



## AA Aplicación 5.17

### AIRBNB Y SU ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

Paula De Aguinaga García  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Airbnb es, sin duda alguna, sinónimo de innovación. Su apuesta constante por mejorar la experiencia del turista ha convertido a esta empresa en un modelo a seguir, que muchos desearían poder imitar. La historia de Airbnb se remonta a 2007, cuando dos de los fundadores alojaron a los primeros viajeros en su apartamento en San Francisco. Desde entonces, la empresa ha experimentado un crecimiento continuo y ahora posee más de cinco millones de anfitriones que han abierto sus hogares a más de 1.500 millones de huéspedes en prácticamente todos los rincones del mundo. A diario, estos anfitriones ofrecen alojamientos y experiencias únicas que brindan a los viajeros la oportunidad de explorar nuevas comunidades de una forma más genuina. Una auténtica revolución para el sector de alquiler vacacional, e incluso para el sector turístico en sí.

Es importante señalar que, previa a la existencia de Airbnb, ya operaban plataformas digitales con filosofías similares, como Couchsurfing o HomeAway (actualmente Vrbo). Pero, ¿cómo consigue Airbnb diferenciarse de sus competidoras? Y, lo que es más relevante, ¿cómo consigue mantener su posición en primera línea?

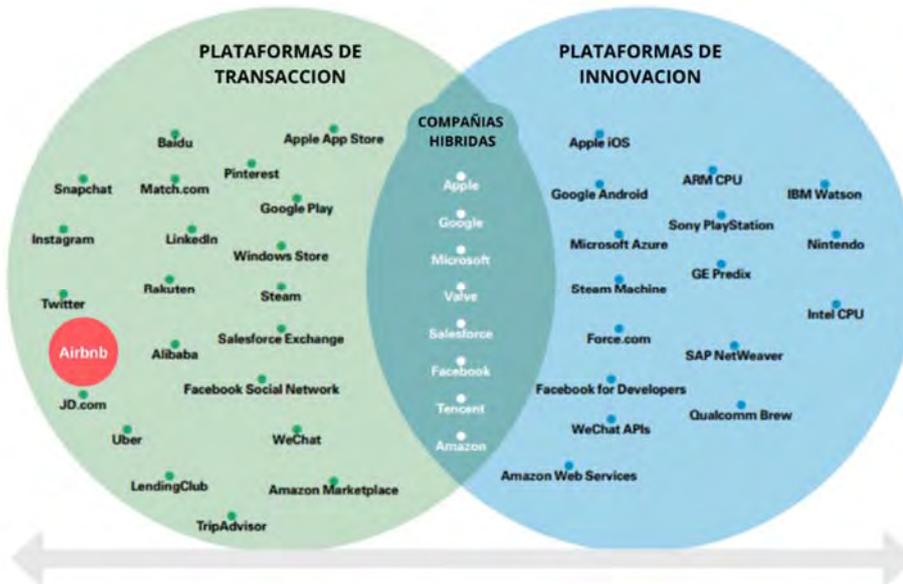
Antes de ahondar en el análisis de Airbnb, y dado el papel crucial que juegan las plataformas digitales en la actualidad, resulta conveniente revisar brevemente sus tipos y modelos de negocio. Existen dos tipos de plataformas: las plataformas de transacción y las plataformas de innovación (ver figura 1). Las primeras tienen por objeto principal actuar como intermediarios o mercados en línea que permiten a los usuarios el intercambio de bienes, servicios o información. Por otro lado, las plataformas de innovación promueven la creación de nuevos productos y/o servicios complementarios a la oferta existente de la empresa que pone en marcha la plataforma. Además, algunas empresas están combinando plataformas de transacción e innovación en un modelo único. En el caso de Airbnb, se trata de una plataforma de transacción, dado que actúa como intermediario entre los huéspedes y los anfitriones.

En la figura 2 se muestran cuatro modelos de negocio: omnicanal, proveedor, productor modular e impulsor de ecosistema. Entender en qué medida se desea controlar la cadena de valor, impulsar o ser parte de un ecosistema y en qué medida se conoce el objetivo final del cliente, es clave para que los ejecutivos elijan adecuadamente el modelo a implantar.

El enfoque de estos autores para clasificar las plataformas digitales y sus modelos de negocio se basa en tres factores clave: la creación de ecosistemas a través de relaciones multilaterales, el fomento de la innovación y la distinción entre transacción y producción o venta. Las plataformas de transacción se centran en facilitar intercambios sin poseer los activos subyacentes, mientras que las de producción y venta juegan un papel más activo en la creación o gestión de los productos y servicios. Esta distinción es esencial para comprender cómo estas empresas generan valor y se posicionan en el mercado.



**Figura 1:** Tipos básicos de plataformas digitales



Fuente: Cusumano et al. (2020: 49)

**Figura 2:** Cuatro modelos de negocio para la era digital



Fuente: Weill y Woerner (2015: 29)

En el caso de Airbnb, los principios mencionados anteriormente quedan reflejados en su razón de ser y modelo de negocio. Airbnb no es solo un intermediario entre los huéspedes y anfitriones; se trata de un ecosistema construido a partir de las relaciones y colaboraciones con gestores de viajes o partners tecnológicos, entre otros muchos socios clave.

La estrategia de océano azul es una metodología formulada por Kim y Mauborgne (2015) que propone un cambio radical del modelo de negocio mediante estrategias de generación de nuevos espacios de mercado, con el objetivo de hacer que la competencia se vuelva irrelevante. Este concepto combina



modelo de negocio y estrategia, invitando a las organizaciones a adoptar una visión atrevida e innovadora del potencial del mercado, siendo la innovación en valor el principio impulsor para el éxito de la implantación de dicha estrategia. Airbnb, quizá sin darse cuenta, se ha convertido en un océano azul.

Antes de la llegada de Airbnb, la industria hotelera se caracterizaba por una alta rivalidad entre competidores, con barreras de entrada al sector muy elevadas debido a los altos costes requeridos, y con una amenaza limitada de sustitutos directos. Desde la entrada de Airbnb, este panorama ha cambiado por completo. Por ejemplo, si nos basamos en seis factores clave de competencia de la industria hotelera -precio, ubicación, experiencia del cliente, servicios, flexibilidad e innovación-, observamos cómo Airbnb ha mejorado en muchos aspectos el sector hotelero.

En términos generales, aunque actualmente parece haber perdido parte de su esencia, los precios por noche de un Airbnb suelen ser más bajos y flexibles para los viajeros en comparación con los hoteles tradicionales, que deben cubrir unos costes operativos y de infraestructura elevados. En cuanto a la ubicación, Airbnb ofrece una amplia variedad de opciones, incluyendo áreas residenciales que antes no estaban disponibles, permitiendo una experiencia del cliente más local y auténtica. Además, la flexibilidad es mayor al tratarse de propiedades privadas, facilitando estancias más largas o viajes en familia. Sin embargo, los hoteles, con sus infraestructuras, tienen una mayor capacidad para ofrecer una gama de servicios más sofisticados.

Por último, la innovación está más presente en la oferta de Airbnb que en los servicios hoteleros. Un ejemplo de ello es la última oferta publicada en mayo de 2024, «Airbnb Icons», una nueva gama de experiencias únicas ofrecidas por personalidades destacadas de la música, el cine, la televisión, el arte, el deporte y otras disciplinas. Con estas experiencias, Airbnb pone al alcance mundos que antes solo se podían imaginar: desde pasar una noche en la casa de Up o en la Dreamhouse de Barbie en Malibú, hasta disfrutar como VIP con Kevin Hart.

Indudablemente, Airbnb es sinónimo de innovación, un rasgo que ha mantenido desde sus inicios. A pesar de enfrentar una crisis debido al endurecimiento de las regulaciones en algunos destinos, su apuesta por mejorar la experiencia del cliente la mantiene a flote. Además, su última campaña publicitaria, “Get an Airbnb and stay together for less” o “Get an Airbnb, and get a place to yourself”, destaca los valores de privacidad, compañía y comunidad (familia, amigos) que Airbnb defiende. En un mundo frenético, donde la soledad y la exposición pública son constantes, esta apuesta representa otra revolución más en la que Airbnb se coloca al frente.

### Fuentes de información

Airbnb, Inc. (s.f.). Comisiones de servicio de Airbnb. Centro de Ayuda.

<https://www.airbnb.es/help/article/125>

Airbnb, Inc. (s.f.). Partnerships. Newsroom. <https://news.airbnb.com/tag/partnerships/>

Airbnb, Inc. (s.f.). Newsroom. <https://news.airbnb.com/es/>

Cusumano, M. A., Yoffe, D. B., Gawer, A. (2020). The future of platforms. MIT Sloan Management Review. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13768.001.0001>

Weill, P., Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. MIT Sloan Management Review, 56(4), 27. <https://www.proquest.com/1694712973?>

Fecha aplicación: noviembre de 2024

Más aplicaciones, casos breves y cuentos estratégicos en: [www.guerrasynavas.com](http://www.guerrasynavas.com)



Fundamentos de dirección estratégica de la empresa  
Aranzadi-Civitas, 3ª edición, 2023