

Título "Airbnb vs Hotelería tradicional en Pinamar – El uso de la metodología de costos diferenciales para la comparación de los modelos de negocio"

Tipo de Producto Ponencia (texto completo)

Autores Gilabert, Manuel

Ponencia presentada en el XLII Congreso de Profesores Universitarios de Costos

Código del Proyecto y Título del Proyecto

D15A01 - Herramientas de gestión cuantitativas en pequeñas empresas de alojamiento de la costa argentina y su relación con la calidad del servicio brindado.

Responsable del Proyecto

Gilabert, Manuel

Línea

Contable Tributaria

Área Temática

Administración

Fecha

Diciembre 2019

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

FUNDACIÓN
UADE

**XLII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**AIRBNB VS HOTELERÍA TRADICIONAL EN PINAMAR - EL USO DE
LA METODOLOGÍA DE COSTOS DIFERENCIALES PARA LA
COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.**

Aportes a la disciplina

Autor

Prof. Cdor Manuel Gilabert (socio adherente)

Pinamar, 4, 5 y 6 de diciembre de 2019

<https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

INDICE

Resumen	1
Introducción.....	2
Nuevos modelos de negocio	2
El modelo de AirBnB	3
Modelo de hotelería tradicional	4
Comparando los modelos a través de los costos.....	5
Estudio de los ingresos diferenciales	6
Estudio de los costos diferenciales	7
Conclusión.....	9
Bibliografía	10

AirBnB vs Hotelería tradicional en Pinamar - El uso de la metodología de costos diferenciales para la comparación de los modelos de negocio.

Aportes a la disciplina

Resumen

En los últimos años, gracias al avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), y en particular de las redes sociales, se han generados nuevos modelos de negocio consumidor a consumidor (C2C) los cuales han motivado múltiples debates en diversos campos del conocimiento. Por citar algunos ejemplos de estos modelos se puede hablar de UBER, AirBnB, entre muchos otros.

En este trabajo puntualmente se desea comparar desde la perspectiva de la teoría general del costo el fenómeno de contratar alojamiento en temporada en hoteles tradicionales y departamentos de particulares publicados en AirBnB a través de la aplicación de la técnica de los costos diferenciales.

A los fines de la comparación se seleccionó una habitación doble standard de un hotel y un departamento con dos camas por AirBnB de Pinamar. Dado que muchos de los servicios prestados en las opciones mencionadas son equivalentes (iluminación, calefacción, internet, agua, etc.), el análisis de costos se realizó únicamente a partir de los costos diferenciales, es decir aquellos considerados relevantes que una opción tiene por sobre la otra.

El objetivo del trabajo es clarificar las diferencias de ingresos, costos variables y fijos entre ambos modelos, así como también identificar oportunidades para crear valor en los hoteles a fin de mantener su competitividad.

Introducción

Es tema conocido que el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) afecta la forma en que se hacen negocios. De hecho, no solo han transformado los existentes, sino que han posibilitado nuevos modelos de negocio consumidor a consumidor (C2C) antes imposibles.

Entre las principales características de dichos modelos de negocios podríamos destacar la reducción de los intermediarios en las cadenas de valor, la mayor disponibilidad de información y precios para comparación del usuario, la presencia en muchos casos del eWOM (boca oído electrónico), es decir las recomendaciones que usuarios anteriores dejan sobre el producto, destino o servicio, la reducción de costos de delivery, la optimización de activos ociosos, entre otros aspectos.

Para este estudio nos focalizaremos en el mercado de alojamiento de Pinamar, ciudad joven de la costa de la provincia de Buenos Aires, marcada por el turismo de sol y playa.

A los fines de la comparación se seleccionó una habitación doble standard de un hotel y un departamento con dos camas por AirBnB de Pinamar. Dado que muchos de los servicios prestados en las opciones mencionadas son equivalentes (iluminación, calefacción, internet, agua, etc.), el análisis de costos se realizó únicamente a partir de los costos diferenciales, es decir aquellos considerados relevantes que una opción tiene por sobre la otra.

El objetivo del trabajo es clarificar las diferencias de ingresos, costos variables y fijos entre ambos modelos, así como también identificar oportunidades para crear valor en los hoteles a fin de mantener su competitividad.

Nuevos modelos de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes objetivo, la arquitectura de la empresa, su red de aliados estratégicos para crear, realizar el marketing y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004) Los investigadores han reconocido que los proveedores de servicios exitosos deben ser capaces de combinar la tecnología con los aspectos personales de la prestación de servicios (Berry, 1999).

El modelo de negocio de AirBnB se apoya en la personalización de los servicios por medio de la utilización de la tecnología. Esto permite a los usuarios encontrar por ellos mismos, sin intermediación de otros empleados, espacios únicos de particulares a precios más competitivos. Es importante tener en cuenta que según un estudio de Allianz Global el 60% de los Millenials (personas nacidas entre el año 1980 y el año 2000) confía en la economía colaborativa. (GONZÁLEZ-BREE, F. 2016)

Henten y Windekilde estudiaron de qué manera la teoría del costo de transacción se puede utilizar para explicar las estructuras industriales cambiantes en las áreas donde se utilizan plataformas basadas en Internet, y cómo otros marcos teóricos pueden ser útiles para comprender estos desarrollos. Llegan a la conclusión que la teoría de los costos de transacción es central para comprender la economía compartida, dado que plataformas basadas en Internet permiten reducciones drásticas en los costos de transacción entre usuarios y proveedores lo cual crea mercados completamente nuevos, que anteriormente solo eran posibles en una medida muy limitada. Sin embargo, estos nuevos mercados también sustituyen a los mercados existentes. Por lo tanto, las teorías sobre la sustitución y la complementación deben agregarse a la teoría del costo de transacción para analizar

los desarrollos industriales. Con AirBnB y Uber se ha demostrado que no solo hay sustitución sino también complementación (Henten y Windekilde, 2016)

Ante la pregunta de si los nuevos modelos de negocio sustituirán por completo a los antiguos Henten y Windekilde estiman que podría haber considerables posibilidades de sustitución basadas en parte en precios más bajos. Sin embargo, también hay limitaciones, que están relacionadas con el hecho de que existen **diferencias en las propuestas de valor**, por ejemplo, entre una habitación de hotel y un alojamiento privado. También hay limitaciones relacionadas con las medidas reglamentarias que se tomarán en relación con los nuevos modelos de negocio, pero también con la adaptabilidad de las industrias existentes y sus capacidades competitivas.

En este sentido es importante en este sentido recordar el concepto de valor. La propuesta de valor *es el conjunto de beneficios que se prometen a los consumidores para satisfacer sus necesidades* (Kotler, 2012). La compañía debe decidir cómo atenderá a los clientes metas, es decir, de qué forma se diferenciará y se posicionará a sí misma en el mercado.

El modelo de AirBnB

AirBnB inició en 2008, cuando dos diseñadores que tenían un espacio adicional decidieron hospedar a tres viajeros que buscaban un lugar donde alojarse. Hoy en día, millones de anfitriones y viajeros optan por crear una cuenta gratuita en AirBnB a fin de anunciar sus espacios y reservar alojamientos únicos en cualquier parte del mundo. Y los anfitriones de experiencias en AirBnB comparten sus pasiones e intereses con viajeros y habitantes locales por igual. La web de la empresa destaca: *“AirBnB hace que compartir sea más **fácil, divertido y seguro. Verificamos los perfiles y anuncios de manera personal, mantenemos un sistema inteligente de mensajería para que anfitriones y huéspedes puedan comunicarse con seguridad y administramos una plataforma confiable para recaudar y transferir los pagos.**”* (AirBnB, 2019) Estos servicios puede disponerlos el anfitrión sin incurrir en costos fijos.

Según destaca su página web, la misión de AirBnB es construir un mundo en el que las personas puedan sentirse como en casa allá donde viajen. Al principio, muchos pensaban que una plataforma basada en compartir alojamientos con desconocidos nunca tendría éxito, pero AirBnB creía que una comunidad basada en la confianza podía triunfar. En los más de 10 años que han transcurrido desde la creación de AirBnB, la comunidad en la plataforma está formada por una red verdaderamente global de anfitriones y huéspedes, que se extiende a casi todos los países y regiones del mundo. El 10 de agosto de este año, más de 4 millones de personas pernoctaron en un alojamiento anunciado a través de AirBnB, en la que ha sido la noche récord en la plataforma hasta la fecha y ha establecido un nuevo hito en la misión de AirBnB. (AirBnB, 2019)

En cuanto al modelo de ingresos, AirBnB cobra a los anfitriones y a los invitados por el uso de su plataforma en línea. Ambas tarifas son calculadas como un porcentaje de la tarifa de alojamiento aplicable (AirBnB, 2019):

a) A los huéspedes se les cobra una tarifa de servicio del 6-12 por ciento sobre el precio de reserva. El porcentaje exacto de la tarifa de servicio al huésped depende del subtotal de la reserva. Cae constantemente del 12% al 6% cuando se aumenta el monto de la reserva, para que los huéspedes puedan ahorrar dinero al reservar grandes reservas. La compañía afirma que las tarifas cubren el costo de ejecutar la plataforma AirBnB.

b) Los anfitriones pagan el 3 por ciento de la tarifa por noche por cada reserva. Esta tarifa cubre el costo de procesamiento de pagos de invitados y se deduce del pago del anfitrión. Los anfitriones son responsables de establecer sus tarifas por noche, tarifas de limpieza y depósitos de seguridad. Además, los anfitriones son responsables de cumplir

con todas las leyes y regulaciones, incluido el pago cualquier impuesto local que se aplique a su alojamiento.

En plataformas como booking.com y similares las comisiones para la organización van del 15 al 20%

Modelo de hotelería tradicional

El modelo tradicional de gestión empresarial para el sector hotelero en Argentina mayoritariamente está basado en el criterio de mercado estático; en el que las variables que se toman en cuenta para la toma de decisiones son casi exclusivamente las variables internas de la organización, o sea aquellas sobre las que se tienen total control. (Grünewald, 2000). Estas empresas no cotizan en mercados de valores, su capital suele estar 100% concentrado en dueño único (padre de familia y fundador), y en pocos casos en familia (segunda generación). En cuanto a su operación, es altamente estacional, pocas trabajan los 12 meses del año. Tienen estructuras pequeñas de personal, típicamente de 15 a 30 empleados (aproximadamente 1/3 para recepción, 1/3 para tareas de housekeeping y 1/3 para los sectores de alimentos y bebidas, administración y varios). Por su estacionalidad cuentan con alta rotación de empleados (se cambia de trabajo según salario relativo en temporada). La capacidad e inversión en general es reducida, contando la mayoría con una oferta de 20 a 40 habitaciones. Desde ya, se pueden observar algunas excepciones, como es el caso de hoteles familiares más grandes, o de cadenas hoteleras instaladas como el Howard Johnson. No obstante, más del 80% de las plazas en la provincia de Buenos Aires son ofrecidas por pequeñas empresas hoteleras como las descriptas.

Para entender cómo funciona una pequeña empresa de alojamiento es conveniente también analizar sus áreas funcionales. Depende el autor se establecen distintas subdivisiones de las funciones. Para Atkinson (2006) las funciones más importantes que caracterizan a la empresa son las funciones de servicio, gestión de stock, producción y comercialización. Para Gallego (2005) existen diferentes clasificaciones de áreas funcionales de un hotel, pero se podrían resumir en tres grandes gerencias: mercadeo y ventas, habitaciones, y alimentos y bebidas. Las actividades a organizar incluyen:

- 1) Alojamiento: atención al cliente, reservas y recepción, conserjería y teléfonos, pisos, plantas ejecutivas, alojamientos especiales, lencería y lavandería, accesos.
- 2) Administración: análisis y control, compras, contabilidad, créditos, caja, auditoría, facturación, proveedores, nóminas, almacenes
- 3) Alimentos y bebidas: servicio de habitaciones, cocina, restaurantes, banquetes, bar, cafetería, caterings.
- 4) Recursos humanos: altas y bajas, reclutamiento y selección, riesgos laborales, capacitación y entrenamiento, relaciones internas y externas, control de entradas y salidas, salarios, convenios sindicales.
- 5) Marketing: promoción, publicidad, ventas, relaciones públicas.
- 6) Mantenimiento
- 7) Otras: animación, spa, fitness y servicios anexos.

Peralta (2009) por su parte en su libro aporta un caso de aplicación de costos de servicio en una empresa hotelera y selecciona como departamentos: habitaciones, alimentos y bebidas, spa, centro de negocio, administración y lavandería, siendo los dos primeros los departamentos finales en los cuales se acumula la totalidad del costo del servicio.

Comparando los modelos a través de los costos

Cartier resumirá que la teoría general del costo es el conjunto de principios y postulados generales relativos a la cuantificación y medición de los costos, determinados a partir de una fundamentación económica de los fenómenos propios de la gestión empresarial (Cartier E., 1994). Dentro de la finalidad de los costos hay dos corrientes hoy ya claramente diferenciadas: los costos a los fines de medición de los estados contables de presentación, y los costos para toma de decisiones. Dentro de esta última rama, se considera sólo aquello que sea relevante para decidir.

Definir qué es información relevante importa establecer paralelamente el término de comparación respecto al cual tal condición se manifiesta, es decir, a efectos de nuestro estudio tal relevancia se presenta respecto de la cuantificación de las consecuencias económicas entre varias alternativas de gestión (Giménez et al,2006). Tanto la literatura nacional como la internacional coincide en que la información de costos es relevante cuando tiene consecuencias económicas diferentes entre las alternativas y hace referencias al futuro. (Horngren et al, 2007; Giménez et al,2006)

Cuando los ingresos, costos y la inversión aumentan entre las alternativas propuestas hablamos de ingresos, costos e inversión incrementales. Y si sucede lo opuesto, decrementales. A su vez, aquellos costos que no pueden evitarse más allá de la alternativa seleccionada bajo análisis se consideran hundidos. Por otra parte, el costo de oportunidad representa el sacrificio económico generado por descartar un uso alternativo de un recurso (Giménez et al,2006)

Los cálculos de costos diferenciales se utilizan para comparar costos ingresos y/o inversión. (Giménez et al,2006). Los costos e ingresos diferenciales están en la esfera de lo cuantificable de las alternativas de decisión. Sin embargo, como señalan Horngren et al (2007) *“el sólo hecho de que los factores cualitativos y cuantitativos no financieros no puedan medirse fácilmente en términos financieros no los hace poco importantes.”*

Demonte sostiene que para la toma de decisiones deben utilizarse los costos totales, evitando los unitarios. Hablará de los costos de las decisiones más que de los costos de los productos. (Demonte, 2008). En literatura internacional como Horngren et al (2007) se distribuyen los costos fijos para alcanzar unitarios completos en los análisis de toma de decisiones. Además de Demonte, esto es criticado por otros autores como Amaro Yardin (2008).

En este trabajo más que una decisión tradicional de “comprar o alquilar” se utilizarán los conceptos de costos diferenciales para comparar modelos de negocio. Siguiendo la doctrina nacional se comparará separadamente:

- Los ingresos diferenciales
- Los costos variables unitarios diferenciales del servicio de habitación
- Los costos fijos totales diferenciales asociados servicio de habitación

Adicionalmente a lo indicado, a los fines de comparación de los modelos debemos tomar en cuenta los niveles de capacidad y de actividad de cada modelo, que para la industria hotelera generalmente se mide por el nivel de ocupación en habitaciones o plazas. Aun considerando que la capacidad instalada de un hotel para recibir huéspedes pareciera incomparable respecto a la capacidad que puede tener un alojamiento particular, plataformas como AirBnB aglomeran ofertas de alojamiento de particulares conformando una suerte de bloque que da mayor fuerza competitiva que lo que tendría de manera individual. Por ejemplo, cuando un huésped busca un determinado alojamiento para un período en AirBnB, y en dicho período cierto departamento está ocupado, la plataforma le ofrece otro alojamiento similar. Este comportamiento es equivalente a lo que un recepcionista podría ofrecer entre distintos tipos de habitaciones del hotel para mejorar su

ocupación. Cabría preguntarse (para futuros trabajos) si no sería pertinente considerar la oferta publicada en AirBnB como una gran organización en sí misma, al menos a los fines competitivos.

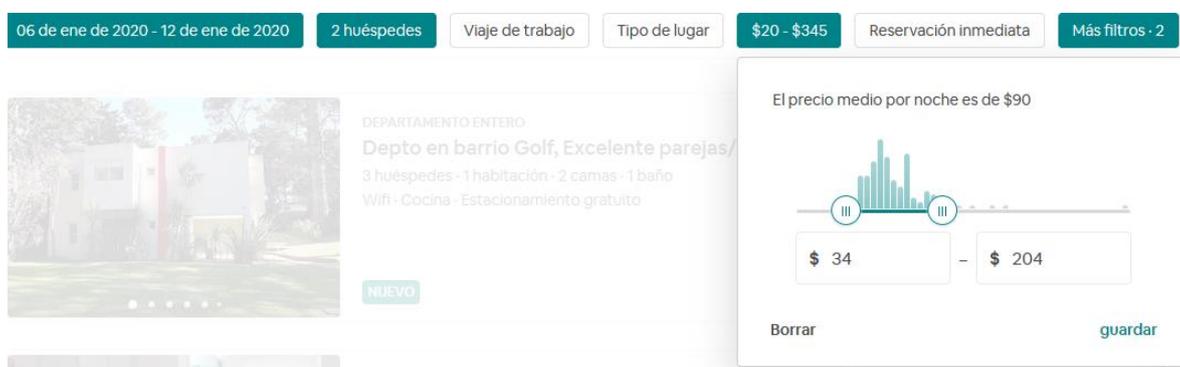
Estudio de los ingresos diferenciales

A través de la información disponible en línea a la fecha del análisis (octubre 2019) se relevaron los precios promedio de ambos modelos de negocio.

En AirBnB, la consulta se realizó bajo los filtros:

- Destino: Pinamar
- Fecha: del 6 al 12 de enero 2020
- Para 2 personas
- Tipo de alojamiento: Departamento
- Con 2 Camas

El sistema arrojó una oferta de **116 opciones**, con un precio de 34 a 204 USD por noche, con un **precio medio de 90 USD por noche** (TC a la fecha de consulta 1USD=60 ARS)



Fuente: AirBnB (2019)

En relación al modelo de hotelería tradicional se realizó una búsqueda en booking.com con los siguientes filtros:

- Destino: Pinamar
- Fecha: del 6 al 12 de enero 2020
- Para 2 personas
- Tipo de alojamiento: HOTEL (Booking.com también ofrece departamentos)

El sistema arrojó una oferta de **14 opciones con disponibilidad**, con un precio de 64 a 232 USD por noche, con un **precio medio de 123 USD por noche**.

Hotel	Precio de la semana en ARS	Semana en USD <small>TC: 60ARS = 1 USD</small>	USD por noche
Victoria	27231	453,85	64,84
América	22505	375,08	53,58
Berlín	28487	474,78	67,83
San Remo Viking hotel	29915	498,58	71,23
San Remo New Viking	35896	598,27	85,47
Zentiva	42983	716,38	102,34
Green Sea	43987	733,12	104,73

Qubic	51951	865,85	123,69
Las Arenas	62840	1.047,33	149,62
Pinamar Beach	66626	1.110,43	158,63
Gaviotas	66959	1.115,98	159,43
Apart 5 soles	69267	1.154,45	164,92
Amarras	77292	1.288,20	184,03
Terrazas	97721	1.628,68	232,67
PROMEDIO (USD)			123,07

Fuente: elaboración propia en base a booking.com

Es decir que, en promedio, el **precio de la noche es en hoteles es 33 USD superior (+36%)** al de los departamentos de AirBnB. También es destacable que el rango de precios hoteleros publicados tiene su mínimo en casi 65 USD la noche, vs la oferta de departamentos particulares que parte de 31 USD por noche.

Estudio de los costos diferenciales

Relevando los costos más comunes en ambos modelos, se pueden encontrar un grupo de conceptos que llamaremos indiferentes a los fines de este trabajo.

Cabe aclarar que el hecho de tomarlos como indiferentes no es porque sean necesariamente iguales, ya que puede haber diferencias a pesar de que ambos modelos de negocio tengan que incurrir en los mismos para llevar adelante la actividad. Por ejemplo, los costos de los amenities en un hotel probablemente tengan algún tipo de reducción por economías de escala (volumen) que difícilmente el dueño de departamento particular consiga. Por otro lado, los amenities en AirBnB tienden a ser más sencillos y la expectativa del cliente no suele ser elevada en relación a ellos, motivo por el cual seguramente el costo también sea reducido (aunque por una razón diferente). A los fines de este análisis, ambos costos se tomarán como equivalentes y, por tanto, indiferentes para la comparación de los modelos. Lo mismo se considera que ocurre con los servicios generales y otros costos. A continuación se listan los conceptos que consideramos costos no diferenciales (CND) para este estudio:

DEL SERVICIO INDIFERENTES	Clase	AirBnB	Hotel	TIPO
SERVICIOS (internet, TV, Agua, Luz, Calefacción y refrigeración)	CND	X	X	Fijo
TASAS MUNICIPALES	CND	X	X	Fijo
AMENITIES	CND	X	X	Variable
LAVANDERIA DE BLANCOS Y SUAVES	CND	X	X	Variable
MANTENIMIENTO	CND	X	X	Fijo
INSUMOS DE LIMPIEZA	CND	X	X	Variable

Por otro lado, hay costos que el modelo de negocios de hotelería debe incurrir y que el modelo AirBnB no los tiene, y viceversa, es decir costos diferenciales (CD) o de oportunidad (CO):

DEL SERVICIO DIFERENCIALES

REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES HOUSEKEEPING	CD		X	Fijo
LIMPIEZA TERCERIZADA	CD	X		Variable
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES RECEPCIÓN	CD		X	Fijo
AMORTIZACIONES	CD		X	Fijo
SADAIC	CD		X	Fijo

OTROS

GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACIÓN (SUELDOS, HONORARIOS, PAPELERÍA, IMPUESTOS, ETC)	CD		X	Fijo
GASTOS VARIOS FIJOS DE COMERCIALIZACIÓN (PUBLICIDAD, MANTENIMIENTO WEB, ETC)	CD		X	Fijo
GASTOS VARIOS VBLES DE COMERCIALIZACIÓN (COMISIONES INTERMEDIARIOS, INGRESOS BRUTOS, ETC)	CD		X	Variable
ALQUILER (por disponer depto. a reservas)	CO	X		Fijo

Como puede observarse, en relación a los costos fijos un hotel cuenta con numerosos costos fijos diferenciales que el modelo de AirBnB no incluye, mientras que este último sólo tiene como adicional fijo el costo de oportunidad por disponer el departamento a reservas de huéspedes.

Si cuantificamos los **costos fijos mensuales incrementales** con un caso ejemplo:

DEL SERVICIO DIFERENCIALES	AirBnB \$	Hotel \$	Nota
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES HOUSEKEEPING		60.000	1
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES RECEPCIÓN		150.000	2
AMORTIZACIONES		50.000	3
SADAIC		10.000	4
GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACIÓN (SUELDOS, HONORARIOS, PAPELERÍA, IMPUESTOS, ETC)		50.000	4
GASTOS VARIOS FIJOS DE COMERCIALIZACIÓN (PUBLICIDAD, MANTENIMIENTO WEB, ETC)		30.000	4
ALQUILER (por disponer el departamento a reservas)	15.000		4
TOTAL	\$ 15.000	\$ 350.000	

Notas:

- 1- Dos empleados, \$20000 bruto c/u + 50% de incidencia de cargas sociales
- 2- Cuatro empleados, \$25000 c/u + 50% de incidencia de cargas sociales

- 3- Suponiendo un activo de 30.000.000 ARS, amortizable en 50 años.
- 4- Estimado general. En el caso del alquiler hasta podría ser evitable si la persona se va a vivir con un amigo o familiares en el período (práctica habitual en la zona)

Respecto de los variables, como se mencionó anteriormente, las comisiones de AirBnB son menores a las de Booking.com, además de tener que abonar ingresos brutos, motivo por el cual en concepto de gastos variables de comercialización probablemente tenga un 5-6% adicional de costos el hotel vs AirBnB, monto que trasladado al precio promedio de la noche (123USD) es de 6-7USD/noche.

Por otra parte, el modelo AirBnB lógicamente no prevé personal permanente de limpieza, y este servicio se subcontrata, normalmente 3-4 horas de limpieza por estadía final (a valores de la fecha unos \$1000, que para una estadía de una semana terminan siendo 166\$/noche, o 2,7 USD. Cabe aclarar que este costo también queda en muchos casos cubierto por un arancel adicional que se incluye en la mayoría de los avisos que se le cobra al huésped y no figura incluido en el precio unitario de la noche.

Si bien no está incluido en el cuadro antes mencionado, es pertinente mencionar un costo evitable pero real en muchos casos que incurre un dueño que alquila por AirBnB: las retenciones por no estar registrado impositivamente. Si este es el caso, por resolución general de AFIP la transferencia por una estadía sufre un 28% de retención, que si lo aplicamos al promedio de la noche AirBnB (90 USD) es de 25 USD. Este costo es evitable bajo una inscripción a monotributo que actualmente tiene un costo fijo mensual bajo (actualmente aproximadamente \$1300 por mes, incluyendo prestación de obra social). El aspecto impositivo requeriría mayores análisis, pero lo obviamos en este momento por no ser el foco del trabajo.

Resumiendo:

- Los costos fijos incrementales del caso ejemplo de hotel son significativamente **superiores** (\$335.000) a los que tiene que asumir un dueño que alquila en AirBnB.
- Los costos variables incrementales del caso ejemplo, principalmente por los costos comerciales, son **superiores** a los del modelo AirBnB.

Conclusión

El estudio realizado permite dar luz a la siguiente afirmación: *si respecto del nuevo modelo de alojamiento a través de AirBnB el modelo de hotelería tradicional tiene mayores precios de venta, mayores costos fijos y mayores costos variables... también tendrá mayores dificultades para competir...excepto que su **propuesta de valor** sea superior.*

Es por ello que a modo de orientación o sugerencia se presentan las siguientes posibles propuestas adicionales de valor que podría asumir y explotar el modelo de negocio de hotelería tradicional para mantener su competitividad:

- Estandarización de la experiencia: así como AirBnB ofrece como diferencial vivir diferentes experiencias, hay huéspedes que desean repetir un estándar determinado de experiencia, y esto puede explotarlo con mucha mayor facilidad un hotel que un dueño o un conjunto de dueños aislados.
- Alimentos y bebidas (desayunos, almuerzo/cena, room service, otros): desde AirBnB esta prestación es generalmente limitada.

- Recomendación y/o prestación de servicios turísticos organizados (actividades, paseos, sugerencias gastronómicas y culturales, etc.). Es raro que un dueño particular tenga estos servicios estudiados o preparados.
- Pileta natural y/o climatizada: en general el dueño particular no cuenta o no puede invertir en este tipo de servicios dada la escala.
- Spa: ídem anterior.
- Préstamo de sillas, reposeras, toallones: ídem anterior.
- Gimnasio: ídem anterior.
- Servicio de Masajes: ídem anterior.
- Servicios Médicos: ídem anterior.
- KidClub, juegos y animación. Los hoteles pueden explotar servicios para familias con chicos, tema difícil de imitar para el modelo AirBnB
- Posibilidad de gestión de reservas de grandes grupos: si bien AirBnB ofrece algunos descuentos por reservas de grandes grupos, el máximo del grupo se limita a la capacidad del alojamiento en sí (ej. una casa con 8 camas), mientras que el hotel cuenta con mayor capacidad para ofrecer.
- Eventos y conferencias: para aprovechar los espacios comunes.
- Segmento de convenios corporativos: posibilidad de venta corporativa para viajes de negocio empresariales.
- Segmento de tiempos compartidos.

Indudablemente, cada una de ellas requerirá un análisis propio adaptado al modelo de cada hotel que lo considere.

Más allá de los casos particulares, este trabajo puede ayudar al empresario hotelero a tomar conciencia sobre un nuevo jugador en el mercado. Un jugador con gran flexibilidad, dinámico, motivado y preparado para competir.

En relación a futuras investigaciones, sería deseable que se realicen análisis equivalentes para otros períodos y mercados, y que se complementen, como señalábamos con anterioridad, con los aspectos cualitativos que permiten una adecuada toma de decisiones.

Bibliografía

AirBnB (2019). Disponible en: www.airbnb.com/support/article/95

AirBnB (2019). AirBnB establece un hito de conexiones entre países. Disponible en: <https://press.airbnb.com/es/airbnb-establece-un-hito-de-conexiones-entre-paises-con-una-noche-record/>

Atkinson, H. (2006), Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, Management Decisions, Vol. 44, No. 10. Baez Casilla, Sixto (1990) Hotelería. México: Cía. Ed. Continental.

Berry, L.L. (1999): Discovering the Soul of Service, New York: Free Press.

Cagliolo M.(2008) EL SISTEMA DE EQUILIBRIO EN ESCENARIOS ACTUALES. Anales del XXXII Congreso IAPUCO

Cartier E. (1994) El costo basado en actividades y la teoría del costo. Revista Costos y Gestión, IAPUCO, 3-11, 213.

Demonte N.G. (2008) CRÍTICA DEL COSTO UNITARIO. Anales del XXXII Congreso IAPUCO

Gallego, Jesús.(2005). Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson.

Giménez et al(2006) Decisiones en la gestión de costos para crear valor. Errepar

González Bree, F. (2016). LA INNOVACIÓN EN NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES/THE INNOVATION IN NEW DIGITAL BUSINESS MODELS. Boletín De Estudios Económicos, 12, vol. 71, no. 219, pp. 411-427

Grünewald, L.A et al (2000) MIPYMES turísticas. Fundación turismo para todos.

Henten, A.H. and Windekilde, I.M. (2016) Transaction Costs and the Sharing Economy. The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, vol. 18, no. 1, pp. 1-15

Horngren, C. Datar S. y Foster G. (2007) Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Ed. Pearson Prentice Hall. 12a.

Kotler, P. (2012) Marketing. Pearson. 14 ed.

Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach, Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

Peralta J. (2009) La gestión empresarial y los costos. La Ley

Yardin A. (2008) ¿ENSEÑAMOS BIEN EL CONCEPTO DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES? Anales del XXXII Congreso IAPUCO