



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS Y MARKETING**

**LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA GESTIÓN DE
APARTAMENTOS Y VIVIENDAS TURÍSTICAS**

Trabajo Fin de Grado realizado y presentado por Guillermo Holgado Zarza, siendo el tutor del mismo el profesor Doctor Don José Luis Galán González.

Vº. Bº. del tutor:

Alumno:

Dr. D. José Luis Galán González

Guillermo Holgado Zarza

Sevilla, Diciembre de 2017



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

TÍTULO:

**LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA GESTIÓN DE APARTAMENTOS Y VIVIENDAS
TURÍSTICAS**

AUTOR:

GUILLERMO HOLGADO ZARZA

guiholzar@gmail.com

TUTOR:

DOCTOR DON JOSÉ LUIS GALÁN GONZÁLEZ

DEPARTAMENTO:

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza los modelos de negocio en la gestión de apartamentos turísticos y viviendas con fines turísticos. Se trata de una actividad que se enmarca dentro de la economía colaborativa y que está teniendo un notable desarrollo a partir de la aparición de plataformas de alojamiento web y la modificación de la ley que regula los alojamientos turísticos andaluces.

La revisión teórica realizada ha proporcionado una perspectiva general sobre los conceptos de 'modelo de negocio' y 'economía colaborativa'. Se han analizado igualmente las nuevas plataformas de alojamiento web 2.0 y su utilidad.

También se ha estudiado la evolución del turismo en España, Andalucía y Sevilla, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda, con una especial atención al mercado sevillano. La descripción de los diferentes modelos de negocio que se utilizan en el desarrollo de la actividad, junto con el estudio de caso de una empresa, permiten ofrecer una visión detallada de las actividades relacionadas con la gestión de apartamentos y viviendas turísticas.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Metodología..... | 2 |
| 3. ¿Qué es un modelo de negocio y por qué es importante?..... | 3 |
| 3.1. Definiendo el modelo de negocio..... | 3 |
| 3.2. Elementos de un modelo de negocio..... | 5 |
| 3.3. Funciones y ventajas de un modelo de negocio..... | 7 |
| 3.4. Tipos de modelos de negocio..... | 8 |
| 4. La economía colaborativa..... | 10 |
| 4.1. Definiendo la economía colaborativa..... | 10 |
| 4.2. Principios de la economía colaborativa..... | 12 |
| 4.3. Elementos de la economía colaborativa..... | 13 |
| 4.4. Efectos de la economía colaborativa..... | 15 |
| 5. Los nuevos modelos de negocio web de alojamientos turísticos..... | 17 |
| 5.1. Plataformas de alojamiento web sin intercambio económico..... | 19 |
| 5.2. Plataformas de alojamiento web con intercambio económico..... | 20 |
| 6. Evolución del sector turístico..... | 23 |
| 6.1. Evolución de la demanda turística..... | 23 |
| 6.1.1. Evolución a nivel nacional y regional..... | 23 |
| 6.1.2. Evolución en Sevilla..... | 24 |
| 6.1.3. Procedencia de los turistas..... | 25 |
| 6.2. Evolución de la oferta turística..... | 26 |
| 6.2.1. Evolución a nivel regional..... | 26 |
| 6.2.2. Evolución en Sevilla..... | 28 |
| 7. Los Apartamentos turísticos (AT) y Viviendas con fines turísticos (VFT)..... | 29 |
| 7.1. Definición y diferencias..... | 29 |
| 7.1.1. Apartamentos turísticos..... | 29 |
| 7.1.2. Viviendas con fines turísticos..... | 30 |
| 7.1.3. Diferencias entre AT y VFT..... | 30 |
| 7.2. Mercado de AT y VFT en Sevilla..... | 31 |
| 7.3. Modelo de negocio tipo Airbnb..... | 32 |
| 7.4. Modelo de negocio de gestión de AT y VFT..... | 34 |
| 7.4.1. Relación con los propietarios y proceso..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 7.4.2. Relación con los clientes y proceso..... | 37 |
| 7.4.3. Ventajas e inconvenientes del modelo de gestión..... | 40 |
| 7.4.4. Perspectiva futura del modelo de gestión..... | 41 |
| 8. Estudio de caso: SevillaHome..... | 41 |
| 9. Conclusiones..... | 44 |
| 10. Bibliografía..... | 46 |

Anexo: Entrevista a experto en el sector

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas, se está produciendo una revolución profunda en la sociedad, impulsada por una serie de tendencias fuertes. Los progresos acelerados en las tecnologías de la información y la comunicación, junto con el avance de la globalización y los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, han dado lugar a un mundo con una información casi inabarcable, donde los procesos de generación de conocimiento y gestión del aprendizaje han cambiado. La aparición de la Web 2.0, que sitúa al usuario en el centro de la red de comunicaciones, como creador y consumidor de contenidos, ha promovido la colaboración e intercambio continuo de información entre usuarios. Internet ha sido la herramienta indispensable para crear un nuevo paradigma social basado en la colaboración. El término economía colaborativa o consumo colaborativo ya se ha asumido en la sociedad, y en el entorno empresarial, surgiendo en consecuencia nuevas formas de relación entre consumidores y proveedores. Estas transformaciones han provocado la aparición de nuevos comportamientos que impulsan la creatividad y mejoran la eficiencia.

El fenómeno de la economía colaborativa, unido al aumento progresivo del turismo, ha promovido cambios sustanciales en el sector turístico. El desarrollo de plataformas colaborativas de alojamiento web, ha facilitado el alquiler de Viviendas con Fines Turísticos y de Apartamentos Turísticos. La irrupción de esta nueva oferta ha provocado que el mercado de alojamientos turísticos se haya repartido de una forma más equitativa entre los distintos tipos de alojamientos, entre los que se encuentran: hoteles, hostales, albergues, pensiones, campings, apartamentos turísticos, casas rurales, viviendas con fines turísticos y viviendas turísticas de alojamiento rural. Además, el impacto que ha provocado la legalización de las viviendas con fines turísticos y viviendas turísticas de alojamiento rural ha generado un nicho de mercado en el que se desarrolla un nuevo modelo de negocio: la gestión de alojamientos turísticos con carácter legal. Estos modelos se observan en el mercado español, andaluz y sevillano, debido al notable crecimiento que el turismo está teniendo lugar en nuestro país y ciudad.

Algunos propietarios de viviendas deciden dedicarse a la gestión por cuenta propia; sin embargo, existen también muchos propietarios que delegan la gestión de sus viviendas en terceras personas o empresas. De este modo, debido a la necesidad que existe en el mercado sobre la gestión de viviendas turísticas, esta profesión se encuentra cada día más demandada. La gestión del sector turístico está cambiando con el paso del tiempo y generando nuevas oportunidades de empleo.

El objetivo del presente trabajo de fin de grado consiste en analizar estos nuevos modelos de negocio de negocio que han surgido como consecuencia del desarrollo de las plataformas basadas en la web 2.0 y de los apartamentos turísticos y viviendas con fines turísticos. Para ello, el estudio comenzará con una revisión de la teoría sobre modelos de negocio, para estudiar a continuación el desarrollo del turismo, tanto desde el punto de vista de la demanda como la oferta. La parte central del trabajo está dedicada al análisis de los modelos de negocio que han surgido para la gestión de este tipo de alojamientos turísticos.

2. METODOLOGÍA

Para realizar el presente estudio, hemos recurrido a distintas fuentes de información que nos permitieran alcanzar una visión más amplia y clara del fenómeno a analizar. Por un lado, hemos revisado la literatura sobre modelo de negocios (Casadesus & Rircart, 2007; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Johnson et al, 2008; Magretta, 2002; Morris, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010) y sobre el funcionamiento de las plataformas 2.0 que componen la denominada economía colaborativa. Las principales publicaciones sobre esta materia se han obtenido a través de una búsqueda en distintas bases de datos electrónicas – ABI Inform, JSTOR, Science Direct y Springer Link –, a partir de los términos “business models”, “sharing economy”, “collaborative consumption” y “peer to peer economy”.

Después de haber definido las bases teóricas de nuestro estudio a través de la revisión bibliográfica, hemos buscado datos, a partir de estadísticas publicadas, sobre la evolución del turismo en España, Andalucía y Sevilla. Se han consultado distintas bases de datos nacionales (INE) y autonómicas (IECA, EOH, EOAT, RETA). Una vez analizados y presentados los datos sobre turismo, hemos estudiado las distintas plataformas web que ofrecen alojamiento en Sevilla (Airbnb, Couchsurfing, Homeaway, Housetrip, Tripadvisor, Wimdu, etc), para obtener datos sobre la disponibilidad y tipología de alojamiento ofrecido. Finalmente, dado el escaso conocimiento sobre el modelo de negocio y características de las nuevas empresas que están surgiendo para prestar servicios complementarios en el marco las distintas plataformas 2.0 dedicadas al alojamiento turístico, hemos llevamos a cabo un breve estudio de caso inductivo, siguiendo las recomendaciones de investigadores especialistas en investigación cualitativa (Eisenhardt, 1989; Cepeda, 2006). El estudio de un caso de empresa ha resultado necesario para entender como las empresas del sector turístico han adaptado su modelo de negocio en función de las innovaciones que han permitido las grandes plataformas 2.0.

Además, hemos realizado una entrevista a un profesional del sector para que pudiera ayudarnos a entender el funcionamiento de la industria y su probable evolución, así como los elementos fundamentales en el modelo de negocio de las empresas que gestionan apartamentos turísticos y viviendas con fines turísticos.

La empresa que ha sido elegida para el estudio de caso es SevillaHome. Una empresa de reciente creación que desarrolla un modelo de negocio de gestión de alojamientos turísticos. Se ha utilizado información de primera mano de la empresa, sirviendo a modo de ejemplo del modelo de negocio de gestión de apartamentos turísticos y viviendas con fines turísticos. Existe un creciente interés por la evolución del sector turístico en España y por el desarrollo de las plataformas de alojamiento web. Estas plataformas están generando numerosas oportunidades de negocio en el sector turístico, una de las cuales hemos analizado mediante el estudio de un caso real.

En resumen, el estudio se divide en tres partes bien diferenciadas:

- Revisión teórica acerca de los modelos de negocio y la economía colaborativa.
- Análisis de datos cuantitativos y cualitativos sobre plataformas de alojamiento web y sobre la evolución del turismo en España, Andalucía y Sevilla.
- Estudio de un modelo de negocio en el mercado mediante un caso de empresa particular

3. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

3.1. Definiendo el modelo de negocio

No existe una definición generalizada y unánime de este término. La literatura proporciona una variedad de aproximaciones que autores y académicos han ido moldeando a lo largo de los años.

Magretta (2002), basado en las preguntas de Peter Drucker, definía un modelo de negocio como "el modo en que una empresa lleva a cabo su negocio". Un buen modelo de negocio debía responder a dos cuestiones:

- ¿Quién es el cliente y que valora el cliente?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos entregar dicho valor a los clientes a un coste adecuado?

Dada la complejidad de los modelos de negocio empresariales, el proceso de diseño requiere experimentación, equivocaciones, correcciones y aprendizaje durante el camino para finalmente consolidar un modelo. En la medida que las ventajas competitivas son transitorias, existe la necesidad de cambio y modificación en el modelo de negocio (Ricart, 2016). La figura siguiente recoge esta idea.

Figura 1. Proceso de modificación del modelo de negocio



Fuente: Llorens (2010)

La falta de unanimidad en la definición genera cierta confusión en términos académicos, promoviendo diferentes perspectivas en lugar de una única. La variedad de definiciones sobre el mismo término dificulta el progreso acumulado en la investigación de los modelos de negocios (Zott, Amit & Massa, 2011), aunque existen algunas ideas compartidas por casi todos los autores.

En este sentido, se puede afirmar que un modelo de negocio es la arquitectura de los flujos de productos, servicios e información, incluyendo la descripción de los diversos factores empresariales y sus funciones. El modelo también incluye los beneficios potenciales de los diversos individuos, grupos, compañías y organizaciones que interactúan con el negocio; así como una descripción de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998).

En un sentido similar, Amit & Zott (2001) señalan que un modelo de negocio representa el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) ampliaban la definición afirmando que un modelo de negocio es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico. Proporciona un marco coherente que toma las características tecnológicas y el

potencial como insumos y los transforma a través del mercado y los clientes en productos económicos.

Por su parte, Morris (2005) indicaba que un modelo de negocio es la representación de cómo se aborda un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia de riesgo, estructura y economía, para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos. En su propuesta delimitaba seis componentes fundamentales: propuesta de valor, clientes, procesos y competencias internas, posicionamiento externo, modelo económico, y factores personales y de inversión.

Otros autores defienden que un modelo de negocio debe considerar aspectos particulares. Así, Johnson, et al. (2008) identificaban cuatro elementos entrelazados (la proposición de valor, la fórmula de las ganancias, los recursos claves y los procesos clave) que, tomados en conjunto, crean y generan valor.

Basada en la idea de que las actividades de una empresa están conectadas a través de transacciones, Zott & Amit (2010) conceptualizaron el modelo de negocio como un sistema de actividades interdependientes que trasciende a la empresa focal y abarca sus límites.

Finalmente, aunque no de manera exhaustiva, pues existen más definiciones que no han sido presentadas en este trabajo, se puede señalar que un modelo de negocio enlaza la lógica, los datos e información que sustenta una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y gastos para la empresa que ofrece ese valor (Teece, 2010).

No llegando a una definición única y universal, que prevalezca sobre las demás conceptualizaciones del término, podemos resumir las ideas anteriores señalando que un modelo de negocio es: el procedimiento mediante el cual una empresa transforma sus factores productivos (inputs) en productos finales (outputs) generando valor añadido, que comercializa y distribuye a sus clientes, con el objetivo de obtener un beneficio sostenible.

3.2 Elementos de los modelos de negocios

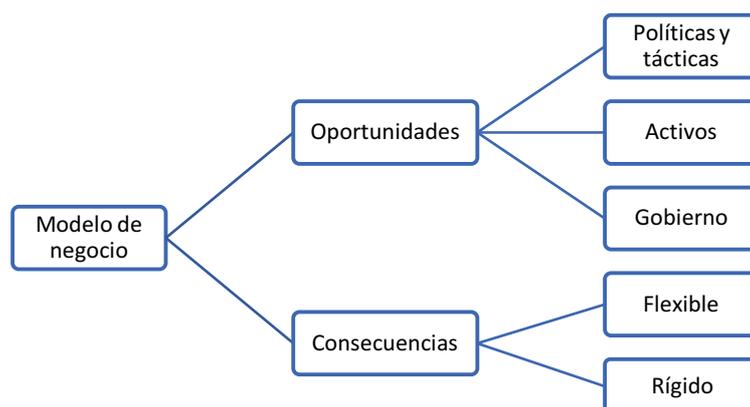
Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que el engranaje de la empresa está ensamblado (oportunidades) y cómo los diferentes elementos trabajan en conjunto (consecuencias) (Casadesus & Ricart, 2007). Cada modelo de negocio puede ser construido de múltiples maneras, con diferentes niveles de redundancia, mecanismos específicos, calidad

de los componentes, etc. Además, cada modelo de negocio tiene consecuencias diferentes que influyen en el nivel de eficiencia.

Dentro del modelo de negocio, como podemos observar en la figura 2, existen tres tipos de oportunidades que pueden ser: políticas y tácticas, activos, y modo de gobierno.

- Las políticas y tácticas se refieren a las acciones tomadas por la compañía en todos los aspectos de sus operaciones. Ejemplos de políticas y tácticas pueden ser: localizar instalaciones en zonas rurales, incentivar a los empleados a volar en clase turista, o proporcionar altos incentivos monetarios.
- Los activos físicos son los recursos tangibles como pueden ser instalaciones de producción o un sistema de comunicación entre oficinas vía satélite.
- La forma de gobierno se refiere a la estructura de acuerdos contractuales que otorgan derecho de decisión sobre las políticas, tácticas y activos.

Figura 2. Oportunidades y consecuencias del modelo de negocio



Fuente: Casadesus & Ricart (2007)

Por otra parte, las consecuencias están clasificadas en flexibles o rígidas. Una consecuencia es flexible si es sensible a las oportunidades que la generan. Por ejemplo, un gran volumen es una consecuencia de una política de precios bajos. Si la política de precios bajos cambia a precios altos, el volumen disminuirá de forma rápida. Por el contrario, una consecuencia rígida es aquella que no cambia rápidamente con las oportunidades que la generan (Casadesus & Ricart, 2007).

Desde una perspectiva más orientada en el diseño del propio modelo de negocio, en la siguiente figura, podemos distinguir los principales elementos que componen un modelo de negocio.

Figura 3. Factores en el diseño de un modelo de negocio



Fuente: www.matizyasociados.com (2013)

El diseño de un modelo de negocio está fragmentado en partes más específicas para poder ser analizadas y tratadas en detalle. El desglose del modelo de negocio en partes más pequeñas permite el análisis de cada parte por separado, del conjunto y de las interacciones entre ambos (Osterwalder & Pigneur, 2013). Este hecho mejora los resultados a la hora de decidir y valorar las políticas y tácticas llevadas a la práctica, el modo de gobierno seleccionado para el funcionamiento del negocio, así como, las decisiones relacionadas con el uso y aprovechamiento de los activos.

3.3. Funciones y ventajas de un modelo de negocio

La definición de un buen modelo de negocio debe cumplir una serie de funciones (Llorens, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2013):

- Definir la propuesta de valor. Satisfacer la necesidad de un mercado y aporta una serie de ventajas que la empresa ofrece a los clientes.
- Determinar un segmento o nicho de mercado. Seleccionar el correcto segmento de mercado exige y facilita conocer las necesidades de los clientes objetivo.

- Explicar la configuración de la cadena de valor. Conocer y analizar las conexiones entre las distintas partes del modelo de negocio para aprovechar los recursos y capacidades.
- Detallar el procedimiento de generación de ingresos. Explicar la manera en que el negocio obtiene ingresos, asume los costes y genera beneficio simplifica la complejidad económica del negocio.
- Ubicar la situación de la empresa en el entorno. Posicionar el negocio entre los competidores dentro del mercado para conseguir una cuota de mercado.
- Formular y seleccionar la estrategia competitiva. Escoger la estrategia adecuada a la situación del negocio, dentro del mercado y en el entorno competitivo, aumenta la posibilidad de éxito del modelo de negocio.

Un modelo de negocio aporta una serie de ventajas para la actividad de la empresa y facilita la clasificación de los tipos de negocios disminuyendo la complejidad de análisis de cada negocio. Es útil para identificar similitudes entre elementos dentro del modelo, permitiendo analizar grupos de elementos con la exclusión de otros objetos.

El modelo de negocio muestra el listado de características y elementos que lo componen para identificar las diferencias que posibilite su análisis. Sirve para realizar un balance de los tipos de elementos que lo componen y poder generar hipótesis sobre las relaciones entre las clases de elementos.

Los modelos de negocio se utilizan también como criterios de medida. Pueden ser un punto de referencia para otros tipos de modelos que proporcionan versatilidad en la información mediante la presentación de un conjunto de necesidades y la muestra de diferentes características de la información (Bailey, 1994).

3.4. Tipos de modelo de negocios

Los modelos de negocio se pueden clasificar en diferentes tipos con el objetivo de facilitar el entendimiento y desarrollo (Osterwalder & Pigneur, 2011):

1. Modelo de empresa desagregada. Existen tres tipos de actividades empresariales: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada tipo de actividad posee determinadas exigencias económicas competitivas y culturales. Los tres tipos de actividades pueden coexistir en la misma empresa pudiendo también

desagregarse en entidades independientes con el fin de evitar conflictos. Ejemplo: la industria de las telecomunicaciones móviles y el sector de la banca privada.

2. Modelo de larga cola. La filosofía de este tipo de modelo de negocio es: vender menos de más, ofrecer un abanico de productos especializados que, separados, tienen un volumen de ventas inferior. El volumen de venta de productos especializados puede ser tan rentable como el modelo tradicional, en el cual un número reducido de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola tienen costes de inventario bajos y plataformas con potencial para que los clientes puedan acceder a los productos especializados. Ejemplos: Facebook, YouTube, Netflix.
3. Las plataformas multilaterales. Reúnen a dos o más grupos de clientes interdependientes. Este tipo de modelo de negocio es beneficioso para un grupo de clientes si existen más grupos de clientes presentes. La plataforma multilateral crea valor mediante la interacción entre los grupos de clientes. El valor de estas plataformas crece a medida que aumenta el número de usuarios. Este fenómeno es conocido como "efecto red". Ejemplos: Airbnb, Tripadvisor, Ebay.
4. El modelo de negocio gratis. Un segmento del mercado se beneficia de una oferta con carácter gratuito. Existen patrones que hacen posible este tipo de modelo de negocio de oferta gratuita. El funcionamiento consiste en que una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otro segmento. Ejemplos: Flickr, Skype, Open Source.
5. Modelo de negocio abierto. Este tipo de modelo de negocio se pueden utilizar para crear y atraer valor a través de la colaboración con socios externos al modelo de negocio. Puede aplicarse "de fuera hacia dentro" aprovechando las ideas externas de la empresa, o "de dentro hacia fuera", proporcionando a terceros ideas o activos propios que no se estén empleando en la empresa¹. Ejemplos: IBM, Amazon, Innocentive, Philips.

¹ Las empresas que han confiado en recursos externos para reforzar su modelo de negocio, consiguen obtener ingresos derivados al compartir sus propios recursos con otras empresas.

La elección de un tipo de modelo de negocio u otro no implica el éxito garantizado. Una vez escogido el tipo de modelo de negocio a utilizar, es necesario complementarlo con una estrategia concreta que aporte una ventaja competitiva respecto a los competidores.

4. LA ECONOMÍA COLABORATIVA

4.1. Definiendo la economía colaborativa

La economía colaborativa es un modelo de relaciones económicas entre partes iguales. A diferencia de la relación asimétrica entre empresas y consumidores, se reduce el uso y adquisición de los bienes, poniéndolos a disposición de otros usuarios a través de un intercambio, sea o no monetario. Este modelo de relaciones económicas ha provocado una transformación en la economía tradicional (Navio et al 2016).

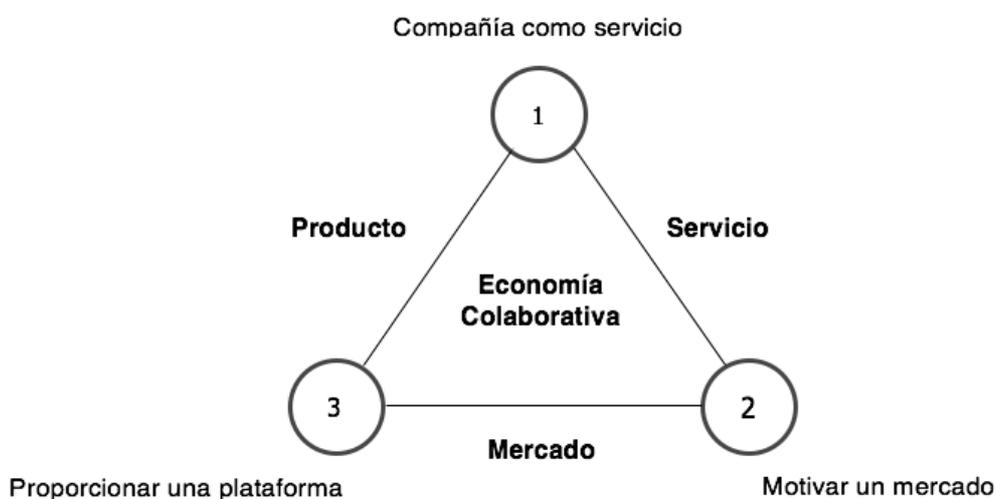
Según Máynez y Gutiérrez (2016), la economía colaborativa es un modelo horizontal con carácter innovador que, mediante las plataformas tecnológicas, genera oportunidades de negocio en las que se optimizan los recursos compartidos. Según estos autores, "la economía colaborativa está vinculada con la tecnología y el comportamiento de los individuos en el entorno digital, que engloban nuevas formas de interacción" (Máynez & Gutierrez, 2016, p. 3).

El objetivo principal de la economía colaborativa es sustituir la propiedad de bienes y servicios por la posibilidad de compartir e intercambiar los bienes y servicios que demandan los consumidores. El intercambio de un producto en lugar de su adquisición ofrece una menor responsabilidad para el consumidor, así como también un nivel inferior de compromiso de recursos financieros (Bostman & Rogers, 2010).

En la economía colaborativa, las empresas deben adaptar sus modelos de negocios para evitar dejar de ser intermediarios entre clientes que se conectan entre sí. La cadena de valor de la economía colaborativa ilustra como las empresas pueden adaptarse y modificar sus modelos de negocio, convirtiéndose en empresas como servicio, motivando un mercado o proporcionando una plataforma (Altimeter, 2013).

En la siguiente figura se resume la adaptación de la cadena de valor en la economía colaborativa de un modo ilustrativo.

Figura 4. Cadena de valor de la economía colaborativa.



Fuente: Adaptación de Altimeter Group (2013)

1) Evolución de un modelo de negocio a una compañía como servicio.

Este planteamiento cambia el enfoque tradicional de vender bienes por ofrecer productos o servicios bajo pedido o mediante un modelo de suscripción buscando encontrar un patrón de compra repetitivo y periódico. La empresa desarrolla una relación en el largo plazo y repetida con el cliente.

2) Conectar compradores y vendedores motivando un mercado.

Las empresas deben fomentar una comunidad alrededor de la marca permitiendo a los clientes o usuarios revender o comprar productos, intercambiar bienes relacionados con la marca o incluso habilitar préstamos o regalos sin intercambio monetario. Este enfoque cambia las relaciones del entorno, más allá del punto de vista de la primera venta; creando una comunidad alrededor de la marca. Ello agrega un valor añadido a las transacciones entre sus clientes.

3) Permitir a los usuarios una plataforma en la que interactúen.

Las empresas deben permitir a los clientes crear productos y nuevos servicios como socios, no solo como consumidores. Las webs 2.0, los dispositivos móviles junto con el desarrollo de aplicaciones de intercambio, han impulsado nuevas formas innovadoras de compartir bienes y servicios a través de las plataformas. Esto permite conocer a la multitud para mejorar sus funciones y productos del negocio, reduciendo costes y creando nuevas ofertas de mercado.

El fenómeno de la economía colaborativa abarca aquellos modelos de intercambio económico que suponen tres principios básicos (Navio et al., 2016):

1. El contacto entre productor y consumidor es constante. En algunas ocasiones el productor y consumidor se concentra en la misma figura.
2. El intercambio se produce a través de la misma base tecnológica, a través de las plataformas digitales.
3. La colaboración entre ambas partes es fundamental; de ahí el nombre de este tipo de intercambios.

La economía colaborativa ha sido consecuencia del desarrollo de las redes sociales y la revolución tecnológica en los intercambios de igual a igual. La crisis ha provocado una disminución del consumo debido a restricciones financieras, sobre todo en aquellos bienes y servicios de precios medios y altos. Esta reducción de los recursos monetarios ha provocado la aparición de medios alternativos de provisión de bienes y servicios. La expansión de las redes sociales ha facilitado el intercambio entre consumidores y proveedores de diferentes países, ampliándose progresivamente las relaciones desde un ámbito local hasta niveles globales.

Los diferentes agentes sociales que participan en la economía colaborativa obtienen un beneficio o compensación basada en los bienes y servicios que intercambian. Esta compensación puede ser monetaria o valorarse en términos económicos (Navio et al., 2016).

4.2. Principios de la economía colaborativa

Bostman y Rogers (2010) analizan la economía colaborativa desde la óptica de las teorías de colaboración de la psicología social. Según estos enfoques, los comportamientos en los que se basa la economía colaborativa no tienen por qué tener un carácter altruista. Este modelo de economía es compatible con los mercados capitalistas y los intereses individuales. Según los autores señalados, la economía colaborativa está fundamentada en cuatro principios básicos:

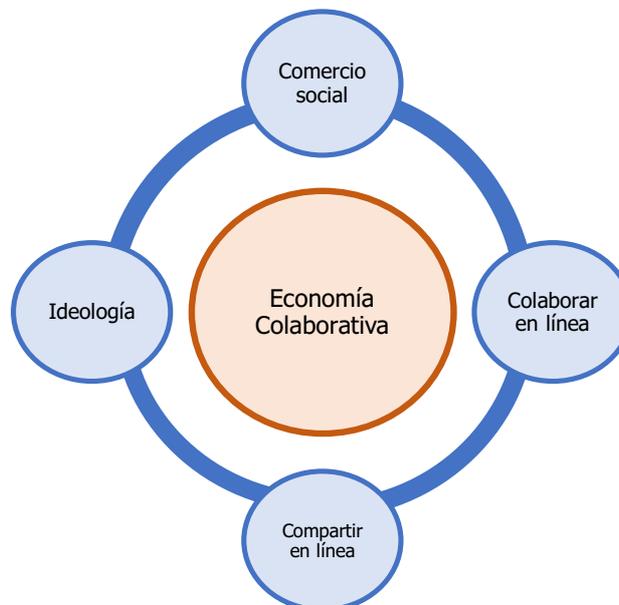
- Masa crítica. Para que el modelo económico funcione, la iniciativa debe atraer un número suficiente de personas entre las que se intercambian los recursos. La masa crítica está vinculada al concepto de la prueba social. La prueba social es el incentivo que se genera cuando los consumidores participan en un modelo que ponga en práctica la economía colaborativa.

- Excedente de bienes o mercancías. La mejora productiva que ha generado el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, han ayudado a redistribuir el potencial de los activos no utilizados maximizando el beneficio que producen. En la economía colaborativa es primordial el aprovechamiento de los activos subutilizados.
- Creencia en los bienes comunes. El compromiso en la práctica en un modelo de economía colaborativa requiere un alto grado de confianza entre los consumidores de que los activos subutilizados y compartidos no sufrirán consecuencias negativas de la puesta en común.
- Confianza en extraños. Es necesario que el modelo de negocio colaborativo establezca un vínculo directo de confianza entre los consumidores y los proveedores. La función de los sistemas de reputación, mediante evaluaciones, permiten reportar una imagen "sin filtros" del intercambio realizado que aumenta la confianza en los consumidores.

4.3. Elementos de la economía colaborativa

A continuación, se analizan los elementos básicos de la economía colaborativa, entre los cuales destacan: el comercio social, la colaboración en línea, la compartición en línea y la ideología del consumidor.

Figura 5. Elementos de la economía colaborativa



Fuente: Adaptación de Hamari et al. (2015)

Comercio social.

Se basa en una interacción de igual a igual, y utiliza las redes sociales para “apoyar las interacciones sociales y contribuciones de los usuarios en las actividades de compra y venta de bienes y servicios en línea” (Wang & Zhang, 2012, p. 2). El comercio social depende de las plataformas tecnológicas que facilitan las interacciones y que, a su vez, mantienen a los usuarios motivados a través de redes sociales. Esta motivación de continuar participando en el comercio social es polifacética y depende de la percepción del disfrute individual y de los beneficios económicos asociados (Hamari et al., 2015). Wang y Zhang (2012) afirman que el comercio social es un movimiento más allá del disfrute individual del usuario y la preocupación económica.

Algunos ejemplos de comercio social son las plataformas online de venta entre particulares como: Wallapop, Vibbo, Ebay o Chicfy. En estas plataformas online, los usuarios son proveedores y clientes al mismo tiempo, pudiendo comprar y vender tanto productos como servicios mediante interacción directa entre los usuarios. Otros ejemplos dentro del comercio social, en el sector del transporte, son las aplicaciones Blablacar o Amovens. Ambas aplicaciones ofrecen la posibilidad de transporte utilizando vehículos de terceros con un carácter social.

Colaboración en línea.

El creciente uso de las tecnologías de la información en la web 2.0 ha aumentado la cantidad de información generada por el usuario y también la manera en que la información es creada y compartida en línea (Kaplan & Haenlein, 2010). Las plataformas de igual a igual son un sistema en el que la creación de contenido se encuentra distribuida y descentralizada como resultado del crecimiento orgánico y la organización de los usuarios (Rodrigues & Druschel, 2010). Un aspecto esencial de este tipo de plataformas es la colaboración, mediante la cual proyectos de software abiertos pueden ser congregados y facilitados (Kaplan & Haenlein, 2010; Rodrigues & Druschel, 2010). Según Oreg y Nov (2008), la participación está influenciada por una serie de factores como la reputación, el entretenimiento y la motivación tanto a nivel externo como interno.

Un ejemplo de colaboración en línea es Wikipedia. Es una enciclopedia libre, políglota y editada de manera colaborativa en la que los usuarios de internet tienen acceso a la información y a la vez pueden tener el permiso de edición de la información.

Compartir en línea.

El término “compartir” ha experimentado un cambio importante en su significado con la evolución de los servicios online (Kaplan & Haenlein, 2010). En el contexto de las redes sociales, este concepto comúnmente hace referencia a compartir información, como actualizaciones, enlaces o fotos. Sin embargo, el aumento de confianza en las tecnologías de la información basadas en los sistemas de comercio electrónico, ha facilitado poder compartir también bienes y servicios, como sucede a través de las plataformas de economía colaborativa (Galbreth, et al., 2012). El desarrollo de estas plataformas ha sido estudiado desde una perspectiva de diseño de servicios (Hamari, 2013) y también desde el contexto de bienes digitales y software de código abierto.

Un ejemplo de compartir en línea en el sector del alojamiento es la plataforma Couchsurfing. Los usuarios pueden disfrutar de un alojamiento en viviendas de terceros a cambio de un intercambio cultural entre los usuarios.

Consideraciones ideológicas.

La tecnología de la información cada vez se utiliza más como un medio para promover la acción colectiva en apoyo del avance de una ideología o idea (Oh et al., 2013). La ideología e ideas que subyacen a la economía compartida van más allá de los propósitos políticos (Ozanne & Ballantine, 2010). El desarrollo sostenible y el comportamiento del consumo responsable son los factores con más importancia en el contexto de la economía colaborativa.

4.4. Efectos de la economía colaborativa

La expansión de los modelos de negocio basados en las plataformas de igual a igual ha generado toda una serie de impactos económicos: costes de transacción inferiores en los mercados; una producción más eficiente, un mayor nivel de producción generado con el mismo nivel de activos físicos y mano de obra; y la creación de oportunidades de producción e intercambio que antes no eran posibles. Estas plataformas son también motores para la innovación creando nuevas oportunidades de emprendimiento (Sundararajan, 2014). Algunos de los efectos que ha generado la economía colaborativa son los siguientes:

- **Emprendimiento e innovación.** La creación de estas plataformas permite a la sociedad aprovechar las capacidades y aspiraciones de los individuos. El riesgo relativamente bajo del micro emprendimiento ha permitido que los negocios de igual a igual se

conviertan en la primera opción para el emprendimiento de buena parte de la sociedad, contribuyendo de esta forma a un mayor número de trabajadores por cuenta propia, de nuevos negocios y, en definitiva, a crear una red profesional más amplia. El estímulo y su consiguiente impacto económico es un hecho empírico; que ha provocado el aumento del número de empresarios individuales y empresas unipersonales (Sundararajan, 2014).

- Expansión del consumo. Los negocios de igual a igual creados a través de las plataformas colaborativas generan nuevas experiencias de consumo con mayor variedad que estimulan el crecimiento económico. Estos negocios colaborativos no se limitan a sustituir las anteriores formas de comercio por las nuevas formas digitales; están expandiendo el mercado (Sundararajan, 2014)
- Aumento de la productividad. Los negocios de igual a igual habilitados por las plataformas digitales pueden conducir a un uso más eficiente del capital físico, aprovechando activos como pueden ser inmuebles y automóviles infrautilizados. El capital humano también se beneficia con un desarrollo más eficiente, como por ejemplo aquellas personas que complementan sus trabajos con trabajo extra. El cambio tecnológico que genera más producción del mismo capital y facilita mayor eficiencia del trabajo, aumenta la productividad. La generación de nuevas oportunidades de trabajo mejorando la productividad, conduce a largo plazo hacia el crecimiento económico (Sundararajan, 2014).
- Cambios en los mercados de activos. La creación de nuevas oportunidades de alquiler entre pares tiene una serie de efectos en la medida en que los consumidores compran o consumen bienes y servicios. Tomamos como ejemplo el alquiler de coches de igual a igual. La mayor disponibilidad de alquileres a corto plazo aumenta el consumo en general porque los consumidores tienen acceso a una gama más amplia de opciones de conducción. Algunos de los consumidores eligen no comprar sus propios vehículos, lo que genera un descenso en las ventas de automóviles. Sin embargo, otros consumidores afrontan la adquisición de un vehículo debido a las oportunidades de ingresos suplementarios ofrecidos por el mercado de alquiler de igual a igual, lo que facilita el pago del automóvil, mientras que de otra forma sería prácticamente inasequible (Sundararajan, 2014).
- Surgimiento del "trabajo invisible". El negocio de igual a igual facilitado por las nuevas plataformas ha cambiado la mano de obra, desde actividades especializadas a un rango más amplio de actividades. Son muchos los empresarios cuyo trabajo a través de estas plataformas no refleja sus habilidades primarias. Además, este trabajo que se crea a

través de los negocios en la economía colaborativa no está siendo completamente medido por las encuestas públicas de empleo. A medida que los negocios y puestos de trabajo que está generando la economía colaborativa van en aumento, es importante reflejar la aportación de todas estas actividades para la economía de un país o región, pues los trabajadores no los consideran como empleos tradicionales y no suelen declararlos en los registros (Sundararajan, 2014).

- Déficit de control fiscal. La regulación fiscal para los usuarios de las plataformas colaborativas no está controlada de forma exhaustiva. La tributación de impuestos se condiciona por la situación del usuario y el volumen de actividad que soporta. Existiendo así la posibilidad de fraude fiscal por parte de algunos usuarios.
- Déficit de control laboral. La legislación laboral que rige el trabajo en las plataformas colaborativas no consigue garantizar la correcta legalización de los usuarios. Son muchos los usuarios que desconocen la legislación laboral para poder desempeñar el trabajo en dichas plataformas.
- Ejecución de las actividades sin licencias en vigor. Son muchos los usuarios que llevan a la práctica la incorrecta legalización de los productos o servicios que ofrecen; existiendo así la competencia desleal entre competidores. Las administraciones proponen y obligan a los usuarios ciertas medidas restrictivas y con carácter controlador, con el fin de promover una competencia justa entre usuarios.
- Escasa defensa del consumidor. Las plataformas colaborativas son intermediarios entre los usuarios, entre los proveedores y consumidores. En situaciones de incertidumbre y de publicidad engañosa por parte del proveedor, los usuarios consumidores tienen una deficiente protección respecto a la disconformidad. La garantía del consumidor es escasa.

5. LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO WEB DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

El turismo está en auge, tanto como tendencia a largo plazo, a consecuencia de la democratización de los viajes y el ocio, como a corto plazo, por el desarrollo de los medios de transporte y el surgimiento y expansión de una clase media en muchos países. Es un sector que, a niveles globales, lleva creciendo de forma ininterrumpida y con tendencia positiva. El aumento de turistas del continente asiático, de países en vía de desarrollo, las facilidades de vuelo entre países y las facilidades de acceso a la información turística, justifican este crecimiento ininterrumpido.

Sin embargo, desde el punto de vista de la oferta turística, el número de habitaciones en establecimientos hoteleros crece de forma escalonada. Crece a un ritmo lento con la apertura de nuevos establecimientos y destinos, e incluso a corto plazo la oferta se puede considerar relativamente rígida. La construcción de un establecimiento hotelero supone una inversión de tiempo importante, además de existir un control estricto del crecimiento de establecimientos hoteleros por parte de las administraciones públicas.

Las plataformas de alojamiento web tipo Airbnb surgieron para ofrecer un servicio alternativo a los hoteles. En períodos de concentración de turistas, tales como festivos, vacaciones o eventos, los hoteles alcanzan su máxima capacidad, que prácticamente no puede ampliarse. Existe una demanda insatisfecha que otros alojamientos, a través de estas páginas webs tipo Airbnb, aprovechan para ofrecer su servicio en habitaciones compartidas, habitaciones privadas o apartamentos completos, con mayor flexibilidad en los precios. Los precios de este tipo de alojamiento alternativo son inferiores debido a la inexistencia de costes fijos tan elevados como en los establecimientos hoteleros.

El intercambio o alquiler de viviendas con fines vacacionales entre particulares siempre ha existido, aunque de forma limitada y complicada debido a la falta de una red de contactos entre particulares. Las empresas tipo Airbnb han aprovechado las posibilidades de internet para que la economía del alquiler e intercambio de casas y habitaciones resulte más simple y accesible para propietarios y huéspedes.

Tras el éxito de estas plataformas de alojamiento web tipo Airbnb, se han añadido al mercado una serie de viviendas que anteriormente ofrecían alquiler de larga estancia y se han transformado en alquiler vacacional. Este cambio del tipo de alquiler es impulsado por la posibilidad de una mayor rentabilidad del alquiler vacacional respecto al convencional. Como consecuencia, en muchas ciudades los alquileres convencionales en zonas céntricas y turísticas han encarecido. Otra consecuencia de la oferta de alquileres vacacionales es la contención de precios de los establecimientos hoteleros, favoreciendo la competitividad del sistema turístico en su conjunto.

El desarrollo de la web 2.0 ha posibilitado la formación del modelo de negocio de plataformas multilaterales que sirven a dos o más mercados simultáneamente (Ricart, 2016). Las plataformas multilaterales son "las tecnologías, productos o servicios que crean valor al permitir la interacción directa entre dos o más grupos de clientes o participantes" (Hagiu, 2014).

La tecnología actual permite superar las barreras del tiempo (accesible veinticuatro horas al día) y localización (accesible desde cualquier lugar con acceso a internet), y en consecuencia, cada vez surgen más plataformas multilaterales con una mayor competencia entre ellas. Las plataformas colaboran en el “efecto red”, por el cual el conjunto de usuarios o consumidores inscritos en la plataforma web se benefician de la presencia de nuevos consumidores. Cuando aumenta una parte del mercado, se incrementa el valor para el resto de usuarios (Ricart, 2016).

El mercado de alquiler destinado a la vivienda habitual ha evolucionado e incorporado otros modelos complementarios destinados al alquiler con carácter vacacional.

5.1. Plataformas de alojamiento web sin intercambio económico

Un modelo de negocio novedoso en este servicio de alojamiento es el que ofrecen las plataformas web tales como: CouchSurfing, GuesttoGuest o HomeExchange. En estas plataformas, el usuario intercambia su vivienda con otro usuario de la misma plataforma, intercambiando el derecho al disfrute de la vivienda del tercero en las condiciones y disponibilidad que pacten los usuarios. Los usuarios buscan una relación más allá de la satisfacción económica.

Tabla 1. Principales plataformas de alojamiento web sin intercambio económico

| Portal Web | Logo | Fundación | Sede | Alojamientos |
|----------------------|---|-----------|---------------------|----------------------|
| CouchSurfing |  | 2004 | San Francisco, EEUU | +10.000.000 usuarios |
| GuestToGuest |  | 2011 | París, Francia | +250.000 |
| Home Exchange |  | 1992 | San Francisco, EEUU | +65.000 |

Fuente: Información correspondiente de páginas webs

CouchSurfing nació en San Francisco, en el año 2004, como una iniciativa sin ánimo de lucro. El portal web proporciona una plataforma para que sus usuarios puedan pernoctar en la vivienda del anfitrión que ofrece su alojamiento. En el año 2013, la comunidad de usuarios de CouchSurfing alcanzaba los seis millones de usuarios con un capital social de 20 millones de

euros, posicionándose como el portal online de intercambio cultural a cambio de recibir el derecho de pernoctar en una vivienda (www.couchsurfing.com).

GuesttoGuest es uno de los portales líderes de intercambio de casas que se sitúa en 187 países. Los usuarios pueden intercambiar sus casas a través de un sistema de puntos y un control de viviendas verificado. La plataforma web ofrece una forma de viaje alternativa basada en la hospitalidad, libertad y confianza (www.guesttoguest.com).

HomeExchange es también un portal web de intercambio de viviendas. Fundada en 1992 y alcanzando cifras de más de 65.000 hogares de intercambio en 150 países, se fundamenta en "hacer vivir al inquilino como un local" (www.homeexchange.com).

Este modelo de negocio de intercambio de viviendas sin ninguna transacción económica, consigue eliminar los costes de una estancia que está motivado por el ahorro que obtienen ambas partes del intercambio.

5.2. Plataformas web de alojamiento con intercambio económico

Este modelo ha crecido apoyado por el desarrollo de internet y el aumento de la demanda de alquiler turístico enfocado a estancias cortas y experiencias únicas.

Los consumidores cambian las preferencias al organizar sus estancias por diversas razones:

- El precio, por lo general inferior al de un hotel.
- La disponibilidad de un espacio con mayor intimidad y libertad que la ofrecida en hotel.
- La posibilidad de un contacto más directo con el entorno local.

Estas razones impulsan el alquiler de viviendas infrautilizadas, con carácter particular, que un propietario alquila a terceros con el fin de una ocupación limitada y temporal que reporte un ingreso económico extraordinario. Los alquileres que ofrecen los propietarios van desde habitaciones privadas y compartidas hasta apartamentos, pisos y casas.

Los cambios de hábitos de los usuarios, el ahorro en el gasto vacacional y el acceso a información que han aportado los diferentes portales webs y aplicaciones que intermedian en la gestión.

Algunos de los portales webs de alquiler de alojamientos turístico son los siguientes:

Tabla 2. Principales plataformas de alojamiento web con intercambio económico

| Portal Web | Logo | Fundación | Sede | Alojamientos |
|-----------------|---|-----------|----------------------|--------------|
| Airbnb |  | 08/2008 | San Francisco, EEUU | +3.000.000 |
| HomeAway |  | 02/2005 | Londres, Reino Unido | +667.000 |
| TripAdvisor |  | 02/2000 | Massachussets, EEUU | +630.000 |
| HouseTrip |  | 2009 | Lausana, Suiza | +360.000 |
| Wimdu |  | 03/2011 | Berlín, Alemania | +350.000 |
| Only-Apartments |  | 2003 | Barcelona, España | +125.000 |
| 9Flats |  | 03/2011 | Singapur | +95.000 |
| Way to Stay |  | 2004 | Barcelona, España | +2.500 |

Fuente: Información correspondiente de páginas webs

Airbnb nació en agosto de 2008 en California. Airbnb constituye un mercado comunitario basado en la confianza en que los usuarios publican, descubren y reservan alojamientos en todo el mundo, ya sea desde el ordenador, teléfono móvil o tableta. Airbnb ofrece a sus usuarios experiencias únicas en más de 65.000 ciudades. La comunidad de esta plataforma de alquiler online alcanza los 200 millones de huéspedes (www.airbnb.es).

Homeaway es una plataforma orientada al ámbito vacacional ajustando el presupuesto del usuario a las ofertas de alojamientos existentes en el mercado. Homeaway está enfocada a viajes en familia y amigos (www.homeaway.es).

Tripadvisor es una plataforma y comunidad web que tiene el objetivo de facilitar información a los usuarios que visitan ciudades, monumentos, restaurantes etc. Es una comunidad web de opiniones que, además, ofrece el servicio de buscador de alojamientos en apartamentos y hoteles. Es el sitio web de viajes más grande del mundo según ComScore Media Metrix (www.tripadvisor.es).

Housetrip es una plataforma web de alquiler de propiedades perteneciente al grupo de Tripadvisor, que proporciona una alternativa a las estancias en hoteles. Algunas de las condiciones que requiere la página web son: autenticidad, privacidad, relación calidad-precio y flexibilidad. Está orientada al turismo de corta estancia con cifras que rondan los 25 millones de viajeros anuales (www.housetrip.es).

Wimdu fue fundada en marzo de 2011 en Berlín, como una plataforma de alojamientos privados con carácter internacional. Cuentan con más de 350.000 alojamientos repartidos en 150 países y la filosofía de la web es "esforzarnos cada día para crear experiencias de calidad accesibles a todo el mundo" (www.wimdu.es).

Only-Apartments es una iniciativa española fundada en 2003 en Barcelona. La empresa especialista en alquiler de apartamentos para estancias cortas es miembro del grupo Tripadvisor. Only-apartments cuenta con una oferta de más de 125.000 apartamentos en 113 países. Con un sistema de reservas instantáneo y eficaz, que facilita el viaje tanto a los propietarios como a los huéspedes (www.only-apartments.es).

9Flats es una plataforma web que ofrece alternativas para los alojamientos en hoteles. Cuenta con una gran selección de apartamentos y alquileres vacacionales de todo tipo. El objetivo de esta plataforma es transformar el concepto de los alquileres privados entre los anfitriones y huéspedes (www.9flats.com).

Way to Stay es una plataforma web fundada en 2004 con sede en Barcelona, España. La filosofía de la empresa es "hacer que la gente se siente como en casa en Barcelona". Esta plataforma está en expansión a nivel europeo (www.waytostay.com).

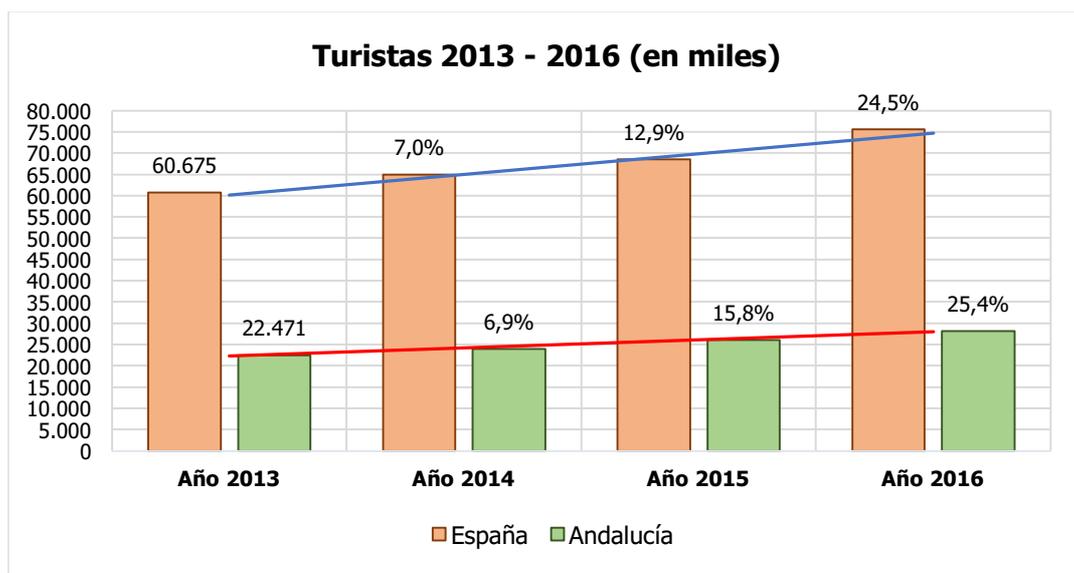
6. EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

6.1. Evolución de la demanda turística

6.1.1. Evolución a nivel nacional y regional

En la medida que el objetivo general de este trabajo de fin de grado se centra en los modelos de negocio que están surgiendo a raíz del desarrollo de nuevos servicios en el sector turístico, y el objetivo específico trata de analizar un caso concreto de empresa en el mercado turístico sevillano, parece necesario presentar algunas informaciones sobre la evolución y características del turismo español, andaluz y sevillano. Se realizará un análisis breve, pues se trata tan sólo de ofrecer un marco informativo general del sector en el que se inserta el modelo de negocio analizado; análisis que considerará tanto la demanda como la oferta. Comenzamos con la evolución del volumen de turistas, que se recoge en el gráfico 1.

Gráfico 1. Evolución de la demanda turística en España y Andalucía 2013 – 2016



Fuente: INE (FRONTUR) & IECA

En el gráfico podemos observar el crecimiento del turismo tanto a nivel nacional como regional durante los últimos cuatro años. En España y Andalucía, el número de turistas ha ido aumentando año tras año. Considerando el año 2013 como base, podemos observar la evolución en el gráfico. En España, el número de turistas en 2014 fue de 64.939.000 que en el año 2015 se situó en 68.519.000 y para el año 2016 aumentó hasta los 75.563.000 turistas, alcanzando un incremento acumulado del 25% respecto al año base; algo realmente insólito teniendo en cuenta las cifras absolutas de las que se parte, y que vienen justificadas por los problemas en otros destinos turísticos competidores, como sucede con los países musulmanes.

El gráfico muestra una tendencia positiva en la evolución del número de turistas que visitan España. El número anual de turistas ha crecido a un ritmo medio de 7,6% anual, en los últimos cuatro años.

Las principales comunidades autónomas que mayor número de turistas reciben son: Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid.

En Andalucía, el número de turistas ha experimentado también un crecimiento constante. El número de turistas en 2014 fue de 24.026.000; en el año 2015 se situó en 26.029.000; y para el año 2016 aumentó hasta los 28.177.000 turistas.

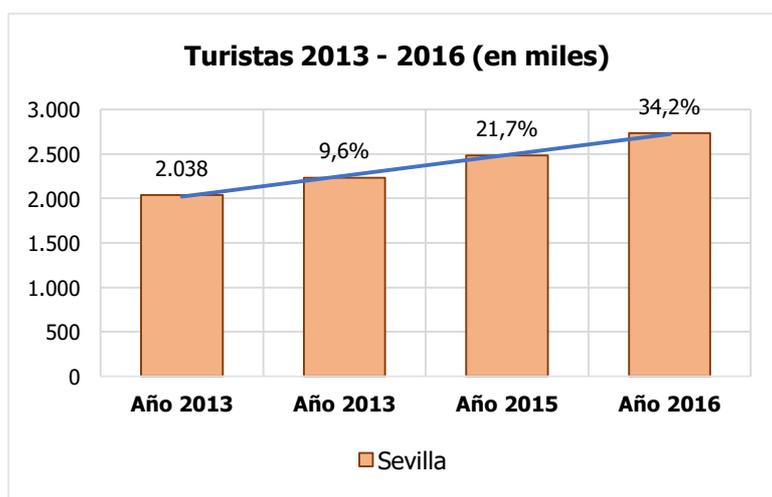
Concorre una tendencia creciente en la evolución del número de turistas a nivel nacional y regional. En España, el ritmo de crecimiento anual del turismo se sitúa en el 7,6% respecto a Andalucía en donde se alcanza el 7,8%.

En total, el número de turistas ha crecido en cuatro años un 24,5% en España en su conjunto y un 25,4% en Andalucía.

6.1.2. Evolución en Sevilla

Centrándonos en comparación con Sevilla, el gráfico 2 recoge su evolución.

Gráfico 2. Evolución de la demanda turística en Sevilla 2013-2016



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera y Encuesta Ocupación Apartamentos Turísticos.

Como podemos observar, existe una tendencia positiva en el crecimiento del número de turistas que visitaron entre los años 2013 y 2016 Sevilla. La provincia aglutina aproximadamente el 10% del total de turistas que visitan Andalucía. El resto del porcentaje

se reparte en las restantes provincias andaluzas entre las que destacan: Málaga con más de un 30%, Granada con un 15% y Cádiz con un 15% del total.

El turismo en Sevilla es fundamentalmente un "turismo de interior", en el que los turistas visitan la ciudad motivados por cuatro principales factores: el clima, los monumentos, la gastronomía y los precios.

El número de turistas ha ido aumentando año tras año. Considerando el año 2013 como base podemos observar la evolución en el gráfico. El número de turistas en 2014 fue de 2.233.000 que en el año 2015 se situó en 2.480.000 y para el año 2016 aumentó hasta los 2.734.000 turistas; con un crecimiento acumulado superior al 34%. El número de turistas ha crecido a una media del 10,3% anual en los últimos años. En total, el número de turistas ha aumentado registrando un total de 9.485.000 turistas entre los años 2013 y 2016.

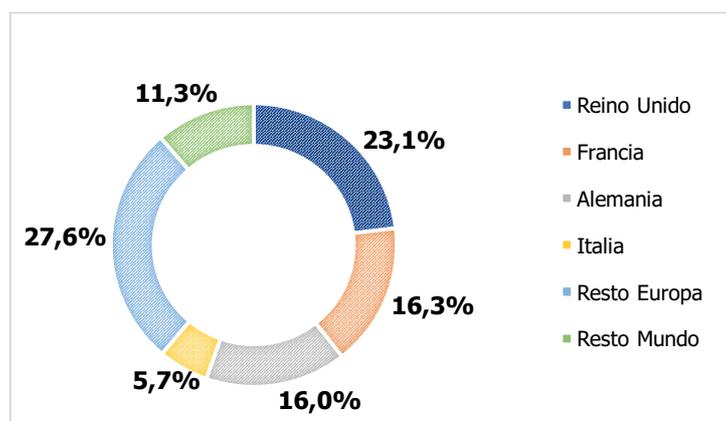
El ritmo de evolución del número de turistas en Sevilla es un 8,8% superior a la evolución que está experimentando Andalucía y un 9,7% superior a la evolución de España en su conjunto.

Sevilla es uno de los destinos preferidos de los turistas, siendo recientemente reconocida, como mejor destino urbano del mundo por la prestigiosa guía Lonely Planet, lo que demuestra la excelencia de la trayectoria seguida y el potencial de nuevos turistas para el futuro.

6.1.3. Procedencia de los principales turistas

Respecto a la procedencia de los turistas, se pueden observar en los gráficos 3 y 4:

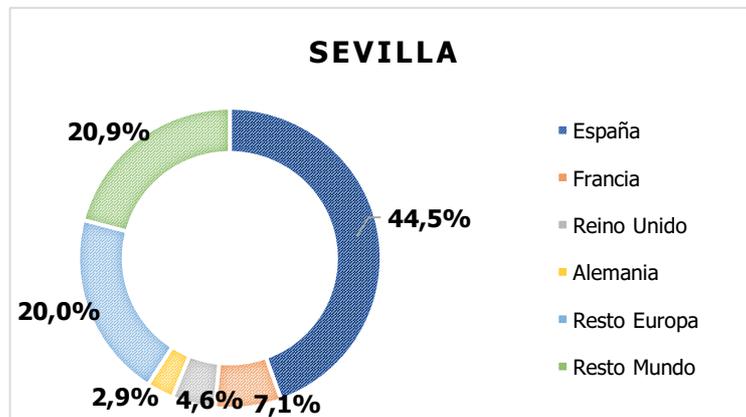
Gráfico 3. Procedencia de los principales países emisores



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La procedencia de los turistas varía según el contexto en el que se enmarque el territorio. El estudio se ha realizado en función de la media obtenida entre el periodo de años comprendidos entre 2013 y 2016.

Gráfico 4. Distribución de la procedencia de turistas en Sevilla



Fuente: Informes Turismo Sevilla, Ayuntamiento de Sevilla

Sevilla se caracteriza por ser destino turístico de origen principalmente nacional. Entre los turistas nacionales destacan los andaluces, madrileños, catalanes y valencianos (SAETA). Respecto al turismo extranjero, como podemos observar, los principales países emisores de turistas son Francia, Reino Unido y Alemania. Dentro del resto de Europa podemos nombrar como principales países: Italia, Bélgica, Países Bajos, Irlanda y Portugal. Y con relación al resto del mundo los principales países emisores de turistas son: Estados Unidos, Rusia, China Japón y Australia.

El medio de transporte más utilizado por los turistas extranjeros que viajan a España, Andalucía y Sevilla es el avión. Una vez llegado al destino, hacen uso del transporte público y alquiler de vehículos. El vehículo propio y el tren son los principales medios de transporte utilizados por los turistas nacionales.

6.2. Evolución de la oferta turística

6.2.1. Evolución a nivel regional

Desde el punto de vista de la oferta, el volumen de alojamientos en Andalucía se distribuye de manera desigual entre sus ocho provincias dependiendo del tipo de turismo que reciben. La oferta de turismo de interior representa el 34% del total de alojamientos ofrecidos, mientras

que la oferta de turismo en el litoral andaluz abarca el restante 66%. No obstante, el peso del turismo de interior va en aumento en las provincias andaluzas, equilibrando lentamente la distribución de los alojamientos turísticos entre la costa y el interior.

En el año 2016, el orden de provincias que más plazas de alojamiento turístico ofrecieron, ordenadas por volumen fueron: Málaga con 198.745 plazas, Cádiz con 89.782 plazas, Granada con 61.514 plazas, Almería con 55.758 plazas, Huelva con 52.126 plazas, Sevilla con 46.886 plazas, Jaén con 21.107 plazas y Córdoba con 20.572 plazas.

Tabla 3. Evolución de la oferta turística en Andalucía 2013 – 2016

| ANDALUCÍA | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | Evolución 2013 - 2016 | | Evolución 2013 - 2016 % | |
|---------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|---------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------|--------------|
| | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas |
| Hoteles | 1.364 | 249.362 | 1.624 | 248.947 | 1.641 | 249.830 | 1.629 | 247.967 | 265 | -1.395 | 19,4% | -0,6% |
| Hostales | 502 | 15.870 | 525 | 16.673 | 547 | 17.211 | 554 | 17.214 | 52 | 1.344 | 10,4% | 8,5% |
| AT | 755 | 63.671 | 851 | 66.307 | 924 | 68.376 | 992 | 71.634 | 237 | 7.963 | 31,4% | 12,5% |
| Albergues | 20 | 3.975 | 20 | 3.960 | 20 | 3.960 | 20 | 3.977 | 0 | 2 | 0,0% | 0,1% |
| Pensiones | 605 | 16.410 | 598 | 16.727 | 607 | 17.316 | 615 | 17.837 | 10 | 1.427 | 1,7% | 8,7% |
| Campings | 156 | 82.602 | 159 | 82.660 | 161 | 82.682 | 159 | 82.347 | 3 | -255 | 1,9% | -0,3% |
| Casas Rurales | 1.237 | 11.249 | 1.362 | 12.399 | 1.433 | 12.886 | 1.661 | 14.281 | 424 | 3.032 | 34,3% | 27,0% |
| VFT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.196 | 64.299 | 12.196 | 64.299 | | |
| VTAR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.006 | 29.961 | 4.006 | 29.961 | | |
| TOTAL | | 443.139 | | 447.673 | | 452.261 | | 549.517 | | 106.378 | | 24,0% |

Fuente: Registro Estadístico de Turismo en Andalucía

Como podemos observar en la tabla 3 en el periodo comprendido entre 2013 y 2016 los AT, junto con las casas rurales, han aumentado a un ritmo superior respecto a hoteles, hostales y demás tipos de alojamientos turísticos.

En el año 2016, la legalización de las VFT y las Viviendas Turísticas de Alojamiento Rural (VTAR), han determinado una ampliación del alojamiento turístico en un 17,2%. Esta nueva realidad ha producido un cambio en la competencia en el sector del alojamiento turístico, debido a que la oferta de VFT sigue creciendo a un ritmo superior respecto al sector hotelero. En el año 2016, los AT y las VFT en conjunto representaron un 24,7% de la cuota total en el mercado. Los hoteles se posicionan líderes del mercado del alojamiento turístico alcanzando un 45,1% de cuota.

6.2.2. Evolución a nivel provincial en Sevilla

En relación a Sevilla, la tabla 2 muestra la evolución de los alojamientos turísticos en nuestra provincia.

Tabla 4. Evolución de la oferta turística en Sevilla 2013 – 2016

| SEVILLA | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | Evolución 2013-2016 | | Evolución 2013-2016 % | |
|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|---------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas | Número | Plazas |
| Hoteles | 193 | 24747 | 195 | 25004 | 197 | 24907 | 195 | 24749 | 2 | 2 | 1,0% | 0,0% |
| Hostales | 79 | 2450 | 79 | 2420 | 80 | 2468 | 81 | 2492 | 2 | 42 | 2,5% | 1,7% |
| AT | 80 | 3944 | 94 | 4237 | 106 | 4471 | 116 | 4685 | 36 | 741 | 45,0% | 18,8% |
| Albergues | 2 | 528 | 2 | 528 | 2 | 528 | 2 | 528 | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% |
| Pensiones | 89 | 2659 | 86 | 2794 | 89 | 2850 | 88 | 2847 | -1 | 188 | -1,1% | 7,1% |
| Campings | 7 | 2898 | 7 | 2898 | 7 | 2898 | 7 | 2898 | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% |
| Casas Rurales | 119 | 1385 | 127 | 1473 | 129 | 1445 | 131 | 1461 | 12 | 76 | 10,1% | 5,5% |
| VFT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1329 | 6297 | 1329 | 6297 | | |
| VTAR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 119 | 929 | 119 | 929 | | |
| TOTAL | | 38611 | | 39354 | | 39567 | | 46886 | | 8275 | | 21,4% |

Fuente: Registro Estadístico de Turismo en Andalucía

Como podemos observar en la tabla 4, desde el año 2013, el número de AT ha aumentado muy por encima del incremento experimentado en los demás tipos de alojamientos turísticos. En Sevilla, el ritmo de crecimiento de AT se ha situado en un 13% anual. La oferta del número de hoteles aumenta a un ritmo inferior que no supera el 1%, manteniendo el número de plazas ofertadas estable en el período analizado.

En 2016, Sevilla representaba el 8,6% de las plazas de alojamientos turísticos en Andalucía. El mercado de alojamiento turístico sevillano está repartido de la siguiente manera:

- Hoteles 52,8%
- Viviendas con Fines Turísticos 13,4%
- Apartamentos Turísticos 10,0%
- Campings 6,2%
- Pensiones 6,1%
- Hostales 5,3%
- Casas Rurales 3,1%
- Viviendas Turísticas de Alojamiento Rural 2,0%
- Albergues 1,1%

La legalización de las VFT y VTAR ha generado 7.226 nuevas plazas, que representan el 15,4% en el mercado de alojamientos turísticos sevillanos. Hasta la entrada en vigor del decreto 28/2016, de 2 de febrero, el alquiler de viviendas en entornos urbanos y rurales existía, aunque no estuviera regulado debido a la inexistencia de un registro legal para este tipo de alojamientos.

La aportación de las VFT ha supuesto un cambio en el sector del alojamiento turístico. El aumento de plazas de alojamiento se cifra en 8.275 plazas más respecto al año base (año 2013); de las cuales el 87,3% han sido aportadas por VFT y VTAR.

En definitiva, las estadísticas anteriores ponen de manifiesto el auge del turismo en España, Andalucía y Sevilla, con un aumento notable y sostenido del número de turistas que nos visitan. La oferta por su parte no ha crecido al mismo ritmo, al menos en los alojamientos tradicionales.

El registro de AT y de VFT revelan que estos tipos de alojamientos han crecido de forma espectacular, haciendo frente al aumento de la demanda, controlando el nivel de precios, y generando una mayor intensidad de la competencia en el sector, tanto por oferta más amplia como por la diversidad de competidores.

7. LOS APARTAMENTOS TURÍSTICOS (AT) Y VIVIENDAS CON FINES TURÍSTICOS (VFT)

7.1. Definición y diferencias

Los AT y las VFT son denominaciones y conceptos que a menudo generan confusión. En esencia, la necesidad básica cubierta es la misma: alojamiento temporal por estancias cortas, pero tienen rasgos diferentes.

7.1.1. Apartamentos Turísticos (AT)

Según el Decreto 194/2010, de 20 de abril, los AT son aquellos establecimientos destinados a prestar el servicio de alojamiento turístico, compuestos por un conjunto de unidades de alojamiento (apartamentos, villas, chalés o bungalós), y que sean objeto de comercialización en común por un mismo titular. Los AT deben disponer del mobiliario y de las instalaciones apropiadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos y bebidas dentro de cada unidad de alojamiento.

Dichos AT se pueden clasificar en 1 llave, 2 llaves, 3 llaves y 4 llaves dependiendo de una serie de parámetros:

- Edificación: mantenimiento del edificio y reformas.
- Estancias interiores: salas de estar, comedor, habitaciones, baños y cocinas.
- Mobiliario y menaje: muebles y enseres varios.
- Servicios que ofrece el establecimiento: servicio de recogida, servicio de desayuno, servicio de parking, servicio de internet etc.
- Tipología y localización del establecimiento: Edificios verticales o complejos turísticos y su ubicación.

7.1.2. Viviendas con Fines Turísticos (VFT)

El Decreto 28/2016, de 2 de febrero, define una VFT como aquella vivienda ubicada en suelo de uso residencial donde se ofrece mediante precio, el servicio de alojamiento de forma habitual y con fines turísticos, es decir, de comercialización y promoción a través de los canales de oferta propios de este ámbito (agencias de viajes, empresas mediadoras u organizadoras y medios que incluyen posibilidad de reserva). Los alojamientos pueden ser:

- Viviendas completas. Se ceden en su totalidad y su capacidad máxima no puede superar las quince plazas.
- Vivienda por habitaciones. El propietario debe residir en ellas y no se puede ofertar más de seis plazas.

7.1.3. Diferencias entre AT y VFT

Algunas de las diferencias entre los AT y las VFT son las siguientes:

- La categorización es distinta. Los AT son aquellas unidades constituidas como empresas en inmuebles que no tienen carácter residencial. Las VFT está registradas como unidades residenciales con propiedad individual.
- Los AT están calificados por llaves (de 1 a 4) mientras que las VFT están unificadas bajo una sola jerarquía.
- Los AT se inscriben con carácter jurídico en la misma categoría de otras empresas con servicios similares como hoteles y pensiones; a diferencia de las VFT.
- Los AT se encuentran integrados en bloques de edificios destinados exclusivamente a prestar servicio de alojamiento temporal. El conjunto debe tener visible en el exterior

una placa identificativa acorde a su categoría con las iniciales AT, con el número de llaves que le corresponda acorde a los servicios ofrecidos. Por otra parte, las VFT son unidades aisladas dentro de edificaciones, conjuntos residenciales u otros espacios compartidos con la comunidad de vecinos. Además, la ordenación municipal de usos en la que se encuentra ubicada la vivienda o los estatutos de la comunidad de propietarios pueden limitar el uso de las VFT.

- Los AT asumen los servicios de limpieza de las estancias, ofreciendo una frecuencia mínima de una vez en semana. En las VFT la limpieza durante la estancia la realiza el cliente, salvo acuerdo previo con el propietario de limpiezas extraordinarias.
- Las normas que rigen el funcionamiento de los AT son más precisas; cada unidad debe ofrecer las correspondientes áreas con medidas estandarizadas en: cocina, dormitorio y baño; además de menaje, electrodomésticos y mobiliario acorde a su categoría. Las normas que rigen las VFT no son tan precisas; se requiere que tengan ventilación hacia el exterior, mobiliario y enseres para su uso, sistema de refrigeración y calefacción, botiquín de primeros auxilios, hoja de reclamaciones e información turística de la ciudad.

7.2. Mercado de AT y VFT en Sevilla

Las nuevas formas de viajar están dejando paso a un turista que busca, entre otros aspectos, un vínculo diferente con el destino, especialmente con su población residente. Este hecho viene unido a las nuevas formas de comercialización y promoción a través de canales propios del ámbito turístico en internet.

El mercado turístico en España, Andalucía y específicamente en Sevilla está en auge. En la ciudad de Sevilla, la demanda turística aumenta a un ritmo superior al que lo hace la oferta de alojamientos turísticos. Entre los años 2013 y 2016 los turistas aumentaron un 34,2% respecto al 21,4% que aumentaron las plazas de alojamiento turístico en el mercado sevillano.

El exceso de demanda por encima de la oferta de plazas de alojamiento, provoca una subida general de precios en el mercado con el resultado de ajustar el ritmo de crecimiento de plazas de alojamiento turístico al número de turistas; teniendo en cuenta la competencia de otros posibles destinos.

Figura 6. Demanda y oferta del mercado turístico en Sevilla



Fuente: Elaboración propia

Otro efecto del "boom turístico" que está sucediendo en Sevilla, es la revalorización de los alquileres céntricos. Según noticias recientes, "los precios de los alquileres están subiendo con fuerza a que la demanda es superior a la oferta. Sobre todo, en zonas con una mayor actividad económica, turística y demográfica. A nivel interanual, el precio del alquiler sube un 9,5%, el incremento más acusado que se ha registrado nunca en todo el histórico del Índice Inmobiliario de FotoCasa, que data desde enero de 2006" (Elmundo.es, 2017).

El precio de los alquileres de larga estancia situados en zonas cercanas al centro de la ciudad aumenta, provocando un incremento en el número de apartamentos turísticos y viviendas con fines turísticos, las cuales pueden ofrecer mayor rentabilidad a los propietarios.

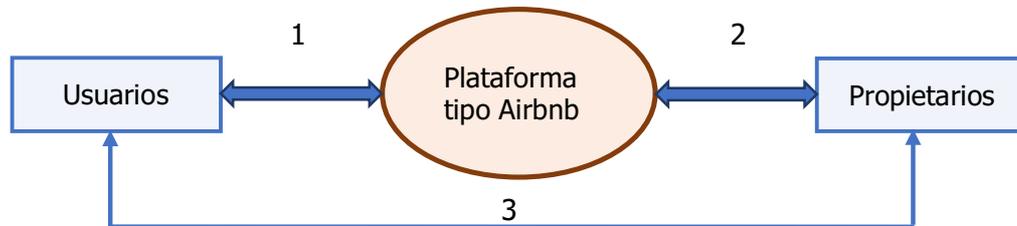
Los AT y VFT han ampliado la oferta del número de plazas de alojamiento turístico en la ciudad. Este aumento ha provocado una adaptación de los precios de los hoteles respecto a este tipo alternativo de alojamiento, así como una competencia más heterogénea en el sector.

7.3. Modelo de negocio tipo Airbnb

Los propietarios y gestores de AT y de VFT pueden utilizar en su favor las plataformas web 2.0, entre las cuales destaca por tamaño y popularidad Airbnb. A través de las plataformas web de alojamiento, se provee una red de contactos amplia y accesible que facilita el alquiler. Estas plataformas que interconectan a las personas directamente con el propietario-explotador, han permitido ampliar la oferta de alojamiento turístico en Sevilla. Algunos propietarios han aprovechado esta oportunidad para cubrir la necesidad del mercado, beneficiándose de una mayor rentabilidad de alquiler con carácter turístico respecto un alquiler de larga estancia.

En la siguiente figura se muestra la configuración del modelo de relación entre los clientes (huéspedes), las plataformas 2.0 de alquiler turístico tipo Airbnb y los proveedores de los apartamentos (propietarios).

Figura 7. Relaciones entre clientes, propietarios y plataformas de alojamiento web.



Fuente: Elaboración propia

En la figura superior podemos diferenciar dos tipos de conexiones:

En primer lugar, en el proceso 1, se crean las relaciones virtuales entre los usuarios y la plataforma tipo Airbnb. Los usuarios deben registrarse y dar de alta su perfil mediante un formulario estándar que será validado por la empresa. Los usuarios realizan la búsqueda del tipo de alojamiento utilizando filtros como son: tipo de alojamiento, número de personas, ubicación, rango de precios, servicios adicionales etc.

En segundo lugar, en el proceso 2, se crean relaciones virtuales entre los propietarios y la plataforma tipo Airbnb. Los propietarios de las viviendas o apartamentos deben registrar y dar de alta su perfil en la plataforma web mediante un formulario concreto para propietarios, en el que se especifican todos los detalles de la vivienda o apartamento. El propietario se encarga de anunciar su alojamiento, subir las fotografías, establecer tarifas de precios, condiciones de uso, normativa de convivencia etc.

En último lugar, en el proceso 3, se produce la interacción personal y directa entre los usuarios y los propietarios. Una vez el usuario (huésped) llega a la ciudad de destino y acuerda una hora de llegada con el propietario, se realiza el encuentro entre ambas partes del proceso. La relación entre ellos tiene una duración limitada dependiendo del número de noches que pernocta el usuario.

Al terminar la relación entre usuarios y propietarios se procede a la valoración de la estancia a través de la plataforma web mediante un sistema basado en evaluaciones. Estas evaluaciones son esenciales para determinar la calidad del alojamiento, el trato del propietario,

así como, evaluar el comportamiento del cliente durante la estancia. Es un método que mejora el servicio que ofrece la plataforma gracias a la colaboración de ambas partes del proceso.

Los usuarios pueden comunicarse con un propietario a través de las plataformas web 2.0 del tipo de Airbnb, así como, una página web propia o mediante llamada telefónica. Existen diversas páginas webs de alojamiento turístico a través de las que un mismo anuncio de un determinado AT o VFT, puede ser publicado simultáneamente.

Cada página web de alojamiento turístico funciona mediante su propio mecanismo sin correspondencia con las demás webs. Esto genera un problema: la descoordinación. Para solventar el problema de descoordinación en las páginas webs de alojamiento turístico se utiliza una herramienta online conocida como "channel manager" (gestor de canales).

Son muchos los hoteles, hostales, AT, VFT, etc. que utilizan esta herramienta para optimizar la gestión de las reservas y evitar posibles "overbookings". Existe variedad de gestores de canales que sincronizan automáticamente una o varias funciones de las plataformas webs contratadas: calendarios, fotos, descripciones, contacto etc. Algunos ejemplos de gestores de canales son: Kigo, Avantio y Availbook.

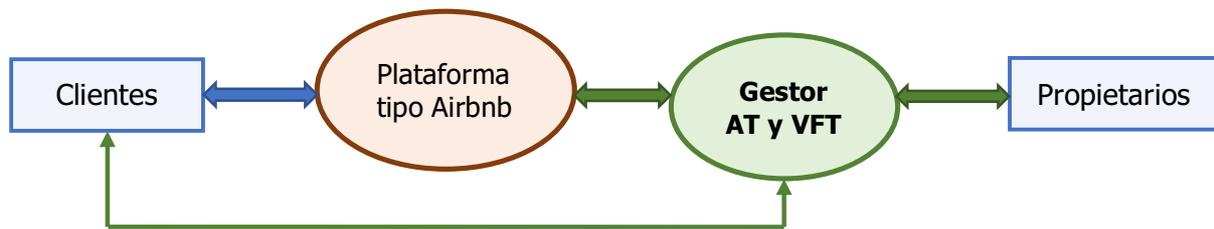
Una vez realizada la reserva de la propiedad para un determinado período, de acorde a los precios establecidos en la página web de alojamiento turístico, los propietarios, organizan y preparan la estancia de sus huéspedes, así como la recepción a su llegada. En esta fase, se manifiesta una necesidad por parte de propietarios, de personal dedicado a dichas gestiones previas y durante la reserva de los clientes. Estas actividades suponen una oportunidad de mercado que es aprovechada por las empresas gestoras de VFT y AT para ofrecer servicio a los propietarios.

7.4. Modelo de negocio de gestión de apartamentos turísticos y viviendas con fines vacacionales

Los gestores de VFT y AT mantienen una relación de agencia con los propietarios de estos alojamientos. Realizan las tareas correspondientes que conlleva la actividad y prestación del servicio.

En la figura 8, podemos observar la posición que adoptan los gestores de AT y VFT en el modelo de gestión de alojamientos turísticos.

Figura 8. Relación entre clientes, empresas gestoras de AT y VFT, propietarios y plataformas de alojamiento web.



Fuente: Elaboración propia

La empresa encargada de la gestión de AT y/o VFT realiza un papel intermediario entre los propietarios y los clientes que llegan a través de plataformas web tipo Airbnb; o de forma directa, a través de una página web propia, y llamadas telefónicas. Estas empresas, mantienen una triple relación: con los propietarios, con los clientes y usuarios, y con las plataformas. Cada relación implica una serie de tareas distintas, de acorde a la prestación del servicio.

Para las plataformas web del tipo Airbnb, los gestores de AT y VFT son una figura con un alto potencial debido a que un gestor puede concentrar varios alojamientos en el mismo portal web, actuando en representación y en función de varios propietarios al mismo tiempo.

La manera de organización de los canales de clientes es esencial para la optimización de los precios y la competencia en el mercado. En el caso de que una empresa gestora de apartamentos trabaje con plataformas web de alojamiento turístico que no sean propias, las comisiones pueden llegar a ascender hasta el 15% del total de la reserva. Si el gestor del AT o VFT consigue focalizar su canal de recepción de clientes con medios propios, conseguirá ahorrar la comisión del portal web de alojamiento turístico.

Para conseguir clientes a través de medios propios, es esencial publicar y destacar los comentarios positivos de los clientes para generar confianza. Además, para atraer clientes a través de medios propios, el gestor debe tener en cuenta: el posicionamiento de su propia página web, el plan de marketing, y la ejecución del plan de marketing.

No todas las empresas dedicadas a la gestión de VFT y/o AT utilizan medios propios. Algunas trabajan con plataformas de alojamiento web ajenas; en cambio, otras deciden operar exclusivamente a través de medios propios. Una combinación de ambos medios aumentará las posibilidades de reserva del alojamiento.

Algunos ejemplos de empresas gestoras son: WeGuest, Friendly Rentals, Hostmaker y VeoApartment. Una empresa gestora puede ofrecer distintos servicios tanto para los propietarios como para los clientes alojados adaptándose a las necesidades de ambas partes.

7.4.1. Relación con los propietarios y proceso

La relación con los propietarios se realiza mediante contrato documentado. En dicho documento se recogen y acuerdan las condiciones a cumplir y derechos generados entre ambas partes firmantes del contrato, independientemente del tipo de alojamiento; ya sea una VFT o un edificio de AT.

El contrato varía en función de la tipología de alojamiento:

- En el caso de los AT, los gestores acuerdan y firman con el/la propietario/a un contrato de alquiler del edificio o complejo turístico en el que el gestor obtiene la función de explotador. El gestor se encarga de la gestión total de los apartamentos con la obligación de realizar el pago de la cantidad pactada en contrato.
- En el caso de las VFT, los gestores acuerdan y firman con el/la propietario/a un contrato de gestión de la vivienda en el que al gestor se le denomina gestor-mandatario y el propietario sigue siendo el explotador del inmueble.

En las VFT se acuerda un porcentaje de comisión entre ambas partes, que cobra el gestor-mandatario por sus servicios, e irá en proporción al número de servicios que ofrezca, así como la calidad de los mismos. También pueden acordar el propietario y el gestor una cantidad mínima mensual del alquiler del alojamiento, así como una cantidad fija mensual en lugar de un porcentaje.

El gestor ofrece al propietario los siguientes servicios en cualquier modalidad de gestión:

- Acceso permanente al calendario sincronizado y actualizado con diferentes páginas webs de alojamiento turístico en el que se puede acceder a la información básica de las reservas.
- Acceso a las fotografías profesionales del apartamento tomadas previamente a la puesta en marcha de la gestión.
- Envío de liquidación mensual en la que se recoge la información detallada de las reservas confirmadas junto con la factura mensual correspondiente a la comisión pactada + IVA. En caso de una cantidad fija, el gestor abonará dicha cantidad y

declarará la cantidad restante como ingresos una vez pagado los gastos que conlleve la actividad.

Los servicios relacionados directamente con el modelo de gestión, como son limpieza, lavandería, entrega de llaves, mantenimiento y reparaciones, pueden ser realizados por la propia empresa o subcontratados a empresas externas. La subcontratación ofrece ventajas:

- Ventajas económicas, al comienzo, subcontratar determinados servicios a empresas externas especializadas y con experiencia en el servicio, permite ofrecer precios más competitivos respecto a una contratación propia.
- Ventajas laborales, pues libera carga de trabajo del personal perteneciente a la empresa gestora.
- Ventajas fiscales respecto a la contratación de personal dedicado exclusivamente a ciertas funciones relacionadas con la gestión, ya que se ahorran los gastos fiscales de contratación, seguros sociales e indemnizaciones.

Como toda subcontratación, también implica inconvenientes, relacionados sobre todo con la relativa pérdida de control en la actividad, así como los mayores costes en caso de una utilización intensa de esos servicios. En este sentido, los menores coste de estructura proporcionan flexibilidad operativa a la empresa.

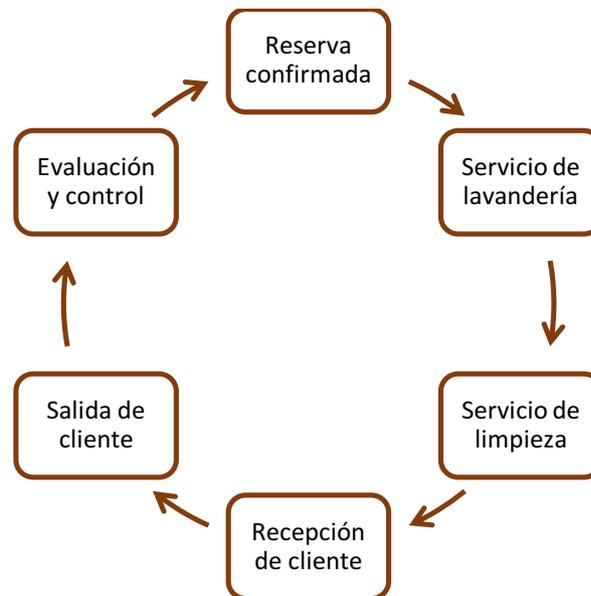
7.4.2. Relación con los clientes y proceso

Los gestores de AT y VFT mantienen contacto y conversaciones con los usuarios (huéspedes) desde el momento en que realizan una reserva o petición de reserva en el alojamiento. La plataforma web de alojamiento turístico ofrece dos formas de reserva en función de la disponibilidad del propietario:

- Reserva inmediata: el cliente puede reservar el alojamiento al instante. El cliente evita la demora de tiempo y la posibilidad de pérdida de disponibilidad en el calendario del apartamento o vivienda.
- Reserva bajo petición: el cliente puede reservar el alojamiento una vez el gestor haya aprobado la disponibilidad del calendario para las fechas solicitadas y la conformidad con las necesidades del cliente. El cliente realiza una consulta sobre el apartamento o vivienda que es respondida por el gestor.

Todas las reservas confirmadas generan y activan una serie de actividades dedicadas a preparar la vivienda para recibir al huésped, su alojamiento y su salida. En la siguiente figura observamos el proceso continuo que conlleva la gestión de una reserva.

Figura 9. Proceso de gestión de una reserva



Fuente: Elaboración propia

1. Reserva confirmada: el cliente realiza una reserva de un AT o VFT a través de una página web o teléfono. El gestor mediante el uso de una plantilla, previamente diseñada, agradece al cliente la reserva confirmada y puede solicitar información adicional al usuario. La información preguntada a los usuarios puede ser referida a distintos aspectos: horarios de llegada, horarios de salida, documentación identificativa necesaria, etc.
Por otra parte, el usuario puede preguntar cualquier cuestión relacionada con el alojamiento y/o los servicios ofrecidos, así como curiosidades y facilidades que pueda encontrar en la ciudad.
El gestor mantiene contacto con el cliente hasta el día de la llegada.
2. Servicio de lavandería: aporta ropa de cama, toallas y enseres necesarios para el alojamiento del cliente. Este servicio ha de realizarse antes de la limpieza del apartamento para que se pueda dejar el AT o VFT preparado para la llegada del cliente.

3. Servicio de limpieza: se procede a la limpieza del AT o VFT revisando todas las zonas y componentes. En este eslabón es esencial conocer las horas de salida de los clientes para poder maximizar la eficiencia del servicio y evitar tiempos de espera por parte de los trabajadores.
4. Recepción del cliente: el personal encargado de la entrega de llaves y procedimiento de llegada acuerda con el cliente la hora concreta de llegada en la ubicación del AT o VFT. El procedimiento de llegada consiste en:
 - a. Mostrar las zonas del alojamiento.
 - b. Explicar funcionamiento e instrucciones del alojamiento.
 - c. Rellenar hojas-registro para las dependencias policiales.
 - d. Rellenar documento de admisión de turistas.
 - e. Explicar proceso de salida del alojamiento.
 - f. Entregar las llaves del alojamiento.
 - g. Resolver dudas que pueda preguntar el cliente.
5. Salida del cliente: el cliente avisa de la salida del alojamiento y deposita las llaves en el lugar indicado por el personal de entrega de llaves. En caso de un requerimiento de fianza por parte del gestor, se le devolverá al cliente, siempre y cuando el apartamento se encuentre en las mismas condiciones, mediante transferencia bancaria o método de pago similar.
6. Evaluación y control: en el último eslabón el cliente realiza su valoración de la estancia con un comentario en el anuncio del alojamiento, valorando aspectos como: ubicación, limpieza, confort, comunicación, calidad y veracidad. Los comentarios constituyen la base de la popularidad en la página web. Por otra parte, el personal de mantenimiento, se encarga de revisar y llevar un control para preservar el inmueble en condiciones óptimas.

Otros aspectos relacionados con la reserva de un alojamiento son:

- El pago; que varía en función del método de reserva realizado. Cada página web de alojamiento turístico tiene su forma de pago, pudiendo realizarse de diversas formas: transferencia bancaria, tarjeta bancaria, paypal y efectivo.

- La política de cancelación; que puede modificarse para fomentar el número de reservas. Existen diferentes políticas de cancelación entre las que destacan:
 - a) Flexible. Permite la cancelación de la reserva sin cargos adicionales incluso hasta 24 horas antes de la llegada al alojamiento.
 - b) Semiflexible. Permite la cancelación de la reserva sin cargos adicionales hasta dos semanas antes de la llegada al alojamiento. Esta política puede adaptarse en conveniencia de las preferencias del propietario/gestor de la propiedad. Los motivos de cancelación también pueden analizarse dependiendo de la gravedad del motivo, se puede decidir si realizar el reembolso o no.
 - c) Rígida. Una vez realizada la reserva, no se permite la devolución del importe pagado por motivos de cancelación.

- Las condiciones y prestaciones de los alojamientos. Cada tipo de alojamiento puede exigir determinadas condiciones y ofrecer servicios a sus huéspedes.

7.4.3. Ventajas e inconvenientes

Este modelo de negocio presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas se pueden mencionar:

- Posibilidad de expansión del modelo de negocio en el mercado. La escalabilidad de la gestión de AT y VFT es viable.
- No requiere un desembolso previo para la realización de la actividad.
- Posibilidad de realizar el trabajo de forma remota.

En relación con los inconvenientes, los más destacables son:

- Disponibilidad horaria completa y atención de emergencias.
- Descoordinación en horas de llegada por factores incontrolables, que retrasa y condiciona el trabajo posterior.
- Calendario laboral irregular.

7.4.4. Perspectiva futura

Actualmente, el mercado de los alojamientos turísticos y de la demanda turística se encuentra en expansión. Las cifras mostradas en un apartado anterior muestran el elevado crecimiento de este segmento del mercado. La captación de usuarios a través de las plataformas web no es complicada y los números indican a una tendencia positiva en los próximos años. El mercado está en expansión.

Por otra parte, en un futuro próximo, la regulación de VFT será estrictamente controlada y se establecerán frenos para este tipo de alojamiento. Se mantendrá un mercado variado de calidad entre hoteles, hostales, pensiones, apartamentos y VFT.

Dentro de este segmento del mercado, la competencia entre gestores de AT y VFT está destinada a crecer, lo que ocasionará una probable reestructuración del sector, en el que prevalecerán los gestores más competentes y desaparecerán los pequeños gestores poco profesionalizados.

8. ESTUDIO DE CASO: SEVILLAHOME

En este apartado, para una mejor comprensión del modelo de negocio de las nuevas entidades que han surgido en el ámbito del sector turístico como consecuencia de la formación de las plataformas 2.0, vamos a presentar el estudio de un caso de empresa: SevillaHome S.C.

SevillaHome es una sociedad civil, constituida en 2016, cuyo objetivo es la gestión de inmuebles con fines turísticos. Se trata de una empresa familiar ya que sus tres socios fundadores tienen vínculos de parentesco. La empresa se constituye para aprovechar el nuevo entorno competitivo que se establece a partir 2016, como consecuencia de la legalización de las Viviendas con Fines Turísticos. No obstante, SevillaHome decide no limitar su actividad empresarial a la nueva tipología de viviendas, ya que en además de 15 VFT tiene un edificio con 5 AT. En consecuencia, la empresa desarrolla un modelo "híbrido", pues en los cinco AT la empresa actúa como propietaria y explotadora, mientras que las quince VTF son gestionadas por SevillaHome por delegación de sus propietarios, recibiendo una comisión por prestación de servicio. Consciente de que los propietarios cedentes de sus viviendas en gestión representan sus principales clientes, SevillaHome ofrece servicios diferenciados en función de las exigencias de cada propietario. La empresa plantea tres principales modelos de gestión:

- Gestión web: se gestionan las reservas en línea y telefónicas.
- Gestión parcial: se gestionan las reservas en línea y telefónicas, se realizan los procesos de llegada, el control de viajeros junto con las hojas-registro a las dependencias policiales (incluido archivo durante tres años), y los documentos de admisión de los turistas.
- Gestión total: además de las obligaciones anteriores, incluye los servicios de limpieza y de lavandería, así como el control de mantenimiento del inmueble.

En el primer año completo de su actividad (de 01/06/2016 a 01/06/2017), la empresa con una plantilla de 2 trabajadores fijos y servicios subcontratados de 15 trabajadores, ha gestionado 1.639 reservas, ha entregado llaves a más de 3.900 huéspedes y ha conseguido un total de ingresos de 364.542,00€.

La actividad de la empresa se desarrolla alrededor de todas las funciones de gestión necesarias para el alojamiento de turistas en los distintos inmuebles. Por sus servicios, la empresa realiza las facturas correspondientes mensualmente a los 14 propietarios de las VTF. No todas las actividades vinculadas al alojamiento son realizadas internamente por la empresa, ya que para algunas recurre a la subcontratación de servicios complementarios. La subcontratación es un aspecto clave que evita el exceso de trabajo, consigue reducir costes y simplificar el funcionamiento de este modelo de negocio. Los servicios subcontratados son los siguientes:

Tabla 5. Estudio de caso: Personal subcontratado SevillaHome

| Servicios subcontratados | Personal |
|---------------------------------|-----------------|
| Limpieza | 5 |
| Lavandería | 3 |
| Entrega de llaves | 4 |
| Mantenimiento | 2 |
| Asesoramiento fiscal | 1 |

Fuente: Elaboración propia

La empresa trabaja con distintas páginas de alojamiento web como son: Airbnb, Homeaway, Wimdu, Housetrip, Tripadvisor y Booking. Cada plataforma de alojamiento web ofrece sus servicios y envía huéspedes por los cuales cobra una comisión.

Consciente de la diversidad entre categorías de turistas, SevillaHome ofrece a través de su cartera de AT y VTF distintas soluciones de alojamiento para poder adaptarse a las necesidades y criterios de compra de cada visitante. La oferta de alojamientos que gestiona SevillaHome se encuentra principalmente orientada hacia turistas de perfil medio-alto. Del total de alojamientos, 1 AT y 2 VTF están enfocados a turistas de perfil económico bajo, 3 AT y 9 VTF orientados a turistas de perfil económico medio, y 1 AT y 4 VTF dedicados a turistas de perfil económico alto. La empresa ha clasificado los turistas en cuatro categorías, en función también de datos procedentes de los distintos informes sobre el sector del turismo:

- Turista de perfil económico bajo: escogen apartamentos relativamente baratos, con precios entre 15-25€ por persona y noche. Para este grupo de turistas el precio del alojamiento es la variable de elección clave, ya que incide mucho sobre el presupuesto general dedicado al viaje. Generalmente, este tipo de turista suele gastar poco dinero en la ciudad y utiliza los servicios de su alojamiento (cocina) para abaratar su estancia.
- Turista de perfil económico medio: buscan calidad a precio razonable. Por lo general se sitúan en intervalos de precios entre 25€-45€ por persona y noche. La mayor parte del mercado se compone de este tipo de clientela. Tienen un tipo de gasto medio y controlado.
- Turista de perfil económico alto: buscan una experiencia diferente. Este tipo de clientes disponen de una elevada capacidad económica. Suelen buscar precios entre 45-75€ por persona y noche. Son clientes, por lo general, exigentes, que desean experiencias únicas y no escatiman en gastos.
- Turista de lujo: buscan exclusividad y quieren excelencia en todos los aspectos, desde limpieza hasta recibimiento. Es un sector de mercado menor, pero con más capacidad económica que el resto. Los precios de búsqueda superan los 75€ por persona y noche. Valoran positivamente cualquier servicio extra o adicional ofrecido en la reserva.

La diferencia entre los clientes de hotel y clientes de AT y VTF es perceptible. En la entrevista con un profesional del sector, confirmamos la diferencia de tipología del cliente. Los clientes tienen necesidades distintas y buscan servicios diferentes, además de estar condicionados por el presupuesto destinado al alojamiento y la flexibilidad en las condiciones del mismo.

Según el experto en el sector entrevistado, el modelo de negocio de la gestión turística tiene ventajas e inconvenientes. Una gran flexibilidad laboral y un enriquecimiento cultural constante componen la cara positiva del modelo de negocio; por el contrario, la disponibilidad horaria ininterrumpida y la alta responsabilidad son los aspectos negativos.

En función de la descripción realizada acerca del modelo de negocio de la empresa, de la información presentada sobre el sector turístico y de la obtenida a partir de una entrevista a un experto del sector, se ha elaborado una matriz DAFO (figura 10) en que se han representado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa SevillaHome S.C.:

Figura 10. Matriz DAFO SevillaHome

| | Análisis Interno | Análisis Externo |
|------------------|---|---|
| Negativos | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia - No hay diferenciación estratégica clara respecto a los competidores - Dificultad a la hora de planificar el trabajo (pocos trabajadores) - Volumen de negocio todavía | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores - Regulación del sector - Legalización con carácter restrictivo |
| Positivos | <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en la organización - Variedad de productos - Rapidez toma de decisiones - Empresa de tipo familiar (compromiso entre sus miembros) | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del mercado - Complacencia entre empresas rivales estratégica clara |

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo de fin de grado ha analizado los modelos de gestión de apartamentos y viviendas turísticas, en el marco de la economía colaborativa que se ha desarrollado bajo el impulso de las plataformas web. La economía colaborativa constituye un fenómeno que ha llegado para quedarse, pues representa un modelo económico sostenible, en el que los consumidores y proveedores se relacionan entre sí directamente. Estas relaciones de colaboración han modificado modelos de negocios en distintos sectores, tales como el turismo o el transporte, y se está extendiendo a otras actividades económicas.

En los últimos años el sector turístico está experimentando una notable evolución. Diversos factores y acontecimientos están impulsando el aumento del turismo en España, Andalucía y más concretamente en Sevilla. Las facilidades que brindan las plataformas de alojamiento

web, el aumento de número de vuelos de compañías de bajo coste, la orientación del mercado hacía una perspectiva enfocada al turista, junto con las condiciones meteorológicas, la gastronomía, el nivel de precios, los monumentos culturales, tradiciones y las costas, están fomentando el aumento del número de turistas en nuestro territorio. Este incremento está impulsando el desarrollo de nueva oferta turística, entre la que destaca la expansión de los apartamentos y viviendas con fines turísticos.

La legalización de este tipo de alojamiento ha supuesto una oportunidad para muchos propietarios de viviendas. La posibilidad de obtener mayor rentabilidad de un inmueble mediante una gestión orientada al turista en lugar del inquilino de larga estancia, plantea un cambio en la orientación del uso de las viviendas. No obstante, muchos propietarios carecen de las competencias y el tiempo para llevar a cabo una gestión de sus viviendas para fines turísticos, delegando esta tarea a empresas especializadas que están dando lugar a un nuevo sector de actividad. Estas empresas vinculan a los propietarios de viviendas con los usuarios-turistas, y a estos dos agentes con la plataforma web de reservas de alojamiento, dando lugar a un modelo de negocio relativamente novedoso.

Por su parte, el sector hotelero sigue un ritmo de crecimiento más pausado, aunque más estable, tanto por la propia inversión que supone como por el tipo de empresa propietaria. Los hoteles se encuentran en una constante disputa con los responsables públicos por la legalización de las viviendas dedicadas al uso turístico. Como solución, las administraciones públicas están controlando y regulando el crecimiento de este tipo de viviendas con el fin de no perjudicar a otros establecimientos turísticos.

Por último, el estudio ha puesto de manifiesto que las relaciones entre turistas, plataformas en línea de alojamiento colaborativo y propietarios de viviendas, ha tenido un impacto positivo para la economía en su conjunto, que se ha traducido en un sector más diverso y mayor variedad de oferta para los clientes. Ha generado nuevas empresas y empleos, relacionados con la gestión de viviendas con fines turísticos, así como un aumento de los servicios ofrecidos al turista.

Desde un punto de vista personal, el estudio me ha permitido profundizar en el sector en el que desarrollo actualmente mi actividad profesional, asentando los conocimientos desde el punto de vista de la teoría y estudiando la realidad práctica de la actividad. El estudio de los modelos de negocio, de las plataformas web, del desarrollo del sector turístico, y la reflexión acerca de las empresas de gestión de apartamentos y viviendas turísticas, me ha permitido manejar una abundante documentación y estadísticas que sin duda redundarán en una mayor capacidad en la gestión de la empresa en la que actualmente participo.

10. BIBLIOGRAFÍA:

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques* (Vol. 102). Sage.
- Bostman, R. & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours. How Collaborative Consumption is Changing The Way We Live*. London, Ed Collins.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, E. (2007). *Competing Through Business Models*. IESE Business School, University of Navarra.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29).
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 533-534.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California management review*, 26(2), 53-63.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Galbreth, M., Ghosh, B., & Shor, M. (2012). Social sharing of information goods: Implications for pricing and profits. *Marketing Science*, 31(4), 603-620.
- Hagiú, A. (2014). *Decisiones Estratégicas para Plataformas Multilaterales*. Harvard Deusto, Business Review.
- Hamari J. (2013). Transforming Homo economicus into Homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 236-245.
- Hamari J., Sjöklint M. & Ukkonen A. (2015). The sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Kaplan A. & Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Llorens, G. (2010). Una Perspectiva Al Concepto De Modelo De Negocios. *SSRN Electronic Journal*.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- Máynez G. & Gutiérrez M. (2016). *Matchmaking: el surgimiento de la economía colaborativa*, Llorente y Cuenca Consultoría.

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-35.
- Oh O., Agrawal M., & Rao H. (2013). Community intelligence and social media services: A rumor theoretic analysis of tweets during social crises. *MIS Quarterly*, 37(2), 407-426.
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*, 10ª. Ed. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta, Madrid.
- Ozanne, L. & Ballantine, P. (2010). Sharing as a form of anticonsumption? An examination of toy library users. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 485-498.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Raymond, E. (1999). *The cathedral and the bazaar. Musings on Linux and open source by an accidental revolutionary*. Sebastopol, CA: O' Reilly & Associates.
- Ricart, J. (2016). *Modelos de Negocio en la Empresa del Futuro*.
- Rodrigues, R. & Druschel, P. (2010). Peer-to-peer systems. *Communications of the ACM*, 53(10), 72-82.
- Sundararajan, A. (2014). *Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issues*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- Wang, C. & Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31 (1), 105-127.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Base de datos:

- Ayuntamiento de Sevilla (www.sevilla.org).
- Consejería de Turismo y Deporte (www.juntadeandalucia.es).
- Encuesta de Ocupación de Apartamentos Turísticos (www.ine.es).
- Encuesta de Ocupación Hotelera (www.ine.es).
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (www.juntadeandalucia.es).
- Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- Sistema de Análisis y Estadística del Turismo en Andalucía (www.andalucia.org).

Enlaces web de interés:

- www.couchsurfing.com
- www.homeexchange.com
- www.homeforhome.com
- www.airbnb.es
- www.homeaway.es
- www.tripadvisor.es
- www.housetrip.es
- www.wimdu.es
- www.only-apartments.es
- www.9flats.com
- www.waytostay.com
- www.matizyasociados.com
- <http://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/04/27/5901c1fc468aeb8f7d8b4587.html>

ANEXO. Entrevista a un experto en el sector

Hemos realizado una entrevista a un gestor del mismo sector para conocer la opinión de un experto y cuáles son expectativas de cara al futuro del sector.

Pregunta 1: ¿Cómo y cuando nació empezó con el modelo de negocio?

Hace 6 años, empecé trabajando en un hotel y mientras me dieron la baja me dediqué a gestionar apartamentos turísticos. La idea de gestionar fue perfeccionándose hasta que conseguí darme cuenta que podía vivir de ello. Empecé junto a un antiguo socio, al paso de dos años nos separamos; cada uno cogió su camino y nos repartimos los apartamentos que gestionábamos.

Pregunta 2: ¿Cuántas propiedades gestiona y cuál ha sido su evolución?

Actualmente gestiono 14 de forma individual y 16 con un socio mediante una empresa que hemos constituido. La evolución ha sido progresiva. He ido aumentando el número de apartamentos anualmente. Realmente no he calculado la evolución exacta en el tiempo, pero aproximadamente solía coger 4-5 apartamentos por año, hasta que constituí la empresa y ahora nos llaman todas las semanas preguntando información.

Pregunta 3: ¿Qué servicios ofrece? ¿Cuáles son sus clientes?

Ofrezco el servicio de gestión integral del apartamento. Desde la publicación del anuncio, hasta la recepción de clientes diariamente, con todos los servicios que se desarrollan durante el proceso: limpieza, lavandería etc. A final de mes le envío una factura a cada propietario de la gestión del apartamento.

Mis clientes son propietarios que no tienen el suficiente tiempo para poder gestionar los apartamentos por cuenta propia.

Pregunta 4: ¿Cuáles son sus competidores?

Los competidores, realmente no tengo un estudio realizado sobre ellos. Cualquier propietario que gestiona un apartamento individualmente es un competidor directo, aunque algo inferior por el volumen de apartamentos. Sé que también existen empresas que últimamente se están creando para la gestión de apartamentos. Es un mercado muy joven y los competidores aún no son conocidos.

Pregunta 5: ¿Qué lo diferencia del resto de competidores?

Sinceramente, no lo sé. Ofrezco un servicio de calidad a un precio asequible. Trato que la gestión del apartamento sea lo más simple posible para evitar trabajo innecesario y poder

aprovechar mejor las horas de trabajo. Trabajo con páginas webs de alojamiento turístico como Airbnb, Booking, Wimdu, Homeaway y Housetrip.

Pregunta 6: Con el "boom turístico" que se está experimentando desde hace unos años atrás, ¿Cómo ha afectado al negocio? ¿Qué cambios se han producido?

El "boom turístico" que estamos experimentando es impresionante. Antes (hace 4-5 años) los apartamentos turísticos funcionaban y las conocidas ahora como viviendas con fines turísticos también lo hacían, aunque no estaban legalizadas. Ahora con la cantidad de turistas que llegan y los buenos pronósticos que hay del turismo por diversos motivos la demanda está casi asegurada durante todo el año.

El aumento de turistas ha supuesto una mayor facilidad para ocupar los apartamentos. Esto genera mayor seguridad a la hora de trabajar y consecuentemente mayores ingresos. Un apartamento que no mantenga una ocupación mínima no consigue ser más rentable que un alquiler de larga estancia.

Cambios en el modelo de gestión, realmente, no creo que se haya producido ninguno. A la hora de establecer las tarifas, sí que el rango de precios es mayor. Desde mi punto de vista, este "boom turístico" está generando un enfoque de la ciudad centrado en el turista; aportando más facilidades para los turistas, más servicios etc.

Pregunta 7: En 2016 se legalizaron las VFT, ¿Qué cambio significó? ¿Cómo afecta al mercado del alojamiento turístico?

Con la legalización de las VFT se ha ampliado el mercado de la oferta turística. Ha supuesto una oportunidad de mercado para el modelo de gestión.

Pregunta 8: ¿En cuánto tiempo puede una vivienda de uso residencial convertirse en VFT? ¿Y un apartamento turístico?

Una VFT tiene un proceso simple, hace falta una documentación para turismo y dar de alta el apartamento en la policía nacional. Dependiendo de las solicitudes pendientes que haya pueden tardar más o menos; pero alrededor de 14 días aproximadamente.

Unos AT es más complejo, tiene una legalización más estricta, y el procedimiento es estricto. Suele tardar alrededor de 30 días aproximadamente.

Pregunta 9: Existen muchas plataformas webs a través de las cuales los clientes reservan los apartamentos, ¿Podría darme su opinión de ellas? ¿Con cuál trabaja?

Sí, existen muchas plataformas de alojamiento web para trabajar con ellas. Cada plataforma tiene una filosofía de trabajo distinta, clientes algo distintos dependiendo del tipo de página

etc. Este método de conseguir clientes es una herramienta fundamental; gracias a las plataformas consigo mantener mi modelo de negocio.

Trabajo con varias de ellas.

Pregunta 10: Dentro del sector turístico en Sevilla, ¿Qué buscan los clientes de AT y VFT? ¿Son clientes similares a los clientes de hotel? Explicar porqué.

Los clientes de AT y VFT buscan un alojamiento en Sevilla. La diferencia de cliente no es destacable, ambos clientes son parecidos.

Los clientes de hotel son más estrictos y más conservadores en normas generales. Los clientes de apartamentos suelen ser más flexibles.

Bajo mi punto de vista, son clientes diferentes. Tienen necesidades distintas y buscan servicios distintos. Otro hecho, hablando muy de forma muy generalizada, es que los precios de los apartamentos suelen ser inferiores a los hoteles.

Pregunta 11: Los pronósticos del turismo de cara a un futuro son positivos, ¿Cómo enfoca este hecho?

Que vengan más turistas a Sevilla es positivo para el negocio y para la ciudad en su conjunto. Un pronóstico positivo de turistas supondrá mayores ingresos y un aumento del sector del turismo en la ciudad.

Pregunta 12: Si tuviera que describirme este modelo de gestión de apartamentos ¿Qué debería saber? ¿Qué debería tener en cuenta?

Bueno, debería saber que es un negocio bastante sacrificado, muy dinámico, pero también satisfactorio. Tratar con clientes de distintas nacionalidades a diario es enriquecedor para mí personalmente. Mensualmente los ingresos van en correspondencia al volumen de clientes que lleguen y eso es fundamental; mantener un nivel de ocupación alto.

Gran parte del trabajo es subcontratado si quieres llevarlo solo, si no, hay que contratar personal que realice distintas tareas.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las ventajas de este modelo de negocio?

Las ventajas son:

-Horarios flexibles dependiendo del volumen de trabajo; a lo mejor hay días en los que hay muy poco trabajo y puedo tomarme un respiro.

-Trabajo desde cualquier lugar con acceso a internet. Es posible trabajar mientras viajo y eso es muy productivo.

-Conocer personas de distintas partes del mundo sin moverme de mi ciudad.

Pregunta 14: ¿Cuáles son las contrapartidas de este modelo de negocio?

Los inconvenientes son:

- Calendario laboral turístico, es decir, los días festivos, fines de semana, vacaciones etc son normalmente cuando más trabajo hay.
- Responsabilidad de mantener un nivel de ocupación suficiente para que los propietarios estén satisfechos con la rentabilidad del apartamento.
- La disponibilidad a tiempo completo hay que saber gestionarla, hay veces que no consigo desconectar del trabajo.

Pregunta 15: Si tuviera que darme una opinión acerca del sector turístico en Sevilla, los AT y las VFT, y el modelo de gestión de apartamentos en funcionamiento, ¿Qué opinión daría?

Mi opinión es que, dentro de unos años, Sevilla, será una ciudad dedicada al turismo. El turismo no para de crecer y seguirá esta tendencia. La oferta turística se ampliará en consonancia. Comenzarán a aparecer más gestores de AT y VFT. Habrá un mercado amplio muy competitivo en el que aguantarán los mejores.