airbnb* impacta sobre el funcionamiento de la competencia a nivel mundial.
- Comparar con el modelo de negocios de uno de sus principales competidores en el mercado: Homeaway

Universidad de
San Andrés

1.3 Metodología y marco teórico

Metodología

El estudio realizado se vale de la metodología descriptiva aplicada al estudio de caso único de la compañía Airbnb. Se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos de diversas fuentes secundarias, referidas a lo largo del análisis y enumeradas en la sección bibliográfica.

Según Stake (1999), el estudio del caso único trabaja con la singularidad del objeto de estudio:

“El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último.” (Stake, 1999: 20)

En este estudio lo que se quiere llegar a entender son los detalles del éxito del modelo de negocios detrás del caso particular de Airbnb, sin basarse en comparaciones con otros casos.

Según Sampieri, Collado & Baptista (1998), en un estudio descriptivo, el investigador busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar”. En esta descripción se intenta analizar cómo se produce y se manifiesta un fenómeno en particular. Asimismo, este trabajo procura realizar una investigación de tipo exploratoria —referida en la obra mencionada—, considerada adecuada cuando el tema de estudio es totalmente nuevo o poco tratado, como

es el caso de la transformación de los modelos de negocios tradicionales del alquiler de alojamiento temporario luego del advenimiento de Internet.

Se ha optado por esta organización ya que el objeto de estudio plantea un modelo de negocios basado en la interacción y la colaboración que ofrece la web 2.0. Airbnb es un claro líder en el mercado en pleno crecimiento, lo cual provee las circunstancias propicias para analizar qué los condujo al éxito actual que les permite seguir expandiendo el mercado.

La recolección de datos de índole cualitativa y cuantitativa sobre la influencia de la tecnología y el uso de Internet en los modelos de negocios será recopilada a través fuentes secundarias como papers, libros y artículos de revistas del rubro —como Forbes y Harvard Business Review— obtenidos de diversas fuentes dentro de la web y bases de datos. También se obtuvieron datos de tipo estadísticos acerca de estudios e investigaciones realizados por Google, empresa líder en el mercado digital.

Marco Teórico

El marco teórico del que se valdrá este trabajo para llevar a cabo el estudio del caso único de Airbnb es el del *modelo de negocios*. Los modelos de negocios son esenciales para comprender por qué una determinada empresa funciona de determinada manera y cómo agrega valor en cierta industria y/o mercado. Según Alexander Osterwalder y Yves Pigneur: “*Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor*”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

O en palabras de Juan Fernández Márquez García, autor de *Innovación en Modelos de Negocios: La metodología de Osterwalder en la práctica*:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este

valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (Márquez García, 2010)

Más específicamente, este estudio de caso se apoyará en la teoría del *business model canvas* creado por Osterwalder, compuesto por nueve bloques que determinan los distintos componentes clave de un modelo de negocios determinado. Cada uno de ellos debe estar bien identificado y definido para generar un modelo exitoso.



Business Model Generation Book.

Fuente: <http://davidmorenoarnas.blogspot.com> (Mayo 2013)

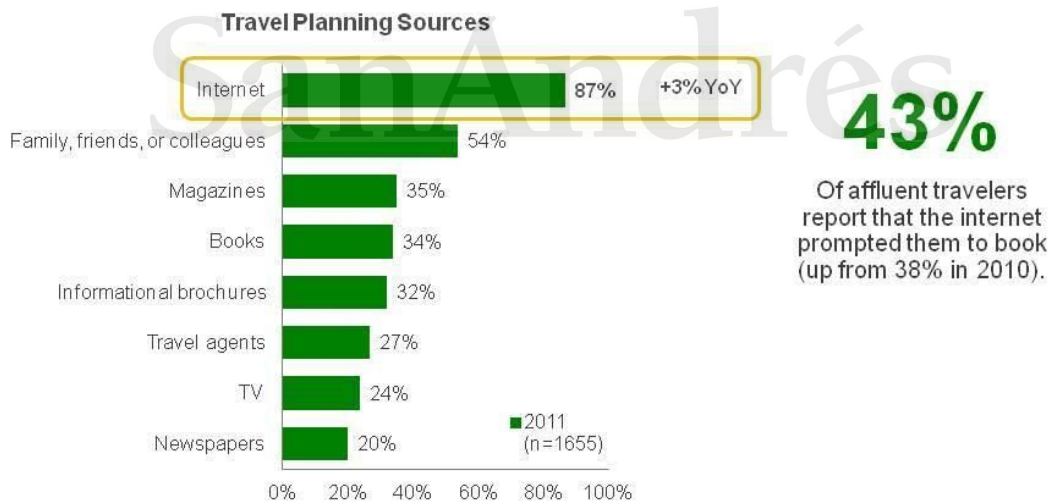
Estos bloques corresponden a la actividad de la empresa, la puesta en valor que genera para sus clientes, la relación con ellos, la diferenciación de los distintos segmentos de la clientela, canales de distribución, determinados recursos esenciales, una estructura de costos definida y, por último, un conjunto de alianzas o *partners*. Más adelante, en el apartado “2.2 Modelo de negocio”, se aplicará este marco teórico al desarrollo del caso

concreto de la empresa Airbnb y en el apartado “2.4 Competencia y análisis del caso: Homeaway” se realizará el mismo análisis para el caso concreto de Homeaway.

1.4 Análisis de la industria

Los usuarios utilizan Internet principalmente para investigar cuáles son las distintas opciones disponibles para sus viajes y comparar características y tarifas para tomar decisiones lo más customizadas a sus necesidades que sea posible. Según un estudio realizado por Google, durante el 2011 el 87% de las personas utilizaron Internet como una herramienta para planificar su viaje. Asimismo, el 43% de los viajeros frecuentes afirman que Internet los ha impulsado a hacer una reserva.

The Internet is Key to Affluent Traveler Planning and Booking



thinktravel
with Google

Base: Affluent Travelers (2011: 1655; 2010: 983).
Q.: Which of the following sources do you typically use to plan trips? Please indicate the statements that you feel apply to each source of information.
Note: * indicates a significant difference between 2010 and 2011 at the 95% confidence level.
Source: Google/OTX, Traveler's Road to Decision 2011, U.S., Jul. 2011
www.thinkwithgoogle.com/insights

Google Confidential and Proprietary 14

Fuente: *The Traveler's Road to Decision 2011*, Google/IPSOS OTX Media CT, US, (July 2011).

Según el mismo estudio, actualizado durante el año 2012, dos de cada tres viajeros reservan el alojamiento para su viaje de manera *online*; y en 2014 78% de los viajeros por placer y 80% de los viajeros por negocio planean su viaje de manera online.

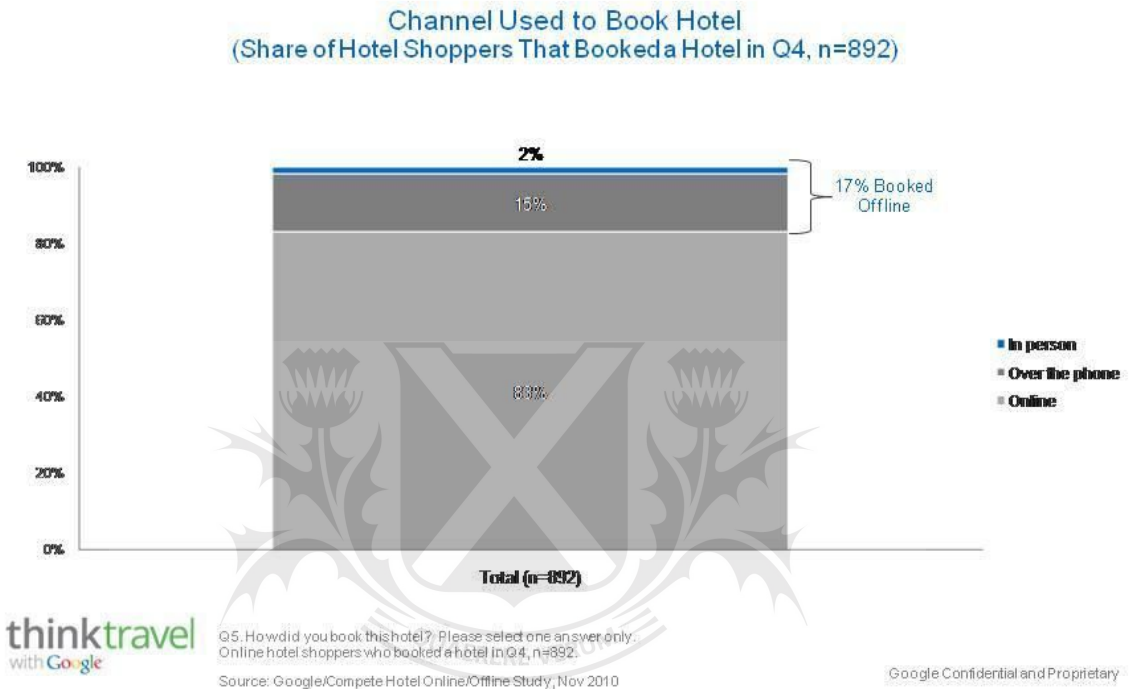
A pesar de que la gran mayoría hace todo el “research” de información en la web, el estudio *Hotel Researching impact in Bookings*, realizado por Google durante el 2010, muestra que 1 de cada 6 personas terminaban realizando sus reservas por algún medio *offline*, ya sea personalmente o por teléfono. Según las estadísticas, la cantidad de viajeros que no realiza su reserva *online* es cada vez menor, en US ya el 88% de los adultos prefiere reservar de manera online³. Esto se debe a la facilidad que el método supone, la seguridad de encontrar disponibilidad que representa y el hecho de poder conocer las tarifas con inmediatez. Muchas empresas incluso incentivan la reserva por Internet al ofrecer descuentos especiales exclusivamente por esa vía.



Universidad de
San Andrés

³ <https://www.statista.com/statistics/666643/preference-of-online-or-offline-hotel-booking-us/>

1 in 6 Researchers Booked Offline

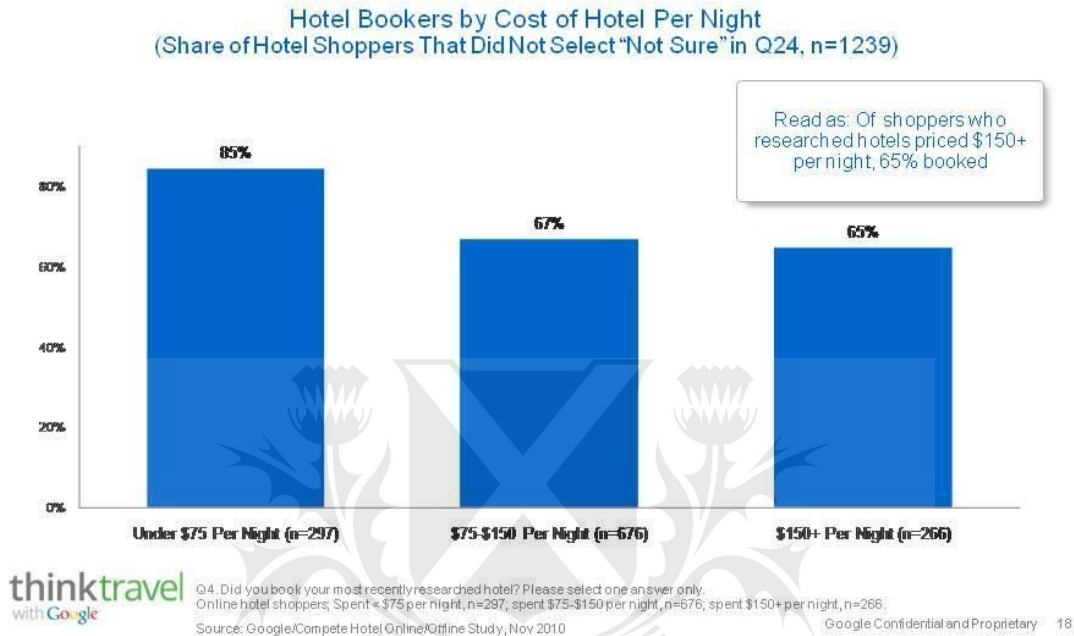


Fuente: Travel Hotel Consumers: How Online Research Affects Bookings, Google Compete, US Noviembre 2010

Universidad de
San Andrés

Dicho estudio también muestra que cuanto menor costo representa el viaje a realizar, mayor es la tendencia a efectuar la reserva de manera online. Esto permite suponer que los jóvenes, que frecuentemente disponen de menos dinero para financiar viajes turísticos, serían los más propensos a reservar *en línea*.

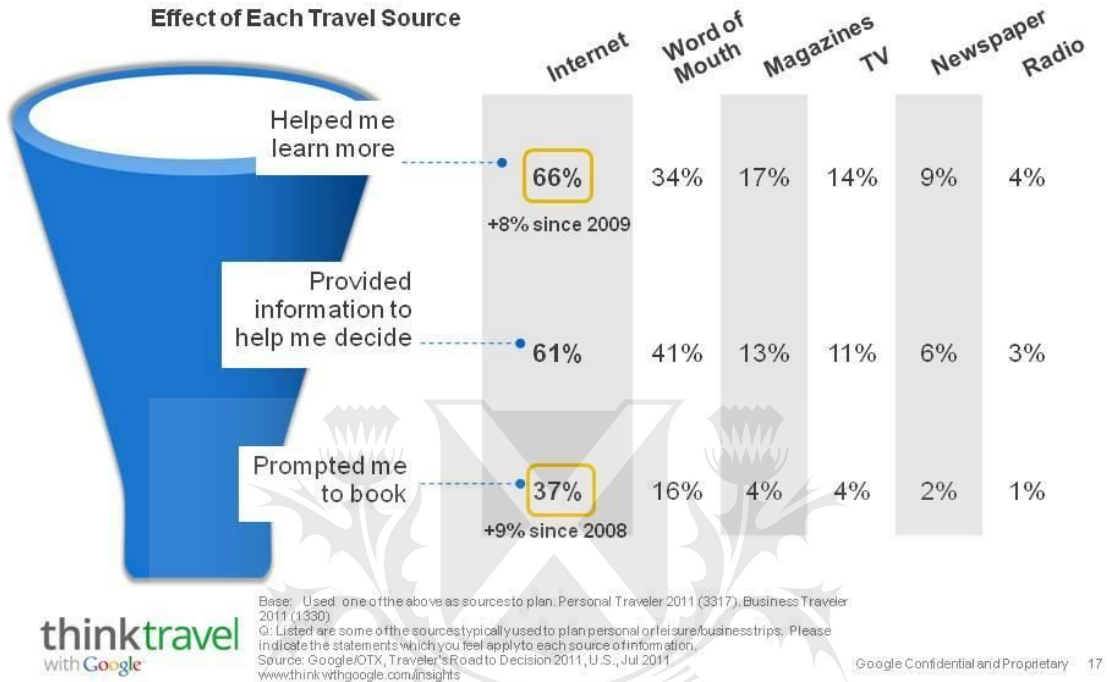
Likelihood to Book Declines as Cost Increases



Fuente: *Travel Hotel Consumers: How Online Research Affects Bookings*, Google Compete, US (Noviembre 2010).

Según el estudio *Travelers Road to Decision*, realizado por Google durante el 2011, el 66% de las personas aprendió más sobre las diferentes opciones para su viaje gracias al método de la búsqueda en internet, al 61% le proveyó de información para tomar una decisión, y al 37% los impulsó a hacer una reserva.

The Internet is Used Throughout the Purchase Funnel

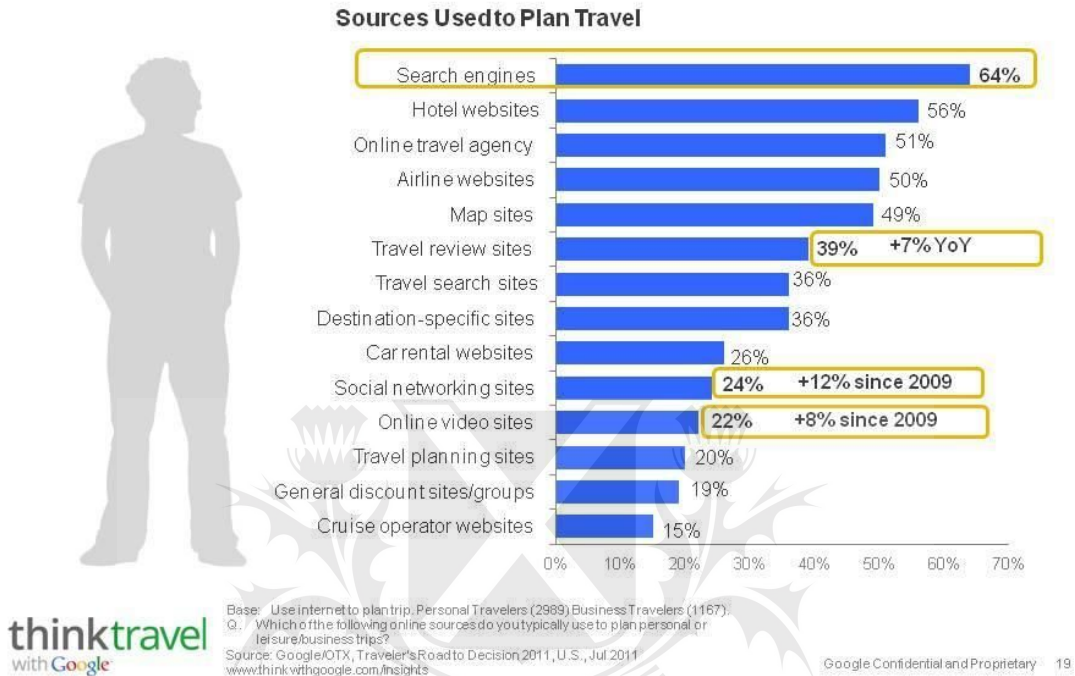


Fuente: *The Traveler's Road to Decision 2011*, Google/IPSOS OTX Media CT, US, (July 2011)

Universidad de
San Andrés

Según el mismo estudio, los motores de búsqueda son la primera fuente a la que acuden los viajeros para planificar un viaje personal (64%), luego utilizan los websites de los mismos hoteles (56%) y en tercer lugar, las OTAs (51%).

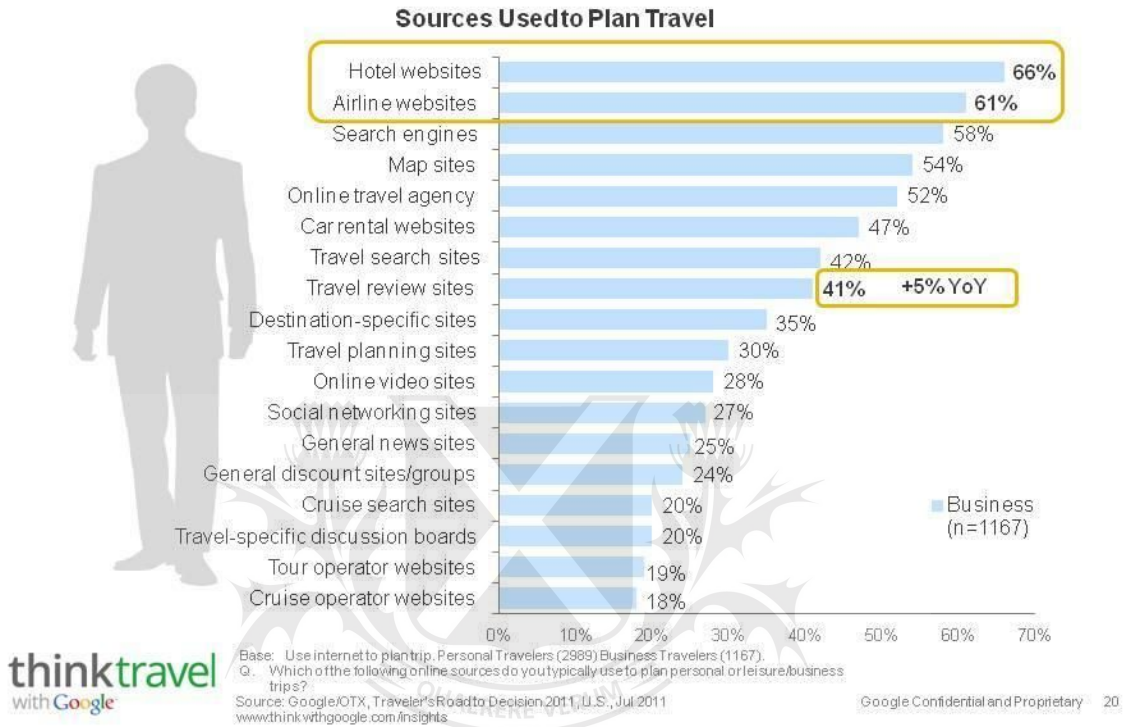
Search Remains the #1 Planning Source for Personal Travel



Fuente: *The Traveler's Road to Decision 2011*, Google/IPSOS OTX Media CT, US, (July 2011).

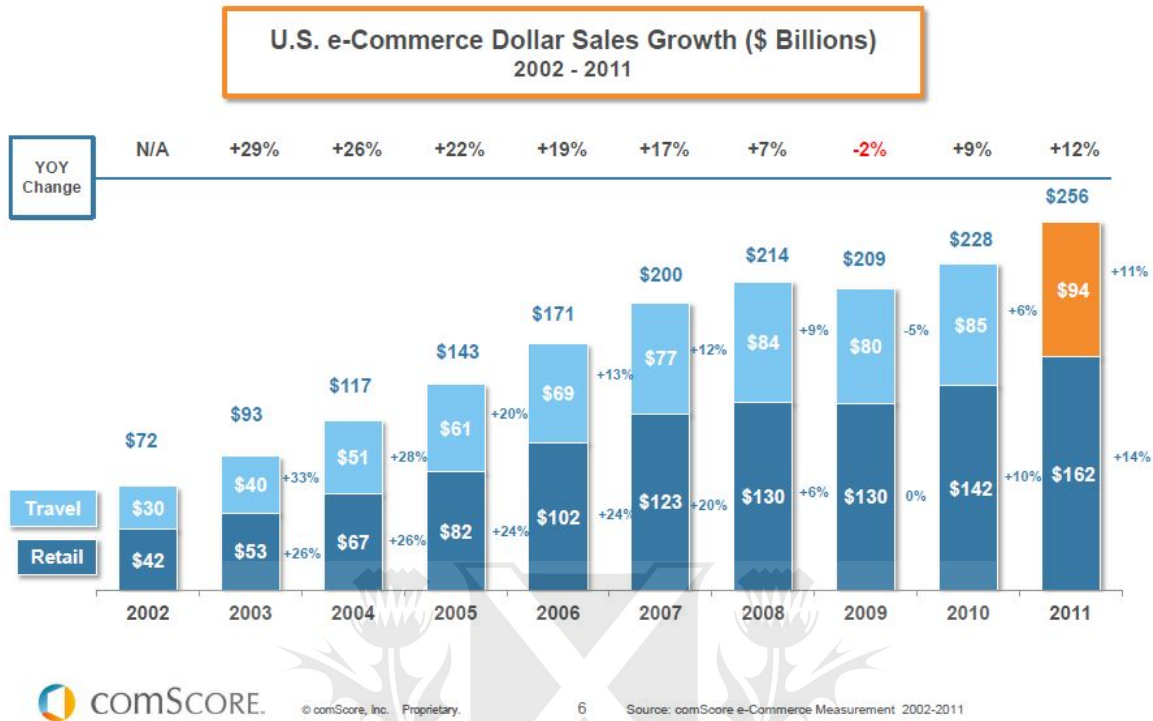
En cuanto a los websites de los proveedores de información directa, los sitios de hoteles lideran el ranking con un 66%, seguido por los de aerolíneas con 61% de uso por parte de los viajeros.

Supplier Sites are Core to Business Travel Planning



Fuente: *The Traveler's Road to Decision 2011*, Google/IPSOS OTX Media CT, US, July 2011

A pesar del crecimiento que muestran las cifras antedichas, la recesión que ha abatido a Estados Unidos desde 2008 ha tenido cierto impacto en la industria del turismo. Comscore, empresa líder en la medición de distintas variables del mundo digital, ha realizado una investigación respecto a este suceso y sus consecuencias: según el estudio, el gasto en *e-commerce* en la industria turística en Estados Unidos continúa recuperándose de la recesión, con un aumento del 11% durante 2011.



Fuente: ComScore, *The State of Consumer Online Travel*, Gian Fulgoni, Executive Chairman & Co-Founder, March 5, 2012.

No obstante, el 50% de los encuestados en el estudio afirma haber gastado menos en viajes durante los últimos 3 meses (agosto 2011). De ellos, el 58% declaró haber viajado a un destino cercano a su hogar y un 32% eligió viajar durante menos tiempo.

Vale destacar que Internet es la principal fuente de información sobre viajes para todas las personas encuestadas en este estudio. La categoría “Viajes” ha atraído durante enero de 2012 un 8% más de visitantes únicos que en enero de 2011. Por su parte, la subcategoría también creció en esta variable en un 2%.

How does this break down by subcategory within Travel?



© comScore, Inc. Proprietary.

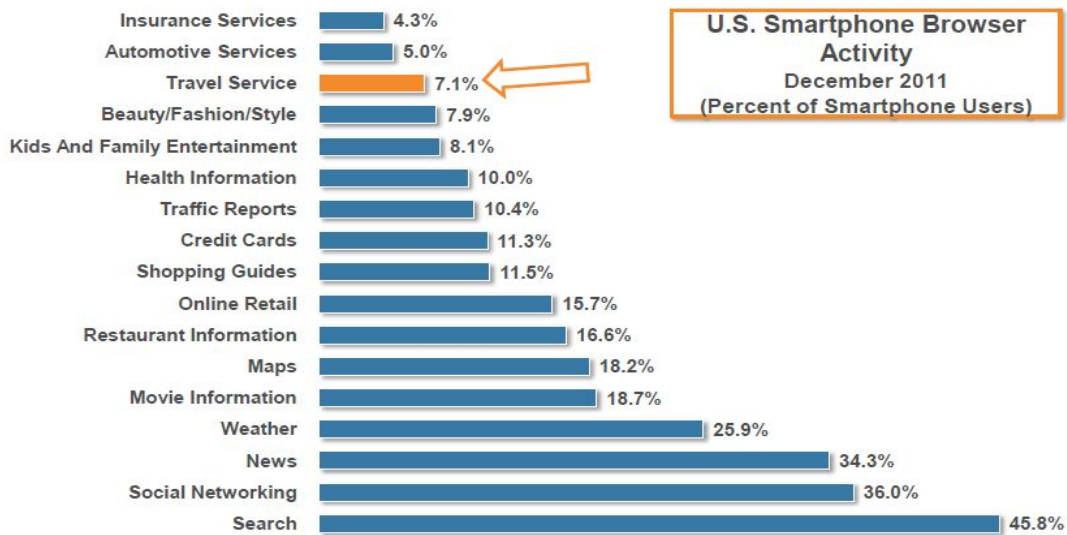
16

Source: comScore Media Metrix, January 2011 vs. January 2012

Fuente: ComScore, *The State of Consumer Online Travel*, Gian Fulgoni, Executive Chairman & Co-Founder, (March 5, 2012)

Universidad de San Andrés

Por último, el estudio hace hincapié en el crecimiento de la inserción de los *smartphones* en la sociedad estadounidense. En diciembre de 2011 la cantidad de nuevas activaciones fue récord, haciendo que hoy en día más de 100 millones de personas en Estados Unidos cuenten con un *smartphone*. De ellos, el 7,1% afirma haber accedido a servicios turísticos desde el explorador de su celular durante diciembre de 2011 (aumentando un 49% desde diciembre de 2010).



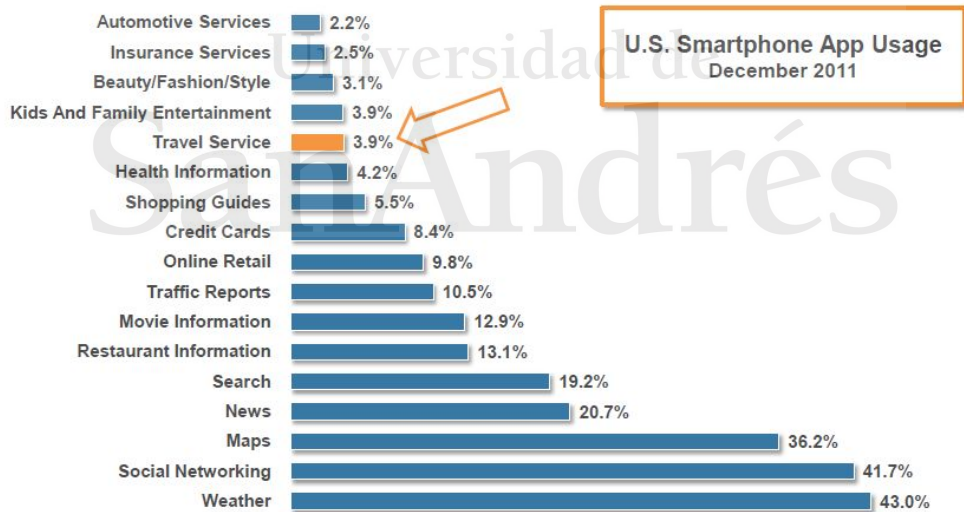
comSCORE.

© comScore, Inc. Proprietary.

20

Source: comScore MobilLens 3 Month Average December 2011

Asimismo, un 3,9% afirma haber utilizado una aplicación de servicios turísticos desde su móvil en la misma época, implicando un crecimiento de un 89% desde diciembre del año anterior.



comSCORE.

© comScore, Inc. Proprietary.

22

Source: comScore MobilLens 3 Month Average December 2011

Fuente: ComScore, *The State of Consumer Online Travel*, Gian Fulgoni, Executive Chairman & Co-Founder, (March 5, 2012).

Actualizando las cifras a 2014, el estudio *Travelers road to decision* de *Google* mencionado anteriormente ya hace referencia a que el 77% de los usuarios en US ya usan el smartphone como fuente de inspiración, y casi la mitad de ellos termina realizando la reserva directamente desde el mismo móvil o tablet.

A pesar de la recuperación que ha demostrado la industria en épocas de recesión, los hoteles deben enfrentarse a otros desafíos. Según el *New York Times*, en los últimos años, los grandes hoteles han sido incapaces de captar al público joven. Éstos no encuentran cubiertas sus necesidades a la hora de viajar: las habitaciones son caras para su bolsillo, no hay demasiada interacción social entre los huéspedes y muchos no cuentan con la opción de poder conectarse a internet de manera gratuita —pieza fundamental en el viaje de cualquier joven en la actualidad.

Es por ello que la juventud en general ha optado por hospedarse en los denominados “hostels”. Éstos cuentan con habitaciones básicas, muchos espacios comunes de socialización (varias habitaciones compartidas, baños y cocinas compartidas, comedor y living), servicio de Internet gratuito o bien, en algunos casos, computadoras que pueden utilizar los huéspedes de forma comunitaria. Esto les permite compartir sus experiencias de viaje con otros jóvenes y poder vivir el momento como un experimento estimulante, lejos de las excursiones “standard” de las vacaciones tradicionales.

Según la periodista del *New York Times*, Janet Morrissey,

“About a decade ago, the hotel industry was concentrating much of its effort on luring people who are now mostly in their 50s and 60s. The changes involved higher-quality beds, brighter lighting and bigger work spaces. And those travelers were loyal to brands that offered reliable, comfortable services. Today, the Millennials, or Generation Y, seem to be seeking the opposite: the innovative and the off-the-wall attract their attention and their wallets. ‘Interesting is more important than comfort,’ said Bjorn Hanson, divisional dean of the Preston Robert Tisch Center for Hospitality,

Tourism and Sports Management at New York University. ‘It’s the reverse for baby boomers.’” (Morrissey, 2012)

La interconexión y socialización que proporciona la web 2.0, sumado a la movilidad de la tecnología actual, atrae notoriamente a la mayoría de los jóvenes: se rehúsan a prescindir de ella aún durante sus viajes.

“Young travelers also tend to spend far more time socializing and working in the lobby than they spend in their hotel rooms. “We coined the phrase ‘isolated togetherness,’ because if you watch them in the lobby, a lot of them are texting — but they’re texting each other in the lobby,” Ms. Klauda said.” (Morrissey, 2012)

Debido a las razones mencionadas, los hoteles buscan renovarse para captar a esta nueva generación interconectada que tiene nuevas necesidades y busca diferentes características a la hora de elegir su alojamiento.

Siguiendo esta tendencia, la marca mundialmente conocida de hoteles Marriott, saldrá al mercado en los próximos años con una nueva marca llamada “Moxy” que apunta específicamente al público joven, con hoteles que ofrecen las comodidades y el precio que buscan estos potenciales viajeros.

La gran pregunta que se hacen los expertos de la industria es si éste fenómeno que se da en los jóvenes se puede traspasar hacia los sectores más longevos de la sociedad, puesto que los adultos son propensos a adoptar eventualmente este tipo de costumbres.

Según cita Morrissey en su artículo: “*Gerard Greene, a former hotel analyst, said he was not concerned, (...) he believed that older travelers would follow the young in hotel trends*”. De igual manera, “*my sense is most people think there’s been a change,*” said John Fox, a senior vice president at PKF Consulting, *‘and it’s a permanent change.’*”

Estas nuevas características sociales son, en parte, la causa del surgimiento de nuevos modelos de negocios en la industria hotelera, entre los que se encuentra el objeto del presente estudio.



Universidad de
San Andrés

2. Caso: Airbnb

Airbnb, originalmente *AirBed & Breakfast* (Colchón de aire y Desayuno), fue fundada en agosto del año 2008 en San Francisco, California, por Joe Gebbia, Brian Chesky y Nathan Blecharczyk, alumnos del Rhode Island School of Design.

Durante el 2007, los tres compañeros alquilaban un loft en San Francisco cuando se enteraron de que un importante congreso de diseño tendría lugar en su ciudad y todos los hoteles estaban completos. Decidieron poner en alquiler el loft durante el tiempo que durara el congreso, sumándole a la oferta un desayuno por día y toda su hospitalidad, a cambio de pocos dólares. Así se contactaron con dos estudiantes desconocidos que estaban interesados en su propuesta. Pronto descubrieron que sus inquilinos no eran los únicos atraídos por la idea de conocer la ciudad desde una perspectiva más fresca y genuina que las ofrecidas hasta el momento.

Airbnb intentó acercarse a varios inversores durante 2008, pero la mayoría consideraba que el mercado era muy chico y a otros les preocupaba que dos de los tres fundadores fueran diseñadores, lo cual podía incurrir en que tuviesen un ADN incorrecto para el negocio que pretendían formalizar.

En el verano de 2008 encontraron el puntapié inicial ideal para su *start-up*: Barack Obama iba a dar una conferencia en Denver en la Convención Demócrata Nacional ante 80.000 personas, lo cual saturaría los hoteles de la región. Gebbia, Chesky y Blecharczyk terminaron el sitio web a tiempo y lo lanzaron dos semanas antes de la conferencia. Al cabo de siete días tuvieron 800 nuevos anuncios de propiedades, pero el sitio aún no generaba dinero. Aprovechando las elecciones, decidieron comprar grandes cantidades de cereal y diseñaron packagings alegóricos como *'Obama's O's'* y *'Cap'n McCain' cereal*. La idea era sólo una maniobra de relaciones públicas pero terminaron vendiendo 800 cajas ganando más de USD 30.000 que los ayudaría a continuar con su *start-up*.

En 2009 recibieron USD 20.000 al ser aceptados por Y-combinator, una famosa fundación que ayuda a *startups* a comenzar sus negocios, lo que les proporcionó otros USD 600.000 de capital de riesgo. Pronto comenzaron a manejar dinero desde el sitio ya que, en caso contrario, Airbnb sería sólo un proveedor más de información. En los inicios cobraban un *fee* del 15% de la reserva (el anfitrión abonaba 3% y el viajero entre 6 y 12%). Para el mes de abril de ese año ya estaban ganando lo suficiente para financiar sus gastos de vida.

En noviembre de 2010 aumentaron el monto de capital de riesgo a USD 7.2 millones. En mayo de 2011, el actor Ashton Kutcher invirtió un número significativo y se transformó en su “consejero estratégico”. Para Julio la empresa recibió otros USD 112 millones en capital de riesgo y se reportó que su valor total era de USD 1.3 billones. Esto significó la posibilidad de contratar más personal —actualmente emplean a más de 500 personas alrededor del mundo— y de mudar el espacio de trabajo a una oficina.

Para enero de 2011, la empresa ya había alcanzado el millón de reservas, para julio del mismo año había superado las 2 millones y hacia fin de año, 5 millones, alcanzando un crecimiento del 400% en tan sólo un año.

Parte de su éxito se debe a un “buen timing”. Han creado una empresa cuyo *core* es compartir, precisamente cuando la nueva tendencia se basa en el llamado “consumo colaborativo”. Rachel Botsman, famosa escritora y oradora sobre innovaciones relacionadas al poder del consumo colaborativo en las redes sociales y a través de nuevas tecnologías, explica el concepto enfatizando el regreso al comportamiento de las épocas de los antiguos mercados: compartiendo, intercambiando, prestando y alquilando, pero con la ayuda de la tecnología. Botsman menciona el ejemplo de un taladro eléctrico: normalmente una persona lo obtiene para utilizarlo sólo de 12 a 13 minutos en promedio, entonces ¿por qué comprarlo y no pedirlo prestado? (Botsman, 2010)

Hoy, Airbnb abre las puertas a espacios únicos en más de 19.000 ciudades, en 192 países alrededor del mundo. Además ofrece a los viajeros una experiencia de interiorización en la

cultura del destino elegido que no obtendrían con los hospedajes tradicionales. Según se definen a sí mismos, “Airbnb is a community marketplace for unique spaces”.⁴

María Casado, portavoz de Airbnb, explica que la empresa representa “un mercado comunitario de confianza en el que la gente descubre y reserva alojamientos únicos en todo el mundo desde su ordenador o desde un teléfono.” (Cerrillo, 2013). Así, Airbnb deja en claro su carácter innovador:

“Los huéspedes pueden acceder a espacios únicos e inconfundibles, y se sumergen en la cultura de sus lugares de destino. Esto es lo que llamamos viajar como un ser humano. Los anfitriones pueden mostrar su espacio a millones de personas sin apenas esfuerzo, ya sea un apartamento urbano o un castillo en el campo.”⁵



Fuente: <http://www.baquia.com/posts/2012-06-12-infografia-como-la-tecnologia-movil-esta-cambiando-el-mundo-del-viaje> (Junio 2012).

⁴ <http://www.airbnb.com/home/story> ver en el link q te paso, cómo se cita

⁵ Íbidem

2.1 Funcionamiento

A diferencia de los negocios de alquiler temporario de hospedajes tradicionales (hoteles, hostels, apart hoteles, etcétera), Airbnb ofrece una experiencia más fresca. El viajero puede conocer la cultura del destino gracias a la opción de contar con un huésped local que le recomiende actividades y le muestre el estilo de vida del lugar. Además, ofrece espacios únicos que distan mucho de la frialdad y uniformidad de las habitaciones de hotel clásicas, permite alojamientos originales y confortables a un precio más accesible para los jóvenes.

La base de datos de los alojamientos en alquiler se forma de la siguiente manera: los futuros anfitriones suben a la plataforma fotos y una descripción completa del hospedaje que ofrecen, junto con las normas de su vivienda. Dicha información resulta clave ya que el seguro que ofrece Airbnb sólo cubrirá a los anfitriones por los inquilinos que infrinjan las normas que estén explicitadas en el anuncio. Además, deben proveer su perfil con datos personales y su estilo de vida, como profesión, hobbies, intereses, etcétera.

La información se completa con las opiniones de los inquilinos que hayan pasado por el alojamiento anteriormente, algo sumamente útil para generar confianza a futuros huéspedes. Se realiza una evaluación que consta de seis ítems: *Limpieza* (limpieza general del espacio), *Ubicación* (si se encontraba bien ubicado o no), *Check-in* (cómo fue recibido), *Precisión* (si la descripción del espacio se asemejaba a la realidad), *Comunicación* (si el anfitrión estuvo presente y le respondió sus consultas) y *Valor* (relación precio-calidad). Una buena reputación supone una mejor garantía para los potenciales inquilinos a la hora de reservar, lo cual atrae más cantidad de viajeros.

Es importante resaltar que las tasas de alquiler y el posicionamiento en los resultados de búsqueda serán mejores cuanto más profesionales sean las fotos del alojamiento, más completas y amigables sean las descripciones, y cuanto mejores sean las reseñas de los inquilinos. Otra variable a considerar será el tiempo de respuesta al pedido de hospedaje.

Host like a Pro



List for free

Login and complete your Airbnb profile. List a space by uploading photos, naming a price, and setting availability



Confirm

Answer guest inquiries using the onsite messaging system. Once you receive a reservation request, go ahead and accept or decline it



Host!

Contact your guest directly to confirm details. You'll be paid 24 hours after they check in, and don't forget to leave a review

Fuente: <http://www.airbnb.com/>, (2012)

Una vez realizado esto, los anfitriones pueden compartir el anuncio de su propiedad, tanto en las redes sociales más destacadas como Facebook y Twitter, enviarlo por mail o difundirlo en su blog. Incluso la plataforma permite postearlo de manera automática en Craigslist, el famoso sitio de avisos clasificados gratuitos. Esta opción es muy atractiva para los anfitriones y ha ayudado considerablemente al crecimiento de la empresa.

Airbnb funciona, entonces, como un consejero y organizador de distintos tipos de viajes, recomendando desde destinos y alojamientos específicos hasta experiencias. Incluso sugiere vecindarios en los que conviene hospedarse según los gustos e intereses de cada cliente. Funciona como una guía de viajes verdaderamente completa y sumamente atractiva para los turistas.

Los futuros inquilinos pueden navegar por el sitio web en busca del alojamiento deseado, definiendo el destino y las fechas del viaje. Al hacerlo, se les mostrarán todas las opciones disponibles para los datos ingresados: imágenes, descripción del lugar, comentarios de inquilinos anteriores, perfil del dueño y un servicio de mensajería para hacer preguntas al propietario sin intercambiar ningún tipo de dato de contacto. El interesado puede activar

distintos filtros: el tipo de alojamiento, una ubicación específica o cercana a cierto punto de interés, rango de precios, servicios ofrecidos, cantidad de inquilinos, si se trata de un alojamiento compartido con el anfitrión, entre otras características.

Una vez encontrado el espacio adecuado, el usuario debe ingresar sus datos personales y crear un perfil de sí mismo, incluyendo hobbies, intereses, objetivos para el viaje e imágenes suyas. Una vez registrado, el cliente debe verificar su cuenta por medio de una llamada telefónica o un código enviado por SMS a su teléfono móvil.

A continuación, se le envía al anfitrión del departamento deseado un “Pedido de Reserva”, o *Reservation Request*, que debe aceptar o rechazar, luego de revisar el perfil del interesado, dentro de un periodo máximo de 24 horas. Es importante aclarar que, de haber utilizado ya en otras oportunidades el sitio, el anfitrión puede revisar también la reputación del inquilino a través de los comentarios de anteriores anfitriones que lo han recibido. Si no se recibe una respuesta luego de 24 horas, el pedido de respuesta expira.

De ser aceptado el pedido, el inquilino debe ingresar los datos de su tarjeta de crédito, abonando el alquiler de la propiedad más el *fee* de Airbnb, que retiene el pago del huésped hasta el día que comienza la reserva y, luego de 24 horas de estadía, el pago es enviado al anfitrión. El recibo de pago es enviado vía email a ambas partes. Lo que más demora de este proceso es la búsqueda y comparación de propiedades.

Booking made easy



Find your space

Use the search page to find a property. Enter the dates you need and browse by availability. Message hosts with any question through the onsite messaging system



Book it!

Enter your credit card information and click Book It! A host will accept your request within 24 hours and at that point contact information, the address of the property and other important information will be shared



Travel

Get your itinerary details immediately upon host confirmation of your request. Contact your host to confirm arrival details. After the trip is over, be sure to share your experience by leaving a review

Fuente: <http://www.airbnb.com/>, (2012)

El anfitrión tiene derecho a seleccionar qué tipo de política de cancelación dispondrá para los interesados en su propiedad, la cual es especificada dentro de las descripciones del alojamiento:

“Airbnb permite que los anfitriones elijan entre tres políticas de cancelación estándar (Flexible, Moderada, y Estricta) con las cuales protegemos tanto a los huéspedes como a los anfitriones. La política de cancelación Súper Estricta se aplica en circunstancias especiales y funciona únicamente mediante invitación. La política de cancelación a Largo Plazo aplica a todas las reservas de 28 noches o más. En cada anuncio y reserva se indica claramente la política de cancelación correspondiente. Los huéspedes pueden cancelar y revisar cualquier penalización viendo sus planes de viaje y haciendo clic en "Cancelar" en la reserva correspondiente.”⁶

Sin embargo, si un anfitrión cancela una reserva, el mismo recibe una reputación automática que avisa sobre la cancelación, lo cual juega en detrimento de generar confianza para un futuro uso del sitio. En el caso de que se complete la estadía, se les solicita tanto a

⁶ <http://www.airbnb.com/>

los inquilinos como a los propietarios subir a la página algún comentario sobre su experiencia.

El sistema de reputación es ampliamente utilizado en nuevos mercados en Internet, como eBay o TripAdvisor, en cuyo mecanismo los clientes basan su confianza. Airbnb ofrece un sistema de reputación completo y amigable, alineado con el público al que apunta. También sigue de cerca este proceso ya que es una pieza clave para el buen funcionamiento de su negocio. Así, si un anfitrión tiene mala reputación, hay un equipo de Airbnb dispuesto a comunicarse con él y preguntarle a qué se deben esas malas evaluaciones y ayudarlo en lo posible para modificarlas.

Dentro del sistema, los inquilinos pueden dejar junto con su evaluación pública —que formará parte de la reputación del anfitrión que todos los usuarios verán—, una evaluación privada que le llegará únicamente al dueño del espacio, en la que puede incluir consejos y sugerencias para mejorar en sus futuras reservas. Asimismo, todas las evaluaciones pueden ser replicadas por el anfitrión y modificadas dentro de las 48 horas.

Sin embargo, y a pesar de llevar pocos años en el mercado, Airbnb ya debió afrontar una crisis que atentó contra el nombre de la empresa. En julio de 2011, una anfitriona que había utilizado la plataforma para alquilar su departamento de San Francisco denunció que los inquilinos habían destrozado su vivienda y robado varios objetos de valor. (*Violated: A traveler's lost faith, a difficult lesson learned*, 2011)

A partir de esta experiencia, Airbnb decidió ofrecer a sus anfitriones distintas opciones para evitar la repetición de este hecho. Una de ellas fue el desarrollo de un área en la empresa llamada “Confianza y Seguridad”, que duplica la de servicio al cliente. Este nuevo equipo está dedicado a detectar cualquier actividad sospechosa para aumentar la confianza en el *feedback* de la comunidad. De la misma manera, uno de los fundadores habilitó una casilla de email en la cual puede ser contactado directamente.

Además, Airbnb ha creado nuevos perfiles de usuarios para que los anfitriones, en caso de no poder contactar a sus potenciales huéspedes a través de los datos aportados, puedan

evitar realizar una transacción con ellos. También se ofrecerá un “Sistema de verificación de usuarios” que serviría para reportar al resto de la comunidad cuánta información del perfil de uno de sus miembros ha sido verificada con la compañía. (Kolawole, 2011)

A partir de agosto de ese mismo año, Airbnb ofreció también la opción de obtener una garantía de 50.000 dólares para los anfitriones, que son los que exponen sus hogares. Al mismo tiempo, creó una línea telefónica activa las 24 horas para comunicarse ante cualquier inconveniente de urgencia que pudiera surgir.

En mayo de 2012, Airbnb anunció un aumento en la garantía ofrecida: *“Airbnb, portal que oferta alojamientos en propiedades privadas de 192 países del mundo, ha elevado hasta un millón de dólares (unos 789.000 euros) la cobertura de daños para los propietarios.”* (Airbnb eleva a 1 millón de dólares la cobertura para los propietarios, 2012)

En un principio, esta medida sólo incluía a algunos países de todos los que cuentan con la presencia de Airbnb (Estados Unidos, Canadá, Australia, el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Grecia, Holanda, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Irlanda y Puerto Rico), pero luego fue extendida para incrementar la confianza de los usuarios en la plataforma, si bien aún hay países en los que no aplica. Este incremento en el seguro fue posible gracias a la firma de un contrato con Lloyds of London. Así, la empresa ha conseguido multiplicar por 20 la cobertura contra daños, sin suponer ningún costo extra para el propietario.

Dicha cobertura protege a los anfitriones contra daños hechos a su propiedad, sin embargo no respalda el robo de joyas, dinero o daños causado por un accidente, negligencia o mal uso. La compañía sugiere que cada anfitrión contrate un seguro para proteger estos bienes. (Tsukayama, 2011)

2.2 Modelo de negocio

Según Joan Magretta en *Why business models matter?*, los modelos de negocios poderosos deben pasar dos pruebas para considerarse como tales:

- “1. The narrative test: the business model tells a logical story explaining who the customers are, what they value, and how you’ll make money providing them that value. The story's plot may turn on one of two links in the generic business value chain: making something that satisfies an unmet need or selling something in innovative ways.
2. The numbers test: A business model’s story holds up only if you tie assumptions about customers to sound economics-your P&L must add up.” (Magretta, 2002).

El modelo de negocio de Airbnb describe, con una lógica correlativa, quiénes serán los clientes de la empresa, qué valoran y cómo se genera dinero proveyéndoles ese valor. La empresa supo captar una necesidad insatisfecha en una industria consolidada como la del alquiler de alojamientos temporarios. Las personas ya no se encontraban dispuestas a pagar un extra a agencias de viajes a cambio de experiencias estandarizadas y viajes en paquete que no tienen en cuenta los intereses particulares de cada cliente.

De este modo, Airbnb comenzó lentamente rediseñando la cadena de valor del negocio mediante la innovación del servicio de alquiler de alojamiento y la satisfacción de necesidades desatendidas de los clientes. De esta manera, la empresa creó un nuevo modelo de negocio, revolucionando la forma de selección y alquiler de un espacio temporario con fines turísticos.

El modelo de negocios de la empresa se basa en el alquiler de viviendas personales como alojamiento temporario a través de Internet. En muchos casos, el anfitrión vive en el lugar, pero también es habitual que no comparta el espacio rentado con el inquilino.

Para que el modelo de negocio de la empresa sea exitoso, éste debe también generar ganancias para la empresa y no simplemente ofrecer un servicio a un precio muy bajo. Es decir, debe aprobar la segunda prueba de Magretta (2002), que determina que con entregar valor al cliente no es suficiente sino que es necesario analizar cómo generar ganancias al entregar este valor. Siguiendo esta línea, el periodista de tecnologías español, Alberto Payo, indica que el “modelo de negocio [de Airbnb] se basa en cobrar entre un 6 y un 12% a los viajeros y un 3% a los anfitriones, pero su filosofía llega más allá: buscan construir lazos en todo el mundo y apuestan por el uso de espacios que estaban inutilizados.” (Payo, 2012)

Airbnb cobra un porcentaje de comisión por cada alquiler que se realiza a través de su sitio, importe que los clientes consideran “justo” a cambio de la personalización de la experiencia que se les ofrece. Esta manera de obtener ganancias es utilizada con gran éxito por sitios como eBay en Estados Unidos o MercadoLibre en el ámbito local. Los clientes realizan el alquiler por medio de la web con tarjeta de crédito. Airbnb cobra las comisiones y se encarga de entregarle el dinero al dueño del alojamiento.

La compañía registró más de cinco millones de noches reservadas durante el 2011⁷ y ciento diecisiete millones durante 2016⁸ lo cual lo posiciona, indudablemente, como líder en el mercado.

Para responder a las primeras dos preguntas de Magretta (2002) —quiénes son los clientes y qué valoran—, diremos que son personas que buscan aventuras únicas en sus viajes y quieren inmiscuirse profundamente en la cultura del lugar que visitan, hacer de cada momento un anécdota. Lo que valoran son las experiencias originales, pensadas a medida de sus gustos e intereses, a un valor razonable. Airbnb ofrece un sitio online disponible las 24 horas, con información relevante sobre cada destino y descripciones exhaustivas de cada espacio en alquiler, que permiten un proceso de selección cómodo y simple.

Al momento de elaboración de este trabajo, la empresa cuenta con una aplicación móvil para iPhone que permite, entre otras cosas, tasar una casa para luego ofrecerla en la

⁷ <http://www.airbnb.com/home/about> (2012)

⁸ <https://www.statista.com/statistics/795964/airbnb-room-nights-2015-2020/> (2018)

plataforma, realizar reservas online desde el teléfono y subir fotos directamente a la comunidad.

Si bien se podría pensar que, por la modalidad abierta del modelo de negocios, la empresa está dirigida exclusivamente a un público joven, uno de los directivos de la empresa en España lo desmiente:

“¿Airbnb es solo cosa de estudiantes y mochileros? No, los internautas creen que nuestros usuarios son solo jóvenes, pero el perfil del usuario es bastante amplio, desde estudiantes que optan por alquilar su habitación mientras se marchan de vacaciones a mujeres mayores con habitaciones libres en sus casas. También tenemos a parejas a las que les gusta conocer a gente de otros países y decide alquilar una de sus habitaciones o familias que ponen en alquiler su vivienda entera mientras que ellos se marchan de vacaciones. La edad media de los anfitriones de Airbnb es de 40 años, mientras que la de los viajeros es de 33.” (Salces Acebes, 2012)

A pesar de que la nueva tendencia del consumo colaborativo se expande entre los *millennials* que nacieron compartiendo libros, música y películas, la edad promedio de los usuarios de Airbnb es mayor a la que se podría imaginar: “Son más las personas de 55 años que las que están entre los 18 y 25 años. Ellos representan sólo el 7% del total”, afirma Chesky, uno de los fundadores. Más allá de las edades, a los creadores de Airbnb les interesa la conexión interpersonal que logran sus usuarios, lo que los diferencia de ser simples “tour operators”. “Que alguien te permita ingresar en su casa es una experiencia personal y llena de significado. Estamos haciendo que la gente no solo aproveche al máximo sus recursos, sino que cree conexiones alrededor del mundo. Y es algo que vemos que puede durar en el tiempo” afirma Gebbia, cofundador. (Salter, 2012)

Se deduce, entonces, que el sitio de Airbnb no pretende ser un mero buscador de hospedaje sino un organizador de vivencias únicas que tiene en cuenta los intereses, gustos y preferencias de cada usuario.

A continuación identificamos cada uno de los bloques del *business model canvas* de Osterwalder, —referidos en el apartado “1.3 Metodología y marco teórico”—con los correspondientes dentro del modelo de negocio concreto de Airbnb:

- *Segmentos de consumidores a los que una organización sirve*: en el caso de Airbnb, sería toda persona ávida de viajar buscando “experiencias únicas” en cada destino a un precio accesible por un lado, y anfitriones con un espacio extra para alquilar, por otro. La mayoría de su inventario se encuentra en zonas urbanas y su mercado más fuerte es el europeo.
- *Propuestas de valor con las que resuelve los problemas y satisface las necesidades de los consumidores*: Airbnb ofrece una experiencia única y enriquecedora a la hora de conocer la cultura del destino seleccionado, sumado a una manera cómoda, fácil y económica de viajar. Asimismo, ofrece a los anfitriones una buena manera de conseguir un ingreso extra casi sin esfuerzo, haciendo llegar la oferta de su espacio a una audiencia global.
- *Canales para entregar estas propuestas de valor (comunicación, distribución y canales de venta)*: Airbnb utiliza principalmente su website como canal de venta y distribución, y medios online como la Red de Display de Google y canales de Youtube para comunicar su oferta. También se sirve de las principales redes sociales, como Facebook y Twitter, además de su blog, para mantener un contacto constante con sus usuarios actuales y potenciales. Además, cuenta con una aplicación para iPhone desde la cual se pueden efectuar reservas.
- *Relaciones con cada segmento de clientes*: Airbnb mantiene una relación cercana con sus clientes (tanto viajeros como anfitriones) ofreciéndoles un servicio de asistencia constante, tanto en el sitio como telefónicamente (este último sólo en casos de urgencias), o a través de su aplicación. Permanentemente intentan producir nuevas funcionalidades que el cliente encuentre interesantes para customizar su viaje de forma personalizada.

- *Ingresos corrientes que resultan de ofrecer satisfactoriamente la propuesta de valor al cliente:* Airbnb genera sus ingresos cobrando un porcentaje por cada transacción realizada a través de su sitio: de 6 a 12% por cada reserva a los inquilinos y un 3% por cada reserva exitosa, a los anfitriones. Hace un tiempo Airbnb ha comenzado a ofrecer excursiones y experiencias como actividades adicionales para los viajeros. Estos se pueden reservar por separado o en conjunto con otra reserva de vivienda. Cabe destacar que esta nueva unidad de negocio aún representa una parte mínima de sus ingresos.
- *Recursos clave necesarios para ofrecer valor al cliente:* en este caso refiere a todo lo necesario para soportar su sitio web y mantener el servicio al consumidor. Cuentan con recursos físicos —como servidores— y humanos: fotógrafos, call centers para la atención al cliente, empleados especializados en informática y tecnología que permiten innovar en cuestiones relacionadas a sus plataformas, entre otros.
- *Actividades clave necesarias para ofrecer valor al cliente:* para Airbnb éstas serían conseguir espacios y viajeros a través de mecánicas de marketing bien segmentadas que permitan llegar a las personas adecuadas. Ofrecer esos espacios de manera atractiva —con fotografía profesional, anuncios relevantes y pensando constantemente nuevas funcionalidades que el viajero podría considerar interesantes—. Por último, aliarse con empresas de pago online e internacional claves y ofrecer un servicio de posventa impecable para generar la reincidencia del cliente en el futuro.
- *Alianzas clave para las actividades tercerizadas y recursos adquiridos por fuera de la empresa:* Airbnb, por ejemplo, supo aliarse con Google para poder generar una estrategia de comunicación, que fue y sigue siendo fundamental para su negocio. También fue necesario asociarse con fotógrafos locales con el fin de crear anuncios llamativos para los usuarios y la adquisición de empresas especializadas en mercados locales. Otras alianzas clave son:

- Las realizadas con Sequoia Capital y YCombinator, principales inversores en el negocio que han permitido inyectar el capital necesario para mantenerse pioneros en cuanto a tecnología dentro de sus plataformas y extender su red de clientes.
 - Con los medios de pago online e internacional más relevantes, como Paypal y Western Union, entre otros.
 - Stakeholders —abogados y lobistas— que mantengan relación con los legisladores de las ciudades en las que desarrollan su actividad, crucial para poder expandir su red. (Han surgido varias denuncias a Airbnb⁹ en distintas ciudades intentando declarar a su negocio ilegal con lo cual esta alianza es clave para que el negocio pueda prosperar).
 - Asociaciones con plataformas encargadas del manejo viajes corporativos, como Concur, que permiten abrir el inventario de Airbnb para viajeros de negocios, lo que da origen a una nueva unidad de negocio orientada al B2B.
 - La compañía aseguradora Lloyds of London para poder aumentar el seguro ofrecido tanto a propietarios como a viajeros a un millón de dólares.
- *Estructura de costos en la que resultan los elementos del modelo de negocios:* los costos en los que incurre Airbnb están relacionados con los recursos humanos, como contratación de fotógrafos y personal alrededor del mundo, que permiten hacer la experiencia del usuario mucho más cómoda. También existen costos de marketing para promocionar el negocio y gastos fijos de mantenimiento de la plataforma, como los servidores que soportan el sitio web y los servicios de pago online e internacional. Finalmente, se suman los gastos de seguro que ofrecen a los anfitriones ante cualquier inconveniente con el inquilino.

⁹ Se verá el tema en más profundidad en el apartado “2.5 Marco legal”.



Fuente: <http://www.slideshare.net/ThiagoPaiva/airbnb-12210879>, (Junio 2013)

El sitio web de la empresa cuenta con más de cuatro millones de anuncios (un número mayor que las propiedades de las cinco cadenas hoteleras más grandes combinadas)¹⁰, de distintos tipos de alojamientos en diferentes destinos alrededor del mundo, que se pueden alquilar a precios muy bajos, lo que lo convierte en uno de los servicios más baratos que existen para hospedajes temporarios. La lista de anuncios se alarga y actualiza constantemente, ya que el sitio web puede ser visitado en cualquier momento desde cualquier parte del mundo. Esta amplia cartera de productos hace que cualquiera pueda encontrar un lugar que cubra sus expectativas y necesidades: el sitio ofrece desde sillones hasta castillos, islas y villas enteras disponibles en alquiler. El contar con estos espacios peculiares, que no cualquier agencia de viajes tiene para ofrecer, hace que Airbnb también

¹⁰ <https://www.businessinsider.com/airbnb-total-worldwide-listings-2017-8> (2018)

le genere valor a clientes con gustos más excéntricos que, si bien no son la mayoría, sí aportan a las ganancias totales.

Airbnb, gracias a la interconexión masiva que genera Internet, realiza lo que se denomina “Economía Long Tail” (Anderson, 2006). Al poseer en su cartera espacios “exóticos” que cotizan a mayor precio, por más que su alquiler sea menos frecuente, pueden alcanzar a equiparar las ganancias que se obtienen con espacios más pequeños y comunes.

Como se ha mencionado previamente, las agencias de viaje no cuentan con este tipo de información. Conseguir lugares de este tipo les supondría un trabajo y tiempo extras, mientras que en Airbnb se alcanzan con sólo un *click*.

La amplia oferta de espacios poco usuales, y la dificultad de acceso que tienen a ellos los negocios tradicionales, le permitió a la empresa captar un sector de clientes con una necesidad insatisfecha y, de esta manera, crear un mercado inexplorado que le proporciona nuevas rentabilidades.

A continuación se muestran algunos ejemplos de alojamientos inusuales que ofrece Airbnb:





Fuente: <https://www.airbnb.com/wishlists/unique-places-to-stay>

Según Anderson (2007), ofrecer una enorme cantidad de productos no es suficiente para obtener rentabilidades, sino que es necesario encontrar el nicho de clientes interesados en

estos productos de menor popularidad, para que sean consumidos la mayor cantidad de veces posible, y así obtener ganancias.

En el caso de Airbnb, la difusión de este tipo de alojamientos se realiza gracias al uso de herramientas de Internet como blogs, sistemas de recomendaciones, búsquedas de Google, redes sociales, el boca en boca y el ranking de las *wishlists* más extrañas o temáticas —con los nombres excéntricos como de “Castillos” o “Islas”—, en las cuales se pueden encontrar los mejores espacios de estas categorías. Las *wishlists* son listas creadas por los mismos usuarios donde enumeran los espacios más deseados del sitio para eventuales alquileres. Una vez realizadas, las personas votan las mejores listas según sus gustos e intereses. Incluso se arman listados especiales según el tipo de viaje que se quiera realizar: existen listas “zen” para un viaje de relax, “vintage”, con espacios más retro y “románticas”, entre otras.

Airbnb también extiende la oferta de hospedaje durante las temporadas altas, o bien cuando se realiza algún evento multitudinario en un destino en particular. De esta manera, los viajeros encuentran una alternativa a los hoteles que frecuentemente no cuentan con capacidad suficiente bajo dichas circunstancias.

Una vez analizado quiénes son los clientes potenciales de Airbnb y qué valoran, es pertinente estudiar cómo la empresa utiliza sus recursos y procesos alineados con su modelo de negocio para atraer y retener a sus consumidores, y a su vez generar valor para sí misma.

El principal factor que le permitió a Airbnb ofrecer un servicio inusitado a un precio bajo fue el aprovechamiento de la interconexión que brinda Internet, que elimina las tiendas físicas ubicadas estratégicamente en las ciudades (aunque sí cuenta con oficinas regionales en algunos países). Esto le dio la posibilidad de reducir en gran magnitud costos fijos como impuestos, personal, infraestructura, etcétera. A su vez, le permitió ofrecer una gran cantidad de espacios de distinto tipo, generando un gran *plus* de valor para sus clientes.

Este movimiento hubiese sido imposible para la empresa sin la utilización de la web y el avance de la tecnología. Gracias a estos elementos pudo expandirse internacionalmente y aumentar su cartera de productos y de clientes en proporción. De manera similar, al haber ahorrado grandes cantidades de dinero en inversión inicial, pudieron dedicar sus esfuerzos al crecimiento de la empresa en un contexto de pleno desarrollo de Internet como canal de venta de productos y servicios.

El mayor crecimiento de la empresa se da al unirse con Google para desarrollar una estrategia de marketing que le permitiría darse a conocer en el mercado. Debían alcanzar y concientizar a los usuarios sobre cómo funcionaba esta nueva empresa, sin duda revolucionaria para la industria del turismo.

Airbnb utilizó tanto anuncios visuales en la Red de Display de Google como anuncios de video en Youtube para mostrar las propiedades que ofrecían en distintas partes del mundo. Utilizando una segmentación inteligente, Airbnb logró posicionar cada aviso frente al público objetivo correcto. Nathan Blecharczyk, CTO y cofundador, hace hincapié en la utilidad que les supuso esta herramienta: *“We find that pictures of properties sell properties - the Google Display Network allows us to put forth these incredible photos and that's why GDN has been so successful for us”* (Airbnb's Killer Marketing Strategy, 2012). Al mostrar imágenes reales de los alojamientos disponibles con anuncios simples y convincentes, Airbnb logró “mostrar” en lugar de “decir” por qué era diferentes de sus competidores.

Para lograr esto, las fotografías que forman parte del sitio atraviesan un proceso estricto de selección: *“They have employed over 3,000 professional photographers in 6 continents and have a team of ten to individually verify each photo that makes it to the site.”* (Airbnb's Killer Marketing Strategy, 2012).



Fuente: <http://mashable.com/2012/01/26/airbnb-infographic/>

Los anuncios de video Trueview en Youtube, son piezas audiovisuales de dos minutos de duración que se ejecutan automáticamente ante el usuario, previamente a la reproducción del video seleccionados por ellos. Este tipo de anuncios permitió a Airbnb poder explicar detalladamente a sus potenciales clientes el servicio único que ofrecen sin malgastar dinero, —ya que sólo se les cobraría cuando el usuario llegara a ver los primeros 15 segundos de la publicidad sin omitirla. Gracias a este formato, la empresa pudo educar a una audiencia global en su funcionamiento de una forma eficaz. También utilizaron técnicas de remarketing con anuncios relevantes sobre nuevas ofertas que les permitieron impactar a personas que ya habían visitado la página, es decir, que ya se mostraron interesadas en el servicio ofrecido, con el fin de incitarlos a ingresar nuevamente.

Estos dos formatos de difusión, junto con las técnicas de remarketing, empujaron espectacularmente el desarrollo de Airbnb y a cultivar una base de consumidores creciente. Así, en tan sólo un año, la cantidad de noches reservadas pasó de 800.000 a 2 millones.



Fuente: <http://www.google.com/adwords/watchthisspace/case-studies/airbnb/>, (11/02/2013)

Universidad de San Andrés

La publicidad online les ofreció especialmente la posibilidad de crecer a escala global: las distintas formas de segmentación facilitaron la llegada a clientes potenciales sumamente interesados en su producto. Esto se debió a que los anuncios les eran mostrados a usuarios que buscaban o veían contenido relacionado a lo que Airbnb ofrece.

Fuente: Screenshot de elaboración propia de <http://www.google.com/adwords/watchthisspace/case-studies/airbnb/>, (11/02/2013).

Universidad de

No obstante, Airbnb no ha debido su crecimiento únicamente a la publicidad online, sino también a que ha sabido adquirir oportunamente a distintas empresas relacionadas con su área de servicio. En 2011 compra Accoleo, un pequeño clon alemán de lo que era su empresa. Establece así su primera oficina fuera de Estados Unidos, en Hamburgo, que significó un movimiento agresivo de inversión en el continente europeo, que se afirmaría más tarde en 2011 con la apertura de una nueva oficina en Londres.

Esto último más la adquisición durante 2012 de Crashpadder —empresa inglesa que supo ser su principal competidor internacional—, lo volverían el mayor sitio P2P de alojamiento temporario en Reino Unido, lo que le permitió una gran ventaja económica durante los

últimos Juegos Olímpicos, que tuvieron lugar en esa ciudad y que atrajo un enorme volumen de turismo. (Taylor, 2012).

A fines de 2012, Airbnb adquirió dos empresas más: NabeWise y Localmind. La primera era una guía de ciudades con información detallada de locaciones específicas. La segunda, un sitio de preguntas y respuestas online sobre ciertos destinos. Una vez que un usuario realizaba una pregunta, ésta era respondida por un experto en el territorio en cuestión.

Esta estrategia de mercado fue el primer paso de Airbnb para volverse una verdadera guía de turismo con información hiperlocal sobre cada sitio, que luego se enfatizaría con el proyecto “Neighborhoods”, explicado más adelante. La idea de la empresa es contar con más herramientas sociales en el proceso de planeamiento del viaje, según explica el CEO de Airbnb, Brian Chesky: *“The role of social in travel is more important than ever. We’ve seen connections shape the experience for our community (...)”*.¹¹

Para afianzarse en esta dirección, en junio de 2012, Airbnb lanza “Wish List” que, como ya se mencionó anteriormente, ofrecía al usuario la posibilidad de crear un catálogo de todos los sitios dentro de Airbnb que le gustaría visitar. Esto contribuyó a la idea de convertirse en una verdadera guía de turismo, una “fuente de inspiración”. Haciendo énfasis en la parte social, estas listas pueden ser compartidas al resto de los usuarios, incluso en Facebook, y ser calificadas por ellos.

Desde el lanzamiento de esta nueva opción, la interacción con el sitio ha aumentado en un 30%. Ya el 45% de los usuarios han utilizado las *wishlists* y han agregado más de un millón de propiedades a las diferentes listas personalizadas. (Lawler, 2012)

En noviembre de 2012, Airbnb lanza “Neighborhood”, un producto que permite a los viajeros elegir el vecindario ideal para su estadía a través de una serie de filtros: buen tránsito, buenos restaurantes, paz y tranquilidad, vida nocturna, zona turística y shopping. Este producto otorga información detallada de barrios específicos incluyendo fotos, mapas, datos de los residentes y del transporte público. (Gear, 2012)

¹¹ <https://techcrunch.com/2012/12/13/airbnb-acquires-localmind/>

En 2016 Airbnb lanza “*Airbnb Experiences*”, una nueva unidad de negocios dentro de la compañía que busca terminar de posicionar al sitio web como un verdadero consejero de viaje permitiendo al viajero reservar restaurantes, tours y excursiones dentro de la misma plataforma. Esto genera también una oportunidad para que expertos locales puedan ofrecer libremente servicios relacionados y cobrar por ellos mediante Airbnb. En 2018 la unidad ya lleva invertidos más de cinco millones de dólares y cuenta con más de quince mil experiencias ofrecidas alrededor del mundo con reservas creciendo al 500% año a año.

Este crecimiento vertiginoso hace que Airbnb refuerce cada vez más su posición, transformándose progresivamente en una experiencia social más que en un mero portal de búsqueda. De esta manera, los usuarios visitarán el sitio no sólo para rentar un espacio, sino también por diversión, logrando así instalarse en la mente de los usuarios, incluso antes de planear un viaje. (Kuang, 2012)

El éxito de Airbnb se debe, entonces, principalmente a cuatro puntos:

1. Imagen de marca: Airbnb ha construido su marca como un lugar en donde cualquiera puede anunciar un espacio disponible.
2. Seguridad: Airbnb ofrece una garantía de un millón de dólares para asegurar el espacio del dueño en caso de mal uso de las instalaciones. Cuenta, además, con una línea telefónica las 24 horas para atender cualquier consulta.
3. Facilidad del proceso: no hay ningún tipo de requerimiento o limitación especial para anunciar un espacio en Airbnb. Todo lo que hay que hacer es completar dirección, número telefónico y una descripción del lugar a alquilar y Airbnb se encarga del resto.
4. Equipo comunitario global o comunidad dedicada de dueños de casa que alquilan sus espacios libres: a pesar de que Airbnb no tiene oficinas en todos los países, cuenta con una comunidad global que desarrolla programas online y offline para facilitar la interacción, desarrollo y reconocimiento de los usuarios.

La empresa ha sabido aprovechar el carácter social del sitio para construir confianza. A través de la función de “conexiones sociales”, los usuarios pueden ver cómo están conectados a otras personas: encontrar amigos de amigos o un anfitrión que haya hospedado a un conocido. Aún sin conocer al usuario *per se*, las personas tienen una red de indicios para sustentar su confianza.¹²

A pesar de su corta trayectoria, gracias a su rápido crecimiento y exclusivo servicio ofrecido, Airbnb ha recibido varios premios que reconocen su mérito y logros. La empresa fue premiada por la revista Time por ser uno de los 50 mejores sitios web de 2011 y el número uno en la categoría “*Shopping & Travel*.” (*50 Websites That Make the Web Great*, 2012). También fue elegido como uno de los mejores sitios web de viajes por la revista Travel+Leisure en octubre de 2010: “*Not only do you get images, amenities lists, guest reviews, and information about the hosts but AirBnB also provides a user-friendly search mechanism (cities, dates, property type) to help you find exactly what you’re looking for.*” (Samiljan, 2010). Asimismo, la página ComputerHoy ha seleccionado a Airbnb como el sitio número uno para planear un viaje. (Valdeomillos, 2013)

El año de despegue definitivo para Airbnb fue 2012, durante el cual los resultados han mostrado números increíbles: 4 millones de personas han utilizado Airbnb para alquilar una habitación, 3 millones de los cuales eran huéspedes nuevos. El número de espacios anunciados en la página se duplicó hacia el final del año (de 120.000 a 300.000) y la variedad de propiedades mejoró notablemente, contando actualmente con 500 castillos y 200 casas en árboles, entre otros espacios inusuales.

En 2017 la empresa ya cuenta con más de cuatro millones de anuncios de propiedades en ciento noventa y un países y está valuada en treinta y un billones de dólares .¹³

¹² <http://mashable.com/2013/02/19/airbnb-nate-bleharczyk/>

¹³

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/05/11/as-a-rare-profitable-unicorn-airbnb-appears-to-be-worth-at-least-38-billion/#6ca381972741>

2.3 Economía compartida

Como se ha expuesto anteriormente, el fenómeno de Airbnb forma parte del auge de la llamada “economía compartida”. En la actualidad, la interconectividad y la socialización son elementos sustanciales en la vida diaria de gran parte de la población cosmopolita, en especial de las generaciones jóvenes. Esta tendencia, en estrecha relación con las nuevas tecnologías, se aleja de la práctica insulsa e impersonal que, según su perspectiva, ofrecen los hoteles tradicionales. Los jóvenes, entonces, se inclinan a profundizar el vínculo con el destino visitado, a expandir su círculo social, es decir, a encontrar un enriquecimiento personal en toda la experiencia del viaje.

Las redes sociales han sido de gran ayuda en este proceso gracias a su propensión a la participación colaborativa y a la “viralidad” que los mensajes pueden alcanzar, lo cual fomenta la tendencia a compartir experiencias entre los miembros de su comunidad:

“Las redes sociales facilitan la generosidad también offline. La página web AirBNB, por ejemplo, ayuda a las personas a alquilar sus casas a extraños (...). Desde el 2008, en esta web se han recopilado más de 100.000 propiedades y se han reservado cinco millones de noches de alojamiento. En lugar del anonimato de un hotel, los viajeros están optando por el trato personal de una casa familiar, mientras que los anfitriones están dispuestos a abrir sus casas a personas totalmente desconocidas por unos cuantos euros por noche.”
(Joyce, 2012)

Este emergente modo de vida colaborativo, sumado al incremento incesante de la ola de conexión producida por la web 2.0, vaticina un futuro aún más interconectado. Kay Kuehne, director de Airbnb en España y Portugal, remarca la importancia de este suceso:

“El movimiento de consumo colaborativo, del que Airbnb forma parte, pretende llamar la atención sobre cómo podría ser el mundo en el futuro si evitamos consumir

de la misma forma en la que se ha consumido en los últimos 50 años. Desde Airbnb entendemos que hay que fomentar el consumo más local y consumir los bienes que tenemos cerca.” (Salces Acebes, 2012)

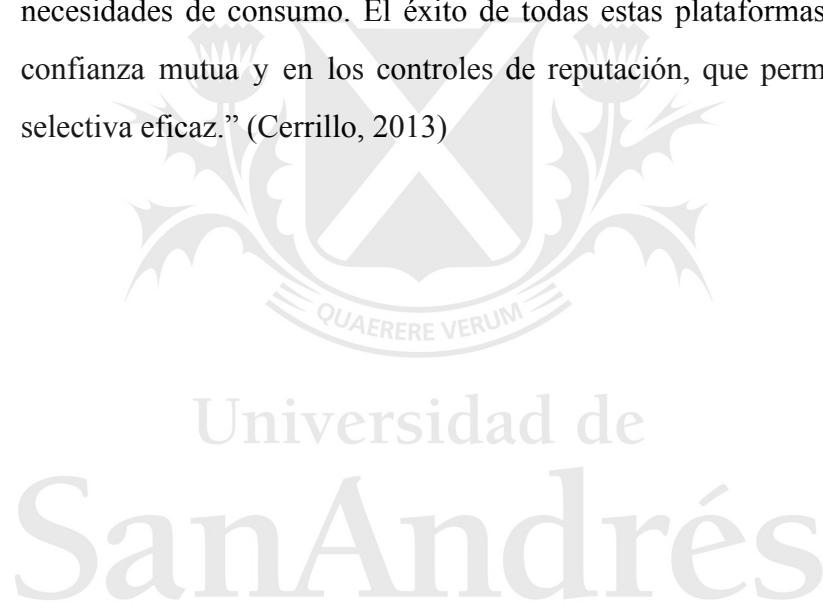
En otra entrevista, Olivier Grémillon, director para Francia, Bélgica y Marruecos, resume la esencia del servicio de la empresa: “Las historias de nuestros anfitriones y los viajeros muestran que Airbnb es mucho más que una agencia, es una nueva forma de abordar el viaje.” En relación a esta temática, Brian Chesky, co-fundador de la plataforma, se refirió a “un cambio radical en el desarrollo de la economía mundial de los intercambios, un modelo que ofrece a los ciudadanos del mundo nuevas oportunidades en todo el planeta.” (*Airbnb, una nueva forma de viajar*, 2012)

Airbnb y los nuevos emprendimientos basados en las redes y la colaboración masiva representan un cambio de paradigma del tipo incremental, al que refieren Tidd y Bessant en su obra *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (2008). Estos autores plantean una renovación en el modo de pensar de las personas: es posible encontrar lo que necesito en aquello que tiene otra persona, que no está siendo utilizado o puede ser compartido, en vez de acudir a los grandes monopolizadores del mercado. Esta mentalidad, basada en el reciclaje y la cooperación comunitaria, viene imponiéndose en las distintas industrias desde la llegada de Internet, cuyo ejemplo más conocido es el de Wikipedia, la mayor enciclopedia online de esta era construida a partir de la colaboración de los usuarios.

Siguiendo esta línea, en los últimos tiempos se ha expandido la creación varias plataformas que buscan reciclar y extender la vida útil de las cosas. Son representativos de esta corriente, en el sector turístico, los casos de Love Home Swap -intercambio temporal de viviendas-, Airbnb -alojamiento a precios bajos- y Couchsurfing -buscador de espacios libres para ocupar sin cargo. En el área del transporte también se han desarrollado sitios que tienden a esta metodología: Carpooling -compartir viajes cuyos trayectos coincidan con el fin de repartir gastos de gasolina y peaje-, Social Car -alquiler de vehículos entre particulares- y JoinUp Taxi -compartir taxis. (Cerrillo, 2013)

Airbnb se erige en base a esta filosofía del consumo colaborativo, el intercambio y el reciclaje. (*La oferta del servicio de alquileres "online" Airbnb crece el 440 % en España, 2012*). En esta línea, el director del emprendimiento Social@Ogilvy, Mario Fuentes, ha explicado que el principal objetivo de los sitios web de "carácter social" es la creación de vínculos entre personas:

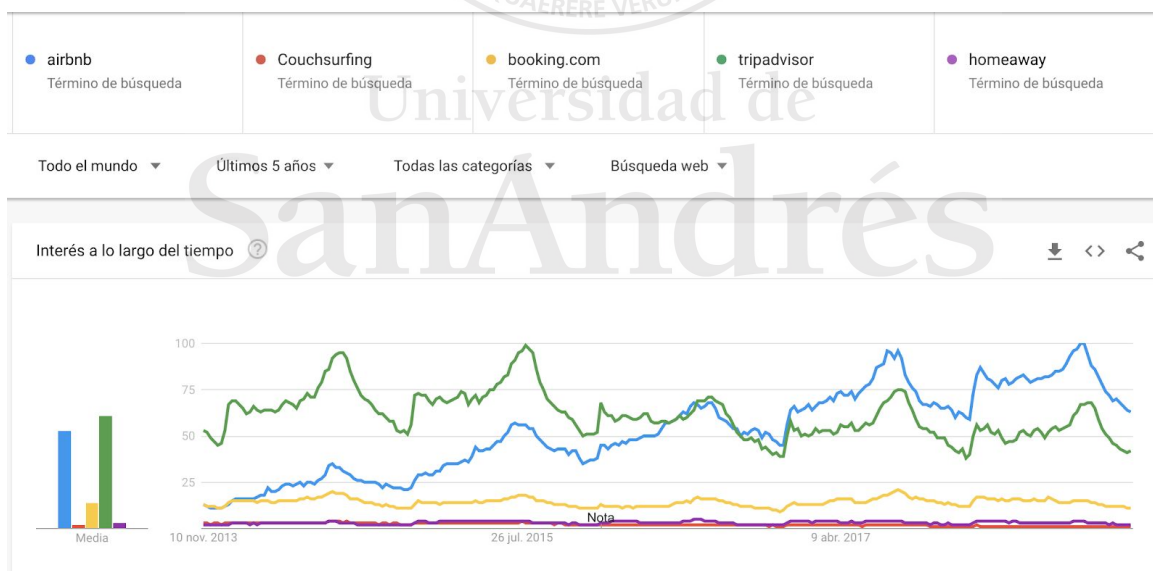
“La existencia de las redes sociales ha permitido que las iniciativas para compartir las cosas sean más fáciles, puesto que personas que no se conocen pero tienen intereses en común encuentran un lugar donde poder satisfacer sus necesidades de consumo. El éxito de todas estas plataformas se basa en la confianza mutua y en los controles de reputación, que permiten una criba selectiva eficaz.” (Cerrillo, 2013)



2.4 Competencia

Uno de los principales competidores de Airbnb, además de las websites de hoteles y OTAs, es Couchsurfing ya que la plataforma que ofrece de forma gratuita espacios disponibles en casas habitadas. Si bien es una página popular, sobre todo entre los jóvenes y mochileros, no suele generar suficiente confianza entre los usuarios debido a su falta de seguro en caso de accidentes o emergencias, ni cuenta con la variedad de propiedades en alquiler que proporciona Airbnb.

A pesar de competir con plataformas que ofrecen servicios gratuitos, las tendencias de búsqueda de Google muestran cómo en los últimos años el interés por Airbnb se ha acrecentado al punto de sobrepasar a muchos de sus rivales más fuertes. Entre sus competidores, los más solicitados a través del explorador son Booking.com, Tripadvisor, Couchsurfing y Homeaway.



Fuente: <http://www.google.com/trends/> (2018)

Tripadvisor, si bien es una guía de viajes ya consolidada, ha sido sobrepasado por Airbnb en cuanto a búsquedas en los últimos años, seguramente se deba a grandes inversiones en

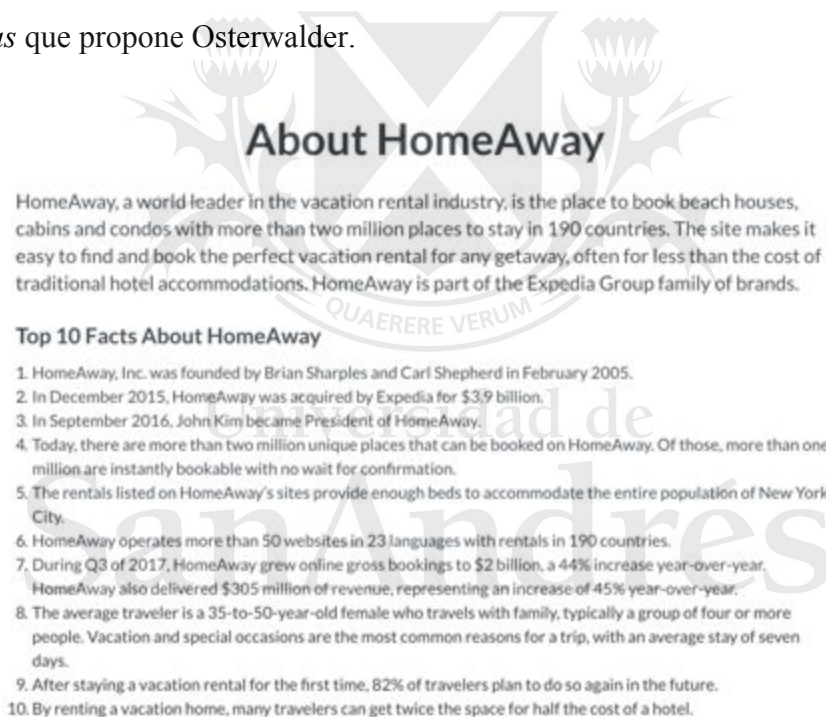
marketing y nuevas unidades de negocio como es el caso de las excursiones y experiencias . Las búsquedas de Booking.com si bien se encuentran terceras en el ranking llevan siendo la misma cantidad desde hace ya 5 años (vale aclarar que el análisis solo toma en cuenta la búsqueda de “booking.com” y no las variantes locales (por ejemplo booking.es en España) ni sólo la búsqueda de la palabra “booking”).



Universidad de
San Andrés

2.4.1 Análisis del caso: Homeaway

Desde el año 2005 aparece una empresa llamada Homeaway cuyo negocio estaba basado también en el alquiler de espacios únicos pero con foco en alquileres rurales y vacacionales. De cara al anfitrión el modelo de negocios se basaba en una suscripción anual, sin haber costes adicionales para el viajero y el pago de la reserva podía terminar de hacerse por fuera del sitio de Homeaway. La empresa contaba con la mayor parte de su inventario en zonas periféricas de Estados Unidos cuando en el año 2015 es adquirida por el grupo Expedia por 3.9 billones de dólares. Desde entonces el modelo de negocios se ha ido transformando en pos de la digitalización. A continuación procederemos a analizarlo de acuerdo al *business model canvas* que propone Osterwalder.



Fuente: <https://www.homeaway.com/info/media-center/about-homeaway> (Septiembre 2018)

- *Segmentos de consumidores a los que una organización sirve:* HomeAway ofrece principalmente alquileres de propiedades enteras, en general segundas propiedades que están disponibles para el alquiler a tiempo completo, por lo que cuenta con una filosofía orientada en su mayoría hacia la periferia de las ciudades, con chalets y casas completas en zonas donde descansar como en un hogar, sin estar regido por las normas de un

hotel. HomeAway gana en el mercado de familias estadounidenses en términos de “top-of-mind awareness” según un estudio realizado por la compañía Beyond Pricing: “Específicamente, HomeAway en promedio vio una alta cantidad de reservas a lo largo de la Costa Este de los Estados Unidos y también dentro de la Costa del Golfo, principalmente en Texas.”

Fuente: <https://trip101.com/es/art%C3%ADculo/airbnb-vs-homeaway-es> (2018)

- *Propuestas de valor con las que resuelve los problemas y satisface las necesidades de los consumidores:* la propuesta está basada en una experiencia más hogareña y flexible para viajar con un sentimiento más local. En general lo que el usuario percibe por el mismo o menor coste que un hotel es mucho mejor en cuanto a calidad y flexibilidad. Y del lado de los anfitriones una renta que en su mayoría es entre un 20 y un 30% mayor que la que obtendrían con un alquiler de largo plazo, que por las zonas periféricas en las que se encuentran en su mayoría las propiedades, no sería tan fácil de conseguir.
- *Canales para entregar estas propuestas de valor (comunicación, distribución y canales de venta):* Los canales digitales y tradicionales utilizados por Airbnb se replican en el caso de Homeaway: sitios web, aplicaciones móviles y canales de marketing digital. Cabe aclarar que al ser una compañía perteneciente a uno de los principales grupos turísticos del mundo como lo es Expedia, todo el inventario de Homeaway es distribuido a través de esta importante red de buscadores turísticos como expedia.com y hotels.com.
- *Relaciones con cada segmento de clientes:* La relación tanto con los viajeros como con los anfitriones es cercana, permitiendo el contacto 24/7 a través de sus canales de atención al cliente. El contacto mediante las redes sociales imita el tipo de trato informal y hogareño que los viajeros buscan al reservar en el sitio. La atención de cara a los anfitriones también es constante y cercana ya que el nivel de competencia hace que sea muy fácil para un anfitrión listar su propiedad en otro sitio, con lo cual

proporcionan atención para ayudarlos a mantener una tasa de reserva rentable y ofrecen un servicio eficiente en el caso de tener que resolver disputas surgida en cualquier momento del proceso de reserva.

- *Ingresos corrientes que resultan de ofrecer satisfactoriamente la propuesta de valor al cliente:* La fuente de ingresos, al igual que Airbnb, proviene de un monto cobrado tanto a propietarios como a viajeros. A los viajeros se le cobra un porcentaje del total de la reserva (entre 6% y 12% al igual que su principal competidor), y los anfitriones pueden seleccionar entre el pago de una suscripción anual de 499 USD, o pagar un porcentaje del total de la reserva por cada reserva realizada en el sitio. También debe pagar un 10% adicional si el primer contacto se da por el sitio web de Homeaway pero la transacción no se realiza por el mismo medio (este tasa quiere evitar que haya reservas invisibles de cara a Homeaway). El cobro anual ayuda a fidelizar al propietario con lo cual suele ser más conveniente en términos de “ROI”.

“The cost of an annual subscription is \$499 USD. A subscription will include:

- 12-month subscription with online booking
- Global exposure on over 20 international sites including Europe, Canada, Australia, and more.
- Access to Reservation Manager and other easy-to-use tools to help manage your listing.
- 50 HD photos
- Interactive map
- Reservation calendar”

Fuente: <https://help.homeaway.com/articles/How-much-does-an-Annual-Subscription-cost> (2018)

“Subscriptions require one annual fee for unlimited inquiries and bookings and charges a 3% credit card/eCheck processing fee per booking. Pay-per-booking requires no upfront fee but charges a 5% commission and

3% credit card/eCheck processing fee per booking. Both types of listings have access to the same inquiry management, calendar, and reservation tools.

The easiest way to see which option is right for you is to consider how many bookings the property receives. The basic rule of thumb is that if it is rented more than six weeks a year, the annual subscription is more viable.”

Fuente

<https://help.homeaway.com/articles/What-are-the-differences-between-signing-up-for-a-pay-per-booking-listing-vs-subscription> (Septiembre 2018)

- *Recursos claves necesarios para ofrecer valor al cliente:* primeramente el contar con una marca sólida es clave para generar confianza tanto en anfitriones como en viajeros. En este caso Homeaway gracias a la espalda que le aporta el nombre de Expedia cuenta el respaldo de uno de los grandes conglomerados en la industria del turismo. Al basarse en el negocio online, al igual que Airbnb necesita mantener su plataforma como una de las más innovadores pero a la vez fáciles de utilizar de cara al usuario, con lo cual requiere de empleados con conocimiento y expertise en tecnología.
- *Actividades claves necesarias para ofrecer valor al cliente:* generación y mantenimiento del inventario de propiedades, canales de marketing que permitan el tráfico de potenciales viajeros, canales de atención al viajero y al anfitrión para aumentar la tasa de reserva y las buenas experiencias en el sitio web.
- *Alianzas claves:* en este caso Homeaway creo que ha hecho una alianza clave al ser adquirida por el grupo Expedia. El conocimiento y experiencia de este gigante del turismo ha ayudado a fortalecer su modelo de negocio agregando fuentes de ingresos (tasas porcentuales del total de la reserva cobradas al viajero y permitir una alternativa porcentual por reserva al modelo de suscripción anual al anfitrión) y aumentando la reserva online que para el momento de la adquisición estaba tan solo del 44% de todas las transacciones. También ayudó a actualizar tecnológicamente a la compañía para poder competir en eficiencia y costes con sus competidores, y le ha permitido expandir el

alcance de la marca gracias a enormes inversiones en publicidad. Sin mencionar el flujo de inversiones que esta alianza trae de cara al negocio. La compra de Expedia le ha permitido a Homeaway contar con alianzas que Airbnb ha tenido que incorporar de a poco: como ofrecer un mejor seguro de cara a sus clientes, su partnership con Google para potenciar sus herramientas de marketing digital e incluso ofrecer algunos de los hoteles boutique que maneja Expedia en zonas urbanas y el mercado europeo dentro del mismo sitio web de Homeaway, lo que ha permitido complementar su oferta en los sectores en los que contaba con menos inventario.

Las alianzas con los anfitriones e inquilinos también es clave para mantener el flujo de reservas. De hecho, en 2017 Homeaway lanza el programa “Premier Partner” en el cual premia a los anfitriones que cumplan con ciertos requisitos, a saber: calidad del anuncio de su propiedad y de las experiencias de los viajeros a los que hospede, precios justos, consistentes y competitivos, responder rápidamente a consultas y pedidos de reservas y terminar realizando la transacción por las plataformas de Homeaway. Alcanzando estos objetivos los anfitriones reciben beneficios como: atención al cliente prioritaria, acceso a productos beta dentro de las plataformas y mayor visibilidad de sus propiedades.

· *Estructura de costos en la que resultan los elementos del modelo de negocios:* los principales costes se deben a tasas cobradas por el manejo de cobros online (alrededor de 1% dependiendo el volumen de transacciones, tipo y origen de la tarjeta). Costes de asegurar al anfitrión y al viajero por cualquier inconveniente sucedido durante la estadía. Y costes provenientes del mantenimiento del sitio web y el uso de canales de marketing tanto digital como tradicional.

Si bien los modelos de negocios tanto de Airbnb como de Homeaway presentan características similares, sobretudo desde la adquisición de Expedia de este último, hay diferencias fundamentales de posicionamiento entre ambos. Mientras que Airbnb se postula principalmente como un aliado del turista urbano en busca de conocer gente nueva y tener experiencias únicas (muestra de esto es que todavía Airbnb cuenta con gran parte de su inventario enfocado en habitaciones en ciudades y no en casas o apartamentos enteros);

Homeaway se posiciona como un sitio perfecto para encontrar donde descansar durante vacaciones fuera de la ciudad disfrutando de un alojamiento completo.



Universidad de
San Andrés

2.5 Marco legal

A pesar de su corta existencia, Airbnb ya ha sufrido varios traspies de los que supo levantarse airoso. Una de las batallas más arduas es la que mantiene con la industria hotelera tradicional en los destinos primordialmente turísticos, en los que tiene una presencia más visible.

La actividad de Airbnb es considerada una competencia desleal debido a que los anfitriones no asumen ningún tipo de costo o gasto administrativo, ni deben cumplir con las normas de seguridad e higiene obligatorias para los hoteles. En general, desde el surgimiento del *e-commerce*, las autoridades de los diferentes países deliberan cómo tratar, tanto legal como impositivamente, con estos nuevos modelos de negocios a medida que surgen, para que no se conviertan en una competencia injusta para las industrias tradicionales.

Es sabido que, a nivel mundial, no es posible ofrecer en alquiler propiedades sin acatar las regulaciones que impone cada país y al mismo tiempo permanecer dentro de la legalidad, de la misma manera que ningún ciudadano puede comenzar a utilizar su auto particular como taxi sin hacer el trámite correspondiente, si no pretende quebrantar la ley. Para estos casos existe una normativa a cumplimentar, de la que Airbnb no está exenta.

Alrededor del globo han surgido denuncias, multas y prohibiciones a particulares y sitios web que impulsan y promocionan alojamientos temporarios que no cumplen con las normativas de la ley. A modo de ejemplo, en New York, un juzgado multó a un anfitrión por manejar un hotel clandestino y a su huésped por infringir la ley al alquilarlo. Esta ciudad también declaró como ilegal el sitio web de Airbnb hasta que exista una regulación que le de un marco legal a su negocio. En España y Francia, donde los gremios hoteleros son muy influyentes, plataformas como Airbnb también han recibido denuncias por infringir las leyes vigentes: las últimas estadísticas mostraban que uno de cada diez viajeros optó por esta forma de alojamiento por lo que la ocupación en los hoteles se vio gravemente perjudicada. También se vio afectada la industria hotelera de la ciudad de Ámsterdam,

donde el 1% de todas las casas y el 2% de los pernóctes fueron reservados por Airbnb durante el último año. (Revilla, 2013)

Las regulaciones vigentes, en general, prohíben a particulares arrendar sus espacios por un período corto de tiempo (menor a 30 días), salvo que ellos estén presentes durante la estadía y sólo si no lo hacen de manera reiterada. Airbnb realiza lobby permanentemente con las autoridades locales para modificar leyes de este tipo que considera perjudiciales para su actividad económica.

Otro inconveniente que conllevan los nuevos modelos de negocios es que, al no existir un control administrativo, se pueden anunciar alojamientos con características falaces que el inquilino no puede denunciar o reclamar a ningún organismo pertinente. La única “solución” es ir por la lenta y costosa vía jurídica.

Por otro lado, al no tener que firmar una ficha policial, no quedan registros de las personas que se hospedan, es decir, no hay información del movimiento de ciudadanos, ya sean locales o extranjeros que, por ejemplo, pudieran tener un pedido de captura.

De parte de la empresa, mantienen el discurso de que son simples intermediarios y aclaran en su página que al alquilar sus espacios deben tener en cuenta las regulaciones vigentes en sus respectivos países. Además argumentan que su negocio fomenta e impulsa la economía local en vez de perjudicarla: se valen de estudios que demuestran que, al conseguir alojamiento más barato, los turistas pueden permanecer más tiempo en la ciudad y gastar más dinero en otros negocios locales. También sostienen que si el objetivo final de los gobiernos es recaudar impuestos, su plataforma permite hacerlo de manera sencilla, pues toda transacción queda debidamente registrada. Además, aclaran que la mayoría de sus publicaciones son de individuos que rentan una habitación extra, o su propio hogar, debido a que necesitan ese dinero para cubrir sus gastos mensuales (en New York este número llega el 87% de los anfitriones), en oposición a la creencia de que la mayoría de los casos son inmobiliarias encubiertas o regentes de hoteles ilegales buscando publicidad.

En general, Airbnb no interviene en las denuncias a particulares, sino que solamente los apoyan “moralmente”, es decir, los avalan para que las regulaciones no intercedan con su negocio. Joe Gebbia, uno de los fundadores, afirma: “Los políticos están para satisfacer las demandas de la gente, pero a veces lo que la gente demanda no es a lo que los políticos sirven”, dando entender que las autoridades se enfocan más en las necesidades económicas de industrias y gremios importantes, como el hotelero, sin tener en cuenta las necesidades específicas de los particulares. (Revilla, 2013)

La evidencia apunta a que el modelo de negocios de Airbnb debe su éxito a haber reconocido una necesidad hasta el momento insatisfecha en las personas. Una alternativa que tienen los hoteles, en lugar de denunciar a sus rivales, es adaptarse a estas nuevas necesidades para poder competir, por ejemplo, ofreciendo una línea de negocio más hogareña, similar al *aparthotel*, que ofrezca al turista un trato más cercano y familiar; o bien utilizar las facilidades que ofrece Internet para comunicarse con sus clientes.

Actualmente, para poder tener en cuenta a los nuevos negocios emergentes, se están modificando antiguas leyes, y generando nuevas, a nivel mundial. En España, por ejemplo, las últimas regulaciones imponen la declaración de los inmuebles que se alquilan como “turísticos” en pos de llevar un registro, proveer una vía de comunicación telefónica las 24 horas para los huéspedes, la empresa de asistencia y mantenimiento de la vivienda. Además, aplican una tasa turística de liquidación semestral que va desde 0,5 a 0,75 centavos de euro por noche. Se prevé que de esta manera los ayuntamientos locales comenzarán a apoyar estos nuevos emprendimientos, ya que les representará un porcentaje de su recaudación y el dinero invertido en ellos implicaría además un incremento en los ingresos estatales destinados a servicios públicos. Ámsterdam también está siguiendo el camino de la regulación: aunque aún no es necesario un registro gubernamental de estas propiedades, sí se ha impuesto que todos los individuos pueden alquilar sus casas siempre y cuando no molesten al vecindario, cumplan con las normas de seguridad e higiene, paguen el impuesto turístico correspondiente y cuenten con la autorización del propietario de la tierra para hacerlo. Para todo ello Airbnb debió reunirse en varias oportunidades con las autoridades de la ciudad y generar avisos en su sitio web alertando sobre la obligatoriedad

de las nuevas normativas. Otro ejemplo de regulación es el de Canadá, donde se ha dispuesto que los residentes sólo pueden publicar o alquilar sus departamentos regularmente, por un período menor a 31 días, si están registrados y abonan un impuesto de USD 250.

Finalmente, se destaca una frase del profesor Arun Sundararajan, docente de la Universidad de New York Stern School of Business y experto en economías digitales, que se hace eco de la situación que atraviesa Airbnb y su porvenir: “If you look at the history at the technological progress, any time there is a technology that makes things more efficient, eventually it has a positive impact on the economy.” (Shingler, 2013)



Universidad de
San Andrés

3.1 Análisis comparativo

El siguiente cuadro comparativo ayuda a visualizar las principales similitudes y diferencias entre las dos empresas analizadas durante el estudio:

Airbnb	Homeaway
Based in: San Francisco, California	Based in: Austin, Texas
4M listings in 191 countries (Aug 2017)	2M listings in 190 countries (Feb 2017)
3% fee per booking for hosts	Annual subscription (340-499 depending if the booking is made online or not) or 8% fee per booking for hosts
Main market: urban properties in Europe	Main market: vocational rentals in USA
6-12% fee per booking to guests (the more expensive the reservation the less the fee)	6-12% fee per booking to guests (the more expensive the reservation the less the fee)
Customer Service: Phone only for urgent support and email	Customer Service: Phone and email 24/7
Review process: Guests and hosts have up to a year to post their review about the stay. But, if one of them (traveler or host) begins the review process by writing their review, the other party has 14 days to complete their part.	Review process: A 14-day window (after check-out) for guests and hosts to leave reviews. Once you've written your review, you can edit it for up to 48 hours, or until the other party finishes their review.
Estimated value: 31 billion	Estimated value: 19 billion
Insurance: 1M USD liability insurance	Insurance: 1M USD liability insurance
Loyalty programme: No (Expected by 2018)	Loyalty programme: Only for hosts: "Premier Partner"

Main investor: Funding rounds (last one Mar 2017 447.8M (Serie F))	Main Investor: Expedia Group who acquired it in 2015 for 3.9 billion USD
Match prices: No	Match prices: will price match on properties with the Best Price Guarantee label. If you find a lower price for the same property on another website within 24 hours of booking, HomeAway will refund the difference.
Offers complementary services: experiences bookings (restaurant reservation and tours/excursions)	Offers complementary services: No

Elaboración propia en base a las siguientes fuentes:

<https://www.lodgify.com/vacation-rental-guide/homeaway/airbnb/>

<https://medium.com/@wanderlustworker/airbnb-vs-homeaway-15e24304f5cc>

<https://blog.evolvevacationrental.com/homeaway-vs-vrbo-vs-airbnb-vs-flipkey-vs-tripadvisor-vs-booking/>

<https://www.finder.com.au/airbnb-vs-homeaway>

<https://www.forbes.com/video/5843560454001/#37b5a2e55723>

(Septiembre 2018)

Universidad de
San Andrés

3.2 Conclusiones

A continuación se desarrollará el análisis, aplicando los marcos analíticos a la información disponible y detallando los resultados.

A lo largo del presente trabajo hemos observado cómo un modelo de negocios tan sólido y eficiente —como fue, por ejemplo, el de alquiler de películas—, puede resultar impactado y modificado por el avance tecnológico y la democratización que significa el uso de Internet. Gracias al alcance masivo de la web 2.0 y la rápida adopción de las nuevas tecnologías, sobre todo en el uso de plataformas *e-commerce*, muchas industrias pudieron transformar sus modelos de negocios tradicionales en innovadores.

Estas prácticas, estrechamente relacionadas con el auge de la llamada “economía compartida,” cambian las reglas del juego existentes. La creciente inclinación de la economía hacia el consumo colaborativo y el reciclaje de elementos no utilizados está sin duda revolucionando gran cantidad de industrias alrededor del mundo, incluyendo la gastronómica, automovilística y la de la moda, entre otras.

Las empresas que actualmente han logrado interpretar y satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes son aquellas que ofrecen una experiencia al usuario cómoda, fácil y económica. De este modo, pudieron generar y ofrecer un *plus* de valor, capitalizando óptimamente las necesidades de miles de personas, gracias a lo cual modelos como el de Airbnb han resultado exitosos y pueden pretender los puestos de liderazgo dentro de la industria.

Debido a las facilidades que los nuevos modelos de negocios representan, muchas personas se han inclinado hacia ellos. En primer lugar, la reducción de costos fijos que les permite un modelo basado en el uso de Internet, y no en tiendas físicas, es un elemento esencial que atrae a los usuarios. En segundo lugar, la experiencia atípica de viaje —hospedajes extravagantes y una inmersión cultural en el destino visitado— se dirige a captar las

necesidades desatendidas de este público. Por último, la arquitectura del modelo hace que adquirir los alojamientos sea más fácil, más cómodo y más económico que a través de los medios de la competencia.

En vistas de lo expuesto, se deduce que muchos de los jugadores de la industria del alojamiento temporario deberán considerar asumir el caso de Airbnb como el modelo de hospedaje al cual aggiornarse, o se enfrentarán a perder la batalla en el mediano plazo. Los estudios citados a lo largo de este trabajo demuestran que muchos viajeros ya no se encuentran dispuestos a pagar tarifas elevadas por una habitación en un hotel *standard*, que no les ofrece ningún valor agregado a la experiencia del viaje más allá de las recomendaciones impersonales que puedan conseguir del recepcionista de turno o de folletos turísticos.

Por último, este fenómeno impacta en la industria de manera tal que grandes cadenas hoteleras han optado por abrir nuevas marcas dedicadas exclusivamente a una experiencia de alojamiento más relajada, pensada para el público joven y aventurero —como el caso de Marriott y Moxy Hotels. Así, la actualización al modelo de negocios de Airbnb por parte del resto de las empresas es ya inminente, y constituye, finalmente, en una optimización de los modelos tradicionales.

Finalmente, comentaremos las limitaciones y futuras investigaciones que se abren a partir de los resultados de este trabajo. En cuanto a limitaciones incurridas destacar que no se han podido realizar entrevistas directas sino que se han tomado fuentes secundarias para proceder en análisis de los modelos de negocios implicados en este trabajo. También hemos delimitado el análisis sobretudo al mercado americano sin entrar en detalle en implicaciones locales.

En cuanto a futuras investigaciones este trabajo permite ampliar sobre temas relacionados al aterrizaje de la empresa en Argentina, cómo la evolución de este modelo de negocios está modificando la arquitectura y economía de las distintas ciudades y cómo este mismo modelo de negocios es aplicado en otras industrias como por ejemplo la automotriz.

Bibliografía

Libros y otros manuscritos

Anderson, C. (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: Ediciones Urano, S. A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, L. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Stake, R. E., (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tidd, J. & Bessant, J. (2008). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd.

Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Otras fuentes

50 Websites That Make the Web Great (2012). Time: Specials. Recuperado de <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2087815,00.html>

Airbnb. (13 de enero de 2013). Recuperado de <http://www.airbnb.es>

Airbnb Aims To Get More Social With Acquisition Of Q&A Startup Localmind (2012). Techcrunch. Recuperado de <https://techcrunch.com/2012/12/13/airbnb-acquires-localmind/>

Airbnb eleva a 1 millón de dólares la cobertura para los propietarios (2012). Preferente: Hoteles. Recuperado de <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/airbnb-eleva-a-1-millon-de-dolares-la-cobertura-para-los-propietarios-230982.html>

Airbnb Founders Reflect On The Company's First Decade. Recuperado de: <https://www.forbes.com/video/5843560454001/#7b2cca045723>

Airbnb is expanding its Experiences feature to 200 cities this year. Recuperado de: <https://www.theverge.com/2018/1/28/16942308/airbnb-expanding-investing-experiences-200-cities-2018>

Airbnb, una nueva forma de viajar (2012). Infobae: Tendencias. Recuperado de <https://www.infobae.com/2012/06/19/654242-airbnb-una-nueva-forma-viajar/>

Airbnb's Killer Marketing Strategy. (2012). Tumblr. Recuperado de <http://pranavahuja.tumblr.com/post/30932500862/airbnbs-killer-marketing-strategy>

Airbnb launches tailor-made city tours and exclusive experiences with local experts. Recuperado de: <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/airbnb-launches-trips-tours-and-experiences-with-local-experts/>

Airbnb vs Homeaway. Recuperado de: <https://www.finder.com.au/airbnb-vs-homeaway>

As A Rare Profitable Unicorn, Airbnb Appears To Be Worth At Least \$38 Billion.

Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/05/11/as-a-rare-profitable-unicorn-airbnb-appears-to-be-worth-at-least-38-billion/#6ca381972741>

Botsman, R. (2010). The case for collaborative consumption. *TEDxSydney*. Recuperado de https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption/transcript

Buck, S. (2013). Airbnb Co-Founder: Make Money Off Your Hobbies. *Mashable: Business*. Recuperado de

<https://mashable.com/2013/02/19/airbnb-nate-blecharczyk/#nN0ojC6Hssqw>

Cerrillo, A. (2013). Internet multiplica las iniciativas de consumo colaborativo. *La Vanguardia: Tecnología*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20130125/54362343165/internet-multiplica-iniciativas-consumo-colaborativo.html#ixzz2JlqeLgf3>

Crece en la Argentina la empresa de Internet que desafía a los hoteles (2013). Clarín: Economía. Recuperado de

http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/Kay-Kuehne-Airbnb-comunidad-confianza_0_935306867.html

Expedia CEO discusses HomeAway's 2017 performance, match back, and relationship with suppliers. Recuperado de: <https://www.vrminintel.com/expedia-ceo-discusses-homeaways-2017-performance-match-back-relationship-suppliers/>

Fiegerman, S. (2013). Airbnb Has Helped 4 Million People Book Rooms. *Mashable: Business.* Recuperado de https://mashable.com/2013/02/07/airbnb-year-end-stats/#_f1ygMt3s8qp

Fulgoni, G. (2012). The State of Consumer Online Travel. *ComScore.* Recuperado de <https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.comscore.com%2Fcontent%2Fdownload%2F13281%2F275697%2Ffile%2FcomScore%2520State%2520of%2520Travel%25202012.pdf&ei=CGmBUfj9Denh0gGTsIHYAg&usq=AFQjCNG1-znYx3OxzkaIWCVqu7FgKUHGWQ&sig2=nz2VQ7zch4nwOzGOQxu8iQ&bvm=bv.45921128,d.dmQ>

Gear, R.B. (2012). Airbnb introduces neighborhood-centric travel guides. *Wired.* Recuperado de <https://www.wired.com/2012/11/airbnb-neighborhoods/>

Google Trends (Octubre 2012). Recuperado de <https://trends.google.com/trends/?geo=US>

Herrera, C. (2013). Airbnb's Kay Kuehne at #RedInnovaBA: We Adapt the Product to the Context. *Pulso Social: Developers.* Recuperado de <https://pulsosocial.com/en/2013/06/28/airbnbs-kay-kuehne-at-redinnovaba-we-adapt-the-product-to-the-context/>

HomeAway raises subscription fees 25% and adds new transactional fees for vacation rental managers. Recuperado de:

<https://www.vrmintel.com/homeaway-raises-subscription-fees-25-adds-new-transactional-fees-vacation-rental-managers-using-integrated-software/>

HomeAway's Brian Sharples Talks Growth, Competition, Daily Deals. Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2011/10/27/homeaways-brian-sharples-talks-growth-competition-daily-deals/#3a7b46e93dc1>

How Expedia will help HomeAway battle Airbnb. Recuperado de:

<https://www.tnooz.com/article/how-expedia-will-help-homeaway-battle-airbnb/>

Infografía: cómo la tecnología móvil está cambiando los viajes (2012). Baquía.

Recuperado de

<https://www.baquia.com/emprendedores/2012-06-12-inforgrafia-como-la-tecnologia-movil-esta-cambiando-el-mundo-del-viaje>

It's Not Just Airbnb — HomeAway Starts Adding Hotels Too. Recuperado de:

<https://skift.com/2018/06/06/its-not-just-airbnb-homeaway-starts-adding-hotels-too/>

Joyce, M. (2012). El Internet de la solidaridad. *El País*: Tecnología. Recuperado de

https://elpais.com/tecnologia/2012/06/08/actualidad/1339154747_961709.html

Kolawole, E. (2011). Airbnb: 'We screwed up and we're sorry.' *The Washington Post*:

Innovations. Recuperado de

https://www.washingtonpost.com/blogs/innovations/post/airbnb-we-screwed-up-and-were-sorry/2011/08/01/gIOAtkSIoI_blog.html?utm_term=.8ffe6e3d130b

Kuang, C. (2012). How Airbnb Evolved To Focus On Social Rather Than Searches. *Fast Company*: Innovation by design. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/1670890/how-airbnb-evolved-to-focus-on-social-rather-than-searches>

La oferta del servicio de alquileres "online" Airbnb crece el 440 % en España (2012). Expansión: Empresas. Recuperado de <http://www.expansion.com/agencia/efe/2012/10/24/17738741.html>

Lawler, R. (2012). Airbnb redesigns and introduces wish lists to make curating and discovering new destinations a breeze. *Techcrunch*. Recuperado de <https://techcrunch.com/2012/06/27/airbnb-wish-lists-redesign/>

Magretta, J. (2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, Mayo: 86-92.

Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocios: La metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*, 2010, p. 30-47. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Moreno, D. (2011). Modelo de Negocio (Propuesta por Osterwalder & Pigneur). *Blogspot*. Recuperado de <http://davidmorenoarnas.blogspot.com/2011/04/modelo-de-negocio-propuesta-por.html>

Morrissey, J. (2012). The Millennials check in, *The New York Times: Business Day*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2012/03/13/business/young-travelers-drive-changes-in-hotel-industry.html?pagewanted=all>

Navas, J. A. (2012). Gane dinero alquilando su coche. *El Mundo: Empresas*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/04/economia/1336136876.html>

Nuevas leyes para regular los alojamientos turísticos en Ciudad de Buenos Aires (2013). Host News: Legislación. Recuperado de <http://hostnews.com.ar/index.php/news/1903/16/Nuevas-leyes-para-regular-los-alojamientos-turisticos-en-Ciudad-de-Buenos-Aires.htm>

Paiva, T. (2012). Business Model - Airbnb. *SlideShare*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/ThiagoPaiva/airbnb-12210879>

Payo, A. (2012). Aplicaciones para entretener y para hacer negocio. *ITespresso: Empresas*. Recuperado de <https://www.itespresso.es/aplicaciones-para-entretener-y-para-hacer-negocio-63239.html>

Revilla, J.M. (2013). El fundador de Airbnb se burla de las restricciones a los alquileres. *ITespresso*: Empresas. Recuperado de <http://www.itespresso.es/fundador-airbnb-se-burla-restricciones-alquileres-112240.html>

Salces Acebes, L. (2012). Los anfitriones ganan hasta 10.000 euros al año. *Cinco Días*: Empresas. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/06/19/empresas/1340113194_850215.html

Salter, J. (2012). Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. *The Telegraph*: Technology. Recuperado de <https://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html>

Samiljan, T. (2010). Best travel websites. *Travel Leisure*: Travel Tips. Recuperado de <https://www.travelandleisure.com/slideshows/best-travel-websites-2010>

Shingler, B. (2013). Quebec cracks down on Airbnb. *The Globe and Mail*: Travel. Recuperado de <http://www.theglobeandmail.com/life/travel/quebec-cracks-down-on-airbnb/article12162984/>

Taylor, C. (2012). Airbnb Buys London Rival, Just in Time for the Olympics. *Mashable*: Entertainment. Recuperado de https://mashable.com/2012/03/20/airbnb-crashpadder-london-olympics/#34x6sUo_nGqt

Taylor, C. (2012). The Unstoppable rise of Airbnb. *Mashable*: Entertainment. Recuperado de <http://mashable.com/2012/01/26/airbnb-infographic/>

The American Hotel (2002). Buffalo Architecture and History. Recuperado de <http://www.buffaloah.com/h/AmerHotel/index.html>

The Travelers Road to Decision Google/IPSOS OTX Media CT US (2011). Recuperado de <https://docplayer.net/60568255-The-traveler-s-road-to-decision-google-ipsos-otx-media-ct-us-july-2011.html>

The Travelers Road to Decision Google/IPSOS OTX Media CT US (2012). Recuperado de https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/682/the-2012-traveler_research_studies.pdf

The Travelers Road to Decision Google/IPSOS OTX Media CT US (2014) Recuperado por: http://storage.googleapis.com/think/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf

Think with Google (Octubre 2012). Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/>

Travel Hotel Consumers: How Online Research Affects Bookings (2010). Recuperado de <https://es.slideshare.net/nj1000/travel-hotel-consumershowonlineresearchaffectsbookings-researchstudies>

Tsukayama, H. (2011). Airbnb launches promised insurance, security programs. *The Washington Post: Technology*. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/blogs/faster-forward/post/airbnb-launches-promised-insurance-security-programs/2011/08/15/gIQAZoE0GJ_blog.html?noredirect=on&utm_term=.e7b63877011e

Valdeomillos, C. (2013). Las 5 mejores webs para preparar un viaje. *Computer hoy: Listas*. Recuperado de <https://computerhoy.com/listas/internet/5-mejores-webs-preparar-viaje-2831>

Violated: A traveler's lost faith, a difficult lesson learned (2011). Blogspot: Around the world and back again. Recuperado de <http://ejroundtheworld.blogspot.com/2011/06/violated-travelers-lost-faith-difficult.html>