



# LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN TURISMO

UN ANÁLISIS DE AIRBNB EN LA  
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

**Autor:** Francisco Pasquet

Mail: [fpasquet@hotmail.com](mailto:fpasquet@hotmail.com)

---

**Director:** Luis Moreno Izquierdo

---

**Co-directora:** Natalia Porto

2018

# LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN TURISMO: UN ANÁLISIS DE AIRBNB EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Autor: Francisco Pasquet  
Director: Luis Moreno Izquierdo  
Co-directora: Natalia Porto

Tesis de grado  
Licenciatura en Turismo  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de La Plata, 2018.

Francisco Pasquet

Legajo: 82722/1

E-mail: [fpasquet@hotmail.com](mailto:fpasquet@hotmail.com)

Fecha de entrega: 24 de octubre de 2018

## Resumen

A fines de la primera década del siglo XXI, el desarrollo tecnológico y una serie de factores sociales conjuntamente dieron lugar a un fenómeno que cambió las formas en que las personas consumen bienes y servicios. La economía colaborativa surge como un modelo de negocios más económico para los consumidores y más accesible para quienes quisieran obtener una ganancia extra.

Estos negocios entre individuos intermediados por plataformas web se desarrollaron en gran medida en el sector turismo, brindando servicios usualmente ofrecidos por empresas tradicionales del mercado. En el sector de alojamiento, el alquiler de viviendas temporarias fue impulsado por la compañía Airbnb a través de su plataforma, generando un impacto significativo en los destinos turísticos más importantes del mundo.

Teniendo en cuenta que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es uno de los principales destinos de Latinoamérica, y considerando la carencia de estudios que contemplen un análisis de la economía colaborativa en el sector de alojamiento en ella, en este trabajo se describe su situación actual, y se identifican los desafíos que la organización de gestión de destino tiene respecto al desarrollo de estos modelos de negocios.

**Palabras clave:** Economía Colaborativa, Airbnb, Turismo Colaborativo, Política Turística.

## Abstract

By the end of the first decade of XXI century, technological development together with some social factors led to a phenomenon which changed people's ways of consuming goods and services. The so-called "sharing economy" has emerged not only as a more economical business model for consumers, but also as an accessible business model for people whose intention was to get an extra income.

This business, which consisted in individuals being intermediated by online platforms, was developed to a large extent in tourism, providing services which were usually offered by market traditional companies. Regarding accommodation, short term rentals were driven by Airbnb Company through its own online platform, producing a significant impact on the most important destinations around the world.

Considering that Buenos Aires is one of the main destinations in Latin America, and taking into account the lack of research contemplating sharing economy analysis on the accommodation sector in the city, this paper describes its actual state, and furthermore identifies the challenges that destination management organization has as regards these business models development on the accommodation sector.

**Key words:** Sharing Economy, Airbnb, Sharing Tourism, Tourism Policy.

## **Agradecimientos**

*A mis padres, María Inés y Carlos, por su apoyo incondicional a lo largo de estos años, y por haber sido mi sostén y ejemplo a seguir.*

*Al resto de mi familia, por acompañarme y apoyarme durante esta etapa.*

*A Luis Moreno Izquierdo, que a la distancia fue quien comprometidamente me guió en este trabajo final y de quien pude continuar aprendiendo a lo largo de este proceso.*

*A Natalia Porto, por ser mi guía dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, con un compromiso enorme y una voluntad magnífica para compartir sus conocimientos y experiencia.*

*A Danna Acosta y Luciano Martínez, miembros del Ente de Turismo de Buenos Aires, por su predisposición, su tiempo y su interés.*

*A todas las demás personas, que de alguna u otra manera colaboraron para que pudiese realizar este trabajo.*

*A los amigos de siempre y a los que tuve la suerte de conocer en la ciudad de La Plata, que felizmente me acompañaron a lo largo de este camino repleto de aprendizajes.*

*Gracias a todos.*

***Francisco Pasquet***

## Contenidos

<b>1. Introducción</b> .....	<b>8</b>
1.1 Objetivos de la investigación .....	9
1.2 Metodología y estructura de trabajo.....	10
1.3 Limitaciones de la tesis .....	12
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>13</b>
2.1 Economía colaborativa .....	13
2.2 Impacto sobre los mercados.....	19
2.3 Economía colaborativa en turismo .....	21
2.4 Gestión turística de la economía colaborativa.....	25
2.5 El Fenómeno Airbnb .....	31
<b>3. Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</b> .....	<b>40</b>
3.1 Estructura del mercado de intermediación de alojamientos colaborativos en CABA.....	41
3.2 Distribución espacial de la oferta .....	43
3.3 Actores interesados del mercado de alojamiento colaborativo en CABA	48
<b>4. Situación actual del sector de alojamiento</b> .....	<b>52</b>
4.1 Análisis FODA de la oferta en Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires .....	52
4.2 Análisis FODA del sector hotelero en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ....	58
<b>5. Desafíos y recomendaciones</b> .....	<b>64</b>
5.1 Análisis comparativo y prospectiva sobre el panorama futuro.....	64
5.2 Recomendaciones para la gestión turística .....	71
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>77</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>79</b>
<b>8. Anexos</b> .....	<b>85</b>

## 1. Introducción

El mundo digital se ha desarrollado conjuntamente con el aumento del número de personas que acceden a Internet. Paulatinamente, este espacio virtual ha ido abarcando diferentes ámbitos sociales, ha sido motor de la llamada Tercera Revolución Industrial o Revolución Digital, y para la actividad turística ha sido muy importante, llegando a transformar significativamente su estructura. La creciente utilización de la web como canal de distribución de los productos ofrecidos y como medio de obtención de servicios induce al profesional en turismo a interpretarla como una herramienta clave.

Con este alud tecnológico, han surgido las plataformas *peer-to-peer* (P2P), que permiten a los usuarios coordinar la adquisición y la distribución de un recurso, sea bien o servicio, a cambio de un pago u otra compensación (Belk, 2014). El uso de estas plataformas se vio fuertemente impulsado luego de la crisis en España, según el estudio realizado por la empresa de *carsharing*, Avancar, en aquel país. Este comportamiento se dio como resultado de una toma de conciencia general sobre la importancia de la toma de decisiones sobre la propia economía doméstica de cada persona (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva, 2015). De acuerdo con Puschmann (2015), la economía colaborativa fue mencionada por primera vez en el año 2008 refiriéndose a una forma de consumo colaborativo en la que estaban incluidas actividades como compartir, intercambiar o alquilar recursos a través de plataformas web, sin la necesidad de transferir su posesión. Sin embargo, Benkler (2004) ya mencionaba la importancia de estudiar los “bienes compartibles” como una modalidad de la economía, sin mencionar la intermediación de las plataformas. Se estima que los ingresos generados directamente por la economía colaborativa han superado los US\$3.5 billones en el año 2013 en todo el mundo, con un crecimiento anual superior al 25%, convirtiéndola en una fuerza económica disruptiva (Geron, 2013).

Se ha puesto de manifiesto la relevancia que han tomado las plataformas *peer-to-peer* en la economía de, fundamentalmente, los principales destinos turísticos del mundo. Es por ello que resulta pertinente estudiar detenidamente su impacto sobre diferentes aspectos macroeconómicos, y así, comprender el rol que cumple este sector dentro del sistema turístico. Frente a ello, y a la importancia de entender al turismo como una herramienta generadora de puestos productivos e ingresos, en este trabajo se describe y analiza la actividad de la mayor plataforma de alojamiento colaborativo, Airbnb, su potencialidad en el mercado de alojamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y su gestión turística.

Teniendo en cuenta la escasez de información sobre el funcionamiento de las plataformas colaborativas de alojamiento en el país, es pertinente acercarse a una estimación sobre el aporte de Airbnb, la más grande del segmento mencionado, a la oferta de alojamiento. Este trabajo surge a partir de la hipótesis de que en CABA el alquiler de alojamientos turísticos por corto plazo a través de estas plataformas se encuentra funcionando y desarrollándose en un alto volumen de oferta, sin una línea de actuación institucionalizada que planifique y controle su desarrollo. Por eso, es



necesario identificar la magnitud del sector y sus problemáticas en la ciudad para efectuar una planificación estratégica que contemple una prevención o resolución de efectos negativos en el destino. Al igual que en algunos países de Europa, es probable que en la Argentina el consumo colaborativo crezca como consecuencia del proceso de recesión económica, debido a que la principal razón por la cual los turistas lo utilizan radica en el ahorro (Aragón Cánovas & Núñez Villanueva 2015). Posiblemente, al igual que en otros destinos con un gran volumen de turistas, este modelo de negocios en CABA no sólo sea una herramienta para estimular el crecimiento económico (Sundararajan 2014), sino también puede significar una fuente de ingresos para muchas familias y una mejora en su calidad de vida. Resulta interesante caracterizar el funcionamiento de la economía colaborativa, con el fin de obtener un panorama más transparente de la actividad, poder incluir sus resultados dentro del sistema turístico e identificar las proyecciones del sector para decisiones futuras.

Este trabajo tiene como propósito describir el escenario con el que Airbnb se encuentra en CABA, identificar desafíos que la administración de la ciudad tiene respecto a esta nueva modalidad de negocios, y trazar una línea de acción para la gestión de la economía colaborativa del sector de alojamiento a través de una serie de recomendaciones.

Este trabajo aporta información demográfica y económica sobre esta actividad en CABA, lo que permitirá hacer una estimación sobre su aporte dentro del sector turístico en la ciudad y en el país, entendiendo a la ciudad como principal destino y como principal puerta de entrada de turistas internacionales. También será útil para el análisis sobre su relevancia y sobre la necesidad de un marco legal claro. Los administradores en turismo podrán contar con esta investigación para entender el impacto de estas plataformas sobre la actividad, tanto en sus sectores tradicionales como en la nueva cuota de población que se introduce en la industria turística a través de ellas.

## 1.1 Objetivos de la investigación

Con motivo de establecer una línea de acción en este trabajo, se definió un objetivo general de la investigación y luego, distintos objetivos específicos para alcanzar el primero. Ambos tipos de objetivos fueron planteados previamente en el Plan de Tesis, y poseen algunas modificaciones<sup>1</sup>.

- **OBJETIVO GENERAL:** Identificar y analizar el estado de la situación actual, perspectivas, dinámica y proyección de Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** En esta investigación, se plantea alcanzar las siguientes metas:

---

<sup>1</sup> Ver tabla de congruencias (Anexo 1).

- Describir el funcionamiento de la economía colaborativa y de Airbnb.
- Describir la estructura del mercado de intermediación de alojamientos colaborativos en CABA.
- Mapear y analizar la distribución espacial de las diferentes ofertas de alojamiento a través de Airbnb en CABA y sus zonas de influencia.
- Identificar los aspectos influyentes propios del sector en CABA.
- Analizar las relaciones de Airbnb con su entorno en CABA.
- Identificar los desafíos que las administraciones en turismo tienen respecto al funcionamiento y desarrollo del sector de alojamiento colaborativo.
- Realizar una serie de recomendaciones para la gestión turística de la economía colaborativa en el sector de alojamiento.

## 1.2 Metodología y estructura de trabajo

La metodología empleada en este trabajo para alcanzar los objetivos planteados es de carácter descriptiva, exploratoria y cualitativa. La misma fue detallada en el Plan de Tesis a través de una serie de puntos, y ha sido complementada en diferentes etapas<sup>2</sup>.

En una primera etapa se realiza una revisión de la literatura, a través de una recopilación de investigaciones y artículos académicos relacionados con las plataformas colaborativas en general, y con Airbnb y la actividad turística en particular, para establecer los fundamentos teóricos en los que se sustenta esta investigación. Se lleva a cabo una sistematización de la bibliografía, comenzando desde una introducción a través de los análisis de investigadores que han indagado sobre la economía colaborativa y sus impactos a nivel general. Luego se analiza la disrupción de la economía colaborativa en el sistema turístico, y se efectúa una recopilación de trabajos que han indagado sobre los aspectos relacionados a la intervención del Estado en la gestión turística respecto a estos nuevos modelos de negocios. Finalmente, se describe la plataforma Airbnb como fenómeno y referente de la economía colaborativa, y se analiza los diferentes impactos estudiados por profesionales del tema.

En una segunda etapa, se relevan los anuncios de alojamientos colaborativos a través de 6 plataformas *peer-to-peer*, incluida Airbnb, para identificar la distribución de la oferta a través de las diferentes plataformas, obtener el volumen de alojamientos turísticos temporarios y la estructura del mercado de intermediación de alojamiento

---

<sup>2</sup> Ver tabla de congruencias (Anexo 1)

colaborativo en CABA. Debido a que Airbnb no ofrece estadísticas sobre los anuncios y usuarios de su página discriminadas por ciudad, la información se obtiene a través de la plataforma de *AirDNA*. Esta organización se encarga de obtener la información más confiable sobre Airbnb a través de mecanismos de *web-scraping*, que utilizan un software para extraer información de una página web simulando la navegación de una persona (AirDNA, 2018). La información de las demás plataformas se recolecta directamente desde las propias páginas web.

Luego de haber identificado la cuota de mercado correspondiente a Airbnb, se mapea la oferta de alojamiento colaborativo y se realiza un análisis comparativo con la distribución espacial de los establecimientos hoteleros. Los datos sobre Airbnb necesarios para este análisis se obtuvieron a través de la plataforma *AirDNA*. Los datos sobre los establecimientos hoteleros se adquirieron a través de los datos abiertos que ofrece la web del gobierno de la ciudad, y en base al relevamiento de la plataforma *Booking.com*: se registró la cantidad de alojamientos por barrio promocionados en el Mapa Interactivo de la Ciudad de Buenos Aires y la cantidad de alojamientos ofertados a través de la plataforma *Booking.com*, para luego elegir como variable al mayor valor entre ambos. Este método da como supuesto que, de ser mayor la cantidad de alojamientos promocionados en el Mapa Interactivo, no todos los alojamientos utilizan *Booking.com* como medio de comercialización, y que de ser mayor la cantidad de alojamientos ofertados a través de la plataforma *Booking.com*, existe un número de alojamientos hoteleros ofertados que no se encuentran inscriptos y funcionan bajo la ilegalidad. Por ello, es probable que exista un sesgo proveniente de estos supuestos, que no alteraría las tendencias de estas cifras. Los valores utilizados, tanto para los alojamientos anunciados en Airbnb como para los hoteleros, corresponden a los máximos obtenidos entre el 3 y el 9 de junio de 2018.

Para finalizar el capítulo, se identifican los diferentes actores interesados en el mercado de alojamientos colaborativos en CABA y se realiza una descripción de cada uno en base a información obtenida a través artículos e investigaciones previas, a través de los datos abiertos obtenidos por el gobierno de la ciudad y el Ente de Turismo de Buenos Aires, y por medio de información ofrecida por los diferentes actores mencionados a través de sus respectivos canales de comunicación (páginas webs, blogs y artículos de interés).

En una tercera etapa se realiza un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) tanto para el sector de alojamiento colaborativo, como para el sector hotelero. En función de estos análisis y de la entrevista semiestructurada realizada al gerente operativo de Registro de Actividades Turísticas de la Dirección General de Comunicación y Competitividad de la Oferta del Ente de Turismo de Buenos Aires<sup>3</sup>, se efectúa un análisis comparativo de la situación actual de ambos sectores y se establece una prospectiva a futuro para el destino a través de desafíos que afronta la administración del destino. Finalmente, como respuesta a los desafíos diagnosticados, se realiza una serie de recomendaciones para la administración local en turismo.

---

<sup>3</sup> Entrevista expuesta en el Anexo 6

Dada la transversalidad de esta nueva modalidad de negocios, del funcionamiento de las plataformas *peer-to-peer* y de la economía colaborativa, se abordarán en este trabajo contenidos relacionados a las materias Políticas Turísticas, Economía del Turismo I, Economía del Turismo II, Crecimiento Económico y Medio Ambiente y Patrimonio Turístico Argentino.

### **1.3 Limitaciones de la tesis**

Esta investigación cuenta con algunas limitaciones que necesariamente deben ser aclaradas. En primer lugar, el análisis espacial de la oferta de alojamiento se lleva a cabo a nivel barrio, e ignora el análisis por nodos de concentración, o por zonas a nivel micro. Así también, el análisis territorial se reduce a los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y no incluye territorios que se encuentran fuera de su jurisdicción que de todos modos forman parte del producto turístico de la ciudad como destino (el Delta de Tigre, por ejemplo).

El estudio de Airbnb puede ser tomado como representativo del sector por su volumen de oferta, pero no puede ser extensivo (en algunos aspectos) para todo el sector colaborativo debido a los diferentes modelos de negocios propuestos por las múltiples plataformas. Así mismo, cabe destacar que las propuestas realizadas como resultado de esta investigación se reducen a la economía colaborativa en el sector de alojamiento.

Por consiguiente, se cree necesario complementar este estudio con otros similares sobre la economía colaborativa con enfoque en turismo que contemplen plataformas de alojamiento colaborativo con otros modelos de negocios e incluyan el sector de transporte colaborativo y de experiencias (*tours*) colaborativos.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Economía colaborativa

La llamada economía colaborativa es una denominación utilizada colectivamente para definir a los modelos de negocios en los cuales sus actividades son facilitadas por plataformas online que crean un *marketplace* (o espacio de mercado) abierto para el uso temporario de bienes o servicios usualmente ofrecidos por individuos (Comisión Europea, 2016).

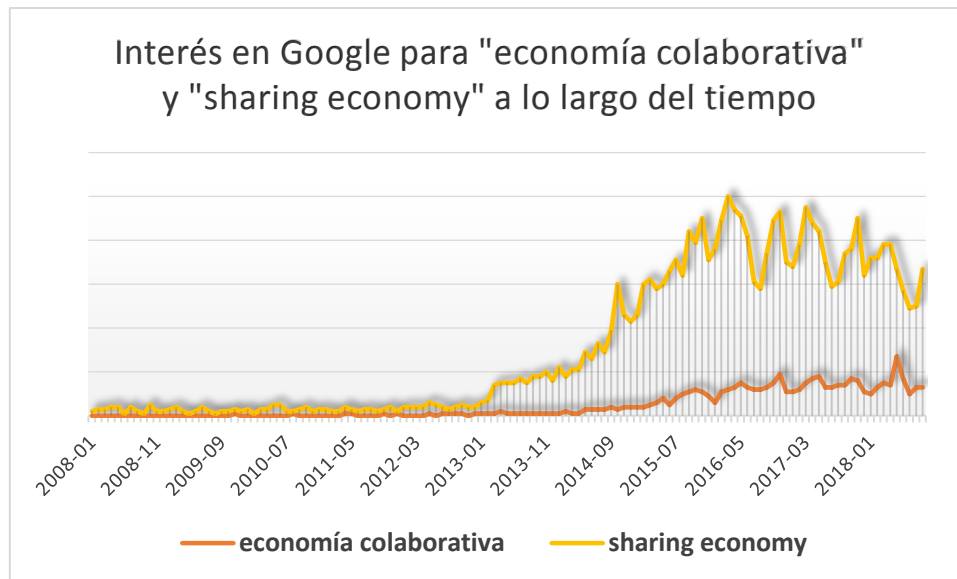
La economía del compartir o *Sharing economy* es uno de los términos más utilizados para referirse a la economía colaborativa, y también el más cuestionado. A pesar de que su utilización no es común en la literatura económica, Benkler (2004) fundamentó que el término “compartir” es el más adecuado para definir los mecanismos de economía basados en relaciones sociales porque es amplio en su aplicación, más común y más cercano al término “reciprocidad” y “obsequio”. Sin embargo, el término “compartir” resulta confuso, teniendo en cuenta que estas plataformas permiten la realización de negocios, facilitan transacciones y crean mercados. Existen también otros términos utilizados para referirse a la economía colaborativa, tales como economía entre pares (*peer-to-peer economy*), economía por demanda (*on-demand economy*), economía basada en el acceso (*access-based economy*) o economía de plataformas (*platform economy*) (Drahokoupil & Fabo, 2016). Estas denominaciones tienen diferentes inferencias, y existen muchas opiniones respecto a la validez de su utilización para definir estos nuevos modelos de negocios. En este trabajo se conceptualiza a la economía colaborativa a partir de lo que Belk (2014) llama consumo colaborativo, definido como el espacio donde se permite a los individuos coordinar la adquisición y la distribución de un recurso, sea bien o servicio, a cambio de un pago u otra compensación. Esta definición excluye del análisis a las plataformas que crean comunidades en las que se ofrece intercambio de bienes o servicios entre pares, sin obtener ninguna retribución económica, como es el caso de *Couchsurfing*, donde personas ofrecen alojamiento a miembros de la comunidad sin percibir ninguna ganancia monetaria.

Observando los datos brindados por *Google Trends*<sup>4</sup> sobre las búsquedas realizadas a lo largo de los últimos 10 años en la plataforma (Figura 1)<sup>5</sup>, podemos tener un panorama del creciente interés del mundo en este nuevo tipo de negocios. Al comparar los términos “*sharing economy*” y “economía colaborativa”, se puede apreciar que aquel procedente del idioma inglés es ampliamente más buscado que el término en idioma español, alcanzando un pico en diciembre de 2016.

---

<sup>4</sup> Septiembre de 2018

<sup>5</sup> Google trends toma como valor 100 el pico de búsquedas alcanzado por el término “*sharing economy*”.

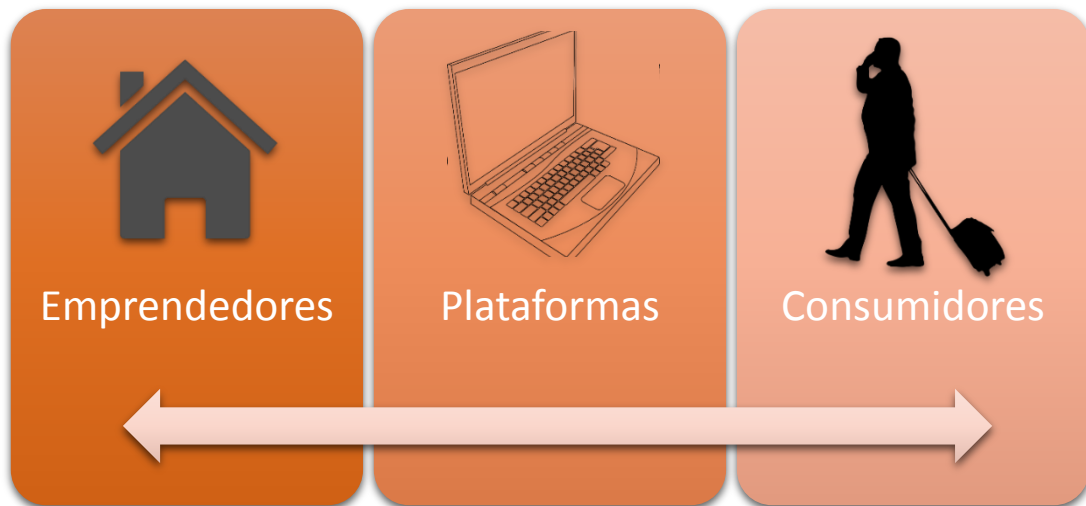


**Figura 1:** Tendencia de las búsquedas en Google de los términos “sharing economy” y “economía colaborativa” a lo largo del tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en Google Trends.

Para comprender el funcionamiento de la economía colaborativa, debemos distinguir entre sus tres constituyentes o actores (Sundararajan, 2014; Comisión Europea, 2016): las plataformas (espacio de mercado), emprendedores (pequeños negociantes, micro-emprendedores) y consumidores. Estos tres constituyentes, forman los dos mercados que la economía colaborativa incluye: el mercado de intermediación, donde las plataformas ofrecen sus servicios a los usuarios (emprendedores y consumidores) brindándoles un espacio virtual para conocerse y efectuar las transacciones, y el mercado colaborativo propiamente dicho, donde existe un bien o servicio transable entre los usuarios.

Las plataformas son los *marketplaces* o espacios online donde funciona el mercado “persona a persona”, que facilitan el intercambio de bienes y servicios entre pares. Los emprendedores son los individuos o pequeños negociantes que proveen los bienes y servicios dentro de las plataformas. Los consumidores son las personas que demandan: compran, alquilan, consumen. Tanto los emprendedores, como los consumidores, son los llamados “pares” (*peers*). Usualmente el pago que realizan los consumidores a los emprendedores es mediado por la plataforma que cobra una comisión a una o a ambas partes.

Por ejemplo, en el sector de alojamientos *peer-to-peer*, las plataformas son Airbnb, Homeaway, VRBO, entre otras; el emprendedor es la persona que ofrece un espacio para un alquiler temporal; y el consumidor es aquel turista que alquila este espacio al emprendedor. La relación de oferente - intermediario - demandante de estos tres actores se visualiza en la Figura 2.



**Figura 2:** Relación entre constituyentes de la economía colaborativa. Fuente: Elaboración propia.

Alfonso (2016) define a los pares (*peers*) como aquellas personas que utilizan este modelo de negocio para intercambiar bienes o servicios únicamente de modo ocasional, diferenciándolo de aquellos que hacen uso de estas plataformas de modo profesional, a quienes llama proveedores de servicios profesionales (*professional services providers*).

Las formas de negocios entre pares ofrecidas por estas nuevas plataformas pueden ser de diferentes tipos:

1. Recursos propios reutilizados para servicios de alquiler: estas plataformas crean un espacio para la provisión de servicios basados en recursos que son propiedad del oferente. Usualmente, estos servicios mantienen cierto grado de semejanza con otros servicios tradicionales. Es el caso de Airbnb, que permite a las personas convertirse en emprendedores que ofrecen sus viviendas, en parte (por habitaciones) o completas, a sus pares que buscan lugar donde alojarse temporalmente. Este servicio fue tradicionalmente ofrecido por diferente clase de hoteles. Otro ejemplo, fuera del sector de alojamiento, es RelayRides o Getaround, que permiten a propietarios de automóviles ofrecer a usuarios de las plataformas alquilarlos, servicio que tradicionalmente fue proveído por compañías de alquiler de coches, como Avis o Hertz. Usualmente, la aparición de estas plataformas incrementan la escala y el alcance de los pequeños negocios. En otros casos, estas plataformas crean un nuevo mercado, que convierte actividades informales en un nuevo modelo de negocios. Así ocurrió con 1000tools.com, que creó un espacio en donde se pueden alquilar herramientas eléctricas, objetos que tradicionalmente se compraban (o se pedían prestados).
2. Provisión de servicios profesionales: estas plataformas crean un nuevo canal para proveedores de diferentes servicios ya existentes, expandiendo sus oportunidades de negocio y permitiendo a individuos crear sus propios

microemprendimientos. Por ejemplo, la plataforma Cabify permite a conductores profesionales ofrecer servicios de transporte urbano de punto a punto.

3. Provisión de trabajos independientes con propósitos generales: estas plataformas crean un nuevo mercado para diferentes clases de trabajos independientes. Por ejemplo, TaskRabbit y Upwork (antiguamente llamado oDesk) permite a una variedad de profesionales en tecnología, traductores y escritores conseguir trabajo.
4. Venta de bienes entre pares: estas plataformas facilitan a los emprendedores vender bienes directamente a los consumidores. Algunas plataformas, como eBay, han operado durante más de una década y están asociadas a los negocios de mercadería tradicional al por menor, facilitando el emprendedurismo en ventas al por menor. En Latinoamérica, Mercado Libre es la principal plataforma en este modelo de negocio.
5. Provisión de educación *peer-to-peer*: estas plataformas permiten a grupos de consumidores ser educados y entrenados por individuos con conocimientos y/o experiencia suficiente como para transmitirles sus conocimientos.
6. Financiación colectiva: estas plataformas brindan el espacio online para que emprendedores publiquen sus proyectos y puedan recibir fondos para costearlos por parte de aportantes que proveen apoyo económico, generalmente a cambio de una retribución si el proyecto alcanzara el monto mínimo esperado. Algunas de ellas son Kickstarter, Indiegogo e Ideame.

Además de esta clasificación realizada por Sundararajan (2014), Stokes, Clarence, Anderson y Rinnie (2014) agregan la actividad de “producción colaborativa” como una de las constituyentes de la economía colaborativa. En estas plataformas, diferentes grupos y personas trabajan en conjunto para el diseño, producción y distribución de bienes. Incluye al diseño colaborativo (por ejemplo, Quirky), en el que se trabaja de forma conjunta para el diseño de un bien o producto, partiendo de una idea inicial compartida; la realización colaborativa (por ejemplo, OpenStreetMap), donde se elaboran productos o proyectos colaborativamente; y la distribución colaborativa (por ejemplo, Nimber) donde se organiza y realiza la distribución de bienes entre particulares.

Sundararajan (2014) afirma que esta nueva economía ha sido impulsada por ciertos factores que tuvieron lugar en los últimos años y menciona algunos de ellos:

- La consumerización (*consumerization*) de las tecnologías digitales: en los años 1980' y 1990', la innovación en tecnologías digitales estaba trazada en función de las necesidades del negocio y del gobierno. En conjunto con la evolución de estas tecnologías, en la última década la innovación fue conducida por las necesidades de los consumidores. Esta tendencia toma relevancia porque allí es donde radican las mayores capacidades de estas nuevas tecnologías digitales en las manos de millones de consumidores que crean la posibilidad de intermediar digitalmente negocios *peer-to-peer*. A su vez, permitió el



crecimiento de un proceso de familiarización: junto con la idea de plataformas que permiten el intercambio entre consumidores, así también como mejores niveles de aceptación de la idea de alquilar, en lugar de comprar, como principal idea de consumo.

- El surgimiento de las “instituciones digitales”: como una gran parte de las interacciones e intercambios entre personas son mediados por tecnologías digitales, hemos sido testigos del surgimiento de diferentes tipos de instituciones digitales: plataformas basadas en la tecnología digital que facilitan el intercambio económico, así como las instituciones económicas históricamente lo han hecho. Por ejemplo, en los últimos 15 años, un “sistema de reputación” digital permitió que pares semi-anónimos en la plataforma eBay intercambian bienes entre ellos, sin la necesidad de encontrarse físicamente o depender de la infraestructura de un negocio tradicional. Hoy en día existe una variedad de verificaciones de identidad digital, reputación y sistemas de puntaje que facilitan la confiabilidad en los intercambios económicos en cientos de mercados *peer-to-peer* diferentes.
- Urbanización y digitalización: las ciudades son “economías colaborativas” naturales. Los límites espaciales y la densidad poblacional de la vida urbana favorecen el consumo, que significa un mayor acceso a recursos compartidos sobre bienes apropiados por su compra. Los ciudadanos han compartido sus recursos durante siglos, pero las innovadoras redes tecnológicas y herramientas sociales han permitido co-producir, prestar, comerciar y alquilar recursos más barato y fácil que nunca antes. Es por ello, que las tasas de urbanización positivas influyen en el desarrollo de este fenómeno.
- Consideraciones ecológicas y de recursos: muchos modelos de economía colaborativa facilitan una mayor eficiencia en el uso natural y otros recursos físicos. El deseo de las personas de elegir formas de vida de “pocos bienes”, que utilizan menos recursos y reducen su huella ecológica, favorece la economía *peer-to-peer*. Una creciente conciencia de la presión ambiental ejercida por las poblaciones incentiva a las personas a encontrar nuevas formas de utilizar recursos más eficientemente en orden de alcanzar una sociedad más sustentable (Gansky, 2010). De hecho, desde que la utilización ineficiente de los recursos naturales y de los recursos humanos causa daños ambientales, este modelo de redistribución de recursos a surgido para ofrecer una estructura económica y social que optimiza la sustentabilidad utilizando eficientemente el exceso de capacidad de recursos (Tussyadiah, 2015).

Owyang (2013) en su investigación de mercado sobre la economía colaborativa identifica factores claves, impulsores de las economías colaborativas, y los clasifica en tres categorías: factores sociales, tales como el crecimiento de la densidad poblacional, la toma de conciencia sobre la sustentabilidad y el cuidado de la comunidad; factores económicos, como la monetización de inventario subutilizado y el incremento de flexibilidad financiera; y factores tecnológicos, tales como redes sociales, tecnología mobile, y sistemas de pago online.

Los factores tecnológicos, a diferencia de los demás factores contribuyentes al desarrollo de estas plataformas colaborativas, no han únicamente sido necesarios, sino que también han sido imprescindibles. Es probable que este fenómeno se haya podido dar en el contexto de otras características sociales, y otras situaciones económicas. Pero definitivamente no podría haber obtenido tal crecimiento y alcance sin el desarrollo de nuevas tecnologías. Estas innovaciones tecnológicas han vuelto más eficiente el ingreso al mercado de nuevos proveedores, han facilitado a los consumidores anuncios buscables, y han mantenido los gastos transaccionales bajos (Zervas, Proserpio & Byers, 2016). La utilización de los avances tecnológicos para la optimización de recursos se encuentra usualmente asociado al concepto de inteligencia o *smart* (Gretzeel, Koo, Sigala, & Xiang, 2015a), que ha sido aplicado a las áreas urbanas a través del concepto de “ciudades inteligentes” o “*smart cities*”. Las ciudades inteligentes utilizan avanzadas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) con el fin de optimizar la producción y el consumo de recursos (Gretzel, Werthner, Koo & Lamsfus, 2015b), integrando infraestructura física con sus infraestructura social, su infraestructura de negocios y sus TIC's (Harrison, Eckman, Hamilton, Hartswick, Kalagnanam & Paraszczak, 2010), y creando un saludable ecosistema digital que incluye plataformas basadas en la información, redes de sensorización y sistemas de comunicación inalámbrica (Piro, Cianci, Grieco, Boggia & Camarada, 2014).

Si bien los negocios *peer-to-peer* no son una nueva actividad en el sector turístico, las plataformas digitales de distribución han hecho estas actividades más visibles, accesibles y ampliamente utilizadas. Los *smartphones*, con la localización de los servicios ofrecidos y sistemas de pago seguros, se han vuelto económicos y su uso se ha extendido, con una penetración de la señal de internet *mobile* del 78,2% en los países de la OCDE<sup>6</sup> (OCDE, 2016). La realidad latinoamericana es muy diferente, ya que menos de la mitad de la población apenas tiene acceso a Internet, y el desarrollo de la economía digital es uno de los principales desafíos de la región (Katz, Agudelo, Bello, & Rojas, 2015). Chile, el único miembro de la OCDE en América Latina (66%), Argentina (60%) y Uruguay (58%) son los países con mayor número de participantes en el universo digital. Sin embargo, México, Colombia, Brasil y Bolivia son países considerados emergentes y se encuentran evolucionando a muy alta velocidad hacia una innovación impulsada por la tecnología digital, con tasas de evolución de las más altas del mundo (Muruzábal, 2018).

Estos factores en conjunto han desencadenado un cambio cultural, una nueva forma de consumir bienes y servicios, que implica una creciente idea de compartir recursos y de generar nuevas oportunidades de trabajos flexibles que crean una oferta usando estas aplicaciones (OCDE, 2016). En una sociedad en la que la relación entre el apego a la posesión material y el bienestar se ha vuelto problemático, “lo que es valorado ha cambiado” (Tussyadiah, 2015). El movimiento hacia la economía colaborativa es definido por como un resultado exitoso del sistema capitalista, a través de la creación de estos mercados basados en la *web* a un costo marginal mínimo (tendiente a cero), y que paradójicamente surgen como contramovimiento del libre mercado (Viba, 2016), impulsado por una creciente valorización del “acceso a las

---

<sup>6</sup> 35 son los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Fuente: <http://www.oecd.org>

cosas”, como una forma de consumo alternativa, opuesta a la valorización de la “posesión de las cosas” (Tussyadiah, 2015). De este modo, el consumo colaborativo es percibido como una oferta de mayor valor con bajo costo.

## 2.2 Impacto sobre los mercados

La economía colaborativa creció rápidamente y fue ganando importancia en su participación de mercado en algunos sectores. Se estima que los ingresos brutos directos generados por las plataformas colaborativas en la Unión Europea en el año 2015 sumaron un total de 28 billones de euros, (aproximadamente un 0,2% del PBI de la UE) y si se incluyen los ingresos indirectos, en la economía europea generaron entre 160 y 572 billones de euros (Comisión Europea, 2016b), que representa una suma altamente significativa, si se la compara con los casi 112.300 millones de euros que ingresaron en estos países a través del sector turístico, en el año 2016 (Eurostat, 2017). Esta expansión acelerada del sector implica un alto potencial para los nuevos negocios para capturar estos mercados.

Los efectos de los negocios *peer-to-peer* sobre la economía local surgen a partir de los costes de transacción de mercado más bajos, de la mayor eficiencia en la “producción”, de un mayor nivel de resultados alcanzados por una misma cantidad de activos y trabajo, y de la creación de oportunidades de producción e intercambios que anteriormente no eran posibles (Sundararajan, 2014).

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten aplicar principios de eficiencia en mercados tradicionales, donde suelen transformar la manera en la que se concibe la utilización de los recursos y la forma en la cual se producen bienes y servicios que se ponen a disposición de los consumidores. Por ejemplo, utilizando la definición de eficiencia de Pareto, que se basa en que una asignación es eficiente cuando mejora una persona sin que nadie más empeore, se puede afirmar que en un intercambio *peer-to-peer*, no sólo mejora su situación aquel que demanda un bien o servicio, sino que también mejora quien lo provee (Ossa Bocanegra, 2016). Las plataformas online *peer-to-peer* crean dos potenciales recursos de eficiencia (Comisión Europea, 2016b):

- Reducción en asimetrías de la información, a través de mayor cantidad de información e información más objetiva sobre consumidores y proveedores, que permite una optimización en el emparejamiento de la oferta con la demanda.
- Incremento en la eficiencia de la distribución, a través de la mejora de los resultados de búsqueda de los consumidores y la optimización de la distribución de los bienes y servicios en función de las preferencias, debido a los efectos positivos del aumento del número de usuarios y de la utilización de algoritmos altamente desarrollados.

Alfonso (2016) afirma que la teoría de los costes de transacción desarrollada por Coase (1937) es la principal herramienta teórica para entender el funcionamiento de la economía colaborativa. Esta teoría supone que los agentes económicos poseen una información limitada y ello encarece los costes asociados a las negociaciones y transacciones. La drástica reducción de estos costes en la negociación entre los usuarios y los emprendedores en las plataformas colaborativas representan un punto clave en su funcionamiento y desarrollo.

Ossa Bocanegra (2016) señala que indudablemente se deben considerar los teoremas fundamentales de la economía del bienestar en el análisis de las economías colaborativas, debido a que combinan una mezcla de eficiencia y reducción de costos de transacción, en un sistema de mercado con una estructura de redes descentralizadas, donde los agentes se encuentran conectados entre sí. Crean, distribuyen y consumen bienes y servicios, sin la utilización de intermediarios, lo que las hace particularmente eficientes eliminando los costos de transacción y las vuelven potencialmente competitivas en pro del mismo mercado.

A su vez, estas plataformas innovadoras brindan a trabajadores de empresas tradicionales la oportunidad de poder realizar nuevos micro-emprendimientos que les permita empoderarse individualmente (Sundararajan, 2014).

Los principales efectos del funcionamiento de las plataformas *peer-to-peer* sobre la economía local se detallan a continuación:

- **Expansión en el consumo:** estos negocios *peer-to-peer* facilitados por estas plataformas crean nuevas experiencias de consumo de mayor calidad y de mejor variedad, que es probable que contribuyan al crecimiento económico. En este sentido, se quiere decir que estos intercambios entre pares no sustituyen las viejas formas de comercio con las nuevas formas de comercio digital, sino que aparentan aportar al crecimiento de la torta, en lugar de simplemente dividirla (Sundararajan, 2014).
- **Aumento de la productividad:** las nuevas plataformas colaborativas pueden conducir hacia un mayor uso eficiente del capital físico accediendo a activos como departamentos y automóviles que no son completamente utilizados. También hacen uso de un capital humano subutilizado. Por ejemplo, las personas que complementan sus trabajos de tiempo completo con un trabajo como anfitrión en Airbnb o conductor en Lyft. Cambios tecnológicos que generan más resultados del mismo capital ya existente. Un consistente patrón histórico asociado a este cambio tecnológico y a la optimización de la productividad es a largo plazo un motor para el crecimiento económico (Sundararajan, 2014).
- **Emprendedurismo e innovación:** los negocios *peer-to-peer* liderarán una expansión en el emprendedurismo e innovación. La creación de estas plataformas permite a la sociedad acceder a capacidades y aspiraciones que los individuos de otra forma no hubieran podido. Para muchas personas, estos micro-emprendimientos *peer-to-peer* con relativamente bajo riesgo, pueden significar el primer paso hacia un emprendimiento mayor. Puede ser un

“trampolín” hacia el trabajo independiente o una puerta al crecimiento profesional, extendiendo las redes de negocios (Sundararajan, 2014). A pesar de ser una industria relativamente joven, la economía colaborativa ha disparado el desarrollo de múltiples *startups* y ha atraído inversiones de líderes de mercado (Puschmann & Alt, 2016).

- El surgimiento del “trabajo invisible”: a pesar de que muchos emprendedores utilizan estas plataformas para realizar trabajos a tiempo completo, para otros no es su principal trabajo. Es por eso que este “trabajo” creado por los negocios *peer-to-peer* no está siendo completamente mensurado por las encuestas de empleo de los gobiernos (Badger, 2013). Esto, en parte, se da por la complejidad que desencadena la ruptura del umbral que separa al consumidor y del proveedor, facilitado por la capacidad de producir, comercializar y compartir bienes y servicios a costos marginales bajos, que los vuelve “*prosumers*” (término proveniente de la unión de las palabras inglesas *producer* y *consumer*), y producen disrupción en el mercado capitalista de trabajo (Rifkin, 2014) Así como los negocios entre pares comienzan a incrementarse dentro de la economía, se vuelve importante actualizar estas encuestas para reflejar los trabajos no considerados por el trabajador como empleo tradicional (Sundararajan, 2014). Estimaciones de expertos pronostican que para 2020 en Estados Unidos el 11% de los trabajadores se desempeñarán en las plataformas colaborativas (Huws, 2016).
- Cambios en los mercados terceros: la creación de oportunidad de arrendamiento entre pares, genera en el mercado de venta de activos (Sundararajan, 2014) o mercados externos un cambio en el comportamiento de la demanda. Por ejemplo, algunas personas pueden preferir alquilar un auto, en lugar de comprarlo. Sin embargo, los efectos sobre la red no se encuentran del todo claros (Sundararajan, 2014).
- Aumento de competencia: la economía colaborativa disrumpe los mercados existentes y cambian la manera en la que los consumidores piensan y utilizan los bienes y servicios tradicionales. Cuando una nueva e innovadora firma entra en estos mercados, aumenta la competencia. Las empresas implicadas se ven obligadas a reaccionar, usualmente bajando los precios y mejorando la calidad de sus productos, en orden de mantenerse competitivos. Dos aspectos favorables para el consumidor (OECD, 2016).

Estos efectos no se dan de la misma forma en todos los sectores en los que opera la economía colaborativa. Existen 5 sectores claves, que representan la mayor cuota de mercado del total de las plataformas colaborativas: alojamiento (alquiler de viviendas por corto plazo), transporte de pasajeros, servicios domésticos, servicios profesionales y técnicos, y financiamiento colectivo (Comisión Europea, 2016).

## 2.3 Economía colaborativa en turismo

En el sector turismo, los ecosistemas son especialmente dinámicos y han experimentado el surgimiento de varios nuevos actores a escala global, principalmente en los últimos diez años (Gretzel et al., 2015b), incluyendo la aparición de las *online travel agencies* (OTA's) y alojamientos *peer-to-peer* (Young, Corsun & Xie, 2017).

Los nuevos modelos de negocios *peer-to-peer* propuestos por las plataformas colaborativas cambiaron el panorama de muchos mercados tradicionales, inclusive sobre la actividad turística. De hecho, el turismo es uno de los principales mercados en la expansión del modelo de negocios colaborativo debido a la naturaleza de sus servicios. La tendencia de los turistas a consumir experiencias más auténticas, únicas y diferentes es determinante del crecimiento de la economía colaborativa en el sector, y se ve reflejada en una fragmentación en el mercado turístico y el surgimiento de nuevos nichos de mercado (OCDE, 2016).

La situación del mercado turístico ha sido profundamente transformada en los últimos años por la irrupción de las nuevas plataformas tecnológicas basadas en modelos de intermediación que priman la relación entre particulares. Al igual que en otros muchos sectores (como los servicios financieros o los personales) han multiplicado las posibilidades de difusión y capacidad de gestión de la oferta de alojamiento, transporte y experiencias turísticas y el acceso a la mismas por parte de la demanda. En el mercado turístico esta tendencia global ha producido un incremento exponencial principalmente en la capacidad y alquiler de viviendas como alojamiento turístico, extendiéndose por los principales destinos mundiales (Exceltur, 2016). La Tabla 1 describe la presencia de la economía colaborativa en el sector turístico, caracterizando las plataformas más importantes de cada subsector y el área donde operan.

Los efectos de la economía colaborativa en turismo son mayores que en otros sectores, debido a que en casi todos los elementos que conforman su cadena de valor se encuentran prácticas disruptivas que proyectan transformaciones para siempre en el sistema turístico, y en comparación con las empresas de la economía tradicional, las pertenecientes a la economía colaborativa tienen expectativas de desarrollo aún mayores si se tiene en cuenta su capitalización (Moreno Izquierdo, Rodríguez, & Such Devesa, 2016).

En una actividad intensiva en el uso de información, la generalización de internet ha supuesto una revolución en el consumo, la producción y la comercialización turísticas. La adopción del internet y el desarrollo del *e-commerce* fue más rápida en el turismo que en otros sectores económicos y, a pesar de la estructura de pequeñas y medianas empresas, los niveles de utilización de las TIC's en turismo son elevados (Instituto Valenciano de Tecnología Turística, INVAT.TUR, 2015). Así lo manifiesta la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina en su informe sobre el año 2017 (CACE, 2018), donde evidencia que "pasajes y turismo" es la categoría más consumida a través de la web en el país, con una facturación de \$43.640 millones equivalente al 28% de la facturación total. Sin embargo, dentro de estas cifras, no se encuentran incluidas las plataformas colaborativas (no exclusivamente plataformas colaborativas del sector turístico), que ocupan el quinto puesto en facturación, con un total de \$11.300 millones, correspondientes al 11% del mercado electrónico (CACE,

2018). Esto implica que dentro de la categoría “pasajes y turismo” podría incluirse un porcentaje de la categoría de plataformas colaborativas, correspondiente a los negocios entre pares en turismo.

Subsector	Plataforma	Año	Descripción	Alcance
<b>Alojamiento</b>	Airbnb	2008	Plataforma de alquiler de alojamiento de corto plazo. Actúa de intermediario generando ingresos a través de comisiones cobradas por cargos de servicio a huéspedes y anfitriones.	191 países, 65.000 ciudades
	HomeAway	2005	Plataforma de alquiler vacacional. Actúa de intermediario generando ingresos a través de cargos por suscripción a los propietarios de las viviendas. Forma parte de Expedia, Inc. Posee VRBO, Homeliday, y otros.	190 países
	TripAdvisor Rentals	2008	Sección de alquiler vacacional de la plataforma TripAdvisor. Actúa de intermediario generando ingresos a través de comisiones cobradas por cargos de servicio a huéspedes y anfitriones. Posee Niumba, FlipKey, HouseTrip, y otros.	190 países
	Wimdu	2011	Plataforma de alquiler de viviendas. Actúa de intermediario generando ingresos a través de una tarifa de tramitación cobrada al huésped.	150 países
	Couchsurfing	2004	Plataforma de intercambio hospitalario y contactos por red. Inicialmente fue una plataforma sin fines de lucro, pero actualmente generan ingresos a través de verificaciones opcionales y venta de merchandising.	200.000 ciudades
<b>Transporte</b>	Uber	2006	Plataforma y aplicación mobile de viajes colaborativos. Actúa de intermediario contactando al viajero con el conductor. Genera ingresos a través del cobro a los conductores de una tasa para emitir y obtener sus pagos.	Aproximadamente 400 ciudades y 68 países.
	Cabify	-	Plataforma y aplicación mobile de viajes colaborativos. Actúa de intermediario conectando usuarios con los vehículos. Genera ingresos a través del cobro de comisiones a conductores.	España, Portugal y 9 países latinoamericanos
	BlaBlaCar	2006	Plataforma de viajes colaborativos basada en el sentido de comunidad. Conductores no lucran. Pasajeros pagan únicamente por costos de viaje.	19 países europeos
<b>Comida</b>	EatWith	2012	Plataforma de comidas compartidas. Funciona como intermediaria para organizar cenas con chefs anfitriones. Genera ingresos recolectando 15% de comisión.	30 países, 160 ciudades.
	VizEat	2013	Plataforma de comidas compartidas. Funciona de intermediaria para organizar comidas entre anfitriones y huéspedes. Genera ingresos cobrando 15% de comisión.	50 países
<b>Experiencias</b>	Airbnb Experiences	2016	Submarca de la plataforma Airbnb que conecta viajeros con locales que ofrecen tours, paseos y experiencias. Cobra comisiones a los anfitriones. Airbnb adquirió en 2016 la plataforma Trip4real, fundada en 2012, y cambió su nombre por Airbnb Experiences.	191 países
	ToursByLocals	2008	Plataforma online que conecta viajeros y locales que ofrecen tours privados.	134 países

**Tabla 1:** Economía colaborativa en turismo y subsectores. Elaboración propia en base a relevamiento propio y a OECD (2016).

El nivel de penetración de las diferentes plataformas colaborativas que ofrecen servicios turísticos varía entre diferentes países y subsectores. El mercado se encuentra mayormente desarrollado en las regiones de Norteamérica y Europa Occidental, donde la economía colaborativa ha operado por un tiempo mayor. De todos modos, su expansión se está dando rápidamente alrededor del mundo, notablemente en Asia y la región del Pacífico (OCDE, 2016).

Como consecuencia de su veloz crecimiento y de su irrupción en los mercados tradicionales, la economía colaborativa puede tener impactos negativos sobre los negocios turísticos locales y puede provocar conflictos importantes entre los diferentes actores del sector (Heo, 2016). Los principales conflictos ocasionados sobre los mercados están relacionados con la competencia desleal, y la falta de regulación de los servicios. Uber, por ejemplo, en el sector de transporte, ha desencadenado un conflicto con los taxistas registrados y sus agrupaciones sindicales en múltiples ciudades por la desventaja que significa que los conductores independientes de la plataforma no incurran en los mismos costos de licencias y de seguros de viajero que los taxistas deben afrontar. Airbnb, en el sector de alojamiento, se encuentra en una disputa con los hoteles de todo el globo por las diferencias impositivas y legales entre los alojamientos independientes de la plataforma y estos establecimientos tradicionales.

Además de estos conflictos, la actividad de Airbnb desencadena ciertas externalidades negativas sobre la sociedad local que no se encuentra directamente relacionada con la actividad turística:

- Aumento de los precios de alquileres en barrios turísticos, que pueden causar un desplazamiento de residentes hacia barrios periféricos con valores de alquiler más accesibles y significar la pérdida de población permanente.
- Ruidos molestos provocados por el uso turístico de edificios residenciales, que provocan malestar en los vecinos que viven en las inmediaciones, que fue desencadenante de protestas y grandes conflictos en contra de la actividad turística en localidades como Barcelona.
- Generación de trabajo inestable, debido a la naturaleza “estadía por noche” de las transacciones (de Groen, Maselli, & Fabo, 2016; Maselli & Fabo, 2015), que provoca que el ingreso por la economía colaborativa tienda a ser inestable e insuficiente para cubrir los costos de vida, y debido a los acuerdos de trabajo flexible que generan incertidumbre con respecto a los derechos aplicables y al nivel de protección social. Es



importante diferenciar a los trabajadores empleados de los trabajadores independientes, debido a que en muchos de estos tipos de negocios no se establece una relación laboral entre la plataforma y el proveedor del servicio prestado.

Es evidente que la velocidad con la que irrumpe esta modalidad de negocios puede impactar directamente en la calidad de vida de los locales y en la preservación de las características de la comunidad local de manera negativa. Como consecuencia, a las plataformas les ha costado diferentes multas en múltiples ciudades, como, por ejemplo, los 30.000 euros en multa que el gobierno de Barcelona cobró a Airbnb (El País, 2014).

## 2.4 Gestión turística de la economía colaborativa

La intervención del Estado en el sector turístico se da en muchos países debido a que el sistema socioeconómico es de carácter mixto y las fuerzas de mercado no garantizan un desarrollo turístico de acuerdo con los objetivos generales de la economía y de la sociedad. La existencia de las fallas de mercado (tales como la existencia de imperfecciones en el modelo de competencia perfecta, de bienes públicos y de externalidades negativas), la necesidad de efectuar una distribución equitativa de la renta y acceso a los bienes preferentes (aquellos que la sociedad determina que todas las personas deben obtener), y la necesidad de mantener una economía estable a lo largo del tiempo (con niveles adecuados de inflación, desempleo y crecimiento) justifican la acción pública.

Dentro de las funciones del Estado dentro de la actividad turística, se identifica la capacidad de ordenar y orientar hacia el funcionamiento del sector dentro de las reglas de mercado, facilitar y estimular el desarrollo turístico, y financiar y gestionar directamente la actividad turística (González Velazco, 2005). En la “nueva era del turismo” planteada por Fayos Solá (2004), las políticas turísticas se enfocan sobre el desarrollo la oferta, y tienen como principal objetivo aumentar y mejorar la capacidad productiva turística de un país o un destino turístico en términos de calidad y eficiencia, a lo que el autor denomina competitividad turística. Para lograr esta competitividad, definida como la capacidad que un destino turístico tiene de ser rentable de manera sostenida en el tiempo, hay 4 factores clave: la *calidad turística*, entendida como la capacidad de mantener satisfechos a todos los actores (consumidores, profesionales, empresarios, administraciones, etc.); la *eficiencia turística*, como la reingeniería de procesos y la utilización óptima de recursos; el *posicionamiento* del destino dentro del mercado turístico y en comparación con el posicionamiento de los demás destinos; y la capacidad de *adaptabilidad* de manera proactiva ante cambios en el contexto, ya sean derivados del propio sistema turístico como del entorno (cambios sociales, económicos, en innovación científicas y tecnológicas, etc.) (Fayos Solá, 2004).

El ahorro de costes y la mayor eficiencia son objetivos fundamentales en una coyuntura de crisis y austeridad presupuestaria, no obstante, el despliegue de las infraestructuras y servicios propios de una ciudad inteligente también entraña un coste que debe valorarse, aunque no sólo desde el punto de vista de los presupuestos públicos porque es posible identificar modelos de gestión innovadores que no descansen exclusivamente sobre el gasto y la inversión pública (Instituto Valenciano de Tecnología Turística, INVAT.TUR, 2015). La política turística ha mutado desde una concepción mayormente cuantitativa, basada en la maximización de llegada de turistas y del consumo, hacia otra basada en la creación de marcos competitivos, y de gestión del conocimiento para el desarrollo de productos-nicho adaptados a la estructura y funcionamiento característicos de los destinos. Por ello, la nueva política turística (Fayos Solá, 2004) debe entenderse como una técnica de gestión del conocimiento para la optimización de estrategias dentro de un contexto altamente dinámico.

Para llevarla a cabo, resulta clave conocer la estructura (dotación de recursos, características de atractivos y potenciales atractivos, y nivel de desarrollo de sistemas de apoyo) y el funcionamiento (papel de los actores endógenos, relaciones entre sí, y relaciones con actores exógenos). Así también, es necesario que los objetivos específicos se encuentren orientados a satisfacer a los actores más directos de la actividad a través de la búsqueda de: 1) optimización del posicionamiento de los destinos turísticos, y 2) maximización de la competitividad (aumento de la calidad turística y de la eficiencia turística) (Fayos Solá, 2014).

La situación de crisis económica y las profundas transformaciones que sufre la actividad turística, deben conducir a repensar la política y la gestión turística para favorecer un enfoque estratégico, con nuevas fórmulas y entes de gestión que den cabida a más actores sociales y a más recursos para la política turística de los que provienen de los presupuestos públicos, que promuevan la integración en la economía digital (Instituto Valenciano de Tecnología Turística, INVAT.TUR, 2015).

Impulsado por la innovación, estos nuevos modelos de negocio colaborativos tienen un potencial importante para contribuir a la competitividad y al crecimiento (Comisión Europea, 2016). Los diferentes análisis de la competitividad en turismo inciden en la importancia de la estrategia, planificación y gestión del destino como vía para mejorar el aprovechamiento de los recursos, adaptarse mejor a los diferentes contextos de mercado y obtener ventajas competitivas (Crouch y Ritchie, 2000; Dwyer y Kim, 2003). El índice de competitividad turística del Foro Económico Mundial (WEF, 2013), diseñado a escala país, incluye un indicador relativo a la infraestructura y el uso de las TIC's. Este indicador se ha actualizado para la elaboración del índice 2012 y mide los siguientes parámetros: uso de TIC's en transacciones empresa-empresa; uso de TIC's en transacciones empresa-cliente; % de uso de Internet entre la población; conexión a Internet de banda ancha; conexiones de teléfonos móviles, diferenciando conexiones de banda ancha (Instituto Valenciano de Tecnología Turística, INVAT.TUR, 2015).

El rápido crecimiento del modelo *peer-to-peer* ejerce presión sobre las estrategias políticas ya existentes. La gestión de la política turística juega un rol muy importante en las cuestiones que implican a la economía colaborativa, debido al

vínculo entre las principales compañías de estos mercados, tales como Airbnb y Uber, y la actividad turística. El sector de alojamiento y de transporte se encuentran directamente relacionados con el turismo, y en ellos se encuentran mayormente desarrollada la economía colaborativa, por la naturaleza de sus servicios (OCDE, 2016).

De este modo, surgen muchas preguntas para las administraciones en turismo sobre cómo deben tratarse la economía colaborativa en cuestiones impositivas, de regulación, de crecimiento económico y sobre el diseño del sistema de seguridad social. La generación de información fehaciente sobre los impactos del sector es indispensable para las acciones políticas futuras. Sin embargo, la mayoría de la información acerca del desarrollo de este nuevo sector es brindada por las mismas plataformas. A partir de allí surge el desafío de obtener información relevante de fuentes imparciales (OCDE, 2016).

El desarrollo de la economía colaborativa resulta atractivo para las administraciones públicas porque pueden ser consideradas una herramienta clave para el logro de ciertos objetivos. Los ministerios de turismo enfatizan los objetivos de sus estrategias políticas en la necesidad de reducir la estacionalidad y distribuir los beneficios por turismo a lo largo del año y por todo el territorio, en diversificar su oferta respondiendo a nichos de mercado específicos y en aumentar la competitividad. Las experiencias más auténticas ofrecidas por las plataformas *peer-to-peer* pueden jugar un rol importante en la expansión del turismo cultural y la atracción de viajeros jóvenes. Así también, aumenta el atractivo de su desarrollo cuando se tiene en cuenta que estos mercados complementan las estrategias para el desarrollo de turismo sustentable y sostenible que en la mayoría de los países se encuentran en implementación (OCDE, 2016). Las diferentes dimensiones de la sostenibilidad están contempladas en el paradigma de las ciudades inteligentes: la económica vinculada a la competitividad, la social a la calidad de vida y la ambiental a una gestión eficiente de los recursos naturales (INVAT.TUR, 2015). El crecimiento de la economía colaborativa significa una oportunidad para el sector turístico, no obstante, su desarrollo representa un gran desafío para los representantes de las economías tradicionales y para los hacedores de normas implicados (OCDE, 2016).

Para afrontar estos desafíos surgidos a partir del crecimiento de estos nuevos modelos de negocio, es necesario identificar los diferentes actores implicados, entender sus relaciones, y los potenciales conflictos y colaboración entre los interesados, son una cuestión fundamental para la gestión de los destinos (Buhalis, 2000). La OCDE (2016) menciona los actores claves en la economía colaborativa en turismo y analiza sus respectivos intereses:

### 1. Turistas

La innovación y el aumento de la competencia, impulsados por la nueva economía colaborativa, benefician al turista. A su vez, aumentan el rango de sus experiencias y mejoran sus experiencias culturales y locales. Las plataformas ofrecen nuevos métodos de confianza y verificación para promover la seguridad y mejorar las

experiencias, incluyendo los sistemas de reputación y la posibilidad de utilizarlas globalmente, en el caso que viaje por muchos países. De este modo, también representa un desafío para las cuestiones de seguridad, protección al consumidor y calidad, dado que no se encuentran completamente cubiertos por los estándares y regulaciones de estas plataformas. Los consumidores han tenido, en general, buenas experiencias. Según el *World Travel Market Industry Report* (2014), el 86% de las personas que han reservado en alguna plataforma *peer-to-peer* en Reino Unido ha calificado su experiencia positivamente y utilizarían el servicio nuevamente.

## 2. Negocios turísticos tradicionales

Los operadores turísticos tradicionales son los actores más visibles en las discusiones sobre el funcionamiento de la economía colaborativa. En muchos casos estos negocios son autorizados por los gobiernos y están sujetos a alguna infraestructura regulatoria, con implicancias en su flexibilidad operacional y en sus costos bases. Organizados en asociaciones empresariales, estos negocios elevan sus preocupaciones con respecto al riesgo de competencia desleal por parte de los nuevos modelos colaborativas que no se encuentran sujetos a las mismas reglas. También remarcan el potencial impacto negativo sobre la calidad de la experiencia turística en su totalidad. Es importante para los hacedores de normas distinguir entre reclamos por competencia desleal y presión de los representantes de estos mercados para preservar su ventaja ante nuevos actores emergentes.

El *World Travel Market Industry Report* (2014) reveló que 1 de cada 5 miembros de algún negocio turístico tradicional encuestado afirma que la economía colaborativa impactó en su negocio, siendo de ellos el 68% quienes afirman que el impacto fue negativo. Hay cierta evidencia de que los impactos no se encuentran uniformemente distribuidos y que los hoteles de media categoría son mayormente afectados que aquellos de mayor categoría.

Las autoridades de la asociación representante de la industria hospitalaria en Europa, HOTREC, que engloba diferentes asociaciones hoteleras del continente, admite que la economía colaborativa se ha vuelto indudablemente una de las nuevas modalidades de alojamiento turístico que enriquecen la experiencia turística y que “está aquí para quedarse” (HOTREC, 2016). Sin embargo, afirman que las medidas tomadas en el ámbito regulatorio son acciones muy dispersas, y no se encuentran en línea con la verdadera escala y naturaleza de esta nueva área de actividad comercial.

## 3. Plataformas

Las plataformas tecnológicas para la economía colaborativa en el sector turístico varían desde grandes compañías, como Airbnb o Uber, a aquellas más pequeñas correspondientes a entes locales. Su interés radica en limpiar el camino

para el desarrollo de los negocios *peer-to-peer*, creando nuevas normas o resistiéndose a la aplicación de regulaciones.

#### 4. Proveedores de servicios

Las personas que ofrecen sus servicios a través de las plataformas tienen intereses que difieren de los intereses de las plataformas. Por ejemplo, una persona que pone en alquiler una habitación a través de Airbnb no tendrá los mismos intereses que la empresa Airbnb. Estos intereses de los proveedores de servicios son complejos y usualmente pobremente articulados en las discusiones normativas, dado la grande y difusa extensión de este grupo.

#### 5. Comunidades del destino

Los gobiernos en sus diferentes niveles (nacional, provincial y local) juegan un rol esencial en establecer el ambiente donde opera la economía colaborativa en las comunidades del destino. Deben equilibrar los intereses de estas partes y considerar las implicancias de otras políticas públicas, incluyendo ingresos, accesibilidad y seguridad pública. La economía colaborativa puede permitir que una mayor porción de la población local se beneficie de la actividad turística.

### **2.4.1 Las nuevas regulaciones**

Las plataformas y los negocios asociados a estos nuevos modelos *peer-to-peer* ya descritos parecen enfrentar obstáculos regulatorios debido a una desalineación entre ellos y los viejos lineamientos desarrollados con los modelos ya existentes de servicios similares o iguales. Por ejemplo, un anfitrión que provee un alojamiento de corto plazo ocasionalmente a través de Airbnb no es considerado un hotelero tradicional (Sundararajan, 2014).

La intervención regulatoria varía de sector en sector, siendo más restrictiva en algunos que en otros, dependiendo del tipo de servicio. Su acción se encuentra motivada por diferentes objetivos de interés público:

- Protección al turista
- Garantía de seguridad pública
- Combate a la evasión de impuestos

- Mantención del nivel de competencia
- Resguardo de la salud pública
- Solución a la escasez de viviendas asequibles para los residentes
- Otros

Un punto clave para las autoridades y para los operadores del mercado es identificar si las plataformas colaborativas y los proveedores de servicios pueden estar sujetos a requerimientos de acceso al mercado, y de ser así, en qué grado lo están.

Los proveedores de servicios no se encuentran sujetos a requerimientos de acceso al mercado, tales como autorizaciones o licencias, a menos que sean necesarios para alcanzar alguno de los objetivos de interés público mencionados (Comisión Europea, 2016). Las administraciones nacionales deben rever la legislación existente para asegurarse que los requerimientos de acceso al mercado continúan siendo justificados por un legítimo objetivo, y considerar si los objetivos de la legislación vigente mantienen su validez en relación a la economía colaborativa y a los negocios tradicionales.

Las medidas empresariales tomadas por Airbnb y Booking demuestran un evidente interés en liderar el negocio de intermediación del mercado alojativo por completo. Los límites entre el negocio intermediación de alquiler de viviendas *peer-to-peer* de las plataformas colaborativas y el negocio de intermediación de hotelería tradicional de las OTA's son cada vez más difusos. En consecuencia, las administraciones públicas deben poner el foco en la regulación de la economía colaborativa y la economía tradicional, independientemente de las plataformas por la que sean comercializadas.

La coexistencia entre proveedores de servicios altamente regulados e integrantes del sector desregulados crea un gran riesgo de competencia y arbitraje regulatorio desleal (OCDE, 2016). Es necesario que exista una regulación que evite la competencia desleal y la reducción de las garantías de los consumidores, pero las nuevas modalidades en turismo tienden a aumentar y se vuelve cada vez más difícil encontrar una legislación que satisfaga a todos los actores (Moreno Izquierdo et al., 2016). Algunos gobiernos intentan imponer viejas regulaciones sobre estos nuevos espacios de mercado online sin haber pensado demasiado si esas leyes son aplicables a estas empresas y sin entender completamente los beneficios y desventajas generados por estos nuevos servicios (Quattrone et al., 2016). La economía colaborativa no puede regirse por las normativas tradicionales de mercados que son totalmente diferentes, y requiere normas específicas que sean capaces de entender el profundo proceso de cambio que el sector impulsa (Ranchordás, 2015).

Para tomar medidas y proponer nuevas regulaciones, resulta vital tener en cuenta que nos encontramos ante un tipo de paradigma muy diferente. La transición de una sociedad industrial a una sociedad de la información, debe ser acompañada por una respectiva transición de los modelos regulatorios. Para esta sociedad de la información, el análisis *big data* constituye una herramienta crucial que permite a los

reguladores cambiar la burocracia y los sistemas basados en permisos/habilitaciones, por transparencia y rendición de cuentas (HOTREC, 2016). El problema de este nuevo paradigma ha sido la gestión de los grandes volúmenes de data por parte de las administraciones. Para incluir los alquileres de corto plazo dentro de un sistema legal, es necesario entender que los negocios *peer-to-peer* se desarrollan dentro de un entorno en el que el activo de valor son los datos.

Sundararajan (2014) sugiere delegar mayores responsabilidades regulatorias a las propias plataformas y a los *marketplaces*, teniendo en cuenta que: 1) las plataformas se encuentran interesadas en la facilitación de transacciones seguras y rentables entre pares, dado que sus propios beneficios se encuentran directamente relacionados con el volumen de transacciones efectuadas a través de sus espacios, y se encuentran mejores posicionadas para tomar medidas ante eventuales infractores (tanto huéspedes como anfitriones); 2) estas plataformas han creado una amplia variedad de sistemas de verificación de la identidad digital, reputación y puntajes, usualmente permitiendo utilizar el capital social del “mundo real” que ha sido digitalizado por otras plataformas como Facebook o LinkedIn, y llevando a cabo una función “preventiva” que históricamente fue liderada por la supervisión de los gobiernos; 3) las nuevas formas de negocios *peer-to-peer* mediadas por la tecnología parecen tender a continuar emergiendo en los próximos años, lo que obliga a los gobiernos a permanentemente monitorear y corregir las estructuras regulatorias a medida que vayan surgiendo los desalineamientos.

Sin embargo, el autor expresa que lo anterior no implica que estos nuevos *marketplaces* deben estar completamente desregulados. Hay cuestiones de seguridad y acceso imparcial que el mercado no los provee. En cierto nivel, la supervisión del gobierno parece necesaria, al menos hasta que haya la suficiente información sobre hasta qué punto las plataformas pueden prevenir las fallas de mercado por sí mismas y suficiente información sobre nuevas cuestiones de seguridad y responsabilidades. Un ejemplo similar es el de la Ley de Intercambio de Valores (*Securities and Exchange Act*) de Estados Unidos de 1934, que solicitaba una autorregulación de los intercambios de títulos, bajo la supervisión de una Comisión de Intercambio de Valores (*Securities and Exchange Commission*) (Sundararajan, 2014).

La regulación de la economía colaborativa utilizando como herramienta el análisis *big data* es mencionada por algunos autores como un punto crítico. Quattrone y otros (2016) plantearon un sistema regulatorio basado en la creación de un mercado de “derechos colaborativos transferibles” (DCT, o *transferible sharing rights* en inglés), similar al propuesto por Miller (2016), para asegurar la eficiencia del mercado de alojamiento. En este modelo, la administración pública local cumple la función de regulador estableciendo el valor de los DCT basándose en la demanda de mercado en tiempo real y en las normas locales para combatir las externalidades negativas capitalizando las oportunidades que ofrecen los alquileres de corto plazo (por ej., la descentralización de la actividad económica). De este modo, los ingresos generados por el mercado de DCT tendrían como destino las arcas estatales, sin la necesidad de aumentar la presión tributaria, y los habitantes de los barrios, que los recibirían como una compensación por las externalidades.

## 2.5 El Fenómeno Airbnb

Fundada en el año 2008, Airbnb representa, al cabo de una década, una de las organizaciones referentes de esta nueva forma de consumo propuesta por la economía colaborativa. Pero su éxito, lejos de darse paulatinamente, fue muy repentino. Simultáneamente al surgimiento de la Web 2.0 y al fenómeno de las redes sociales (crecimiento exponencial de Facebook y Twitter), Airbnb formó parte del cambio de paradigma originado por las nuevas TIC's. De hecho, Botsman & Rogers (2010) toman su historia para graficar el surgimiento y rápido crecimiento de la economía colaborativa. A comienzos de 2018 Airbnb cuenta con una oferta de más de 3 millones de anuncios en su plataforma, una demanda de más de 200 millones de consumidores, y se encuentra alrededor de 191 países y 65 mil ciudades alrededor del mundo (Airbnb, 2018).

Airbnb es la plataforma *peer-to-peer* más grande ofreciendo alojamientos turísticos de corto plazo en viviendas privadas. Ofrece diversos tipos de alojamientos, incluyendo habitaciones separadas en departamentos privados, monoambientes, departamentos completos, casas, condominios y villas (más detalles en Cuadro 1). En consecuencia, el mundo académico del turismo se encuentra crecientemente interesado en su influencia en la industria turística, en el comportamiento de los turistas, en los destinos y en el sector inmobiliario urbano (Adamiak, 2018).

Merece la pena considerar que los alquileres vacacionales siempre existieron, de modo que solo nos encontramos ante un proceso de potencialización y expansión del mercado como consecuencia de las facilidades técnicas que la plataforma ofrece. Si bien Airbnb no fue la primera plataforma en intermediar alquileres entre pares, con Niumba, Only-Apartments y HouseTrip como predecesores (Exceltur, 2016), fue elegido como caso de estudio por el tamaño que la compañía ha alcanzado, por el volumen que su comunidad ha tomado, por el consecuente gran alcance que tiene y por ser la plataforma más utilizada en el sector de alojamiento colaborativo. PricewaterhouseCoopers (PwC, 2015) estimó que, en 2014, a través de Airbnb se alojaron cerca de un 22% más huéspedes que los recibidos por la cadena hotelera Hilton y que su valor de mercado se estimaba en U\$S

### Cuadro 1. Cómo funciona Airbnb

Airbnb es una aplicación y sitio web que une residentes con viajeros por el alquiler de alojamiento. Permite a los residentes dueños de bienes inmuebles publicar su lugar en una plataforma popular sin ningún cargo, y pagar una comisión únicamente en el caso que alguien alquile su lugar. Los clientes pueden buscar a través de la plataforma entre una diversidad de ofertas y pagar a Airbnb una comisión por servicios extra, además del alquiler. Los propietarios deben pagar un 3% del total del ingreso por el alquiler, y los clientes cargan con una comisión por servicios de entre el 6% y el 12%. Clientes y anfitriones se puntúan entre ellos públicamente en diversas categorías (por ejemplo, limpieza), y de este modo el servicio provee cierto seguro para ambas partes del contrato. En comparación con el servicio típico de los hoteles, Airbnb es percibido como una alternativa más económica y, a su vez, puede proveer un sentido de acogida hogareña o interesantes formas de alojamiento, tales como castillos, yurtas o faros. El servicio para viajeros usualmente se encuentra conectado con consejos y sugerencias locales por parte de los residentes.



13 billones. Para 2015, Airbnb era la tercera compañía con fondos de capital riesgo con mejor valuación, alcanzando los U\$S 25,5 billones, superando grandes jugadores como la cadena hotelera Hyatt, con un valor de mercado de U\$S 6,7 billones (Somerville, 2015).

Tal magnitud ha tomado la plataforma, que se han desencadenado diferentes efectos sobre agentes implicados directa o indirectamente en la actividad. Estos efectos se encuentran estrechamente vinculados con los impactos de la economía colaborativa ya mencionados (Tabla 2). Estableciendo equivalencias entre el sector a una escala micro (sector de alojamiento colaborativo, Airbnb) y una escala macro (economía colaborativa), se puede observar que: la revitalización de los barrios y redistribución de los ingresos de alojamientos de Airbnb manifiesta la expansión en el consumo y el aumento de la productividad que provoca la economía colaborativa; el aumento de ingresos en las familias, tanto de las personas que operan en Airbnb, como de aquellas que operan en mercados complementarios en los barrios donde se encuentran las viviendas alquiladas, refleja la expansión del consumo mencionada previamente y el surgimiento de un mercado de “trabajo invisible”; los efectos sobre el mercado inmobiliario están relacionados con los cambios que estos nuevos modelos de negocios provocan en los mercados de activos; el aumento de la competencia generado por la economía colaborativa es padecido por el sector hotelero, como resultado de la creación de un nuevo mercado de alquiler de viviendas en Airbnb; y el impulso del emprendedurismo y la innovación en el sector de alojamiento colaborativo, que se da tanto en el mercado de intermediación entre pares como en el mercado de alquiler de viviendas de corto plazo, se puede observar en la cantidad de *startups* similares al modelo de negocio de Airbnb y al estimar el nivel de profesionalización de la comercialización de alquileres (respectivamente), medido a través de tres indicadores (Adamiak, 2018): el porcentaje de propiedades completas ofertadas, el porcentaje de viviendas ofertadas con dueños multi-anuncio (es decir, poseedores de más de una propiedad ofertada), y el porcentaje de propiedades ofertadas por más de seis meses durante un año.

<b>Impactos de la economía colaborativa</b>	<b>Efectos de Airbnb</b>
<b>Expansión en el consumo</b>	Revitalización de los barrios / Aumento de ingresos familiares
<b>Aumento de la productividad</b>	Revitalización de los barrios
<b>Cambios en los mercados de activos</b>	Efectos sobre el mercado inmobiliario
<b>Aumento de la competencia</b>	Efectos sobre el mercado hotelero
<b>Surgimiento del “trabajo invisible”</b>	Aumento de ingresos familiares
<b>Emprendedurismo e innovación</b>	Nivel de profesionalización / surgimiento de nuevas

## plataformas similares

**Tabla 2:** Relación de los efectos a nivel macro y nivel micro. Fuente: Elaboración propia.

En esta sección se analizarán los efectos de Airbnb, específicamente aquellos socio-económicos. Es necesario entender que los impactos de la plataforma no son similares en todos los destinos, dado a que su funcionamiento se encuentra influenciado por factores sociales, políticos, económicos y culturales específicos de cada lugar. Es por ello que se indagarán las principales cuestiones de agenda en las que diferentes autores basan sus fundamentaciones para apoyar o cuestionar su accionar:

### *Efectos positivos*

1. Revitalización de los barrios: efectos positivos en la descentralización y redistribución del ingreso por la explotación de propiedades subutilizadas.
2. Aumento de los ingresos familiares: utilizar Airbnb permite a los anfitriones cubrir sus necesidades básicas.

### *Efecto negativo*

3. Efectos sobre el mercado inmobiliario: los alquileres de corto plazo a través de las plataformas colaborativas provocan un aumento de los precios de alquiler de inmuebles que puede desencadenar un desplazamiento de los habitantes hacia otras zonas más económicas.

### *Efecto ambiguo*

4. Efectos sobre el mercado hotelero: irrupción en el mercado y aumento de la competencia.

## **2.5.1 Revitalización de los barrios**

Cuando se hace referencia a efectos producidos por el desarrollo del mercado de alquileres de corta duración *peer-to-peer*, se deben mencionar los presuntos beneficios a la comunidad local en términos de una mejor redistribución de los ingresos. Desde Airbnb han publicado reportes e investigaciones relacionadas para remarcar un efecto positivo en este aspecto (Arias Sans & Quagliari, 2016). Se afirma que la mayoría de los alojamientos ofrecidos en Airbnb se encuentran fuera de las áreas con mayor concentración de alojamientos hoteleros, lo que implica un impacto económico positivo en estas áreas, fuera de las áreas turísticas tradicionales, permitiendo a la comunidad local de otros barrios incluirlos dentro de la oferta turística y, por lo tanto, participar en los ingresos del sector.

En este sentido, diferentes autores han desarrollado investigaciones propias para obtener sus conclusiones respecto a los efectos de Airbnb sobre la revitalización de los barrios. Arias Sans & Quagliari (2016) efectuaron un propio sondeo sobre los anuncios en la plataforma de Airbnb, en la ciudad de Barcelona, en el año 2014. Tomaron como muestra todos los anuncios para el mes de marzo de ese año. 12.170 fue el número total de anuncios relevados en ese mes, siendo el 57,1% departamentos completos, 40,5% habitaciones completas, y el 2,4% habitaciones compartidas. De este modo, lograron mapear la oferta en Airbnb y así revelar su distribución geográfica. La distribución de departamentos completos disponibles en Airbnb por barrio fue contrastada con la distribución espacial de los establecimientos hoteleros. Este mapa ilustra cómo la oferta en Airbnb posee una distribución marcadamente centralizada y

especialmente coincidente con la oferta de alojamiento turístico tradicional. Los barrios con mayores niveles de alojamientos anunciados a través de Airbnb son justamente aquellos con una mayor presión de actividad turística (localizados en el distrito Ciutat Vella) y aquellos donde se nuclea la actividad comercial (localizados en el distrito Eixample).

Con el propósito de validar la suposición de una coincidencia espacial entre la oferta en Airbnb y la oferta hotelera tradicional surgida a partir del análisis visual, los autores llevaron a cabo un ejercicio estadístico cuantitativo. Presentaron una matriz Rho-Spearman, con el objetivo de obtener la correlación bi-variada entre los departamentos completos y las habitaciones completas anunciadas en Airbnb, con el número de hoteles y habitaciones en hoteles dentro de los 73 barrios. Como resultado, obtuvieron una fuerte correlación entre los anuncios en Airbnb y los hoteles, con un coeficiente de correlación  $R^2 > 0,7$ . Este análisis les permitió refutar la afirmación de que Airbnb en Barcelona descentraliza la actividad turística. La mayor parte de la oferta en la plataforma coincide espacialmente con la oferta hotelera, y en las áreas periféricas su presencia es mínima.

## **2.5.2 Aumento de los ingresos familiares**

Queda en evidencia la función económica que Airbnb representa para ciertas familias, a quienes permite aprovechar un inmueble o una habitación sub-utilizada para obtener un beneficio propio, que por ningún otro medio podrían obtener. La cuestión a analizar es cuán significativo es ese ingreso para las familias. Diferentes investigaciones han indagado sobre el porcentaje que representan los ingresos a través de Airbnb sobre el total de ingresos familiares, sobre la posibilidad de ser el sostén de una familia y sobre su alcance para cubrir las necesidades básicas.

Airbnb (2014) afirma en su reporte que el 53% de los anfitriones asegura que sus ingresos por alojar huéspedes a través de su plataforma ayudan a mantener su familia, y el 44% está de acuerdo en que esas ganancias son cruciales para llegar a fin de mes.

Un análisis de Airbnb como una herramienta de ingresos a nivel nacional en diferentes países del mundo (Fabo, Hudáčková, & Nogacz, 2017) comparó el precio de alquiler promedio de una noche con el costo de vida (considerando un salario básico y un salario de trabajadores con un nivel de educación alto). En Argentina, el precio de alquiler de una vivienda completa por una noche de alojamiento en Airbnb alcanza a cubrir el 32,7% del salario mínimo, y el 10,5% del salario de trabajadores mayormente educados. Del mismo modo, el precio de alquiler de una habitación en la plataforma por una noche alcanza el 15,9% y el 5,1% de estos mismos salarios. Teniendo en cuenta estos porcentajes, se puede asumir intuitivamente que los alquileres en Airbnb pueden ser muy atractivos como fuente de ingresos en el país. Sin embargo, los precios en Airbnb no resultan igual de atractivos en todos los países, y se puede observar una correlación negativa (no lineal) entre estos precios y el flujo de turistas.

En los países más turísticos, los precios tienden a ser menos atractivos. Esta situación puede darse probablemente por la existencia de un número mayor de oferta del sector alojamiento y una variedad de alternativas hoteleras y parahoteleras, que generan una mayor competencia y provocan una disminución en los precios. Estas cifras nos pueden brindar una noción macro del sector en el país, pero lejos está de reflejar la heterogeneidad regional y local que representan los diferentes tipos de viviendas, los diferentes niveles de ingreso y los diferentes flujos de turistas que en un país se puede encontrar.

Al cabo de 3 años, Airbnb Citizen (2017) muestra que el 71% de los anfitriones encuestados utiliza los ingresos obtenidos a través de la plataforma como ingresos extra, dando a entender que cuentan con otro trabajo principal.

No obstante, Arias Sans & Quagliari (2016) indagaron sobre ciertas características de los anfitriones en Barcelona que pueden brindar una mirada aún más clara de los resultados obtenidos por el sondeo de Airbnb. Su primera conclusión fue que las familias de la comunidad de anfitriones de Airbnb no pueden ser consideradas “representativas” de la comunidad local de Barcelona por varias cuestiones. En principio, teniendo en cuenta el nivel educacional de los anfitriones, según el reporte de Airbnb (2014) muestra que el 85% de ellos han estudiado en Universidades, mientras que el promedio de residentes con estudios universitarios dentro de los barrios con mayor presencia de anuncios en la plataforma es únicamente del 34%. En segundo lugar, la presencia de niños dentro de viviendas en las que se ofrecen habitaciones completas dentro de los principales barrios turísticos es apenas de entre el 2% y el 6%. El tercer punto es que el porcentaje de personas que viven dentro de viviendas de la misma categoría es de entre 2,01 y 1,77. Es por estas razones que el promedio de anfitriones que ofrecen una habitación completa tienden a ser altamente educados, a tener pocos niños y vivir en viviendas con pocas personas. A criterio de los autores, un tipo de familia demasiado específico.

El segundo aspecto analizado es la cantidad de anuncios que cada anfitrión ofrece. El resultado de la exploración de los autores fue que un 55% de los anfitriones que ofrecen una vivienda completa, ofrecen más de una unidad en la web de Airbnb. De hecho, el promedio de anuncios por anfitrión obtenido dentro de los principales barrios turísticos es de 5,21. Esta información coincide con la de Nueva York, en la que Slee (2013) obtuvo que un 46% del volumen de rentas viene de anfitriones que ofrecen más de una unidad.

El tercer aspecto está relacionado a la distribución espacial. Ya fue revelado que la oferta de alojamiento en Airbnb en Barcelona se encuentra altamente centralizada (Capítulo 2.5.1). Además, hay una marcada tendencia relacionada con la distribución del ingreso. Al observar los ingresos de los barrios de Barcelona, se revela que los anfitriones de Airbnb se encuentran principalmente en el segundo cuartil de la distribución, correspondiendo con áreas de personas de clase media-alta. Los barrios más pobres cuentan con una oferta a través de la plataforma de apenas el 1,55%. Es por ello que los autores afirman que Airbnb resuelve los problemas económicos de personas de barrios de clase media a clase alta, pero no puede ser considerado como un recurso potencial para toda la ciudad, especialmente no en los barrios más pobres.

### 2.5.3 Efectos sobre el mercado inmobiliario

Los proveedores de alojamiento y los huéspedes no son los únicos interesados en el funcionamiento de Airbnb. Otros factores como las viviendas asequibles, los ingresos públicos del estado, infraestructura adecuada, coexistencia favorable entre los negocios y los residentes locales, y la convivencia entre los ciudadanos y los derechos y seguridad de los visitantes dan forma también al desarrollo del turismo sustentable (HOTREC, 2015). En muchos gobiernos existe una falta de conocimiento o conciencia sobre las implicancias en un sentido más amplio que pueden tener las plataformas colaborativas, como el impacto en los contratos de alquileres a inquilinos (OCDE, 2016).

El repentino y excepcional crecimiento de los alquileres de corto plazo a través de plataformas colaborativas ha tenido consecuencias negativas en la sustentabilidad social y económica de los destinos, dado que los precios de las propiedades y de los alquileres de largo plazo han aumentado (HOTREC, 2015). La alta profesionalización de la actividad en Airbnb puede significar que la diferencia de las rentas entre los relativamente bajos precios de alquileres de largo plazo, establecidos por la demanda local de viviendas, y los relativamente altos precios de alquileres de corto plazo, establecidos en un *marketplace* internacional hace particularmente más atractivo para los propietarios reemplazar inquilinos por turistas (Adamiak, 2018).

Las viviendas alcanzables para los residentes han sido desplazadas del mercado, y se han puesto en la oferta de alojamiento turístico, provocando un desplazamiento de las habitantes de barrios turísticos hacia otras zonas más económicas. No obstante, los vecinos que contaban con recursos para continuar en aquellos barrios, algunas veces se encontraban viviendo junto a “hoteles ilegales” ocupados por huéspedes disruptores (HOTREC, 2015). Estas plataformas colaborativas muestran una clara tendencia hacia la expansión del alquiler de viviendas de corto plazo en centros históricos, en los que es más difícil para los hoteles poder instalarse, que requieren la disponibilidad de un edificio completo y autorizaciones por parte de la administración pública. Esto podría agravar los problemas de superpoblación y gentrificación en sitios patrimoniales (Neuts & Nijkamp, 2012).

Esta degradación en la calidad de vida de los residentes locales causa que ciudadanos que nunca se hubieran visto involucrados en el sector turístico vean a la actividad turística de una manera negativa.

#### 2.5.4 Efectos sobre el mercado hotelero

Las nuevas opciones de alojamiento propuestas por las plataformas *peer-to-peer* ingresan al mercado ofreciendo una opción de servicio alternativa y capacidad adicional para satisfacer la demanda.

Los efectos sobre la actividad turística son evidentes, pero aún no se sabe en qué grado Airbnb y las viviendas ofrecidas a través de este tipo de plataformas transformarán el sector de alojamiento (Moreno Izquierdo et al., 2016). En este sentido, las consecuencias dentro del mercado hotelero (entendido como el mercado en el que los oferentes de servicio de alojamiento son los establecimientos hoteleros y parahoteleros) pueden ser varias y algunos estudios han indagado sobre ellas.

Su impacto ha sido tan significativo en el sector, al punto de que estos negocios pueden moderar la presión de precios en la industria, como ha sucedido en Dublín y en París, donde los servicios de alojamiento tradicionales se encontraban en un nivel de saturación (OECD, 2016). Neeser, Peitz y Stuhler (2015), en su estudio llevado a cabo en los países escandinavos, Suecia, Noruega y Finlandia, observaron que a pesar de que la tasa de ocupación hotelera se mantenía estable ante la aparición de Airbnb, los precios presentaron un descenso gradual. Cada 10% de aumento en la oferta a través de la plataforma, los rendimientos en la hotelería tradicional disminuyeron un 0,11% por mes. Para el sector hotelero este descenso en las tarifas es un indicador de las dificultades que Airbnb les ha generado para continuar funcionando como tradicionalmente lo han hecho, y de que deberán reinventarse para continuar compitiendo en el sector. No obstante, la intermediación de Airbnb no impacta de la misma forma en los diferentes destinos en los que se encuentran los alojamientos ofertados. Esto es debido a las diferentes características de los competidores, las ventajas competitivas de cada destino y diversos marcos regulatorios (Moreno Izquierdo et al., 2016).

Por ejemplo, Goree (2016) analizó el ingreso de Airbnb al mercado de alojamiento de Chicago y de San Francisco, e identificó diferentes niveles de impacto del funcionamiento de la plataforma en la ocupación hotelera. Mientras en San Francisco no tuvo efectos significativos sobre el sector de alojamientos tradicionales, en Chicago se observó un impacto marginalmente significativo. Aparentemente, la diferencia entre el impacto de Airbnb en estas dos ciudades se fundamenta en las características y preferencias de la mayor parte de los turistas que reciben. Chicago recibe una mayor proporción de turistas que viajan con motivos de ocio y más “presupuesto-conscientes” que los de viajeros de San Francisco. De este modo, se ha identificado un mayor desarrollo de la economía colaborativa en el mercado alojativo de destinos con mayor volumen de actividad turística de ocio, a diferencia de los destinos orientados al turismo de negocios, en los que el mercado de alojamiento tiende a incluir una mayor presencia de hotelería tradicional y de alta gama (Adamiak, 2018; Young, Corsun & Xie, 2017; Goree, 2016; Tussyadiah & Zach, 2015; Zervas, Proserpio & Byers, 2014).

Los anfitriones de Airbnb son capaces de establecer un precio altamente competitivo como consecuencia de sus bajos costos. Guttentag (2015) explica que como los costos representan un factor relevante para las decisiones hoteleras, predeciblemente, los costos relativamente bajos de los alojamientos ofertados a través de Airbnb son el principal atractivo de este negocio.

La innovación y la expansión de los servicios turísticos por la economía colaborativa pueden conducir a un incremento neto sobre el tamaño del sector. En los Estados Unidos, un incremento del 10% en el mercado de Airbnb en Texas, fue asociado a una leve reducción de los ingresos del 0,4% en el sector hotelero. Sin embargo, la mayor demanda de servicios anexos por el aumento de turistas impulsada por la nueva economía colaborativa compensa la pérdida del sector de alojamiento tradicional (Zervas, Prosperio & Byers; 2015). En este sentido, surge una de las principales cuestiones en debate respecto al crecimiento del mercado de Airbnb y su impacto en la hotelería tradicional: la sustituibilidad o complementariedad de ambos servicios.

La compañía Airbnb (2015) efectuó un estudio en Montreal, Canadá, y obtuvo como resultado que las personas alojadas a través de Airbnb gastan en promedio 909 dólares canadienses y pernoctan 5 noches promedio. En contraposición, los huéspedes que utilizan alojamientos tradicionales gastan 760 dólares canadienses y se alojan 2,7 noches en promedio. Es decir, gastan casi un 20% más y se alojan casi el doble de noches.

Estos resultados son consistentes, al igual que estudios similares realizados por Airbnb en otras ciudades, en las que los huéspedes tienden a alojarse más días a un precio menor. De este modo, la compañía utiliza esas investigaciones de mercado como fundamento para afirmar que los mercados son complementarios, y no sustitutos entre sí (OCDE, 2016).

Por el contrario, los hoteleros tienden a ver a Airbnb como competencia desleal, acusando que evaden impuestos y regulaciones, y los conflictos entre los diferentes interesados del sector se intensifican (Heo, 2016).



### 3. Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El análisis de las plataformas colaborativas del sector de alojamiento no puede encontrarse aislado de un caso de estudio debido a la multiplicidad de factores urbanísticos, políticos, legales, económicos, entre otros, que influyen de una manera particular en cada destino turístico. Su intermediación no impacta del mismo modo en los diferentes lugares donde se encuentran las viviendas ofertadas debido a las variadas características diferenciales de los destinos, a los diferentes competidores y a los distintos marcos regulatorios (Moreno Izquierdo et al., 2016). Así mismo, existe una diferencia entre el tamaño y las características de la oferta entre ciudades y países que no necesariamente se da en función del tamaño de las ciudades o del posicionamiento de los destinos turísticos (Adamiak, 2018).

En Argentina, en el año 2016, Airbnb generó en los anfitriones que ofrecieron alojamiento a través de la plataforma, ingresos totales por \$482 millones (U\$S30,33 millones) y cada uno de ellos generó en promedio \$33.000 de ingresos (U\$S 2.076,77<sup>7</sup>). Únicamente en los meses de enero y febrero del 2018, un anfitrión típico alcanzó el 67% del total de ingresos del año 2016 (\$22.110 o U\$S1.099,4)<sup>8</sup> (Airbnb Citizen, 2017).

La mayor parte de las personas que utilizan la plataforma para alojarse en el país se encuentra concentrada en CABA. El 59% de los huéspedes alojados en el 2016 en Argentina realizó su estadía en CABA y provocó que un anfitrión típico haya recibido \$41.170 (U\$S 2.590,9) en el año. Si bien estos números son significativos, teniendo en cuenta que la mayoría de los anfitriones lo utilizan como ingreso extra (se dedican a otro trabajo), la relevancia de la plataforma radica en la actividad económica en torno a ella, generando que los visitantes se queden más tiempo en destino, y consuman más bienes complementarios. Se estima que la actividad en el sector alojamiento de Airbnb generó \$1.706 millones (U\$S 107,36 millones) en 2016 en CABA. Este valor aúna los ingresos de los anfitriones y el gasto de los huéspedes en el destino en otras actividades (Airbnb Citizen, 2017).

---

<sup>7</sup> Cotización en dólares al 30/12/2016 (información obtenida de los datos abiertos del [Banco Central de la República Argentina](#)).

<sup>8</sup> Porcentaje en términos nominales. Inflación interanual del mes de diciembre del año 2017 del 24,8% (información obtenida de los datos abiertos del INDEC).

Cotización del dólar al 28/02/2018.

Depreciación del peso frente al dólar entre el 30/12/2016 y el 28/02/2018 de un 26,6% (información obtenida de los datos abiertos del [Banco Central de la República Argentina](#)).

### 3.1 Estructura del mercado de intermediación de alojamientos colaborativos en CABA

Ante el crecimiento de los modelos de la economía colaborativa, la intermediación de los alojamientos turísticos temporarios por parte de las plataformas colaborativas fue llevada a cabo por un creciente número de compañías. Estas plataformas colaborativas operan en mercados de doble (o multi) lado, a través de portales web o aplicaciones *mobile*, facilitando transacciones entre dos (o más) grupos de usuarios diferenciados pero interdependientes con el fin de generar valor compartido. El desarrollo de estos mercados de las plataformas de doble (multi) lado dependen de:

- Efectos de red: estos efectos se incrementan en cuanto el número de usuarios de un mismo lado del mercado crezca (el crecimiento en conjunto de uno de estos lados indirectamente impactará en el crecimiento del lado opuesto).
- Economías de escala: a pesar de que el costo marginal de las plataformas online es muy bajo, ellas incurren en altos costos fijos que resultan en altas economías de escala.
- Congestión: el nivel de congestión en las plataformas online restringe las economías de escala.
- Diferenciación de las plataformas: esta diferenciación puede darse en relación a las cualidades específicas del producto o servicio de cada plataforma, o en relación al perfil de los usuarios.
- *Multi-homing*: así es definida la práctica de utilización de múltiples plataformas para realizar tareas similares o diferentes. Aunque la diferenciación de las plataformas sea un estímulo para la elección del uso de una plataforma, no es determinante debido al *multi-homing*.

En el mundo occidental, Airbnb marca una clara tendencia de liderazgo en el mercado, pero existen múltiples plataformas similares dando pelea. Por este motivo, en este capítulo se identifican las plataformas que ofrecen este servicio de intermediación en CABA y la cantidad de alojamientos que se encuentran anunciados en ellas, en un mismo período de tiempo. De este modo, se visualiza cómo está conformada la estructura del mercado, cuán concentrado o competitivo es el mismo, y cuán relevante es el estudio de Airbnb para analizar el sector.

En primer lugar, se releva la oferta de distintas plataformas que intermedian entre usuarios para alquilar viviendas, habitaciones y camas, en el mes de junio del año 2018<sup>9</sup>. Este relevamiento se llevó a cabo para identificar la distribución de la oferta

---

<sup>9</sup> Tabla con los porcentajes por plataforma en el Anexo 2

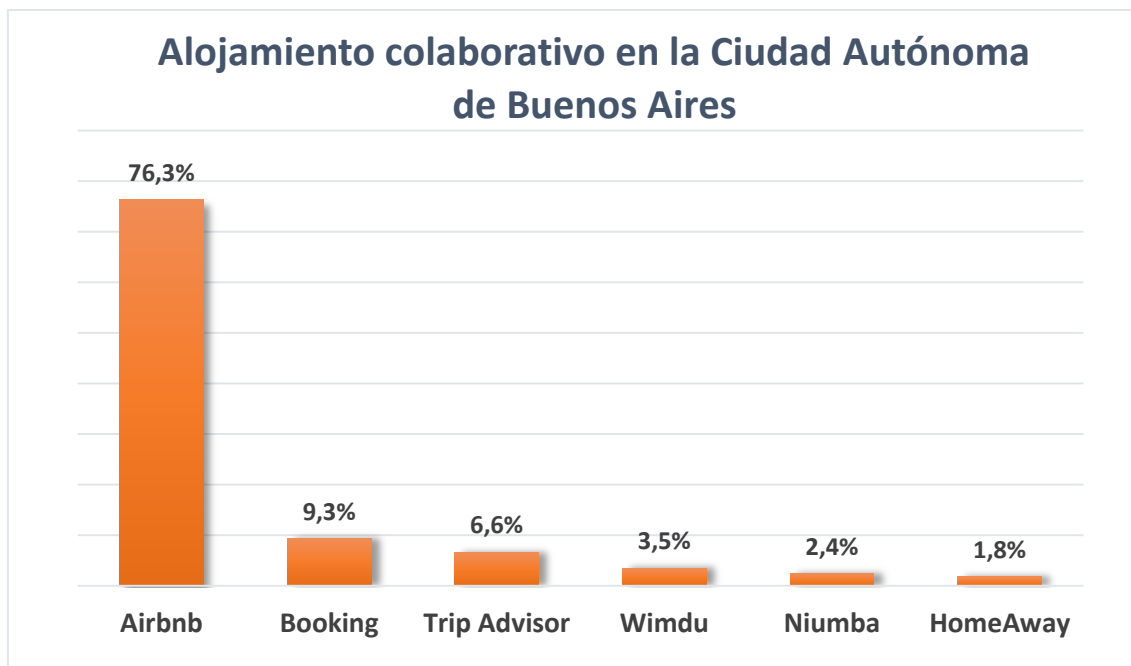
a través de las diferentes plataformas y el volumen del mercado de alojamiento colaborativo en CABA.

Airbnb no ofrece estadísticas sobre los anuncios y usuarios de su página discriminadas por ciudad, por lo que la información se obtuvo a través de la plataforma AirDNA. Esta organización se encarga de obtener la información más confiable sobre Airbnb a través de mecanismos de *web-scraping*, que utilizan un software para extraer información de una página web simulando la navegación de una persona (AirDNA, 2018). La información de las demás plataformas fue recolectada directamente desde las propias páginas web por el autor.

El mercado de alojamiento colaborativo de Buenos Aires se encuentra concentrado en 6 plataformas (Figura 4):

- 1) Airbnb, que, al igual que en las principales ciudades del mundo, se lleva la mayor cuota de mercado (76,3%);
- 2) Booking, que, a partir de 2017, dio lugar en su plataforma a los que llamó “alojamientos alternativos”, y se encuentra en el segundo lugar (9,3%);
- 3) TripAdvisor Rentals, la sección de alquiler de viviendas de la comunidad TripAdvisor (6,6%);
- 4) Wimdu (3,5%);
- 5) Niumba, la plataforma colaborativa miembro de TripAdvisor Rentals (2,4%); y
- 6) HomeAway, el jugador de Expedia en el sector, que, a diferencia de muchos destinos europeos, no tiene un peso significativo en el sector (1,8%).

En este análisis no están contemplados los efectos de la práctica de *multi-homing*. Muchas de las viviendas anunciadas en Airbnb también pueden encontrarse anunciadas en las demás plataformas. Por consiguiente, los valores contabilizados no son únicos. Podrían encontrarse alojamientos duplicados, triplicados o más, si se encontrasen publicados en más de una plataforma, y, en consecuencia, los porcentajes no corresponderían en exactitud con los alojamientos existentes.



**Figura 4:** Distribución de anuncios de alojamiento colaborativo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por plataforma (junio 2018). Elaboración propia en base a relevamiento propio.

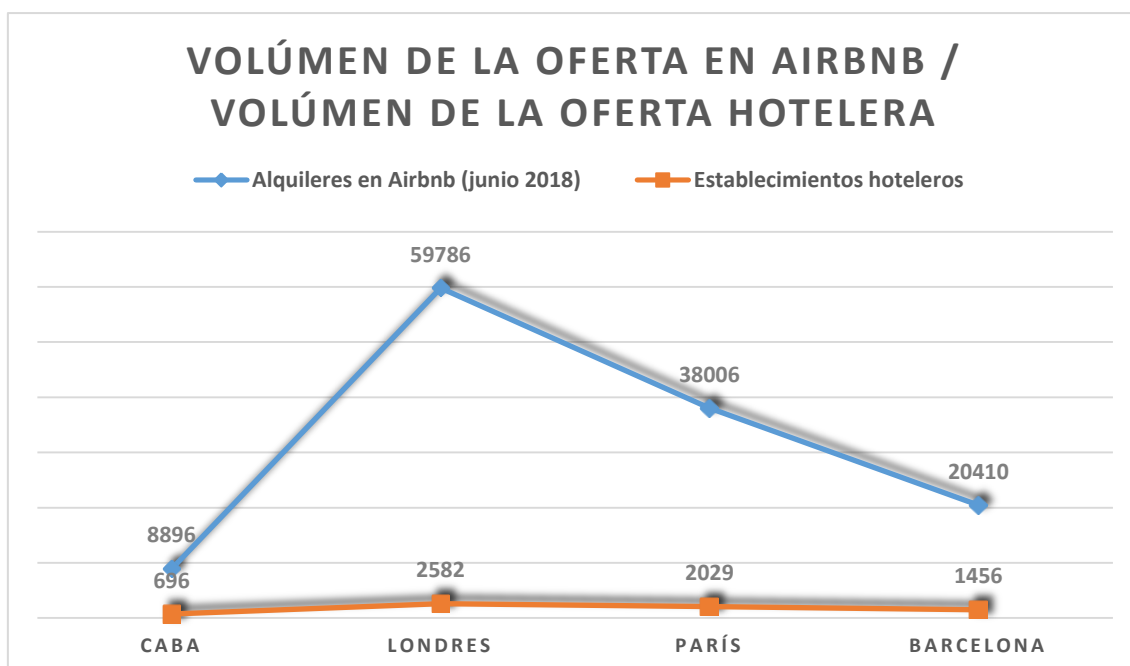
Así como Booking, que es reconocida como una OTA encargada de comercializar hotelería y parahotelería tradicional, comenzó a comercializar viviendas y habitaciones de particulares, Airbnb también impulsó grandes transformaciones para competir directamente. Su CEO, Brian Chesky, reconoció públicamente que Expedia y Booking son sus principales competidores, y, en consecuencia, ya se comercializan a través de su plataforma 24 mil hoteles boutique, que representan el 5% del total de los anuncios (Gaviria, 2018). AirDNA no diferencia la información de estos hoteles boutique anunciados por Airbnb; por consiguiente, existe una pequeña porción de hoteles boutique ofertados a través de Airbnb que se encuentran incluidos dentro de la oferta relevada en la plataforma, pero que no afectarían las tendencias de los valores reales.

Airbnb marca una clara tendencia de liderazgo en el mercado de alojamiento colaborativo en CABA. Por este motivo, este estudio analiza la intervención de Airbnb como parámetro del fenómeno de los alojamientos colaborativos en la ciudad.

### 3.2 Distribución espacial de la oferta

El análisis de los datos espaciales aporta una estructura apropiada para el estudio de patrones de la localización de los alojamientos en las ciudades.

En la Argentina, 22.000 fueron los alojamientos colaborativos ofertados a través de Airbnb en el año 2016 y más de la mitad de ellos corresponden a alojamientos ubicados dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Airbnb Citizen, 2017). En junio de 2018, la oferta en la ciudad fue de casi 9.000 alojamientos. El tamaño del mercado de alojamiento en plataformas *peer-to-peer* de CABA es significativamente inferior a destinos importantes como Londres (casi 60.000), París (38.000) o Barcelona (más de 20.000)<sup>10</sup>. Al comparar con el número de establecimientos hoteleros en CABA (696)<sup>11</sup>, en Londres (2.582)<sup>12</sup>, en París (2.029)<sup>13</sup> y en Barcelona (1.456)<sup>14</sup> se observa un tamaño similar a Barcelona en proporción al sector hotelero, pero relativamente inferior al de Londres y París (Figura 5).



**Figura 5:** Número de establecimientos hoteleros y número de alquileres ofertados en Airbnb (junio 2018) por ciudad. Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de anuncios en Airbnb por establecimiento hotelero muestra más claramente la diferencia en las proporciones de los sectores en cada ciudad (Figura 6). A pesar esta diferencia en tamaño y proporción con las principales ciudades europeas en las que Airbnb ha causado revuelo, su relevancia en proporción a la actividad turística de la ciudad y su potencial, con un crecimiento interanual mayor al 35% en alojamientos ofertados (AirDNA, 2018), motivan al estudio de su funcionamiento.

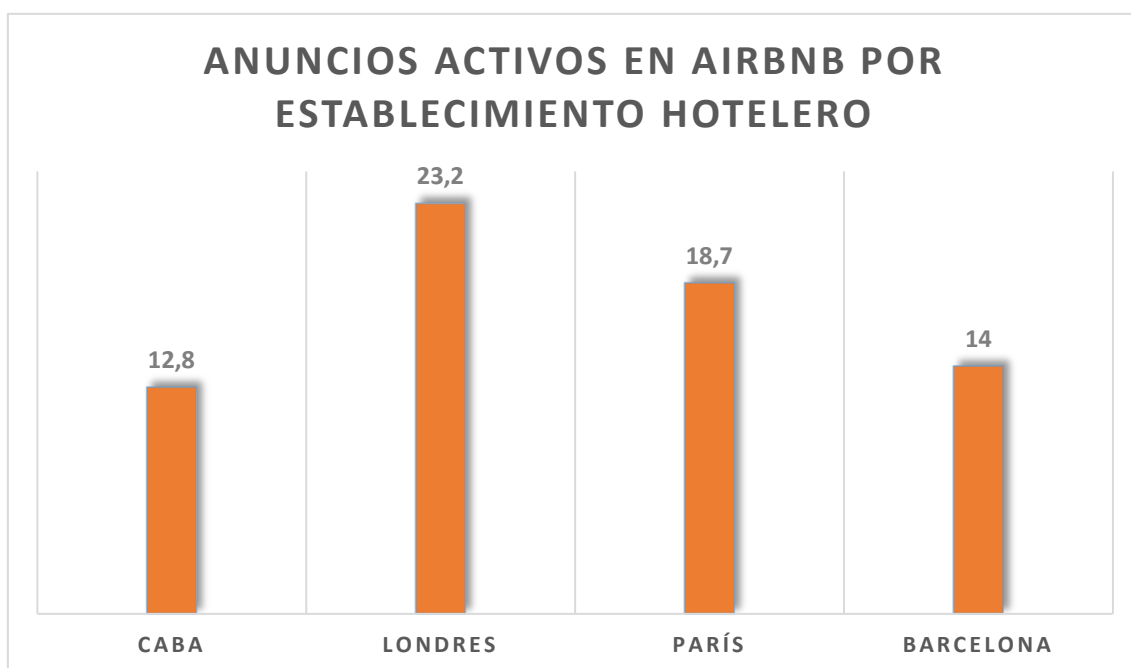
<sup>10</sup> Datos obtenidos de [AirDNA](#).

<sup>11</sup> Dato obtenido en relevamiento propio de los establecimientos registrados en el Ente de Turismo de Buenos Aires y ofertados en *Booking.com* (2018) descrito previamente en la sección 1.2 Metodología.

<sup>12</sup> Dato obtenido de *Census of serviced accommodation stock, England research & insight, Visit Britain/Visit England* (2016).

<sup>13</sup> Dato obtenido de *Le Tourisme à Paris Chiffres clés, Office du Tourisme et des Congrès* (2017).

<sup>14</sup> Dato obtenido del Informe de la actividad turística en Barcelona del Observatorio de turismo de Barcelona (2017).



**Figura 6:** Anuncios activos en Airbnb cada un establecimiento hotelero. Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se describe la distribución espacial de la oferta de Airbnb en CABA. Este análisis es necesario para: entender si los alojamientos anunciados a través de la plataforma compiten de forma directa con establecimientos hoteleros y parahoteleros tradicionales; identificar la posibilidad de que Airbnb contribuya a la dispersión de la oferta de alojamiento y descomprima la presión en zonas con alta densidad hotelera; y reconocer si estos alojamientos representan una opción complementaria que contribuye a diversificar la oferta del destino, incluyendo dentro del mercado turístico a lugares que anteriormente se encontraban excluidos dentro de los lugares frecuentados por el turista convencional (Moreno Izquierdo et al., 2016).

En este segundo análisis, se lleva a cabo un mapeo de los alojamientos comercializados a través de Airbnb, identificando la cantidad de anuncios por barrio a través de la plataforma<sup>15</sup>. Luego de un mapeo similar de la ubicación de los establecimientos hoteleros y parahoteleros<sup>16</sup>, se compara la localización de ambos tipos de alojamiento, con el fin de obtener información sobre la densidad de la hotelería tradicional y contrastarla con la densidad de la oferta de alojamiento colaborativo<sup>17</sup>.

Se puede observar en el mapa de distribución de las viviendas anunciadas por Airbnb (Figura 6) que existe una presencia de este tipo de alojamiento en una mayor parte del territorio porteño, alcanzando lugares donde no se pueden encontrar

<sup>15</sup> Datos por barrio en Anexo 3

<sup>16</sup> Datos por barrio en Anexo 4

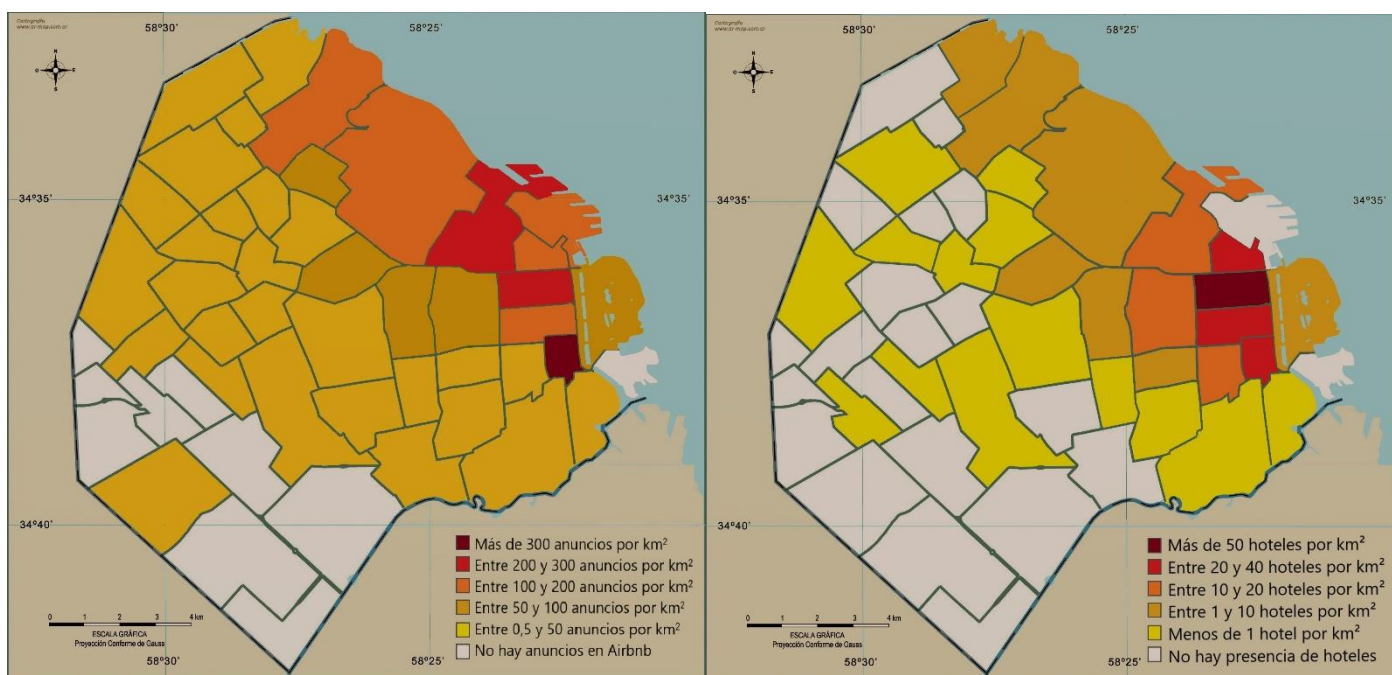
<sup>17</sup> Datos por barrio en Anexo 5

establecimientos hoteleros o la cantidad de alojamientos tradicionales es mínima, y que no se encuentran incluidos dentro del producto turístico de la ciudad. De este modo, se extiende la oferta turística hacia barrios periféricos.

Sin embargo, se puede apreciar una mayor cantidad de alojamientos localizados en los barrios de microcentro y barrios norte, con una densidad mucho mayor en ellos. A pesar de que se podría afirmar que estos barrios tienden a tener una superficie más pequeña (lo que podría poner en cuestionamiento el dato de la densidad a nivel barrio), la magnitud de la concentración de estos alojamientos se puede dimensionar si se observa el volumen de establecimientos: los anuncios en Airbnb en estos barrios (San Telmo, Monserrat, San Nicolás, Retiro, Recoleta y Palermo) representan el 69% del total de anuncios en toda la ciudad.

El mapa de la distribución hotelera (Figura 7) muestra una marcada concentración de los establecimientos en los barrios de microcentro y alrededores, ubicados en una zona que se encuentra en un punto intermedio entre los diferentes puntos de interés turístico de la ciudad (tales como Caminito en La Boca, al sur de la ciudad, el casco histórico en microcentro o los polos gastronómicos de los barrios norte).

Esta mayor presencia de la oferta de alojamientos colaborativos a través de Airbnb en sitios de mayor interés turístico, genera una mayor presión en zonas de mayor presencia hotelera. CABA presenta una distribución similar a la de Barcelona, identificada por Arias Sans & Quaglieri (2016). Si bien no fue determinado el coeficiente de correlación en Buenos Aires para compararlo con el coeficiente de correlación de Barcelona, se puede observar en el mapa una similar centralización y marcada coincidencia espacial.



**Figura 6:** Mapa de densidad de la oferta en Airbnb. Elaboración propia en base a relevamiento propio.

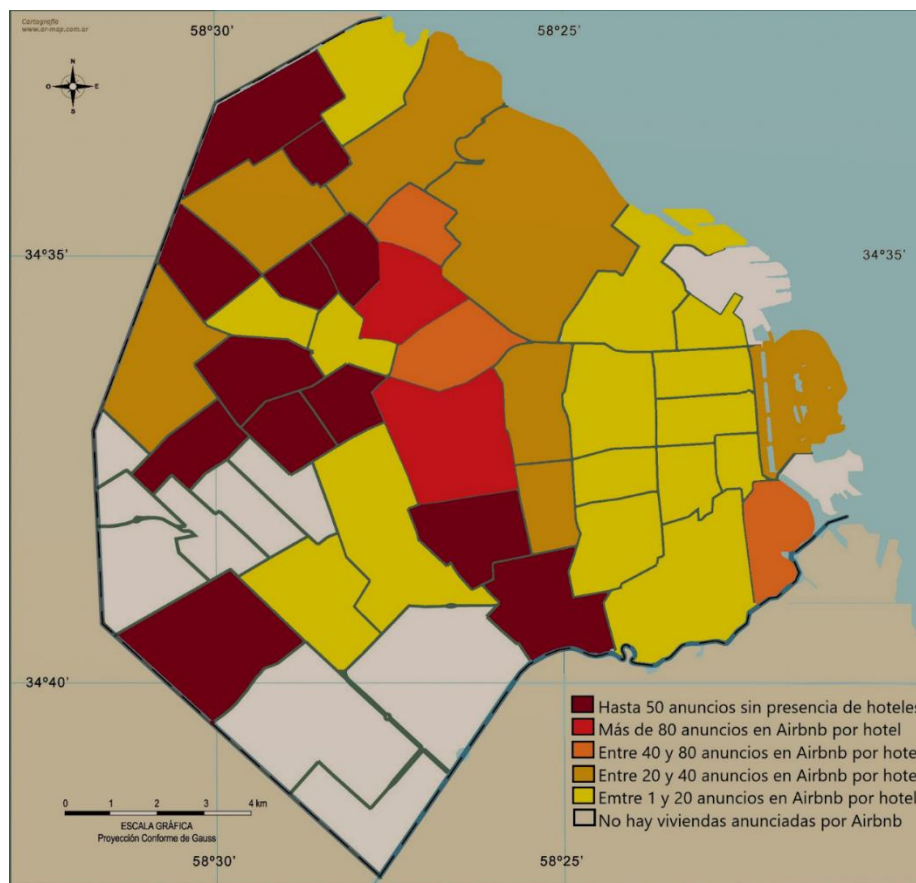
**Figura 7:** Mapa de densidad hotelera en CABA. Elaboración propia en base a relevamiento propio.

Aunque la ubicación de los anuncios en la plataforma colaborativa tiende a seguir la lógica de la ubicación hotelera, la oferta en Airbnb presenta un número inferior de plazas sobre una mayor extensión territorial, a diferencia de la hotelería tradicional, que concentra una mayor cantidad de plazas en zonas de menor extensión, donde Airbnb compite directamente en función de su localización.

La figura 8 identifica las zonas de influencia, en las que los alojamientos colaborativos tienen una mayor presencia en comparación con la presencia de la hotelería tradicional. Las “*zonas Airbnb*” son aquellas en las que se pueden encontrar más de 20 anuncios de viviendas por cada establecimiento hotelero en ella. 12 son los barrios con presencia exclusiva de alojamientos colaborativos, y Caballito y Chacarita son los barrios en los que se observa una marcada diferencia entre anuncios en Airbnb y la oferta hotelera, con casi 150 anuncios por cada hotel existente. El mapa muestra cómo las *zonas Airbnb* se localizan principalmente sobre una franja central que se extiende de norte a sur, con tendencia hacia el sector oeste de la ciudad y los barrios periféricos. La oferta hotelera se encuentra bien distribuida sobre los barrios de mayor interés turístico y los alojamientos en Airbnb aumentan la presión en esas zonas sin dominar el mercado, pero probablemente contribuyendo a una reducción de los precios del sector.

Las *zonas Airbnb* donde tienen exclusividad los alojamientos ofertados a través de Airbnb no se encuentran dentro de los sitios de interés turístico. Palermo, La Boca y Puerto Madero son las *zonas Airbnb* de mayor interés turístico, donde los alojamientos colaborativos satisfacen la demanda no cubierta por la hotelería tradicional, pero su presencia aumenta la oferta de alojamiento y la presión competitiva. De todos modos, en estos barrios es probable que la hotelería supere al mercado de alojamiento colaborativo en número de plazas, hecho que supondría un menor impacto en los precios y en las tasas de ocupación del sector hotelero. Por este motivo, es necesario en estudios futuros incluir el análisis de datos sobre plazas disponibles y sobre el impacto del sector en los precios hoteleros, como complemento a este trabajo.





**Figura 8:** Mapa de zonas de influencia. Elaboración propia en base a relevamiento propio.

Es probable que la expansión de la oferta colaborativa hacia los barrios periféricos de la ciudad contribuya gradualmente a una diversificación de la oferta de la ciudad, e integre a la actividad turística sectores que se encontraban alejados del flujo turístico. La descentralización de la oferta puede encontrarse motivada por los Juegos Olímpicos de la Juventud 2018, que ubican 29 instalaciones deportivas en 4 parques deportivos ubicados en barrios periféricos. Sin embargo, el gran nivel de concentración de la oferta de Airbnb observado en la figura 6 da indicios de que, si bien se observa una tendencia a la expansión, existe una gran diferencia entre los barrios de una primera franja norte-este (desde Belgrano hasta San Telmo) y el resto.

### **3.3 Actores interesados del mercado de alojamiento colaborativo en CABA**

La planificación estratégica de los destinos turísticos es una tarea compleja debido a la interdependencia de un gran número de actores (Jamal & Getz, 1995), con un determinado interés en un problema o cuestión, incluyendo todos los individuos, grupos y organizaciones influenciados directamente por las acciones de otros (Gray,

1989). Identificar los diferentes interesados es necesario para analizarlos, diferenciarlos y construir en conjunto una planificación del destino (Sheehan & Ritchie, 2005). Así lo plantea Porter (1985) con su modelo de clúster, definido como “agrupación de empresas e instituciones interrelacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”. A partir del creciente auge de las TIC's, el concepto de clúster tiende a ir más allá de la proximidad geográfica. Greztel et al. (2015b) lo define como ecosistema de turismo inteligente (STE por sus siglas en inglés), refiriéndose a un sistema turístico caracterizado por la utilización de tecnología *smart*<sup>18</sup>, el intercambio intensivo de información entre los actores, la incorporación de estrategias de cooperación público-privada y co-creación de valor, el concepto de trabajo en red (*network*) con diversos actores y a diferentes escalas, nuevos modelos de negocios que contemplen la innovación, y la integración de los consumidores turistas con los consumidores residentes y su actuación como productores (concepto usualmente asociado a la economía colaborativa).

Las Organizaciones de Gestión del Destino (DMO por sus siglas en inglés) - administraciones de naturaleza pública o mixta- reconocen a los actores interesados como seres importantes, dado que ellos proveen o facilitan financiamiento, proporcionan la superestructura y el producto turístico, participan y generan soporte a sus programas, o influyen en su gobernanza (Sheehan & Ritchie, 2005).

En virtud de establecer el esquema de actores del mercado de alojamiento colaborativo en la Ciudad de Buenos Aires, se describirán los diferentes interesados en Airbnb, diferenciados entre individuos, empresas tecnológicas, empresas turísticas y organizaciones empresariales, gobierno e instituciones públicas y centros I+D+i:

- Individuos
  - Turistas: los consumidores de alojamientos alquilados *peer-to-peer* representan la fuerza demandante del mercado, y uno de los 3 elementos necesarios para que el mismo exista. Si bien no existen estudios sobre el perfil del turista colaborativo en Buenos Aires, es probable que se correspondan con los turistas colaborativos del mundo, que tienden a ser más jóvenes, buscadores de precios económicos, con una mayor valorización sobre lo auténtico, y viajeros con motivos de ocio (Adamiak, 2018; Young, Corsun & Xie, 2017; Goree, 2016; Tussyadiah & Zach, 2015; Zervas, Proserpio & Byers, 2014).
  - Anfitriones: los anfitriones que ponen sus viviendas en alquiler en Airbnb son los proveedores de servicios de alojamiento. Pueden poner en alquiler espacios subutilizados de sus propias viviendas o segundas propiedades. En junio de 2018, del total de anuncios de los anfitriones en Airbnb, apenas el 2,6% puso en alquiler camas, el 24,8% anunció habitaciones, y el 72,5% puso en alquiler una vivienda completa<sup>19</sup>. Más

---

<sup>18</sup> Tecnología avanzada que incluye internet de las cosas (IoT), la nube, análisis de *big data*, inteligencia artificial, *blockchain* y otras.

<sup>19</sup> Datos obtenidos de [AirDNA](#). Datos por barrio en Anexo 6.

del 60% de los anfitriones tiene más de un anuncio en Airbnb. Se encuentran organizados a través del Club de Anfitriones de Airbnb en Buenos Aires, que fue creado en diciembre de 2017, y a través del que llevan a cabo eventos para conocerse entre sus pares, organizarse localmente, e intercambiar experiencias, conocimientos y herramientas de acción (Airbnb Citizen, 2018a).

- Empresas tecnológicas
  - Plataformas intermediarias de alojamiento colaborativo: los competidores directos de Airbnb son las plataformas colaborativas restantes. Con diferentes modelos de negocio (Tabla 1) y diferente alcance (Figura 3), todas forman parte de la irrupción de la economía colaborativa en el mercado hotelero. No se encuentran agrupadas bajo ninguna asociación empresarial, pero Airbnb es el principal representante del sector y quien allana el camino a los demás jugadores con su equipo administrador de políticas públicas regionales y sus reportes acerca de los beneficios desencadenados por su actividad.
- Empresas turísticas y organizaciones empresariales
  - Establecimientos hoteleros y parahoteleros: los establecimientos que ofrecen alojamiento tradicional son los terceros mayormente afectados por la irrupción de Airbnb y la economía colaborativa, en términos de reducción de precios y competencia desleal. En la ciudad de Buenos Aires hay 666 alojamientos registrados (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2018), y casi 700 son los alojamientos tradicionales, si se considera también aquellos no registrados anunciados a través de Booking<sup>20</sup>.
  - Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Café: los establecimientos hoteleros se encuentran agrupados en la Cámara de Hoteles perteneciente a la AHRCC.
- Gobierno e instituciones públicas
  - Ente de Turismo de Buenos Aires: esta organización mixta es el órgano planificador, regulador y promotor de la actividad turística de la ciudad. Como administración local de turismo, presenta los principales desafíos que derivan de la irrupción de la economía colaborativa a nivel local.
  - Ministerio de Producción de La Nación: es el impulsor a nivel nacional y representante del sector público del proyecto de CIPPEC y el BID-FOMIN “Desarrollo de la economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación”.

---

<sup>20</sup> Datos obtenidos en el mes de junio de 2018.

- Centros I+D+i
  - Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC): esta organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro, lleva a cabo el proyecto “Desarrollo de economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación”, liderado por el programa “Ciudades” de CIPPEC, junto con el BID-FOMIN, el Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (IDRC) y el Ministerio de Producción de la Nación, con el objetivo de vincular el desarrollo integral de las ciudades con la implementación de modelos de economía colaborativa.
  - Aceleradoras de *startups* como Quasar Ventures, NXTTP Labs, Wayra e Incutex. Estas compañías se encargan de captar emprendimientos tecnológicos para mentorearlos y financiarlos a través de fondos de capital de riesgo. Algunos de estos emprendimientos se encuentran dentro de la economía colaborativa.
  
- Organismos de financiamiento
  - Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN): provee de asistencia técnica al sector privado de América Latina y Caribe, y es el principal aportante del proyecto “Desarrollo de economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación” de CIPPEC, que se encuentra enmarcado dentro del área temática “Ciudades Inclusivas”, que tiene como misión mejorar la calidad de vida en áreas urbanas mediante la inversión en innovaciones escalables del sector privado. Su financiamiento alcanza los 1,75 millones de dólares, en carácter de cooperación técnica (FOMIN, 2018).

## 4. Situación actual del sector de alojamiento

Con el propósito de visualizar el estado del sector de alojamiento en CABA en relación a la irrupción de la economía colaborativa, a 10 años de su surgimiento, en este capítulo se procederá a realizar un análisis del mercado de viviendas turísticas en Airbnb y del sector hotelero. Se identificaron los diferentes criterios a analizar, considerados relevantes para cada sector. Se tomaron como variables los aspectos regulatorios, aspectos impositivos, costos, calidad y seguridad, perfil del turista, accesibilidad al mercado, conectividad territorial, ecosistema digital y otros. En base a los resultados de estos análisis sobre cuestiones internas y externas de cada modalidad de alojamiento, y a la información obtenida de las entrevistas a miembros del Ente de Turismo de Buenos Aires, se procederá a establecer perspectivas del futuro del mercado alojativo.

### 4.1 Análisis FODA de la oferta en Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

En esta sección se analiza el estado actual de los alojamientos colaborativos ofertados en Airbnb, entendiéndolo como una organización que integra el sistema web de la plataforma y los alojamientos ofrecido por los anfitriones. La evaluación se lleva a cabo dividiendo el estudio en dos partes: un primer análisis sobre los aspectos internos de los alojamientos colaborativos y un segundo análisis sobre cuestiones externas de los alojamientos colaborativos atribuibles a su entorno.

#### ***Análisis interno***

##### Fortalezas:

##### 1. Costos:

Los bajos costos transaccionales son el principal motor de esta modalidad de negocios. A su vez, la contratación de personal se da en muy pocos casos, por lo que los costos fijos son relativamente bajos.

##### 2. Accesibilidad al mercado:

Las bajas barreras para acceder al negocio, permiten la expansión de estos negocios. Basta con tener un *smartphone*, registrarse con una cuenta de correo electrónico, datos personales básicos, un número de teléfono y la verificación del DNI mediante escaneo, para poder ofertar un alojamiento a través de Airbnb.

### 3. Sistemas de puntaje y reputación:

Los sistemas basados en puntajes y reputación, combinados con sistemas de verificación mediante número telefónico y tecnología para comprobar documentación de identidad (usualmente llevado a cabo por proveedores externos) añaden valor en materia de calidad y seguridad para los consumidores. Su funcionamiento incentiva al comportamiento responsable voluntario de los usuarios y de la misma plataforma (para evitar, por ejemplo, las recomendaciones falsas). Este comportamiento voluntario incrementa la confianza entre los usuarios y aumenta la competitividad del servicio, y atenúa la falta de garantías para el consumidor como consecuencia de la ausencia de un marco normativo respaldatorio. De hecho, Zervas, Proserpio y Byers (2015) realizaron un análisis comparativo entre las calificaciones de más de 600.000 usuarios de Airbnb y las calificaciones de usuarios de 500.000 hoteles de todo el mundo en TripAdvisor, para identificar el grado de satisfacción en cada sector. Los resultados arrojaron que el 95% de los usuarios de Airbnb alcanzó un puntaje promedio de 4.5 (en un rango de 1 a 5), mientras que la calificación promedio de los establecimientos hoteleros fue de 3.8, con una varianza mucho mayor. Díaz Armas, Gutiérrez Taño y García Rodríguez (2015) en un estudio similar en ocho ciudades, obtuvieron un puntaje promedio en Airbnb de 4.71 y en TripAdvisor de 3.75. Estas cifras reflejan que los sistemas de puntaje y reputación pueden ser mucho más efectivos, en términos de nivel de satisfacción, que los sistemas tradicionales de homogeneización de criterios de calidad y seguridad.

### 4. Ecosistema digital:

El nivel de digitalización juega un papel clave para el desarrollo de la economía colaborativa. En 2013, el 60% del país ya tenía acceso a internet, siendo el segundo país con mayor penetración de internet en América Latina, después de Chile, y se estima que desde 2005 a 2013 el aporte de la digitalización al crecimiento del PBI en el país fue de un 3,76% (Katz et al., 2015). La tendencia a digitalizar los mercados favorece la confianza de los usuarios y la expansión de la economía colaborativa.

### 5. Nivel de profesionalización:

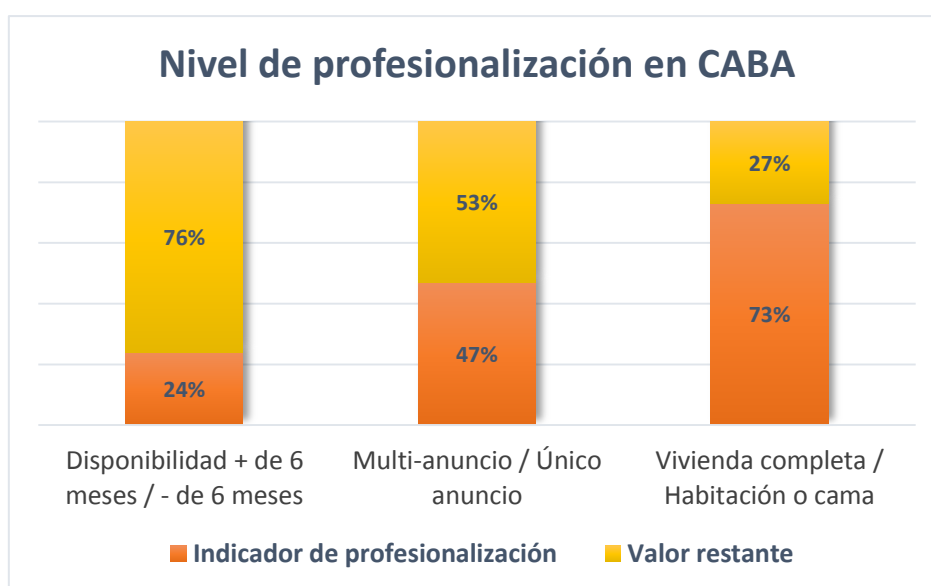
Al analizar los indicadores (Figura 9) que Adamiak (2018) plantea para medir el grado de profesionalización de la oferta de Airbnb, se observa que:

- El 24 % de los anuncios en CABA se encuentran disponibles por más de 6 meses,
- El 47% de los anuncios en CABA pertenecen a anfitriones multi-anuncio,
- El 73% de los anuncios en CABA son de viviendas completas ofertadas.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Datos obtenidos en AirDNA (septiembre de 2018).

Estas cifras denotan un nivel de profesionalización en la ciudad medio-bajo, dado que 2 de los indicadores no superan el 50%. El alto porcentaje de viviendas completas nos muestra una amplia presencia de alquileres de segundas propiedades, lo que establece una tendencia a que la oferta en la plataforma corresponda a emprendimientos de particulares en busca de un segundo ingreso. Similares niveles de profesionalización de la oferta tienen ciudades como París, Ámsterdam y Copenhague (Adamiak, 2018). Un nivel bajo de profesionalización es considerado una fortaleza para el sector, debido a que es un indicador del bajo impacto de las externalidades negativas.



**Figura 9:** Nivel de profesionalización de la oferta en Airbnb en CABA. Elaboración propia en base a datos obtenidos de AirDNA.

## 6. Trabajo independiente:

Las posibilidades de trabajo y la ampliación del alcance que puede ofrecer Airbnb como intermediario posibilitan obtener un ingreso extra a los propietarios, e incentivar el trabajo independiente. Al mismo tiempo, incentiva a los propietarios a emprender en el sector turístico.

### Debilidades:

#### 1. Marco regulatorio:

La ley 4.632 (2013) establece en CABA un sistema de registración de propiedades que sean dadas en locación temporaria con fines turísticos de manera habitual. Esta ley no es obligatoria para todos los alojamientos turísticos, como indica en su art. 7°:

*“Artículo 7°. - Obligatoriedad: La registración de las propiedades y los sujetos que establece el artículo segundo será obligatoria en los casos en que el bien locado esté comprendido en un conjunto mayor a tres departamentos y/o unidades funcionales sujetos o no al régimen de propiedad horizontal, independientemente de su ubicación y que se encuentren bajo una misma unidad de comercialización o pertenezcan al mismo titular. Toda explotación realizada en contravención está prohibida e implicará la aplicación de las sanciones que correspondieren.”*

La normativa exige la registración obligatoria únicamente a aquellos alojamientos que se encuentren comprendidos en un conjunto mayor a tres unidades bajo la responsabilidad de un mismo titular. Esto provoca que muchos alojamientos turísticos queden fuera del sistema y funcionen en un marco de irregularidad.

## 2. Calidad y seguridad:

El vacío normativo mencionado en el punto anterior permite la existencia en el mercado colaborativo de una carencia de garantías legales en materia de calidad y seguridad. Si bien el estudio de Zervas et al. (2015) infiere que las garantías legales podrían ser reemplazadas por los sistemas de recomendación y puntaje teniendo en cuenta el nivel de satisfacción en su análisis ex-post, este modelo carece de herramientas de prevención y protección de los usuarios, especialmente por el alto costo que representa resolver un conflicto entre partes particulares por vías jurídicas (y la completa desprotección en caso que se tratasen de alojamientos ilegales).

## **Análisis del entorno**

### Oportunidades:

#### 1. Presión impositiva:

A partir de marzo de 2018 los bancos comenzaron a retener y remitir un porcentaje en concepto de Impuesto a las Ganancias sobre los montos que la empresa transfiere a los usuarios en el país, en términos de la normativa emitida por la Resolución General 830/2000 emitida por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), que se encontraba en desuso. No es Airbnb quien asume el cargo, sino los anfitriones que ofrecen alojamiento. No a todas estas personas que ofrecen alojamiento se les retiene el mismo porcentaje, dependiendo de la condición en la que se encuentre cada uno. Para aquellas personas (físicas o jurídicas) que no se encuentren inscriptos en AFIP, la retención alcanza un 28%. Aquellas que sí lo estén como monotributista, no tendrán retenciones hasta que alcancen el tope anual previsto por AFIP en la categoría en la que se encuentre inscripto, y superado ese tope verán una retención del 6%. A los responsables inscriptos también se les retiene un 6% una vez superado el límite de \$5.000 pesos mensuales. Si bien estas cifras impactan directamente sobre el precio, que es considerada la principal ventaja competitiva de este negocio, los valores de la retención son muy bajos si se da en un marco de legalidad, y motivan a los anfitriones a inscribirse ante AFIP.

#### 2. Nuevas tecnologías:



El surgimiento de nuevas tecnologías como *blockchain* (cadena de bloques) e inteligencia artificial son una gran oportunidad para Airbnb para continuar reinventándose, mejorando su servicio y adaptándose a las necesidades de la demanda.

Específicamente la tecnología *blockchain* puede significar una gran mejora en la confianza y en las garantías de las partes, y la completa reducción de intermediarios, eliminando la utilización de entidades financieras como medio de transacción.

### 3. Crecimiento del turismo receptivo:

Desde el Ente de Turismo de Buenos Aires se prevé un aumento de la llegada de turistas internacionales del 20% para el período julio de 2018 - junio de 2019. Este aumento se daría como resultado de la nueva conectividad aérea, y una mejora en la competitividad medida a través del Índice de Tipo de Cambio Real Bilateral (ITCRB) respecto a Brasil y el Índice de Tipo de Cambio Real (ITCR), que presentan un crecimiento sostenido desde noviembre de 2015 (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2018a), y que se explica lógicamente por la devaluación del peso.

### 4. Conectividad territorial:

Las posibilidades que brindan los servicios públicos de la ciudad en relación a la conectividad interna representa una oportunidad de expansión para Airbnb, que impulse el emprendedurismo en barrios periféricos y permita desarrollar productos turísticos complementarios a los tradicionales, y que provoquen una descentralización de la actividad turística. Por esta razón, no es únicamente una oportunidad para Airbnb, sino que también es considerada una gran oportunidad para el destino.

## Amenazas:

### 1. Perfil del turista:

CABA se consolida como un destino orientado al segmento de turismo de reuniones (MICE por sus siglas en inglés), siendo la principal ciudad destino de esta tipología de turismo en el continente americano por número de congresos (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina, 2017). En 2017 el 22% de los arribos por los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque correspondieron a turistas de negocios, esta categoría es la que presenta el mayor crecimiento interanual alcanzando un 15% (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2018). Esta cifra toma relevancia si se tiene en cuenta que los turistas que viajaron por reuniones en Argentina que se trasladaron en avión representan únicamente el 15% del total (Observatorio de Turismo de Reuniones de la República Argentina, 2017). La oferta de CABA ha marcado una clara tendencia a priorizar los mercados más rentables, entre los que se encuentra el turismo de reuniones, el turismo LGTB y el turismo idiomático.

Estudios mencionados previamente (Adamiak, 2018; Young, Corsun & Xie, 2017; Goree, 2016; Tussyadiah & Zach, 2015; Zervas, Proserpio & Byers, 2014) han manifestado la existencia de una tendencia por parte de los que viajan por motivos laborales y de negocios a consumir mayormente el servicio hotelero. Esto representa un desafío para Airbnb y las plataformas intermediarias para lograr captar ese nicho de mercado que tiene un peso importante en la actividad turística de la ciudad.

## 2. Externalidades negativas:

La escasez de una política concreta que planifique íntegramente el desarrollo de la economía colaborativa, en este caso específicamente la relacionada a la actividad turística, representa una amenaza para la población residente ante un posible reducción de la calidad de vida, como resultado de una disminución en las posibilidades de acceso a la vivienda ante la suba de precios inmobiliarios, de la generación de molestia por ruidos u otro tipo de situaciones en los vecinos, y/o de las probabilidades de contribución a una inestabilidad laboral. Esto podría generar problemas de índole social y político, como ya ha ocurrido en otros destinos del mundo<sup>22</sup>.

---

### **Fortalezas:**

- Costos
- Accesibilidad
- Sistemas de puntaje y reputación
- Ecosistema digital
- Nivel de profesionalización
- Trabajo independiente

### **Debilidades:**

- Marco regulatorio
- Calidad y seguridad

---

### **Oportunidades:**

- Presión impositiva
- Nuevas tecnologías
- Crecimiento del turismo receptivo
- Conectividad territorial

### **Amenazas:**

- Perfil del turista
  - Externalidades negativas
- 

<sup>22</sup> Por ejemplo: Barcelona, España.

## 4.2 Análisis FODA del sector hotelero en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Consiguientemente, se procede a realizar un análisis similar al de la sección anterior, tomando como objeto de estudio al sector hotelero, identificándolo como el sistema compuesto por los establecimientos hoteleros y parahoteleros, la Cámara de Hoteles perteneciente a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de la Ciudad de Buenos Aires (AHRCC), y la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) a nivel nacional. Del mismo modo, se divide el análisis en dos partes: un primer estudio sobre los aspectos internos que se encuentran bajo cierto nivel de control del sector, y los aspectos del entorno que contempla las variables exógenas que pueden influir o ser influenciadas por el sector.

### **Análisis interno**

#### Fortalezas:

##### 1. Marco regulatorio:

La ley 4.631 (2013) regula los alojamientos turísticos hoteleros y parahoteleros de CABA. Esta ley establece las disposiciones generales para llevar a cabo la prestación de servicios de alojamiento turístico, en materia de clasificación, categorización, inscripción y control. La normativa expresa, en su artículo 3º, la obligatoriedad de inscribirse en el Registro de Prestadores:

*“Artículo 3º. - Servicio de alojamiento turístico. A los fines de esta Ley se entiende por servicio de alojamiento turístico, aquél que se presta en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos.*

*Solamente se puede ofrecer y/o brindar el servicio de alojamiento turístico en establecimientos autorizados, clasificados, categorizados e inscriptos en el Registro de Prestadores Turísticos, creado por la Ley 600 (BOCBA 1229).”*

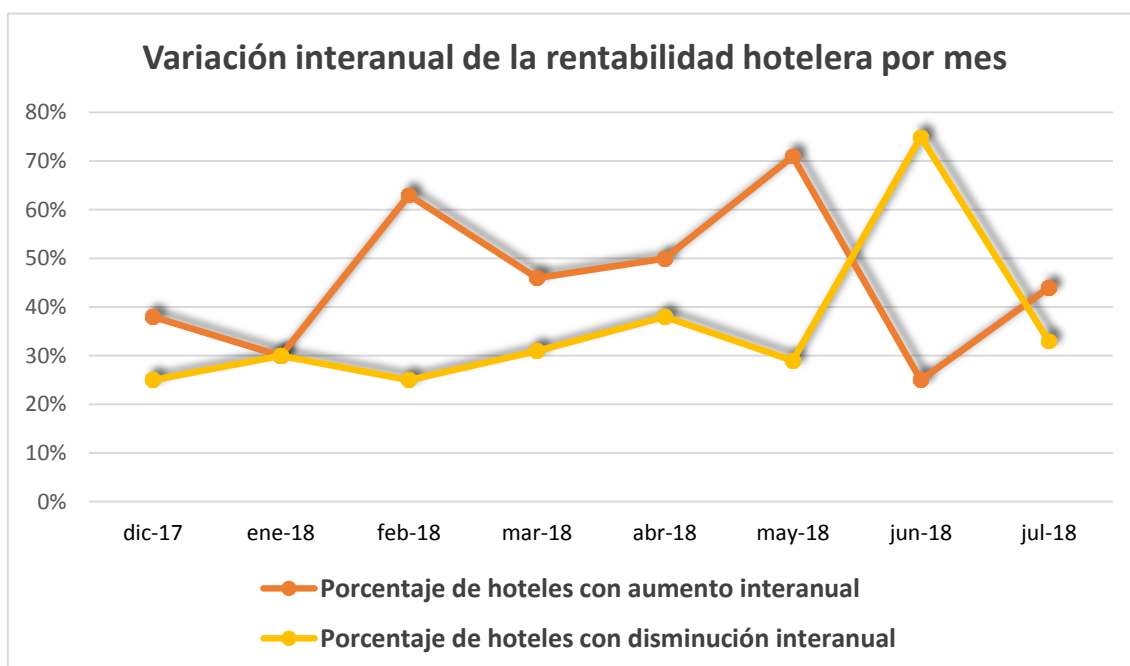
A pesar de ello, algunos alojamientos no se encuentran inscriptos y se comercializan a través de *Booking.com*, como se mencionó en los capítulos 3.2 y 3.3. Sin embargo, la mayoría de los establecimientos hoteleros se encontrarían regulados. Esta reglamentación dispone una serie de obligaciones para los titulares de los establecimientos que para el consumidor significan garantías en aspectos relacionados a la seguridad, transparencia, calidad, y categorización.

## 2. Calidad y seguridad:

El sector hotelero tiene la posibilidad de brindar garantías al cliente en términos de calidad y seguridad a través de normas voluntarias (como las normas ISO o IRAM SECTUR) y las normas obligatorias (normas jurídicas). La categorización de los establecimientos y la posibilidad de verificar la calidad a través de sellos de calidad en el ámbito de la calidad, y las obligaciones establecidas por la ley 4.631 (2013) en cuestiones de resguardo de la salud y defensa al consumidor, representan garantías para el cliente que Airbnb no puede brindar. En CABA, el Ente de Turismo de la ciudad ofrece un sello a través del dictado de un Programa de Directrices de Gestión Ambiental y un Programa de Directrices de Accesibilidad, orientado a una mejora de la sostenibilidad de la ciudad como destino y a la mejora de los procesos internos.

## 3. Rentabilidad creciente:

La hotelería de CABA ha marcado una tendencia a aumentar interanualmente su rentabilidad mensual desde diciembre de 2017 a julio de 2018 (Figura 9). El número de establecimientos que ha manifestado haber mejorado su rentabilidad en este período de ocho meses respecto a los mismos meses del año anterior inmediato ha sido relativamente superior a los establecimientos que han arrojado cifras de rentabilidad negativas respecto al mismo período del año anterior. Junio fue el único mes en el que se registró una mayor cantidad de hoteles que manifestaron una reducción en su rentabilidad en comparación al mismo período del año 2017. Sin embargo, se puede observar que, para el mes de julio, la tendencia vuelve a ser favorable.



**Figura 9:** Porcentaje de establecimientos hoteleros según su variación interanual de la rentabilidad positiva o negativa. Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de los informes mensuales de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.

#### 4. Estabilidad laboral:

La estabilidad del empleo es una ventaja de los mercados tradicionales frente a la economía colaborativa. El hecho de que el mercado hotelero se rija en un marco de legalidad y tenga como componente diferenciador el servicio al cliente, crea un mercado laboral estable que Airbnb no es capaz de crear.

#### Debilidades:

##### 1. Costos:

El funcionamiento de los hoteles en CABA está sujeto a altos costos de operatividad. Entre los principales costos operativos se encuentran los impositivos, las comisiones por comercialización a las OTA's (entre el 15% y el 25% de la tarifa, dependiendo de la plataforma), servicios (luz, gas, internet inalámbrico, telefonía, etc.), sueldos y otros gastos. En muchos casos, estos elevados costos impactan directamente sobre la competitividad de las tarifas.

##### 2. Accesibilidad al mercado:

Los altos costos de acceso al mercado hotelero, fundamentalmente en inversión de primera instancia, representan una gran dificultad del sector para expandirse, especialmente sobre barrios periféricos.

##### 3. Presión impositiva:

Los establecimientos hoteleros de CABA se encuentran afectados a elevados costos impositivos. El titular de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), Roberto Brunello, expresó que "cada 100 pesos que gasta un turista, el 38% se va en impuestos y el 40% en tributos a la hotelería" (Télam, 2016). Estos tributos en CABA corresponden a:

- Impuesto ABL: este impuesto comúnmente conocido como impuesto al Alumbrado, Barrido y Limpieza, está compuesto por un Impuesto Inmobiliario y por la Tasa Retributiva de Servicios de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Mantenimiento y Conservación de Sumideros. Este impuesto se calcula en base a la Valuación Fiscal Homogénea, que es una proporción del valor económico por metro cuadrado (m<sup>2</sup>) de los bienes inmuebles en el mercado comercial.
- Ingresos Brutos: este impuesto a los ingresos en CABA corresponde a un porcentaje del 3% de lo facturado.
- Impuesto al Valor Añadido: el IVA en la Argentina corresponde a un 21% del monto facturado.

Estos altos valores tributarios afectan significativamente el precio y la rentabilidad hotelera.

## **Análisis del entorno**

### Oportunidades:

#### 1. Ecosistema digital:

La digitalización de la vida cotidiana de los residentes y de los turistas, de los procesos productivos, y el desarrollo de la economía digital representan una oportunidad para los establecimientos hoteleros. El aprovechamiento del ecosistema digital puede contribuir a la mejora de la eficiencia interna de las distintas áreas del hotel, y para optimizar las estrategias de comercialización.

Las nuevas tecnologías como *blockchain*, la nube, inteligencia artificial, internet de las cosas y *big data* serán herramientas muy importantes para el futuro del sector hotelero. Por ejemplo, la tecnología *blockchain* se podría aplicar en un futuro integrando la posibilidad de desarrollar una identidad única de los viajeros con los programas de fidelización y con la eliminación de intermediarios. Aludiendo al gran potencial de convergencia que la tecnología *blockchain* posee con otras tecnologías, se podría combinar con la inteligencia artificial y el internet de las cosas para saber qué es lo que el usuario va a necesitar durante su estadía.

Actualmente, en Argentina, se encuentra en desarrollo una plataforma y aplicación abierta para hoteles, HotelP2P<sup>23</sup>, a través de la incubadora privada de fondos de capital de riesgo para emprendedores latinoamericanos, NXTP LABS. Esta plataforma busca con su servicio facilitar el funcionamiento autónomo de cualquier hotel, integrando tecnología *blockchain* a través del uso de contratos inteligentes, internet de las cosas, inteligencia artificial y *big data* a disposición del cliente.

La adopción de estas tecnologías en el proceso productivo les permitirá a los hoteles mantenerse competitivo frente al crecimiento de los nuevos modelos de negocios y de los procesos de digitalización.

#### 2. Perfil del turista:

En 2017, un 60% de los turistas internacionales se alojó en un hotel, y entre un 1% y un 14% se alojó en un establecimiento parahotelero<sup>24</sup> (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2018). El 43% de los viajeros alojados en hoteles fueron no residentes, lo que supone aun así una mayor demanda de turismo interno. El Ente de Turismo de la ciudad realiza esfuerzos para captar los nichos de mercado con mayor gasto promedio, como lo son los turistas de reuniones, que se encuentran estrechamente asociados al sector hotelero, no sólo como consumidores de su servicio de alojamiento, sino también, en muchos casos, como asistentes de

---

<sup>23</sup> [HotelP2P](#).

<sup>24</sup> Cifra indefinida dado que se encuentra dentro de la categoría "Otros" de la ETI.

congresos, conferencias y eventos en sus instalaciones. La tendencia de los turistas a alojarse en hoteles en CABA posiciona al sector en ventaja frente al sector de alojamiento colaborativo, que se encuentra en expansión.

### 3. Bajo nivel de desarrollo de la economía colaborativa:

El hecho de que el sector hotelero se encuentre en una posición dominante en el sector de alojamiento y que la economía colaborativa aún no se haya expandido en proporciones similares a las de las principales ciudades del mundo, dan tiempo al sector a adaptarse a las nuevas demandas y reinventarse.

### 4. Crecimiento del turismo receptivo:

Como se mencionó en el análisis del sector de alojamiento colaborativo, se estima un crecimiento de la llegada de turistas del 20%, y un aumento del gasto turístico del 19% para el período julio de 2018 - junio de 2019 (Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, 2018).

### 5. Incentivo fiscal:

Desde el gobierno porteño se anunció que se enviará un proyecto de ley que establezca incentivos fiscales para el sector hotelero en CABA. El proyecto es impulsado por investBA y el Ente de Turismo de Buenos Aires, que será la autoridad de aplicación. Esta medida beneficiaría a quienes decidieran construir un nuevo establecimiento hotelero o realizar remodelaciones o ampliaciones sustanciales (estableciendo un monto mínimo) en hoteles ya existentes. Este proyecto se llevaría a cabo a través de un crédito fiscal aplicable contra el pago de los Ingresos Brutos generados por el establecimiento durante los 10 años siguientes al otorgamiento del crédito. Este crédito sería un porcentaje de la inversión efectivamente realizada, que varía entre un 10% y un 15% para la construcción de nuevos establecimientos según la zona en donde se fuese a ejecutar, y entre un 40% y un 50% para ampliaciones y remodelaciones, dependiendo si el titular es una PyME o no (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2018a). Con este incentivo fiscal el gobierno porteño tendría como objetivos principales: elevar la competitividad del sector a través de las mejoras en infraestructura; expandir el mercado a través de la atracción de nuevas inversiones; y descentralizar la oferta, incentivando la inversión en barrios periféricos.

## Amenazas:

### 1. Entorno VUCA:

El mundo se encuentra ante un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés). Los cambios tecnológicos y las transformaciones de modelos de negocios constantes han modificado el contexto en el que las empresas operan a un entorno con mayor número de actores, con múltiples variables interconectadas, impredecibles y difíciles de medir. De este modo, el sector hotelero debe encontrarse alerta y preparado para adaptarse a un mercado

en constante cambio. La inflexibilidad en el entorno VUCA representa una gran amenaza para la competitividad y supervivencia del sector hotelero en el país.

---

**Fortalezas:**

- Marco regulatorio
- Calidad y seguridad
- Rentabilidad creciente
- Estabilidad laboral

**Debilidades:**

- Costos
- Accesibilidad al mercado
- Presión impositiva

---

**Oportunidades:**

- Ecosistema digital
- Perfil del turista
- Bajo nivel de desarrollo de la economía colaborativa
- Crecimiento del turismo receptivo
- Incentivo fiscal

**Amenazas:**

- Entorno VUCA
-



## 5. Desafíos y recomendaciones

Los resultados obtenidos del análisis de la distribución espacial de los alojamientos colaborativos y del análisis de la situación actual del sector de alojamiento en CABA son detallados a través de un análisis comparativo entre el sector de alquileres turísticos temporarios de las plataformas colaborativas, y el sector hotelero tradicional, a través de una prospectiva planteada mediante desafíos que la administración en turismo tiene por afrontar. Finalmente, se detallan recomendaciones en base a los desafíos mencionados.

### 5.1 Análisis comparativo y prospectivo sobre el panorama futuro

Luego de identificar las variables, clasificarlas y analizarlas en los análisis FODA, es necesario efectuar una evaluación comparativa de ambos sectores para visualizar ciertas características implícitas. Este análisis describe el estado del sector hotelero y del sector de alojamiento colaborativo en función de los análisis realizados, procediendo a comparar las variables estudiadas respecto a cada sector, con el fin de identificar las ventajas comparativas de cada uno frente al otro e identificar los desafíos a futuro que el Ente de Turismo de Buenos Aires como autoridad del destino tiene respecto a la situación del sector alojativo.

En principio, se observa una gran brecha entre ambos sectores en relación a los costos a los que cada sector está sujeto. Los costos para comenzar a alquilar una vivienda en Airbnb son muy bajos respecto al nivel de inversión que requiere ingresar al mercado hotelero. Si bien es cierto que la retribución, en el caso de prosperar el negocio, es mucho mayor en el sector hotelero debido a la mayor capacidad de oferta, los bajos costos pueden desencadenar una expansión del negocio colaborativo mucho más velozmente. Refiriéndose a esta brecha, no solo se hace mención a los costos monetarios y financieros, sino que también a los requerimientos de accesibilidad al mercado, y a los costos impositivos. De estos últimos se despega la deslealtad de la competencia a la que los hoteleros hacen referencia.

En el año 2018, con la reactivación de la resolución 830/2000 y las retenciones a los anfitriones en concepto de Impuesto a las Ganancias, se ha reducido en cierto grado la brecha mencionada, significando una mejora en términos de lealtad de la competencia. Sin embargo, la desventaja del sector hotelero en cuestiones impositivas continúa siendo una debilidad ante la irrupción de Airbnb. Para la plataforma, los niveles bajos de cargas tributarias continúan siendo una oportunidad para motivar la expansión del negocio *peer-to-peer* y la diferencia en el porcentaje de retención entre aquellas personas que se encuentren inscriptas ante AFIP y aquellas que no, representan una oportunidad para motivar a los anfitriones a que el mercado funcione

bajo el amparo de la institución recaudadora, aunque esta medida no solucione la cuestión de fondo. Aún quedan en agenda impuestos como el IVA e Ingresos Brutos. Por ello, esta medida puede ser una buena herramienta de urgencia ante el vacío normativo existente con la finalidad de reducir el efecto de la deslealtad competitiva.

**Desafío 1:** Garantizar que el crecimiento y la expansión de los alojamientos turísticos en alquiler por corto plazo sea dada de manera sostenida y controlada.

**Desafío 2:** Garantizar que la participación de los modelos de alojamiento colaborativo en el mercado se justifique de manera legal y legítima, que cualquier ventaja competitiva esté establecida por la naturaleza del servicio y que se desempeñe en un marco de lealtad competitiva.

El marco regulatorio para los alquileres turísticos temporarios se encuentra limitado para aquellos alojamientos que se encuentren dentro de un conjunto mayor de tres unidades bajo la responsabilidad de la misma persona física o jurídica o se encuentren bajo la misma unidad de comercialización. Esta obligatoriedad deja un vacío normativo para aquellos alojamientos en los que el responsable tiene a cargo entre 1 y 3 unidades. Considerando que en CABA el 47% de los anuncios en Airbnb corresponden a titulares con más de un alojamiento en oferta, y que un porcentaje menor no determinado correspondería a quienes tuviesen más de 3 anuncios a cargo, la ley deja fuera de la legalidad la mayor parte del mercado existente. De esta manera, la ausencia de un marco normativo en el sector representa una debilidad para el sector de alojamiento colaborativo y para CABA como destino, ante la imposibilidad de establecer las reglas de juego y llevar un control sobre el sector. Es necesario entender que la autoridad de aplicación debe considerar a las plataformas una oportunidad para ser ayudada y trabajar en conjunto con el fin de llevar un control sobre el sector y hacer cumplir las obligaciones impositivas de cada usuario.

En contraposición, el sector hotelero cuenta con un marco normativo claro que representa una fortaleza para continuar su desarrollo en pos del aumento de la competitividad del sector y del destino. Coincidentemente, el gerente operativo de Registro de Actividades Turísticas de la Dirección General de Comunicación y Competitividad de la Oferta de Ente de Turismo de Buenos Aires, Luciano Martínez, en la entrevista realizada en el mes de septiembre (2018), indica que *“el eje central es el cuidado del turista, y de la competitividad del destino”*. Por ello, la aplicación de un marco normativo que incorpore la totalidad de los alojamientos colaborativos no debería traerle problemas al sector hotelero, ya que *“son parte de la oferta turística de la Ciudad, y si bien poseen notas características similares (son alojamientos en sentido técnico), poseen servicios diferentes. Esto es la regla, pudiendo existir excepciones (edificios que se dedican desde su concepción de manera habitual a esta actividad), por ello es necesario establecer diferentes categorías”*.

Haciendo referencia al vacío normativo mencionado, Luciano Martínez afirma:

*“La regla en las cuestiones normativas, siempre poseen un atraso respecto de la actualidad. Esto es una característica del sistema de Derecho de la República Argentina. Por esto mismo, se está trabajando en una modificación de la Ley (4632), que contemple todos aquellos aspectos que no fueron incorporados en su momento”.*

**Desafío 3:** Aprovechar las plataformas para trabajar en conjunto para llevar a cabo el control del sector y hacer cumplir las obligaciones impositivas.

**Desafío 4:** Crear un marco normativo para los alojamientos turísticos temporarios que incluya la totalidad del mercado, que los clasifique y los categorice, e incluya la colaboración de las plataformas.

Es destacable la ventaja que significan los sistemas de puntaje y reputación en términos de satisfacción de la demanda en el mercado de alojamiento colaborativo, pero la carencia de garantías en calidad y seguridad de los usuarios representa una debilidad que puede tener impacto sobre la competitividad del destino. Este déficit, en el caso de los negocios pertenecientes a la economía colaborativa presenta una complejidad aún mayor, dado que la barrera entre consumidor y proveedor se vuelve difusa, dando origen al concepto de *prosumer*. Por otro lado, los hoteleros que sí las poseen, tanto para los consumidores como para sus trabajadores, las consideran una ventaja propia.

El gerente operativo de Registro de Actividades Turísticas del EnturBA expresó que un modelo de certificación de calidad de los alojamientos turísticos temporales puede tener un alto impacto en el índice de competitividad del destino *“por ser una tendencia en crecimiento”*. Sin embargo, desde el EnturBA no han pensado en diseñar o adoptar algún modelo de certificación de calidad para estos tipos de alojamientos, complementario al registro de alojamientos turísticos temporarios, y *“nos limitamos a realizar la verificación de los requisitos formales y proceder a su inscripción. No obstante, trabajamos en incorporar herramientas que favorezcan la competitividad de la oferta, que, si bien no tienen la entidad de certificación de calidad, es un paso previo a las directrices. Esto es un proceso que lo estamos trabajando a mediano y largo plazo, ya que requiere un alto nivel de previsión”*.

**Desafío 5:** Establecer modelos de certificación de calidad y de garantías de seguridad para los usuarios de las plataformas colaborativas.

Así como el sector de alojamiento colaborativo carece de garantías en calidad y seguridad para los usuarios, tampoco brinda garantías en términos de estabilidad laboral. Este es un punto desfavorable para el mercado facilitado por las plataformas, que el sector hotelero cuenta en su favor. Los trabajadores de alojamientos tradicionales no solo cuentan con una ley que los protege, sino que se encuentran respaldados por una asociación con personería gremial, la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), que cuenta con convenios colectivos de trabajo con la Federación Empresaria de Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (FEHGRA) y con la Asociación de Hoteles en Turismo de la República Argentina (AHT).

En contraposición, los alquileres turísticos temporarios no suelen crear una relación laboral (exceptuando los casos en los que se subcontrata personal de limpieza o administradores, especialmente cuando se trata de proveedores con altos niveles de profesionalización), sino que crea un mercado de trabajo independiente. Por el nivel bajo de profesionalización en CABA, se puede deducir que existe un mercado de segundas viviendas, que puede constituir un segundo ingreso o ingreso adicional a los anfitriones, y que, en consecuencia, se puede estar gestando un ecosistema colaborativo e innovador, que sea propulsor del emprendimiento en más personas.

**Desafío 6:** Establecer una clasificación entre trabajadores independientes y trabajadores en relación de dependencia y reducir la vulnerabilidad de los trabajadores del mercado colaborativo.

Para gestar este ecosistema colaborativo e innovador, con el desarrollo de empresas que generen un nivel de competitividad alto y aporten tecnología a los mercados, es necesario previamente contar con un ecosistema digital desarrollado, como el de CABA lo es. Para Airbnb es una fortaleza contar con altos niveles de digitalización, ya que su modelo de negocio tiene sus bases en las facilidades que brinda la web y la aplicación *mobile*. No obstante, la hotelería de la ciudad debe considerar el ecosistema digital de la ciudad una herramienta favorable para mejorar sus procesos, incentivar a la innovación y mantenerse competitivos. Asimismo, los procesos de digitalización del sistema turístico y el desarrollo de un destino inteligente también constituyen una oportunidad para el destino y su competitividad.

Aquellas variables analizadas en los FODA del sector de alojamiento colaborativo y del sector hotelero, coincidentes en la clasificación en ambos sectores, corresponden también un factor del mismo orden (positivo o negativo) para la competitividad del destino. Así como lo es la creación del ecosistema digital, que representa una fortaleza para los alquileres turísticos (factor positivo), una oportunidad para la hotelería de la ciudad (factor positivo), y por consiguiente, una oportunidad para el destino para desarrollar el sistema turístico más eficientemente y competitivamente. De este mismo modo, directamente relacionado con los procesos

de digitalización, el desarrollo de las nuevas tecnologías como *blockchain*, inteligencia artificial, internet de las cosas, *big data* y la nube, es considerado una oportunidad para todo el sector de alojamiento, tanto para el sector *peer-to-peer* como para el mercado tradicional, y por lo tanto un factor de similares características para el destino en su conjunto. A pesar de ello, el director del fondo para capital de riesgo *Cygnus-Draper*, con base en Argentina, afirmó que el sector del *venture capital* en el país está “*íntimamente desarrollado: para ser comparable a un mercado desarrollado debería crecer entre diez y cien veces. La propia industria debe evolucionar, quizás empiecen a crecer otras formas de financiar los proyectos, con ofertas de monedas digitales (ICO) o crowdfunding. El venture capital por medio de fondos para financiar proyectos es una de las maneras, pero también existen otras, ya que por ejemplo con criptomonedas podés crear una empresa o proyecto y emitir tu propia moneda*” (El Economista, 2018). Las incubadoras para emprendedores a través de fondos *venture capital* del país, que se encuentran trabajando con *startups* turísticas son QUASAR VENTURES, NXTP LABS y WAYRA (Compañía Telefónica). Sin embargo, la única que se encuentra desarrollándose o ha participado en emprendimientos dentro de la economía colaborativa es WAYRA, dentro del mercado de tours y excursiones con *EXCURSIONFY*, en el sector transporte con SUBIRTE y SincroPool, y en el sector de alojamiento con Estancia Itatí, una plataforma que pretende aunar la oferta de turismo rural, y DEPTOLIBRE, una empresa de gestión para propietarios de viviendas en alquiler temporario<sup>25</sup>.

La conjunción entre el ecosistema digital y la innovación en el sector colaborativo es fundamental para crear sinergias entre la cooperación y la competencia entre las empresas del sector. Luciano Martínez expresa en la entrevista realizada que el fortalecimiento del ecosistema colaborativo (entendido como un ecosistema competitivo de empresas digitales que ofrecen servicios entre pares en todos los eslabones de la cadena, con regulaciones claras) fomentando la innovación a nivel local y regional es elemental para todo destino.

**Desafío 7:** Explotar el desarrollo del ecosistema digital para desarrollar un avanzado ecosistema colaborativo competitivo.

**Desafío 8:** Promover la innovación y el emprendimiento para fortalecer el ecosistema colaborativo.

Como se mencionó previamente, el sector de alojamiento colaborativo en la ciudad cuenta con un medio-bajo nivel de profesionalización, teniendo en cuenta los tres indicadores expuestos por Adamiak (2018). Esta característica representa una fortaleza para Airbnb y una oportunidad para el sector hotelero. Para ambos sectores analizados representa un factor positivo, y por lo tanto representa una oportunidad

---

<sup>25</sup> Información obtenida en base a relevamiento propio de los portales web de cada empresa

para el destino. Esta ponderación se basa específicamente en la afirmación de que un bajo nivel de profesionalización del mercado de alojamiento *peer-to-peer* es indicador de una baja potencialidad de las externalidades negativas. Por ello, se puede estimar que en CABA, en principio, no se manifestarían efectos negativos en la calidad de vida de la población residente a través de procesos de gentrificación o malestar por las molestias ocasionadas por el avance de los turistas en los espacios de los residentes. No obstante, conociendo los efectos que Airbnb puede provocar si se desarrollara masiva y concentradamente, es necesario estar al tanto de la situación del sector para tomar medidas preventivas y decisiones en tiempo real.

El EnturBA ha importado el Sistema de Inteligencia Turística<sup>26</sup> desarrollado por SEGITTUR, plataforma tecnológica capaz de cargar, procesar y analizar información obtenida a través de técnicas de *big data* y *business intelligence* que transforma en conocimiento relevante, sistematizado y ordenado para su utilización. Esta herramienta de monitoreo es muy útil para la toma de decisiones, sin embargo, no incluye en su *input* datos sobre el mercado de alojamientos colaborativos. En este sentido, Martínez expresa que considera importante la creación de un modelo que visibilice el aporte de los alojamientos turísticos temporarios al sector turístico, ya que *“es una tendencia mundial, y negarla es un error. Por el contrario, se debe trabajar en incorporarlos, capacitarlos y formalizarlos”*.

**Desafío 9:** Desarrollar un sistema de medición y monitoreo con información relevante sobre la economía colaborativa en tiempo real para la toma de decisiones, integrado o complementario al Sistema de Inteligencia Turística.

En consonancia con la prevención de los efectos negativos de Airbnb, las políticas de descentralización del producto turístico por parte del EnturBA, especialmente las acciones llevadas a cabo para la promoción y comercialización de productos turísticos en barrios periféricos<sup>27</sup>, son consideradas acertadas a pesar de la ausencia de una política que trabaje la economía colaborativa formalmente. La conectividad territorial es un factor importante que debe ser considerado una oportunidad para Airbnb y para el destino para llevar a cabo una descentralización turística. Javier Martínez considera que los alojamientos turísticos temporarios representan una oportunidad para descentralizar y diversificar el producto turístico de la ciudad y refirió *“la Ciudad debe ser pensada de manera integral y en consonancia con el resto de las áreas de Gobierno. El momento de pensar en una Ciudad Turística que cumpla a su vez con los intereses colectivos es ahora”*.

---

<sup>26</sup> El SIT desarrollado por SEGITTUR fue ganador de la decimocuarta edición de los premios de la OMT, en la categoría de Innovación en Investigación y Tecnología. El premio reconoce los proyectos inspiradores por sus innovadores logros y por su vinculación con el desarrollo y promoción del turismo sostenible en línea con el Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

<sup>27</sup> Por ejemplo, el lanzamiento de la miniserie “Barrios Anfitriones” o la inclusión de tours guiados de barrios periféricos en la sección “Rincones de la ciudad” de la web de turismo del EnturBA.

Los hoteles en CABA proyectan un panorama favorable, a pesar de las desventajas en muchos aspectos relacionados con los costos. A pesar de la marcada disminución interanual en la rentabilidad hotelera del mes de junio de 2018, la recuperación del mes de julio, las estimaciones de un crecimiento en el turismo receptivo debido a la mejora del índice de competitividad como consecuencia de la devaluación del peso, las acciones realizadas por el EnturBA para detectar los segmentos más rentables a través del Índice de Potencialidad Turística y para realizar acciones promocionales para captarlos, y los incentivos fiscales lanzados para la expansión y la mejora de la calidad y competitividad del sector, son todos factores que pronostican un desarrollo sostenible del sector.

**Desafío 10:** Integrar las políticas de desarrollo de la economía colaborativa a las políticas de descentralización del producto turístico.

## 5.2 Recomendaciones para la gestión turística

En función de los desafíos planteados en el análisis realizado en la sección anterior, se realiza una serie de recomendaciones para la Organización de Gestión de Destino de la ciudad. Se considera conveniente asignar la responsabilidad de la regulación y gestión de la economía colaborativa en el sector de alojamiento, transporte y experiencias (*tours*) a la administración local en turismo, excluyéndola de los modelos de economía colaborativa como *crowdfunding*, *crowdworking* y otros, debido a la marcada diferencia sectorial (por ejemplo, el *crowdfunding* debe corresponderle a la administración de instituciones financieras y el *crowdworking* a la administración reguladora de las relaciones laborales). Esto no excluye la posibilidad de que estos diversos sectores trabajen mancomunadamente respondiendo a un plan de economía colaborativa a nivel nacional.

### Institucionalización

#### 1. Creación de un área de Turismo Colaborativo

Se propone la creación de un área interdireccional en el Ente de Turismo que tenga como fin la creación, planificación, aplicación, gestión y control de un Plan Integral de Turismo Colaborativo. Con esta área se busca dinamizar y coordinar las acciones a seguir, y eliminar las ambigüedades respecto a las responsabilidades de cada dirección.

#### 2. Formalización del equipo de trabajo

Se sugiere una estructura que cuente con un director de área, capacitado y con experiencia en mercados disruptivos e innovación, que se encuentre al mando de un comité ejecutivo conformado por representantes de las diferentes direcciones del EnurBA y una mesa técnica conformada por asesores y equipos operativos de las diferentes direcciones.



## Programa Integral de Turismo Colaborativo

Con el desarrollo del Programa Integral de Turismo Colaborativo (PITC) se busca unir fuerzas con miras a un mismo horizonte, especificado en el *Desafío 1*: el desarrollo sostenido y controlable de los modelos colaborativos en el sector turístico.

Programa: debido a la amplitud, la diversidad, la complejidad y el alcance de las acciones a realizar, se cree necesario la implementación de un programa como instrumento, que responda al plan estratégico del Ente de Turismo.

Integral: se encuentran íntegramente incluidos los modelos de negocio de intermediación entre individuos de las plataformas colaborativas, los modelos de negocios colaborativos per se, abarcando el sector de alojamiento colaborativo, transporte colaborativo y experiencias colaborativas, las agencias especializadas en la gestión local (de alojamientos turísticos, por ejemplo) que se encuentran en surgimiento, y todos los terceros afectados por su funcionamiento. Es necesario que el programa integre todos los subsectores turísticos debido a la su interdependencia en la cadena de valor turística. Sin embargo, a este trabajo le competen las acciones a realizar en el sector de alojamiento colaborativo.

Turismo Colaborativo: se incluyen todos los negocios dentro del sector de alojamiento, transporte y experiencias que se realicen a través de las plataformas intermediarias colaborativas con modalidad P2P (C2C) o B2C a cambio de una contraprestación.

El desarrollo del PITC se fundamenta por los siguientes criterios: Impacto, Factibilidad y Alineamiento.

- Impacto: se estima que el Programa se extenderá con un alcance hacia los subsectores turísticos tradicionales de alojamiento, transporte y experiencias (*tours*). La población involucrada integra estos tres mercados, la comunidad tecnológica proveedora de las plataformas colaborativas, las miles de personas que trabajan a través de ellas (alrededor de 6.500 huéspedes en Airbnb, con sus respectivas familias) y las miles de personas beneficiadas por la reducción de las externalidades negativas. Este Programa derivará en la formalización de puestos de trabajo, una expansión del mercado más segura y controlada, su incorporación al sistema turístico, un impacto económico en la recaudación fiscal y un impacto social en el resguardo de la calidad de vida de los vecinos.
- Factibilidad: el presupuesto destinado al desarrollo de este Programa debe ser estudiado detenidamente. Puede ser financiado por el Estado o por algún organismo internacional.
- Alineamiento: el Programa se encuentra en consonancia con el objetivo de la gestión de mejorar la competitividad a través de la incorporación de la oferta de

alojamientos turísticos temporales a la planta turística y con las políticas del modelo de ciudad inteligente llevadas a cabo para la mejora de la eficiencia. Responde a las siguientes responsabilidades del EnturBA:

- Elaborar planes de acción para el desarrollo, actualización, puesta en valor y modernización de la oferta turística
- Diseñar estrategias para que la distribución de los visitantes alcance a zonas cada vez más amplias de la Ciudad en un efectivo proceso de descentralización territorial, garantizando los criterios de sostenibilidad económica, social, cultural y ambiental.
- Garantizar el desarrollo turístico sostenible en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones.

Se propone que el Programa se encuentre dividido en 6 etapas:

1. Formulación del PITC.
2. Realización de *workshops* con actores interesados.
3. Desarrollo de estudios preliminares y diagnósticos estratégico.
4. Asentamiento del marco normativo.
5. Desarrollo e integración de herramientas de utilidad.
6. Implementación del PITC.

Además, se considera necesario que adyacentemente se realicen controles sobre la gestión turística para cada una de las etapas del Programa.

### **1. Formulación del PITC**

En esta primera instancia, el equipo de trabajo del área de Turismo Colaborativo trabajará para planificar y estructurar el Programa. Se plantearán los objetivos a largo plazo y las metas a corto plazo. Se dotará al área de recursos para llevar a cabo las diferentes etapas. Se sugiere realizar una calendarización de actividades a realizar y un diagrama de Gantt<sup>28</sup> como mecanismo de control y monitoreo, con los respectivos plazos para alcanzar las metas de esas actividades. Se recomienda combinar estas acciones de control y monitoreo con mecanismos de incentivos y multas.

---

<sup>28</sup> En Anexo 8 se muestra un ejemplo de diagrama de Gantt

Se sugiere que las metas y los recursos con los que se contará en el corto plazo estén detallados en un Plan (Anual) Operativo y en el respectivo diagrama de Gantt.

## **2. Realización de *workshops* con actores interesados**

Se convoca a los actores interesados para lograr un entendimiento más profundo sobre la economía colaborativa en el sector turístico y escuchar las posturas desde la comunidad de negocios, plataformas, las autoridades locales (y nacionales) y el sector académico, con fines de elaborar un marco normativo que regule la economía colaborativa y la intermediación de las plataformas, con las particularidades que le competen a cada subsector turístico.

Para el caso del sector de alojamiento colaborativo, se propone convocar a las compañías proveedoras de servicios de intermediación a través de las plataformas colaborativas, a las asociaciones hoteleras de CABA, miembros del área de Turismo Colaborativo del Ente de Turismo de la ciudad, representantes del proyecto de CIPPEC y BID-FOMIN “Desarrollo de la economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación” y profesionales especializados en el tema, que se considere necesario convocar.

## **3. Desarrollo de estudios preliminares y diagnóstico estratégico**

En esta instancia se identifica la necesidad de tener conocimiento de la realidad de la economía colaborativa en la ciudad para efectuar un diagnóstico que sea la base para llevar a cabo el Programa.

En el campo de los alojamientos colaborativos, se debe profundizar en la evaluación del impacto económico, de los procesos sociales a nivel micro (por zonas, barrios o comunas), y se debe incluir el estudio de la situación actual de los trabajadores del sector, proveyendo cierta orientación en cómo la distinción tradicional entre trabajador independiente y empleado aplica al contexto de la economía colaborativa, y examinar las condiciones bajo las cuales una relación laboral existe para el modelo colaborativo de cada plataforma.

Se sugiere realizar estos estudios a través de convenios con actores académicos y proveedores de I+D+i.

## **4. Tratamiento del marco normativo**

Luego de indagar e intercambiar opiniones y propuestas entre los diferentes actores, se deben asentar las bases normativas que serán sustento legal del desarrollo del Programa. Se propone trabajar a través de dos líneas de acción: la

regulación del mercado de alojamientos turísticos colaborativos y la regulación del mercado de intermediación de las plataformas colaborativas.

El principal objetivo de establecer una regulación al mercado colaborativo debe tener como fin alcanzar el *Desafío 2* mencionado: garantizar que la participación de los modelos de alojamiento colaborativo en el mercado se justifique de manera legal y legítima, que cualquier ventaja competitiva esté establecida por la naturaleza del servicio y que se desempeñe en un marco de lealtad competitiva. En este sentido, se deben establecer las obligaciones impositivas en las que los actores del mercado deben incurrir y los requisitos de acceso al mercado, con el objetivo de reducir la brecha entre el sector tradicional y el sector colaborativo.

Como se diagnosticó en el *Desafío 4*, se debe incluir en las normativas la clasificación de los alojamientos según tipo de alojamiento ofrecido y la categorización, diferenciando servicios particulares de servicios profesionales.

La ausencia de garantías para usuarios en el mercado de alojamientos colaborativos planteada en el *Desafío 5* hace necesario la inclusión en las normas jurídicas de obligaciones que llene ese vacío en términos de calidad y seguridad. Estas obligaciones deben estar descritas en los requerimientos de ingreso al mercado.

En relación al *Desafío 6* descrito, es en esta etapa del PITC donde se debe establecer una clasificación de las relaciones laborales entre usuarios y plataformas que sea extensiva para todos los tipos de negocios colaborativos existentes. Para esto, es necesario hacer uso de los estudios preliminares sobre los trabajadores del sector.

## **5. Desarrollo e implementación de herramientas de utilidad**

En esta etapa, se busca consensuar y desarrollar herramientas que sean de utilidad para la gestión y control de la economía colaborativa.

Como se plantea en el *Desafío 3*, se propone la firma de convenios con las plataformas para hacer uso de los datos abiertos para la creación de modelos conexos de información a través de la cooperación público-privada. Se sugiere la creación de una plataforma de utilización mutua de la información, en la que actores privados colaboren con el control del sector y con las obligaciones impositivas.

Se propone trabajar en el desarrollo de un Índice de Destino Colaborativo, que pueda plasmar la situación del Turismo Colaborativo y medir qué tan sostenible se desarrolla el sector, poder realizar comparaciones, detectar efectos negativos y tomar decisiones. Así se planteó en el *Desafío 9*, al mencionar la necesidad de desarrollar un sistema de medición y monitoreo con información relevante sobre la economía colaborativa en tiempo real para la toma de decisiones. Este índice se debe obtener en función de distintos indicadores económicos, sociales, ambientales, etc., muchos de ellos resultantes de los desafíos diagnosticados en este trabajo. Estos indicadores se

pueden acoplar al Sistema de Inteligencia Turística del Ente, o se puede realizar de manera aislada.

El PITC debe incluir también el impulso de las plataformas colaborativas de capital nacional. Como se estableció en el *Desafío 7* y en el *Desafío 8*, es necesario explotar el desarrollo del ecosistema digital para desarrollar un ecosistema colaborativo competitivo, y fortalecerlo promoviendo la innovación y el emprendimiento. Para ello, se propone desarrollar un programa que fomente el emprendedurismo y la innovación, creando sinergias entre incubadoras tecnológicas y plataformas colaborativas, a través de sistemas de incentivos. De este modo, se busca crear un ecosistema colaborativo en el que las plataformas cooperen y compitan entre sí, y generar un efecto positivo en la economía nacional.

Es sugerible desarrollar una plataforma *hub* dependiente del Área Interdireccional de Turismo Colaborativo del Ente que integre toda la oferta colaborativa. El objetivo de su creación es la co-creación de valor entre las partes:

- El gobierno de la ciudad aportando las bases legales y políticas,
- La plataforma *hub* que cumpla la función de promoción y contacto entre gobierno, empresas y usuarios,
- Las empresas y organizaciones colaborativas crean valor y dotan de innovación el sector.

Finalmente, se considera importante que las acciones a realizar se encuentren integradas con políticas de descentralización y diversificación del producto turístico, como se diagnosticó en el *Desafío 10*. Se sugiere trabajar en conjunto con asesores especialistas en urbanismo y en el Código de Planeamiento Urbano de la ciudad, con el fin de crear un sistema que motive a la expansión de la oferta colaborativa hacia zonas con menor densidad y contribuya a la descentralización. Este sistema puede expresar valores tributarios, discriminados por zonas, que respondan a las necesidades del mercado en tiempo real, en función de variables como tipo de zona urbana, cantidad de oferta activa y demanda estimada.

## **6. Implementación del PITC**

Luego de tener la estructura preparada, se deben llevar a cabo las diferentes acciones planteadas. La implementación puede efectuarse a través de programas divididos por subsector turístico o por etapas. Es importante que la división de las acciones a seguir sea específica sobre una determinada acción, sobre un determinado objetivo a corto plazo y sea controlable.



## 6. Conclusiones

Como se planteó en un principio, este trabajo se llevó a cabo con el objetivo de identificar y analizar el estado de situación actual, perspectivas, dinámica y proyecciones de Airbnb en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Como resultado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Airbnb y la economía colaborativa en el sector de alojamientos presenta un funcionamiento complejo y transversal a diferentes áreas de estudio. No obstante, para solucionar las falencias de su funcionamiento, reducir los efectos negativos y potenciar los efectos positivos se requieren acciones particulares sobre el sector, que justifican la intervención de la gestión turística.
- La plataforma Airbnb es líder en el mercado de intermediación de alojamientos colaborativo en la ciudad con el 76,3% del total de anuncios, por lo que se considera el estudio de su funcionamiento como suficientemente representativo del sector, aunque por las diferencias entre los diferentes modelos de negocios de las diferentes plataformas no puede ser estudiado aisladamente. En aspectos como regulación de las plataformas, relación laboral entre la plataforma y los usuarios, y verificación de la identidad, existen diferencias estructurales entre las plataformas que no pueden ser exceptuadas.
- No se puede afirmar que los alojamientos ofertados a través de Airbnb contribuyan significativamente a la dispersión de la oferta de alojamiento y a la diversificación del producto turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Contrariamente, se pudo visualizar que la oferta de alojamiento colaborativo contribuye a la concentración y al aumento de la densidad de la oferta en barrios con mayor presencia hotelera.  
No obstante, se identifica en el sector una oportunidad para desarrollar nuevos productos en los barrios periféricos e incluirlos en el circuito turístico de la ciudad.
- Si bien los alojamientos colaborativos de Airbnb pueden tener ventajas comparativas frente al sector hotelero, especialmente respecto a costos, el sector hotelero se encuentra en una posición de ventaja especialmente en cuestiones regulatorias y de garantías. Se considera que el destino se encuentra en una posición favorable para la gestión de la economía colaborativa en el sector alojativo, debido a que las externalidades negativas no se encuentran manifiestas.
- Las brechas identificadas en el punto anterior representan desafíos para la gestión turística a nivel local. A partir de la descripción de estos desafíos, se considera que la ciudad se encuentra ante la oportunidad

de actuar proactivamente para garantizar un desarrollo sostenible y controlado de la economía colaborativa en el sector de alojamiento. Para ello se cree conveniente la puesta en marcha de un Programa Integral de Turismo Colaborativo, que delegue en la gestión turística local la responsabilidad de regular la actividad e incluirla dentro del sistema turístico.



## 7. Bibliografía

ADAMIAK, C. (2018) *Mapping Airbnb supply in European cities*, Annals of Tourism Research, Nicolaus Copernicus University in Toruń, Faculty of Earth Sciences, ul. Lwowska 1, 87-100.

AIRBNB CITIZEN (2017) *Airbnb en Buenos Aires: Actividad Económica y Comunidad*. Disponible en <https://www.airbnbcitizen.com/es/el-71-de-los-anfitriones-de-airbnb-en-argentina-comparte-su-casa-para-ganar-dinero-extra/>.

AIRBNB CITIZEN (2018) *Los anfitriones de Airbnb en Buenos Aires crean el primer Club en Argentina*. <https://www.airbnbcitizen.com/es/los-anfitriones-de-airbnb-en-buenos-aires-crean-el-primer-club-en-argentina/>.

AIRBNB Inc. (2015), *Economic Impacts in Montreal*. Airbnb Blog. Ver [blog.airbnb.com/economic-impacts-montreal/](http://blog.airbnb.com/economic-impacts-montreal/).

AIRBNB Inc. (2018) *About Us*. Ver [www.airbnb.com/about/about-us](http://www.airbnb.com/about/about-us).

AIRDNA (2018). AirDNA Data Methodology. [www.airdna.co/methodology](http://www.airdna.co/methodology).

ALFONSO SANCHEZ, R. (2016): *Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social*, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 231-258.

ARAGÓN CÁNOVAS, F. J. & NÚÑEZ VILLANUEVA, V. (2015) *Las plataformas de economía colaborativa como tendencia que fomenta el turismo colaborativo*, en VI Congreso Internacional de Diseño, Redes de Investigación y Tecnología para todos.

ARIAS SANS, A. & QUAGLIERI DOMÍNGUEZ, A. (2016) *Unravelling Airbnb. Urban perspectives from Barcelona*, en RUSSO, P. & RICHARDS, G. (eds.) *Reinventing the local in tourism. Travel communities and peer-produced place experiences*, London: Channel View.

ASOCIACIÓN DE HOTELES DE TURISMO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2018a) *Informe Mensual Hotelero Julio / Agosto 2018*, Observatorio Económico Hotelero, Instituto Tecnológico Hotelero.

BELK, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. Journal of Business Research, 67(8), 1595–1600.

BENKLER, Y. (2004) *Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production*

BUHALIS, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management, 21(1), 97–116.

COMISIÓN EUROPEA (2016a) *Communication on a European agenda for the collaborative economy*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2 de junio de 2016.

COMISIÓN EUROPEA (2016b) *Communication on a European agenda for the collaborative economy (supporting analysis)*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2 de junio de 2016.

DE GROEN, P. W.; MASELLI, I.; & FABO, B. (2016) *The digital market for local service: A One-Night Stand for workers? An Example from the On-Demand Economy*. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY: Social Science Research Network.

DÍAZ ARMAS, R. J.; GUTIÉRREZ TAÑO, D.; & GARCÍA RODRÍGUEZ, F. J. (2015) *Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: Un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios*. Análisis Turístico, 12.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (2018) *Encuesta de Turismo Internacional*, Ministerio de Economía y Finanzas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en base a datos recolectados para INDEC.

DRAHOKOUPIL J. & FABO B. (2016) *The platform economy and the disruption of the employment relationship*, ETUI policy brief. Disponible en: [www.etui.org/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-Employment-and-Social-Policy/The-platform-economy-and-the-disruption-of-the-employment-relationship](http://www.etui.org/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-Employment-and-Social-Policy/The-platform-economy-and-the-disruption-of-the-employment-relationship).

EL ECONOMISTA (2018) “*El venture capital está ínfimamente desarrollado en la Argentina*”, 26 de febrero de 2018, [www.economista.com.ar/2018-02-venture-capital-esta-infimamente-desarrollado/](http://www.economista.com.ar/2018-02-venture-capital-esta-infimamente-desarrollado/).

EL PAÍS (2014) *Cataluña multa al portal Airbnb por comercializar pisos turísticos ilegales*, El País, 6 de julio de 2014, [economia.elpais.com/economia/2014/07/06/actualidad/1404673035\\_679660.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/07/06/actualidad/1404673035_679660.html).

EUROSTAT (2017) *Estadísticas sobre turismo*, artículo estadístico, ISSN 2443-8219, [ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics/es](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/es).

FABO, B.; HUDÁČKOVÁ, S.; & NOGACZ, A. (2017) *Can Airbnb Provide Livable Incomes to Property Owners? An analysis on National, Regional and City District level*. Universiteit van Amsterdam, AIAS Working Paper 168.

FAYOS SOLÁ, E. (2004) *La política turística en la era de la globalización*. Almería, Cajamar.

FOMIN (2018) Desarrollo de modelos de economía colaborativa en ciudades de Argentina que contribuyan a la inclusión social, [www.fomin.org/es-es/PORTADA/Proyectos/AR-T1168.aspx](http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Proyectos/AR-T1168.aspx).

GANSKY, L. (2010) *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York, NY: Portfolio Penguin.

GAVIRIA, M. (2018) *Airbnb vs Booking.com, ¿quién ganará la batalla del alojamiento en la próxima época?* [www.smarttravel.news/2018/03/09/airbnb-vs-booking-com-quien-ganara-la-batalla-del-alojamiento-la-proxima-decada/](http://www.smarttravel.news/2018/03/09/airbnb-vs-booking-com-quien-ganara-la-batalla-del-alojamiento-la-proxima-decada/)

GERON, T. (2013) *Airbnb and the unstoppable rise of sharing economy*, issue of Forbes, 11 de febrero de 2013. [www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/](http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/)

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES (2018) Mapa Interactivo de Buenos Aires, [mapa.buenosaires.gob.ar](http://mapa.buenosaires.gob.ar).

GONZÁLEZ VELASCO, M. (2005) *¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004)*, Madrid: Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense.

GOREE, K. (2016) *Battle of the Beds: The Economic Impact of Airbnb on the Hotel Industry in Chicago and San Francisco*. Scripps Senior Theses. Paper 776.

GRAY, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass.

GRETZEL, U.; KOO, C.; SIGALA, M.; & XIANG, Z. (2015a). *Smart Tourism: Convergence of Technologies, experiences, and theories*, *Electronic Markets*, 25:175–177.

GRETZEL, U.; WERTHNER, H.; KOO, C.; & LAMSFUS, C. (2015b) *Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems*, *Computers in Human Behavior*, Vol. 50 No. 1, pp. 558-563.

GUTTENTAG, D. (2013), *Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, *Current Issues in Tourism*, 18:12, 1192-1217.

HARRISON, C.; ECKMAN, B.; HAMILTON, R.; HARTSWICK, P.; KALAGNANAM, J.; PARASZCZAK, J., et al. (2010) *Foundations for smarter cities*, *IBM Journal of Research and Development*, 54(4), 1–16.

HUWS, U. (2016) *Platform labour: Sharing Economy or Virtual Wild West?*, *Journal for a Progressive Economy*, January 2016, p.24-27.

HOTREC (2015) *Levelling the playing field*, Policy Paper on the sharing economy, noviembre de 2015.

INSTITUTO VALENCIANO DE TECNOLOGÍAS TURÍSTICAS. INVAT.TUR (2015) *Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. España.

JAMAL, T.; & GETZ, D. (1995) *Collaboration theory and community tourism planning*, *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.

KATZ, R.; AGUDELO, M.; BELLO, P.; & ROJAS, E. F. (2015) *El Ecosistema y la Economía Digital en América Latina*, estudio patrocinado conjuntamente por CAF - banco de desarrollo de América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (cet.la) y Fundación Telefónica.

LEY 600. Ley de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sancionada el 7 de junio de 2001 y reglamentada por el Decreto N° 1.158/002 del 11 de septiembre de 2002.

LEY 4.631. Regulación de Alojamientos Turísticos, Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, sancionada el 4 de julio de 2013.

LEY 4.632. Registración de Propiedades de Alquiler Temporario Turístico, Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sancionada el 4 de julio de 2013 y reglamentada por el Decreto N° 227/014 del 10 de junio de 2014.

MASELLI, I. & FABO, B. (2015) *Digital workers by design? An example from the on-demand economy*. CEPS Paper, Centre for European Policy Studies.

MORENO IZQUIERDO, L.; RODRÍGUEZ, A. R.; & SUCH DEVESA, M. J. (2016) *Turismo colaborativo: ¿Está Airbnb transformando el sector del alojamiento?*

MURUZÁBAL, C. (2018), *For Latin America to thrive in the digital era, it must first teach minds, then the machines*, Regional Agenda, World Economic Forum, [www.weforum.org/agenda/2018/03/here-s-how-latin-america-can-thrive-in-the-digital-era](http://www.weforum.org/agenda/2018/03/here-s-how-latin-america-can-thrive-in-the-digital-era).

MILLER, S. R. (2016), *First principles for regulating the sharing economy*, Harvard Journal of Legislation, 53(1), 149-202.

NEESER, D.; PEITZ, M. & STUHLER, J. (2015), *Does AirBnB hurt hotel business: evidence from the Nordic countries*, Working Paper.

NEUTS, B., & Nijkamp, P. (2012) *Tourist crowding perception and acceptability in cities: An applied modelling study on Bruges*, Annals of Tourism Research, 39(4), 2133 - 2153.

OBSERVATORIO DE TURISMO DE BARCELONA (2017) *Informe de la actividad turística*.

OBSERVATORIO ECONÓMICO DE TURISMO DE REUNIONES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2017) *Anuario estadístico*.

OFFICE DU TOURISME ET DES CONGRÈS (2017) *Le Tourisme à Paris Chiffres clés*, Tourism in Paris Key Figures, [www.parisinfo.com](http://www.parisinfo.com).

OSSA BOCANEGRA, C. (2016) *Economías colaborativas: Regulación y competencias* Working paper. Universidad Externado de Colombia.

OWYANG, J. (2013) *The collaborative economy: Products, services and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the collaborative economy value chain (A market definition report)*. San Mateo, CA: Altimeter.

OECD (2016) *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris.

PIRO, G.; CIANCI, I.; GRIECO, L. A.; BOGGIA, G.; & CAMARADA, P. (2014) *Information centric services in Smart Cities*, *The Journal of Systems and Software*, 88, 169–188.

PORTER, M. (1985) *Technology and Competitive Advantage*, *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 60-79.

PUSCHMANN, T. & ALT, R. (2016) *Sharing Economy. Business & Information Systems Engineering*, *The International Journal of WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 58(1): 93-99.

PwC (2015) *The Sharing Economy: Consumer Intelligence Series*, PricewaterhouseCoopers, United Kingdom, [www.pwc.com/CISsharing](http://www.pwc.com/CISsharing).

QUATTRONE, G.; PROSERPIO, D.; QUERCIA, D.; CAPRA, L.; & MUSOLESI, M. (2016, April) *Who Benefits from the Sharing Economy of AirBnB?*, en *Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web* (págs. 1385-1394), International World Wide Web Conferences Steering Committee.

RANCHORDÁS, S. (2015) *Does sharing mean caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy*, 16 *Minn. J. L. Sci. & Tech.* 414. Disponible en <https://scholarship.law.umn.edu/mjlst/vol16/iss1/9>.

RIFKIN, J. (2014) *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York: Palgrave Macmillan.

SITIO OFICIAL DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES (2018) *Presentan incentivos fiscales para construir y remodelar hoteles en la Ciudad*, agosto de 2018. [turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-presentan-incentivos-fiscales-para-construir-y-remodelar-hoteles-en-la-ciudad](http://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-presentan-incentivos-fiscales-para-construir-y-remodelar-hoteles-en-la-ciudad)

SLEE, T. (2013) *Airbnb in New York. Economical with the Truth*. See [www.ub.es/geocrit/sn/sn-483.htm](http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-483.htm). En ARIAS-SANS, A & QUAGLIERI-DOMÍNGUEZ, A (2016) *Unravelling Airbnb. Urban perspectives from Barcelona*. En Russo, P & Richards, G (eds.) *Reinventing the local in tourism. Travel communities and peer-produced place experiences*, London: Channel View.

SOMERVILLE, H. (2015) *Airbnb to double bookings to 80 million this year*, Reuters, [www.reuters.com/article/2015/09/28/usairbnb-growth-idUSKCN0RS2QK20150928#T1TVXIXe3LLozsd5.97](http://www.reuters.com/article/2015/09/28/usairbnb-growth-idUSKCN0RS2QK20150928#T1TVXIXe3LLozsd5.97).

STOKES, K.; CLARENCE, E.; ANDERSON, L.; & RINNE, A. (2014) *Making sense of the UK collaborative economy*, Nesta, 1-47.

TÉLAM (2016) *Santos anunció una inversión de 9.900 millones de pesos en hotelería durante la apertura de Hotelga*, 30 de agosto de 2016, [www.telam.com.ar/notas/201608/161076-turismo-santos-inversion-hotelera.html](http://www.telam.com.ar/notas/201608/161076-turismo-santos-inversion-hotelera.html)

TUSSYADIAH, I. & ZACH, F. (2015), *Hotels vs. peer-to-peer accommodation rentals: Text analytics of consumer reviews in Portland, Oregon*, Peer-to-Peer Accommodation Rentals: Text Analytics of Consumer Reviews in Portland, Oregon (abril 10, 2015).

TUSSYADIAH, I. (2015) *An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel*. Information and Communication Technologies in Tourism 2015.

VIBA, A. (2014) *The rise of collaborative consumption: A critical assessment of resistance to capitalism and its ideologies of self and property*, Sussex University, 30 de noviembre de 2014.

VISIT BRITAIN / VISIT ENGLAND (2016) *Census of serviced accommodation stock*, England research & insight.

YOUNG, C.; CORSUN, D.; & XIE, K. (2017) “*Travelers’ preferences for peer-to-peer (P2P) accommodations and hotels*”. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 11(4), 465–482.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; & BYERS, J. (2015) *A first look at online reputation on Airbnb, where every stay is above average*. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY: Social Science Research Network.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; & BYERS, J. (2016) *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*. Boston University School of Management Research Paper No. 2013-16, [ssrn.com/abstract=2366898](http://ssrn.com/abstract=2366898).

## 8. Anexos

Anexo 1. Tabla de congruencias.

Pregunta	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Metodología
¿Cuál es la situación actual de la economía colaborativa del sector de alojamiento en CABA?	<p>Identificar y analizar el estado de la situación actual, perspectivas, dinámica y proyección de Airbnb en CABA.</p> <p><i>Plan de tesis:</i> <i>Identificar y analizar el estado de la situación actual y la proyección de Airbnb en CABA.</i></p>	<p>Describir el funcionamiento de la economía colaborativa y de Airbnb.</p> <p><i>Plan de tesis:</i> <i>Caracterizar la evolución de las economías colaborativas y de Airbnb en CABA.</i></p>	La economía colaborativa de alojamiento es un sector complejo y transversal a diferentes áreas de estudio.	Descriptiva
		<p>Describir la estructura del mercado de intermediación de alojamientos colaborativos en CABA.</p>	Airbnb puede ser estudiada como referente del sector por su liderazgo en el mercado.	Exploratoria
		<p>Mapear y analizar la distribución espacial de las diferentes ofertas de alojamiento a través de Airbnb en CABA y sus zonas de influencia.</p> <p><i>Plan de tesis:</i> <i>Describir la distribución geográfica de las diferentes ofertas de alojamiento a través de Airbnb en CABA y sus zonas de</i></p>	Los alojamientos colaborativos contribuyen a la dispersión de la oferta de alojamiento y a la diversificación de la oferta del destino.	Exploratoria

		<i>influencia.</i>		
		<p>Identificar los aspectos influyentes propios del sector en CABA y analizar las relaciones de Airbnb con su entorno.</p> <p><u>Plan de tesis:</u> <i>Ídem</i></p>	<p>Existen ventajas comparativas de Airbnb respecto al sector hotelero en CABA.</p>	<p>Descriptiva</p>
		<p>Identificar los desafíos que las administraciones en turismo tienen respecto al funcionamiento y desarrollo del sector de alojamiento colaborativo y realizar una serie de recomendaciones para la gestión turística de la economía colaborativa en el sector de alojamiento.</p> <p><u>Plan de tesis:</u> <i>Realizar una serie de recomendaciones para la gestión turística de la economía colaborativa de alojamiento.</i></p>	<p>La administración de la ciudad tiene desafíos para afrontar respecto al desarrollo del sector colaborativo de alojamiento.</p>	<p>Exploratoria</p>



**Anexo 2. Tabla de anuncios de alojamientos colaborativos por plataforma.**  
Junio de 2018.

Plataforma	Oferta	Porcentaje
HomeAway	207	1.77%
Booking	1088	9.33%
TripAdvisor rentals	775	6.64%
Wimdu	413	3.54%
Niumba	285	2.44%
Airbnb	8896	76.27%
	<b>11664</b>	<b>100.00%</b>

**Anexo 3. Tabla oferta Airbnb por barrio.** Junio de 2018

Barrio	Alojamientos Airbnb	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Airbnb/Km <sup>2</sup>
San Telmo	409	1.20	340.83
Recoleta	1527	5.90	258.81
San Nicolás	518	2.30	225.22
Montserrat	439	2.20	199.55
Palermo* (- área bosques)	2821	15.10	186.82
Retiro* (- área costera)	431	2.80	153.93
Balvanera	396	4.40	90.00
Almagro	340	4.10	82.93
Villa Crespo	266	3.60	73.89
Colegiales	156	2.30	67.83
Puerto Madero	132	2.10	62.86
Belgrano	389	6.80	57.21
Chacarita	148	3.10	47.74
Núñez	129	4.50	28.67
Coghlan	35	1.30	26.92
Constitución	50	2.10	23.81
San Cristóbal	49	2.10	23.33
Caballito	149	6.80	21.91
Boedo	48	2.60	18.46
Villa Ortuzar	33	1.80	18.33
La Boca* (- área portuaria)	42	2.90	14.48
Villa Urquiza	78	5.40	14.44
Parque Chas	20	1.40	14.29
Saavedra	45	5.60	8.04
Barracas	55	7.60	7.24
Agronomía	15	2.10	7.14

Parque Patricios	21	3.70	5.68
Flores	38	7.80	4.87
La Paternal	10	2.20	4.55
Villa Devoto	29	6.40	4.53
Villa General Mitre	9	2.20	4.09
Parque Chacabuco	15	3.80	3.95
Floresta	9	2.30	3.91
Villa del Parque	13	3.40	3.82
Villa Pueyrredón	12	3.30	3.64
Villa Santa Rita	6	2.20	2.73
Monte Castro	4	2.60	1.54
Nueva Pompeya	6	6.20	0.97
Mataderos	4	7.30	0.55
Liniers	0	4.30	0.00
Parque Avellaneda	0	5.10	0.00
Vélez Sarsfield	0	2.40	0.00
Versalles	0	1.40	0.00
Villa Lugano	0	9.00	0.00
Villa Luro	0	2.60	0.00
Villa Real	0	1.30	0.00
Villa Riachuelo	0	4.10	0.00
Villa Soldati	0	8.60	0.00

**Anexo 4. Tabla Hotelería por barrio. Junio de 2018.**

<b>Barrio</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Superficie (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Hotelería/Km<sup>2</sup></b>
San Nicolás	128	2.30	55.65
Montserrat	92	2.20	41.82
San Telmo	33	1.20	27.50
Retiro* (- área costera)	67	2.80	23.93
Balvanera	87	4.40	19.77
Constitución	37	2.10	17.62
Recoleta	84	5.90	14.24
Palermo* (- área bosques)	95	15.10	6.29
Almagro	17	4.10	4.15
San Cristóbal	6	2.10	2.86
Puerto Madero	4	2.10	1.90
Belgrano	11	6.80	1.62
Núñez	7	4.50	1.56
Villa Crespo	5	3.60	1.39
Colegiales	2	2.30	0.87
Boedo	2	2.60	0.77
Parque Patricios	2	3.70	0.54
Flores	4	7.80	0.51
Agronomía	1	2.10	0.48
La Paternal	1	2.20	0.45
Floresta	1	2.30	0.43
Barracas	3	7.60	0.39
Villa Luro	1	2.60	0.38
Villa Urquiza	2	5.40	0.37
La Boca* (- área portuaria)	1	2.90	0.34
Chacarita	1	3.10	0.32
Villa Devoto	1	6.40	0.16
Caballito	1	6.80	0.15
Coghlan	0	1.30	0.00
Liniers	0	4.30	0.00
Mataderos	0	7.30	0.00
Monte Castro	0	2.60	0.00
Nueva Pompeya	0	6.20	0.00
Parque Avellaneda	0	5.10	0.00
Parque Chacabuco	0	3.80	0.00
Parque Chas	0	1.40	0.00
Saavedra	0	5.60	0.00
Vélez Sarsfield	0	2.40	0.00
Versalles	0	1.40	0.00
Villa del Parque	0	3.40	0.00

Villa General Mitre	0	2.20	0.00
Villa Lugano	0	9.00	0.00
Villa Ortuzar	0	1.80	0.00
Villa Pueyrredón	0	3.30	0.00
Villa Real	0	1.30	0.00
Villa Riachuelo	0	4.10	0.00
Villa Santa Rita	0	2.20	0.00
Villa Soldati	0	8.60	0.00

**Anexo 5. Tabla Airbnb/Hotelería por barrio. Junio de 2018.**

Barrio	Hotelería BA	Aloj. Airbnb	Aloj. Airbnb/Hotelería
Villa General Mitre	0	9	<b>9/0</b>
Nueva Pompeya	0	6	<b>6/0</b>
Villa Santa Rita	0	6	<b>6/0</b>
Saavedra	0	45	<b>45/0</b>
Mataderos	0	4	<b>4/0</b>
Monte Castro	0	4	<b>4/0</b>
Coghlan	0	35	<b>35/0</b>
Villa Ortuzar	0	33	<b>33/0</b>
Parque Chas	0	20	<b>20/0</b>
Parque Chacabuco	0	15	<b>15/0</b>
Villa del Parque	0	13	<b>13/0</b>
Villa Pueyrredón	0	12	<b>12/0</b>
Caballito	1	149	149.00
Chacarita	1	148	148.00
Colegiales	2	156	78.00
Villa Crespo	5	266	53.20
La Boca* (- área portuaria)	1	42	42.00
Villa Urquiza	2	78	39.00
Belgrano	11	389	35.36
Puerto Madero	4	132	33.00
Palermo* (- área bosques)	95	2821	29.69
Villa Devoto	1	29	29.00
Boedo	2	48	24.00
Almagro	17	340	20.00
Núñez	7	129	18.43
Barracas	3	55	18.33
Recoleta	84	1527	18.18
Agronomía	1	15	15.00
San Telmo	33	409	12.39
Parque Patricios	2	21	10.50

La Paternal	1	10	10.00
Flores	4	38	9.50
Floresta	1	9	9.00
San Cristóbal	6	49	8.17
Retiro* (- área costera)	67	431	6.43
Montserrat	92	439	4.77
Balvanera	87	396	4.55
San Nicolás	128	518	4.05
Constitución	37	50	1.35
Liniers	0	0	0.00
Parque Avellaneda	0	0	0.00
Vélez Sarsfield	0	0	0.00
Versalles	0	0	0.00
Villa Lugano	0	0	0.00
Villa Luro	1	0	0.00
Villa Real	0	0	0.00
Villa Riachuelo	0	0	0.00
Villa Soldati	0	0	0.00

**Anexo 6. Tabla Tipo de alojamiento en Airbnb por barrio. Junio de 2018.**

Barrio	Vivienda completa	Habitación	Cama	Oferta Airbnb
Agronomía	4	11	0	15
Almagro	203	124	13	340
Balvanera	206	179	11	396
Barracas	33	19	3	55
Belgrano	260	117	12	389
Boedo	17	29	2	48
Caballito	85	57	7	149
Chacarita	97	49	2	148
Coghlan	21	13	1	35
Colegiales	95	52	9	156
Constitución	14	32	4	50
Flores	14	22	2	38
Floresta	3	6	0	9
La Boca* (- área portuaria)	18	23	1	42
La Paternal	3	6	1	10
Liniers	0	0	0	0
Mataderos	2	2	0	4
Montserrat	278	146	15	439
Monte Castro	1	2	1	4

Nueva Pompeya	2	4	0	6
Núñez	86	38	5	129
Palermo* (- área bosques)	2276	478	67	2821
Parque Avellaneda	0	0	0	0
Parque Chacabuco	6	7	2	15
Parque Chas	8	11	1	20
Parque Patricios	10	11	0	21
Puerto Madero	120	12	0	132
Recoleta	1255	248	24	1527
Retiro* (- área costera)	374	53	4	431
Saavedra	24	19	2	45
San Cristóbal	18	28	3	49
San Nicolás	384	121	13	518
San Telmo	279	114	16	409
Vélez Sarsfield	0	0	0	0
Versalles	0	0	0	0
Villa Crespo	158	105	3	266
Villa del Parque	8	3	2	13
Villa Devoto	19	10	0	29
Villa General Mitre	5	3	1	9
Villa Lugano	0	0	0	0
Villa Luro	0	0	0	0
Villa Ortuzar	16	15	2	33
Villa Pueyrredón	3	9	0	12
Villa Real	0	0	0	0
Villa Riachuelo	0	0	0	0
Villa Santa Rita	3	3	0	6
Villa Soldati	0	0	0	0
Villa Urquiza	44	26	8	78
TOTAL	6452	2207	237	8896

**Anexo 7. Entrevista a Luciano Martínez, Gerente Operativo de Registro de Actividades Turísticas, Dirección General de Comunicación y Competitividad de la Oferta, Ente de Turismo de Buenos Aires. Septiembre de 2018.**

¿Han pensado como equipo en diseñar o adoptar algún modelo de certificación de calidad complementario al registro de alojamientos turísticos temporales?

*No, nos limitamos a realizar la verificación de los requisitos formales y proceder a su inscripción. No obstante, trabajamos en incorporar herramientas que favorezcan*

*la competitividad de la oferta, que, si bien no tienen la entidad de certificación de calidad, es un paso previo a las directrices. Esto es un proceso que lo estamos trabajando a mediano y largo plazo, ya que requiere un alto nivel de previsión.*

¿Piensa que la aplicación de un modelo similar podría traerle problemas al sector hotelero?

*No. Son parte de la oferta turística de la Ciudad, y si bien poseen notas características similares (son alojamiento en sentido técnico), poseen servicios diferentes. Esto es la regla, pudiendo existir excepciones (edificios que se dedican desde su concepción de manera habitual a esta actividad), por ello es necesario establecer diferentes categorías.*

¿Considera importante desarrollar un modelo que visibilice el aporte de los alojamientos turísticos temporales al sector?

*Sí. Es una tendencia mundial, y negarla es un error. Por el contrario, se debe trabajar en incorporarlos, capacitarlos y formalizarlos.*

¿Considera que las bases impositivas (Resolución 830) y regulatorias (Ley 4632) se encuentran en condiciones para tratar las cuestiones de calidad? ¿O cree necesario alguna modificación? Por ejemplo, "Art.7 Obligatoriedad" de la Ley 4632.

*La regla en las cuestiones normativas, siempre poseen un atraso respecto de la actualidad. Esto es una característica, del sistema de Derecho de la República Argentina. Por esto mismo, se está trabajando en una modificación de la Ley, que contemple todos aquellos aspectos que no fueron incorporados en su momento.*

¿Cree posible aplicar en la ciudad de Buenos Aires un modelo de regulación de los alojamientos turísticos temporales innovador (como el de la creación de un mercado de derechos colaborativos transferibles "DTR" utilizando como herramienta el big data, basado en la demanda en tiempo real y reduciendo la presión impositiva)? ¿Es el sistema fiscal del sector turístico en la ciudad incompatible con este tipo de regulaciones o un impedimento para su desarrollo?

*Todos los destinos poseen características propias (culturales, sociales, territoriales) que los diferencia, por lo que es un error copiar modelos de otros destinos. Es necesario un estudio integral, detectar las falencias y aspectos a*

*mejorar, incorporar a los actores con intereses y trabajar de manera conjunta en una planificación.*

¿Cómo piensa que la aplicación de un modelo de certificación de calidad de los alojamientos turísticos temporales puede impactar en el índice de competitividad del destino?

*Consideramos que el impacto puede ser alto por ser una tendencia en crecimiento.*

¿Encuentra relevante para la actividad turística el fortalecimiento del ecosistema colaborativo (entendido como un ecosistema competitivo de empresas digitales que ofrecen servicios entre pares en todos los eslabones de la cadena, con regulaciones claras) fomentando la innovación a nivel local y regional?

*Sí, es elemental para todo destino.*

¿Cree que los alojamientos turísticos temporales son una oportunidad para descentralizar y diversificar la oferta turística de la ciudad?

*Sí, la Ciudad debe ser pensada de manera integral y en consonancia con el resto de las áreas de Gobierno. El momento de pensar en una Ciudad Turística que cumpla a su vez con los intereses colectivos es ahora.*

¿Considera urgente, prioritario, necesario o no necesario la creación e implementación de un plan integral de desarrollo de los modelos colaborativos?  
¿Qué instrumentos utilizaría?

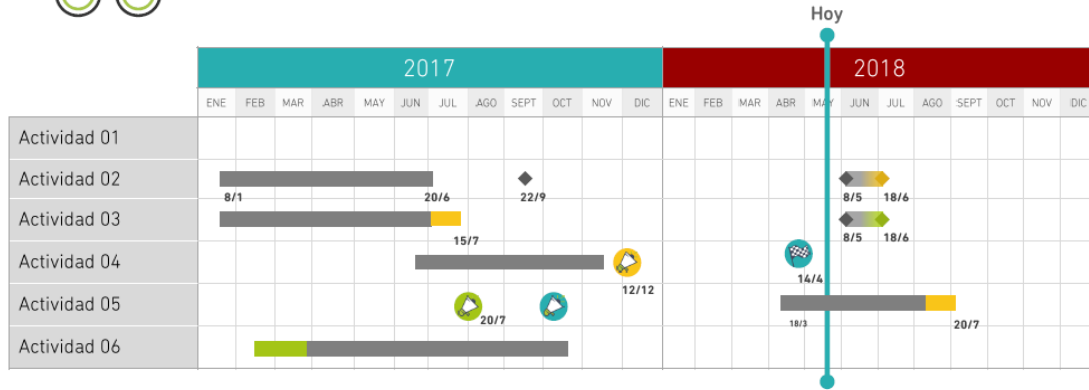
*El eje central es el cuidado del turista, y de la competitividad del destino. Las herramientas e instrumentos a utilizar deben ser una consecuencia y no un fin.*



## Anexo 8. Ejemplo de Diagrama de Gantt.



### Mecanismo de control o monitoreo



#### Referencias

- Retraso ■
- Adelanto ■
- Hitos comunicables ▶ ▶ ▶
- Hitos fin ⊘