



Universidad de Oviedo  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

**PCEO GRADO EN DERECHO Y GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (ADE)**

**CURSO ACADÉMICO 2021-2022**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**EL CRECIMIENTO DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES:  
ANÁLISIS DEL CASO AIRBNB**

**PATRICIA MARTÍNEZ GARCÍA**

**OVIEDO, MAYO 2022**

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza las decisiones de internacionalización en el contexto de las empresas que explotan plataformas digitales. En esta línea, el trabajo expone las características y las fases esenciales del proceso de internacionalización empresarial en este tipo de empresas, incluyendo aspectos como la selección de mercados extranjeros, el modo de entrada y el enfoque estratégico. En concreto se presta especial atención al papel que desempeñan las externalidades de red en el crecimiento internacional de este tipo de empresas. Finalmente, y dado que no existe una mejor manera de profundizar en la internacionalización de las plataformas digitales que aplicar los conocimientos adquiridos a un supuesto práctico y real, se hará hincapié en el proceso de expansión internacional de la compañía Airbnb y en los éxitos logrados a tal efecto.

## **ABSTRACT**

This paper analyses internationalisation decisions in the context of companies that operate digital platforms. In this line, the paper outlines the essential characteristics and phases of the internationalisation process in this type of company, including aspects such as the selection of foreign markets, the mode of entry and the strategic approach. In particular, special attention is paid to the role played by network externalities in the international growth of this type of firms. Finally, and given that there is no better way to deepen the internationalisation of digital platforms than by applying the knowledge acquired to a practical and real case, emphasis will be placed on the international expansion process of the company Airbnb and the successes achieved to this end.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	6
1.1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS .....	7
1.2. MODOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS EXTRANJEROS .....	10
1.3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL .....	13
1.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. POLÍTICAS Y AYUDAS.....	16
<b>2. PLATAFORMAS DIGITALES Y EFECTO RED</b> .....	21
2.1. PLATAFORMAS DIGITALES .....	21
2.2. TIPOLOGÍAS DE PLATAFORMAS DIGITALES .....	23
2.3. FACTORES DE CRECIMIENTO DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES .....	26
2.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES COMO VÍA DE CRECIMIENTO .....	29
<b>3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL AIRBNB</b> .....	35
3.1. HISTORIA DE AIRBNB .....	35
3.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	41
3.3. EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52

## INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo como el actual, en el que las empresas deben ser capaces de abrir nuevos caminos que garanticen su supervivencia y les permitan tener éxito en el mercado, es inevitable pensar en una empresa sin tener en cuenta los mecanismos de crecimiento empresarial puestos a su alcance. Igor Ansoff, considerado el padre de la Gestión estratégica, esboza una matriz con diferentes estrategias de crecimiento asociando los mercados en los que opera la empresa y los productos que comercializa, distinguiendo entre mercados y productos nuevos o existentes. De dicha matriz se desprenden cuatro posibles estrategias de crecimiento que las empresas pueden adoptar en función de dichas variables: penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación y desarrollo de mercados. Es en este último enfoque donde entra en juego la internacionalización como estrategia de crecimiento que permite que las empresas sean más competitivas a largo plazo, cuestión en torno a la cual va a girar el presente trabajo.

Para entender el proceso de internacionalización en el contexto actual es conveniente hacer referencia al concepto de semiglobalización. Este término ha sido introducido por Ghemawat (2003) para describir la integración transfronteriza incompleta y la ubicación específica de ciertas empresas. Según este autor la semiglobalización alude a todas aquellas situaciones en las que no se puede ignorar ni la existencia de barreras ni de vínculos entre mercados de diferentes países, pues al traspasar las fronteras deberemos hacer frente a las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas y acomodarnos a las mismas en aras a vencer con éxito los desafíos extranjeros.

En el contexto de la semiglobalización, la internacionalización empresarial, referida a la decisión de la empresa de traspasar las fronteras y dirigirse a mercados geográficos externos, constituye, sin duda, una de las estrategias de crecimiento más destacadas y recurridas, pero a su vez de las más complejas, pues supone un paso hacia lo desconocido. El desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional también se ha visto estimulado por otros factores tales como el fortalecimiento de los sistemas de información, la estabilidad de los tipos de cambio, la estandarización de los estilos de vida, la reducción de los costes logísticos, entre otros.

Una vez determinada la estrategia de crecimiento en la que nos vamos a centrar, es el turno de escoger el tipo de empresa objeto de análisis. Teniendo en cuenta que vivimos en un mundo cada vez más digitalizado, en el que la irrupción de internet y de los teléfonos móviles ha tenido un enorme impacto sobre nuestro estilo de vida y de consumo, las plataformas digitales adquieren progresivamente una vital importancia, es más, llegará un punto en el que la mera supervivencia de la empresa esté supeditada a su presencia en el mundo online, entrando en juego el lema de “innovar o morir”. Parece ser que la pandemia causada por el Covid-19 ha supuesto un impulso más para que las empresas evolucionen hacia un nuevo modelo de negocio adaptado a las innovaciones tecnológicas y por ello, pondremos especial énfasis en las plataformas digitales y en su proceso de internacionalización como objeto principal de estudio del presente trabajo.

Dos aspectos de especial interés en la internacionalización de las plataformas digitales son, de un lado, la facilidad para traspasar las fronteras que existe en el mundo digital y, de otro, los denominados efectos de red que hacen que aumente el atractivo de la plataforma conforme aumenta el número de usuarios. Ambos factores abocan a las plataformas a la internacionalización y eso hace que tenga interés las peculiaridades que existen en la internacionalización de este tipo de empresas.

El trabajo se estructura en tres epígrafes adicionales, seguidos de un último apartado de conclusiones enfocado desde una perspectiva crítica.

El primer epígrafe permitirá un acercamiento al concepto de internacionalización empresarial y a las decisiones críticas en estos procesos. En concreto, nos remitiremos, además de la selección de los mercados de destino, a las diferentes vías de acceso de las que disponen las empresas para entrar en un nuevo mercado y a los potenciales enfoques estratégicos a adoptar. El epígrafe culmina con una referencia a la internacionalización de las empresas españolas, en términos de exportación e inversión directa en el extranjero, y a las múltiples políticas aplicadas por el Gobierno de España para estimular la apertura internacional de las empresas españolas.

El segundo apartado, además de darnos la posibilidad de conocer más en profundidad las características distintivas de las plataformas digitales y sus diferentes tipos, se centrará en identificar los factores clave de crecimiento de las plataformas digitales y más concretamente en las externalidades de red, que constituyen uno de los principales impulsores en el proceso de internacionalización de estas empresas.

Finalmente, una vez comprendido el procedimiento de internacionalización empresarial y su aplicación al caso concreto de las plataformas digitales, es el momento de llevarlo a la práctica de la mano de una de las empresas de plataforma digital con mayor reconocimiento mundial: Airbnb. En este tercer epígrafe se hará un recorrido desde los orígenes de la compañía hasta la actualidad, analizando cada paso dado y su repercusión en términos de expansión internacional, y con base en lo expuesto se tratará de identificar el enfoque seguido por la compañía en su proceso de crecimiento internacional.

La información ha sido recabada a partir de fuentes secundarias, consultando numerosos libros, documentación corporativa, artículos de prensa y revistas, tanto de autores nacionales como extranjeros, y accediendo a múltiples páginas y documentos webs, así como a diversas bases de datos de reconocido prestigio. A partir de la explotación de dichas fuentes de información se han podido obtener cuadros y gráficos que ofrecen una mejor comprensión de la realidad de la empresa analizada.

# 1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La internacionalización de la empresa, que a los ojos de Villarreal Larrinaga (2005) debe entenderse como una de las formas más interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial, puede definirse como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villarreal Larrinaga, 2005, p. 58). Mediante este enfoque las empresas tienen como objetivo abrirse a nuevos mercados más atractivos en términos de oferta y demanda, reducir los costes fijos y operativos (como los costes de transporte o de mano de obra), lograr una estructura de la producción y de la distribución más eficiente aprovechando economías de escala<sup>1</sup>, ganar visibilidad y competitividad<sup>2</sup> y mejorar la imagen de marca<sup>3</sup>, aumentar el volumen de negocio<sup>4</sup>, diversificar riesgos relacionados con los cambios políticos, demográficos o económicos<sup>5</sup> y prolongar el ciclo de vida del producto<sup>6</sup>, entre otros.

Dichos objetivos ponen de manifiesto las ventajas que lleva aparejado este fenómeno, sin embargo, no podemos olvidar los riesgos y barreras a los que se enfrentan las empresas que apuestan por la internacionalización. Así pues, además de la falta de experiencia y conocimiento sobre los mercados extranjeros, que conlleva el riesgo de seleccionar aquellos potencialmente menos atractivos, las dificultades financieras, la presencia de fuertes competidores dotados de mayor experiencia, las diferencias culturales<sup>7</sup>, la fluctuación de la moneda extranjera, la existencia de barreras arancelarias, y el régimen político y económico, entre otros, suponen importantes obstáculos al proceso de internacionalización empresarial. Pese a ello, según la aceleradora MentorDay, “los mercados exteriores son una excelente fuente de ingresos si se consigue plantear un modelo de negocio adaptado a las peculiaridades de cada país o región, y armonizar la filosofía corporativa de la empresa con la idiosincrasia cultural del país de destino” (MentorDay, 2019), y, además, la existencia de nuevos competidores como consecuencia del fenómeno de la globalización implica que, en la actualidad, la internacionalización pueda considerarse incluso una necesidad para garantizar la supervivencia de la propia empresa, fundamentalmente de las pymes.

---

<sup>1</sup> La internacionalización permite aprovechar economías de escala, trasladando actividad e, incluso, partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas (EAE Business School).

Además, como indica Del Coriseo González Izquierdo en un artículo de la Fundación CEDE “el comercio internacional permite a cada país hacer un uso más eficiente de sus recursos, concentrándose en la producción de aquellos bienes para los que esté mejor dotado y comprando aquellos que no pueda producir eficientemente o, en algunos casos, en absoluto” (Fundación CEDE, p. 13).

<sup>2</sup> La competitividad aumenta gracias a la diversificación de mercados, clientes y proveedores. A su vez, la competitividad y la diversificación permiten que las empresas resistan ante épocas de recesión económica.

<sup>3</sup> La internacionalización está ligada a valores positivos. Los clientes potenciales se sienten más atraídos por las marcas más conocidas a nivel internacional (Laboral Kutxa, 2020).

<sup>4</sup> El Diario ABC publicó un artículo el 2 de noviembre de 2015, “las principales ventajas de la internacionalización empresarial” en el cual aparece una referencia a la consultora BusinnesGoOn, la cual afirma que “las empresas internacionalizadas son más competitivas, tienen unos índices de productividad más elevados y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen”.

<sup>5</sup> En épocas de crisis económica, la exportación facilita la salida de excedentes, pues no todos países cuentan con ciclos económicos idénticos.

<sup>6</sup> La obsolescencia de un producto en el mercado interno puede verse resuelta mediante su presencia en nuevos países, normalmente aquellos con un menor nivel de desarrollo, que demanden un producto de tales características, lo que supondría una nueva oportunidad de negocio.

<sup>7</sup> Es importante tener en cuenta los valores culturales y las costumbres del país para evitar malentendidos que puedan interpretarse como una ofensa.

## 1.1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

A la hora de abrirse paso en el exterior y comenzar a tener presencia internacional son muchos los caminos que una empresa puede seguir condicionada, no obstante, por una serie de factores tanto internos como externos. En este sentido, los recursos de los que dispone para llevar a cabo la expansión internacional, la cultura organizativa, el tamaño de la empresa, los factores tecnológicos y el riesgo al que ha de exponerse, entre otros, son factores que delimitan, en parte, las posibilidades que la empresa tiene para adentrarse en un proceso de internacionalización. Por ello, con carácter previo, y bajo un punto de vista estratégico, es conveniente que toda empresa que valore llevar a cabo un proceso de internacionalización haga uso, con vistas a examinar su viabilidad, de una herramienta denominada análisis DAFO, que considera tanto las características internas (fortalezas y debilidades) como los factores externos de la empresa (oportunidades y amenazas), de cara a precisar qué acciones implantar. Por tanto, una vez que la empresa haya creado, de no existir con anterioridad, un departamento específico de gestión internacional dedicado a la apertura exterior deberá realizar un análisis interno y externo para determinar la situación de partida de la empresa con vistas a fijar los objetivos y determinar su ventaja competitiva.

El análisis interno tiene como finalidad identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y para ello la compañía puede recurrir a diferentes técnicas: el análisis funcional conforme al cual la empresa identifica las diferentes variables clave de cada área operacional con vistas a comparar su situación con otros perfiles estratégicos de referencia, el análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades. Por su parte, existen diferentes herramientas para analizar las oportunidades y amenazas de la empresa, tales como el análisis PESTEL, que profundiza en elementos que envuelven a la empresa como los factores económicos, políticos, ambientales, socioculturales, tecnológicos y legales, y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que incluye la amenaza de productos sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad de los competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Ahora bien, además de las diferentes herramientas de análisis mencionadas, dado que la estrategia a adoptar por la compañía está supeditada a su capacidad financiera, la empresa deberá analizar detalladamente su situación económica, evaluando su solvencia, así como los hipotéticos riesgos financieros asociados a una operación de tal envergadura, como los riesgos económicos, de tipo de cambio, o políticos, entre otros.

Una vez que la empresa ha tomado la decisión de llevar a cabo la internacionalización, el siguiente paso, que junto con la fijación de la estrategia de modo de entrada constituye la principal decisión estratégica de toda empresa con relación a la internacionalización, es la selección del mercado internacional, es decir, de los mercados externos en los que la empresa pretende promover su actividad. Para ello, deberá llevar a cabo una investigación de mercado internacional y un análisis del nivel de aceptación e inmersión a fin de prevenir la inversión de tiempo y recursos en mercados infructuosos (DocuSign, 2021), ya que, de hecho, una de las principales razones por la que la internacionalización falla está precisamente relacionada con la inversión en zonas inadecuadas para la compañía. Respecto a ello, la primera decisión que ha de tomarse está vinculada con la combinación “producto a ofrecer y mercado a servir” (Canals, 1994, citado en Riveros Sachica, 1994, p.10), de manera que la empresa ofrezca, a los ojos de los diversos mercados internacionales, productos de calidad que le permitan impulsar su actividad más fácilmente y alcanzar rápidamente los objetivos de crecimiento empresarial fijados por la misma. Además, a la hora de seleccionar los mercados en los que la empresa quiere estar presente han de tenerse en cuenta una

serie de factores tales como el grado de semejanza de los mercados internacionales con el local<sup>8</sup>, la proximidad física<sup>9</sup>, el nivel de similitud cultural<sup>10</sup>, la potencialidad del mercado<sup>11</sup>, el grado de desarrollo tecnológico, la facilidad de acceso a los suministros y al capital humano, la similitud entre los canales de distribución y la posibilidad de acceso a los mismos<sup>12</sup>, el riesgo asociado al cambio, el nivel de competencia<sup>13</sup>, la estabilidad político-económica del país<sup>14</sup>, así como el grado de proteccionismo del país respecto a las importaciones provenientes del mercado exterior<sup>15</sup>, entre otros. El análisis de los factores descritos permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades que se le presentan al detectar aquellos mercados externos atractivos y compatibles con el interior, y con mayores probabilidades de éxito a largo plazo.

En un momento posterior, la empresa, sirviéndose de las recomendaciones y directrices de profesionales con experiencia y conocimiento sobre un determinado mercado, ha de decidir de entre los diferentes modos de entrada aquél que resulte más apropiado para garantizar el éxito futuro de la compañía atendiendo a las características y obstáculos de la misma<sup>16</sup>. Dado que la falta de experiencia y de conocimiento sobre los mercados extranjeros constituye el principal obstáculo para la internacionalización, no es de extrañar que las empresas, a fin de reducir los costes de distribución y comercialización en los países de destino, traten de crear alianzas con socios estratégicos (Grupo IOE, 2018), siendo, por tanto, las vías más comunes de entrar en los mercados internacionales los acuerdos de asociación o cooperación, como licencias, además de la exportación y la realización de inversiones directas. La diferencia sustancial entre dichos métodos radica en el grado de compromiso de recursos y de intensidad de la internacionalización.

Este proceso, con visión a medio-largo plazo, exige una importante inversión<sup>17</sup> y la adaptación de la estructura organizativa y cultural de la empresa. Por ello, una vez seleccionado el mercado y determinado el modo de entrada en el mismo, la empresa debe diseñar detalladamente un plan de internacionalización y negocio valorando los recursos idóneos<sup>18</sup> para alcanzar los objetivos previamente definidos, así como los

---

<sup>8</sup> Respecto a ello Pla Barber y León Darder señalan que “las empresas prefieren adquirir conocimientos sobre los mercados externos antes de competir con éstos y, por ello, en un principio, son preferibles los mercados similares al de origen” (Pla Barber y León Darder, 2004, p. 103).

<sup>9</sup> Se refiere a la distancia en kilómetros entre mercados, pero también a la diferencia horaria, acceso a las infraestructuras o suministros estratégicos, entre otros.

<sup>10</sup> El grado de similitud cultural es de vital importancia puesto que la incertidumbre generada por las diferencias culturales conlleva la necesidad de incurrir en costes adicionales para la obtención de información.

<sup>11</sup> Es importante tener en cuenta no solo el tamaño del mercado, sino también las tendencias de los consumidores, es decir, el potencial de demanda, así como el conocimiento que los clientes tienen acerca del producto.

<sup>12</sup> Cabe la posibilidad de que existan operadores que ostenten una posición dominante que dificulte a los nuevos competidores el acceso a los canales de distribución.

<sup>13</sup> Es conveniente evaluar la existencia de barreras de entrada originadas por la presencia de competidores locales cuyas economías de escala dificulten las ventajas competitivas de nuevos competidores extranjeros.

<sup>14</sup> Para analizar el riesgo económico del país pueden utilizarse diferentes indicadores macroeconómicos como la renta per cápita, el PIB, la tasa de desempleo, los indicadores de deuda externa, entre otros.

<sup>15</sup> Se refiere a la existencia de normas, leyes o barreras arancelarias que obstruyen la entrada de nuevos competidores en el mercado o la participación de capital extranjero en empresas locales.

<sup>16</sup> Dado que cada empresa tiene sus propias características y barreras, las diversas estrategias inciden de manera diferente en las mismas, no pudiendo aplicarse cada enfoque homogéneamente.

<sup>17</sup> El proceso de internacionalización implica invertir de manera constante en productos, formación, publicidad, logística, etc., lo que, inevitablemente, exige que la empresa elabore un plan financiero específico.

<sup>18</sup> Administrar una empresa requiere prestar atención a diferentes tipos de recursos: materiales, financieros, humanos y tecnológicos. Éstos últimos revisten especial importancia en términos de internacionalización a fin de favorecer los trámites a distancia, así como los recursos humanos que han de ser flexibles y con una mentalidad internacional que favorezca la adaptación cultural.



productos y/o servicios<sup>19</sup> que se van a ofertar, identificando la estrategia comercial<sup>20</sup> y de marketing<sup>21</sup> más adecuada y decidiendo respecto a la logística<sup>22</sup> y a la estructura organizacional que gira en torno a la centralización o descentralización de las responsabilidades de toma de decisión de las diferentes actividades llevadas a cabo por la empresa, y a la división de la organización en diferentes subgrupos. Además, en función de las decisiones adoptadas, la empresa deberá establecer los diferentes tipos de mecanismos de coordinación y control<sup>23</sup>.

**Gráfico 1.1.1: Fases del proceso de internacionalización**



Fuente: elaboración propia.

<sup>19</sup> Es importante tener en cuenta que los gustos y las necesidades cambian considerablemente de un país a otro, por lo que las empresas, a la hora de entrar en un nuevo mercado, deberán tratar de ajustar los productos que venían ofertando en el mercado interno a los gustos y necesidades del país de destino, teniendo en cuenta los costes que ello lleva implícito.

<sup>20</sup> La empresa debe profundizar en los nichos de mercado objetivo evaluando su probabilidad de acceso, y en términos comerciales, también debe adaptar legalmente el producto al país de destino y recurrir a medidas proteccionistas, tales como patentes o licencias, para defenderse de la competencia.

<sup>21</sup> El marketing-mix del producto, así como el packaging, también juegan un papel muy importante en términos de internacionalización, pues no es de extrañar que deban acomodarse al nuevo mercado para aumentar la competitividad del producto.

<sup>22</sup> En términos de logística la empresa debe, por un lado, obtener todos los permisos necesarios para distribuir el producto en el nuevo mercado y, por otro lado, deberá valorar las diferentes redes de transporte y escoger aquella/s que sean, económica y operativamente, más rentables y eficientes.

<sup>23</sup> Respecto a los mecanismos de control, Araya Leandro advierte sobre el cuidado que ha de tenerse para que dichos mecanismos proporcionen una valoración adecuada de los resultados obtenidos sin extinguir la decisión de la persona responsable en cada país en que opera la empresa (Araya Leandro, 2009, p. 22). En relación con ello, Mintzberg identifica 5 mecanismos de control: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos de trabajo, la normalización de las habilidades del trabajador y la normalización de los resultados del trabajo (Jauregui, 2015).

## 1.2. MODOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS EXTRANJEROS

Debido a la multitud de alternativas de las que una empresa dispone para su entrada en un nuevo mercado, puede resultar difícil seleccionar aquella que mejor se adapte a sus objetivos y a los recursos de los que dispone. Por ello es conveniente que la empresa analice las diferentes vías, identificando sus ventajas e inconvenientes, y con base en ello y a un estudio previo y detallado del mercado en cuestión, seleccione el método a aplicar en su proceso de internacionalización.

A continuación, voy a analizar las vías más comunes de entrada en un mercado.

### - Exportación

Dada la complejidad del proceso y el importante riesgo que conlleva tal decisión, no es de extrañar que las empresas que se encuentran en las primeras fases del proceso de internacionalización tiendan a recurrir a la vía de la exportación, que puede ser directa o a través de un intermediario. Dicho método se caracteriza por la exportación, regular o puntual, de productos fabricados en el mercado interior al país objetivo, manteniendo el control comercial de los mismos a fin de aprovecharse del bajo riesgo y esfuerzo que conlleva, y eludiendo, además, muchos de los costes fijos que acarrea el comercio exterior.

Como señalan Pla Barber y León Darder (2016) la diferencia principal entre esta vía y los otros métodos radica en el denominado “*efecto localización*”, puesto que en este caso la creación de valor añadido se concentra en el país de origen.

#### • Exportación indirecta

La exportación indirecta se caracteriza por la comercialización de bienes / servicios en los mercados externos por medio de intermediarios independientes<sup>24</sup> que asumen las dificultades asociadas a las operaciones internacionales<sup>25</sup>, representando dichas ventas un porcentaje muy reducido respecto al total de las transacciones de la empresa.

#### • Exportación directa

La exportación directa, en comparación con la indirecta, adquiere un carácter más regular, de manera que la actividad de exportación entra normalmente a formar parte de la estructura empresarial mediante la creación de departamentos de exportación propios que asumen funciones relacionadas con el establecimiento de las políticas de precios y marcas<sup>26</sup>, la logística, la investigación de mercados, entre otros cometidos. El mayor grado de control de las operaciones en el extranjero implica, no obstante, un nivel más elevado de compromiso de recursos, sumamente compensado con la seguridad que dicho control transmite a los clientes.

---

<sup>24</sup> Entre las diferentes modalidades cabe destacar a los brókers, agentes independientes, trading companies consorcios de exportación, consorcio de destino y operadores en internet tales como Amazon o Ebay.

<sup>25</sup> La comunicación con el cliente extranjero, la logística, así como la documentación pertinente corresponde a los intermediarios.

<sup>26</sup> En la exportación directa la empresa desempeña un alto nivel de control respecto a las políticas de venta y marketing.

Las principales ventajas de la exportación directa, en comparación con la indirecta, son el mayor grado de control sobre las actividades de marketing que, consecuentemente, suponen un aumento en el volumen de las ventas, el mayor control sobre las exportaciones y la mayor libertad en la elección de mercados. Por el contrario, presenta ciertas desventajas respecto al primer método analizado, como la elevada inversión que requiere, los riesgos que acarrea y la menor flexibilidad que lleva aparejada. Además, otros de los inconvenientes que plantea la exportación directa están relacionados con la falta de aprovechamiento de las ventajas, en términos de costes o tecnología, que ofrecen otros países y con los posibles obstáculos a los que deba enfrentarse la empresa por la existencia de elevados costes de transporte o aranceles.

#### - Licencias

Las licencias, a diferencia de la exportación y de la inversión directa, se caracterizan por el denominado “*efecto internacionalización*” pues en este caso la empresa, a fin de aprovechar las ventajas competitivas de la empresa multinacional licenciadora, traspa, bajo ciertas circunstancias, los derechos de uso de activos específicos a otra compañía, y como contrapartida la empresa que ostenta la propiedad del derecho objeto de transmisión paga, bien una cantidad fija, bien una cantidad vinculada al número de ventas de manera periódica (Pla Barber y León Darder, 2016).

Mediante las licencias las empresas pueden tratar de sumergirse en un mercado internacional cuando los recursos de los que dispongan sean insuficientes o cuando la inversión directa no sea lo suficientemente rentable teniendo en cuenta los recursos que la empresa debe destinar a ello. Además, las licencias pueden convertirse en un instrumento útil para el traspaso y desarrollo de nuevas tecnologías entre las principales empresas de una industria.

Existen diferentes tipos de licencia en función de los derechos que tienen atribuidas cada una de las partes en lo que a la toma de decisiones se refiere, el control sobre los procesos y el grado de influencia respecto a las operaciones del licenciario. En este sentido, la empresa puede, por un lado, firmar un contrato de distribución en exclusiva conforme al cual el distribuidor, que paga un *royalty*, mantiene las características del producto, o bien un contrato de gestión que conlleva el traspaso del control operativo<sup>27</sup> a una empresa internacional independiente. Por otro lado, mediante la franquicia se concede un derecho de uso sobre un producto, y con vistas a garantizar una calidad óptima y uniformizar los procesos funcionales, se dota al franquiciado de servicios complementarios relacionados con la publicidad, formación y asesoramiento. Finalmente, hay que hacer referencia a los contratos de fabricación que, supeditados al cumplimiento de ciertos requisitos de diseño y calidad, permiten al licenciario fabricar y comercializar el producto bajo la marca del licenciador y, por otro lado, a la cesión de patentes, caracterizada por la deficiente relación entre empresas.

Las principales ventajas asociadas a esta vía de acceso son la rápida expansión acompañada de un bajo coste y riesgo, la facilidad que proporciona a la hora de verificar la realidad de un mercado, así como la facultad de emplear conocimientos, directivos y políticas comerciales locales, entre otras. En contraposición, la búsqueda, negociación y control del licenciario podría llevar aparejado importantes costes para la empresa. Además, se corre el riesgo de que al caducar la licencia el licenciario se convierta en

---

<sup>27</sup> Dicho control abarca tareas relacionadas con la gestión del personal, la administración financiera, o la dirección general, entre otras.

un competidor directo y, asimismo, el éxito del producto o servicio puede implicar una menor rentabilidad, en términos de beneficios, para la empresa.

- La inversión directa

La principal particularidad de la inversión directa, que deja en entredicho el riesgo que lleva aparejada dicha modalidad, se basa en el compromiso de los propios recursos de la empresa en el exterior. Pese a considerarse la vía más arriesgada es, sin duda, la que mayor rentabilidad reporta a la empresa a largo plazo.

Al igual que ocurría con los métodos anteriores, podemos encontrar diversas clases de inversión directa que, en todo caso, dependen del grado de inversión y riesgo de la empresa y del modo de inversión: invertir en una compañía ya existente en el país de destino o crear una nueva filial. En base a ello, distinguimos entre filiales propias y empresas conjuntas.

- Empresa conjunta (*joint venture*)

Los joint ventures se definen como “una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una asociación empresarial estratégica entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos<sup>28</sup> buscan alcanzar propósitos comunes” (Maguiña, 2004, p. 74), existiendo, con carácter habitual, un equilibrio respecto a la posición de dominio.

Una de las ventajas principales asociadas a esta modalidad está relacionada con el reparto de los costes y riesgos de entrada en el mercado y con el aprovechamiento de los posibles vínculos que el socio pueda tener con otras compañías o entidades públicas. Además, constituye una importante oportunidad con relación al trueque de recursos (información, experiencia, tecnología...). Ahora bien, es importante seleccionar al socio adecuado pues, en caso contrario, ello podría acarrear graves problemas para la empresa, motivados, por ejemplo, por la tensión existente entre ambas partes en lo que al estilo de dirección, cultura empresarial, o método de negocio se refiere, o por la actitud oportunista de alguna de ellas. Asimismo, la falta de independencia y los problemas relacionados con el reparto de labores de control son otros de los inconvenientes ligados a esta forma de expansión.

- Adquisiciones

Por medio de las adquisiciones las empresas obtienen, a través de la compra de capital, el control de otra empresa ya constituida, siendo conveniente distinguir entre adquisición total y parcial en función del porcentaje de capital adquirido. En términos generales, las adquisiciones persiguen objetivos de carácter estratégico tales como la expansión del alcance internacional, la obtención de conocimientos especializados, recursos o tecnología, así como de una eficiencia mayor y economías de escala<sup>29</sup>, la unificación del canal de distribución mediante la

---

<sup>28</sup> Tales como dinero, activos físicos, recursos humanos, tecnología, redes de distribución, entre otros (Pla Barber, J. y León Darder. F., 2016, p. 95).

<sup>29</sup> Es habitual que empresas de determinados sectores, como el energético o de las telecomunicaciones, traten de alcanzar sinergias de costes mediante adquisiciones.

adquisición de negocios propiedad de proveedores o clientes de la empresa objeto de adquisición y el acceso a nuevos negocios<sup>30</sup>.

Las empresas que se decantan por esta modalidad, que en comparación con otras vías se caracteriza por su mayor rapidez, ven eludidos los costes iniciales asociados a la entrada en un nuevo mercado. Además, las adquisiciones se presentan como una buena oportunidad de diversificación para acceder a nuevos sectores. Por el contrario, la existencia de barreras y problemas culturales y organizacionales pueden dificultar la puesta en marcha de este sistema, y la empresa deberá invertir tiempo y recursos en la valoración de su rentabilidad.

- Filiales de nueva creación

Como alternativa la empresa puede acceder a un nuevo mercado haciendo uso de sus propios recursos mediante la creación de una filial de venta y/o de producción, opción sumamente aconsejable cuando las ventajas específicas que posee la compañía sean difíciles de trasladar o cuando sea imprescindible ejercer un seguimiento importante de los activos traspasados. Sin embargo, dicha alternativa, en comparación con las empresas conjuntas y las adquisiciones, implica un mayor empeño de recursos y de tiempo debido a la lentitud en su desarrollo y a la tardanza en la obtención de rendimientos, y un mayor riesgo. Pese a ello, al constituirse la empresa desde cero se evitan ciertas restricciones y se crea una imagen del negocio desde el inicio. Además, todo el control (estratégico, financiero, operativo y directivo) corresponde a la empresa, evitando muchos de los problemas e inconvenientes relacionados con las alianzas estratégicas.

### **1.3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL**

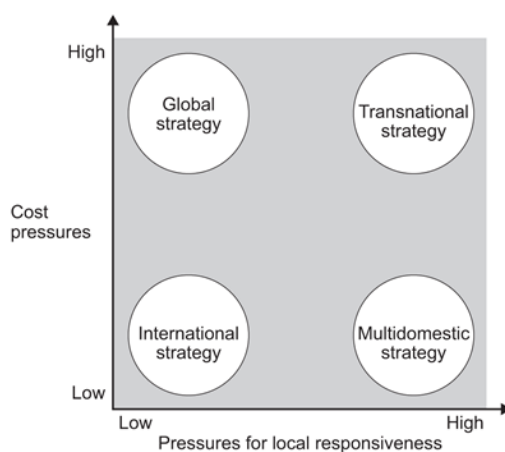
Una vez que la empresa ha seleccionado el mercado o mercados hacia los que extender su negocio y el modo de entrada a los mismos, deberá determinar la estrategia adecuada para ello. En este sentido, Bartlett y Ghoshal (1989) distinguen cuatro enfoques estratégicos de competencia internacional conformados en torno al grado de integración global y de adaptación local<sup>31</sup>: la estrategia internacional, multidoméstica, transnacional y global.

---

<sup>30</sup> Como ejemplo, podemos destacar la adquisición de Whatsapp por parte de Facebook. El periódico El País publicó en 2014 una noticia señalando que “con la adquisición de Whastapp, Facebook sube la apuesta y espera aumentar su presencia en los dispositivos móviles, con los que pretende sostener su negocio” (Jiménez Cano, 2014). Ello deja en evidencia el propósito de la compañía fundada por Zuckerberg de abrirse paso en el mercado de mensajería instantánea.

<sup>31</sup> El grado de adaptación local depende de la potencia global de la industria (factores de demanda, economías de escala, regulaciones estatales y naturaleza de la competencia) y de las características demográficas de los segmentos de mercado.

**Gráfico 1.3.1: Modelo sobre la estrategia competitiva internacional**



Fuente: tomado de Bartlett y Ghoshal (1989).

- Estrategia internacional o de exportación

Las empresas que apuestan por una estrategia internacional reproducen sus competencias de manera idéntica en cada uno de los países en los que operan, por lo que no se aprecia distinción en cuanto a la producción, diseño, imagen de marca o modo de distribución, confirmando así el bajo grado de adaptación local al que están sometidas las empresas que aplican dicho enfoque, además del bajo grado de integración global. Siendo ello así, las filiales extranjeras carecen de competencia alguna en lo que a la adaptación de productos y procesos se refiere, ciñéndose a realizar aquellas labores procedentes y coordinadas desde el país de origen, sin perjuicio de que determinadas actividades, fundamentalmente aquellas relacionadas con la distribución, deban ubicarse en el país de destino por razones de rentabilidad y eficacia. Por tanto, podría decirse que las filiales funcionan básicamente como canales locales por medio de los cuales el producto llega al consumidor final.

- Estrategia multidoméstica

Las empresas tienden a adoptar este enfoque estratégico ante la falta de beneficios significativos obtenidos por la integración global. La empresa, cuyo propósito es duplicar en la medida de la posible la matriz en las diferentes filiales que posee en el extranjero, trata de aprovechar, desde un punto de vista interno, ventajas competitivas significativas mediante, por ejemplo, la diversificación de actividades en diferentes países<sup>32</sup>. Una de las características principales es que cada filial, a fin de respetar los estándares del país, ostenta un alto nivel de autonomía e independencia para gestionar muchas de las actividades empresariales y determinar la mejor opción de adaptación al mercado local, por lo que la estructura organizativa más frecuente es la división por áreas geográficas. Ahora bien, este alto grado de descentralización conlleva la necesidad, en términos de coordinación, de fortalecer las relaciones entre los directivos de la filial y los de la empresa matriz, recurriendo, en muchas ocasiones, a la labor de los denominados "expatriados"<sup>33</sup> para facilitar la comunicación y la difusión de los valores institucionales.

<sup>32</sup> La diversificación de actividades entre los diferentes mercados pone de manifiesto la escasa relación entre las diversas filiales, limitándose la interacción a cada filial con la empresa matriz.

<sup>33</sup> Desde un punto de vista laboral, el expatriado se refiere a aquel trabajador cualificado que se traslada de manera temporal al extranjero para realizar tareas específicas clave para el desarrollo y éxito de la empresa en el exterior.

- Estrategia transnacional

Las empresas transnacionales compaginan, convenientemente, la eficacia económica obtenida de la integración global con la capacidad de adecuación a los mercados locales. Como señalan Pla Barber Y León Darder, “la empresa transnacional lleva el análisis integración-sensibilidad a cada actividad, incluso a cada función o a cada unidad” (Pla Barber Y León Darder, 2016, p. 250). La expansión de este tipo de empresa abarca más de un país, y en términos organizativos se caracteriza por una red integrada e interdependiente de filiales en todo el mundo (De Bruin, 2017). También se caracteriza por recurrir a la subcontratación, la optimización de costes salariales y la obtención de beneficios fiscales. Con relación a esto último, como ejemplo, grandes compañías estadounidenses como Google, Facebook y Amazon, atraídas por un impuesto de sociedades reducido del 12,5%, han asentado en Dublín su sede europea (Espallargas, 2021).

Las empresas que se decantan por esta modalidad tienden a apostar por una descentralización de toma de decisiones más focalizada, en comparación con los otros enfoques, dado el carácter distintivo de cada departamento en términos de competencias. No obstante, es la sede central la que desempeña el papel de coordinador a fin de armonizar las actividades de los diferentes departamentos y decidir acerca de la unidad más competente para llevar a cabo una determinada actividad estratégica.

La estrategia transnacional exige un alto grado de flexibilidad siendo conveniente, además, que los directivos tengan una mentalidad abierta y sensibilidad cultural pues, de hecho, uno de los principales factores de éxito de este tipo de empresas es su capacidad de desarrollar una mentalidad geocéntrica.

- Estrategia global

La prioridad de la estrategia global es eludir la duplicación de costes y sacar provecho de las economías de escala renunciando a la adaptación local y considerando el mundo como un único mercado (Pla Barber y León Darder, 2016, p. 251) en el que aglutinar sus actividades<sup>34</sup>.

Las características principales de las empresas globales son, a diferencia de la empresa multinacional, la alta centralización<sup>35</sup> de las actividades de producción, compras e I+D, fundamentalmente, en el país de origen o en un número reducido de países, y el importante peso de las operaciones internacionales en comparación con las empresas exportadoras o internacionales (Pla Barber y León Darder, 2016, p. 251). Ahora bien, como señala Araya Leandro (2009), la centralización de actividades no es suficiente, siendo necesario, además, aptitudes de adaptación a cada uno de los diferentes mercados y países en los que opera la empresa, tanto en términos económicos, como culturales, climatológicos, relacionados con la moda, etc., como ocurre con las empresas multinacionales. Por tanto, dado que este tipo de empresa se caracteriza por la homogeneidad y estandarización de la producción, una de las principales limitaciones es la falta de adaptación y sensibilidad a las oportunidades locales.

---

<sup>34</sup> La empresa trata de alcanzar economías de escala concentrando sus actividades clave en la sede central, la cual, además, ostenta capacidad de decisión respecto a cualquier cuestión que pueda llegar a plantearse, que, en todo caso, se aplicará uniformemente en todos los mercados dada la similitud existente en términos de demanda de mercado.

<sup>35</sup> Es precisamente esta fuerte centralización de actividades clave la que, según Porter, hace que la estrategia global sea la estrategia internacional más pura (Porter, 1986).

**Cuadro 1.3.2: Resumen de los enfoques estratégicos internacionales**

Características	Empresa Internacional	Empresa Multidoméstica	Empresa Transnacional	Empresa Global
Grado de concentración	Alto grado de centralización	Descentralización y alto grado de autonomía de las unidades nacionales	Expansión, descentralización más focalizada, y especialización	Alto grado de centralización y alcance global
Adaptabilidad	Bajo grado de adaptación local	Alto grado de adaptación local a fin de aprovechar oportunidades	Alto grado de adaptación local y aportaciones diferenciales de las unidades nacionales	Bajo grado de adaptación local y aplicación de las estrategias institucionales de la empresa matriz
Aprendizaje	Explotación de conocimientos en la empresa matriz	Cada unidad nacional gestiona y desarrolla las diferentes actividades	Desarrollo conjunto y desde otra perspectiva global	Desarrollo y gestión de conocimientos en la empresa matriz

Fuente: tomado y adaptado de Barlett y Ghoshal (1989) y de Pla Barber y León Darder (2016).

Los diferentes tipos de estrategias están ciertamente relacionados con las etapas del proceso de internacionalización ya que, por ejemplo, la estrategia multidoméstica es propia de las empresas que se encuentran en una fase inicial y la transnacional de aquellas más avanzadas desde el punto de vista de la internacionalización. La inversión requerida por cada una de las diferentes etapas aumenta de manera vertiginosa, existiendo una relación directa entre el grado de inversión (de tiempo y recursos) y de penetración. Como señalan Pla Barber y León Darder “la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza por medio de una secuencia de diferentes etapas y en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en dicho mercado, el nivel de recursos comprometidos es mayor” (Pla Barber y León Darder, 2016, p. 103). Pese a que la internacionalización es un proceso que demanda invertir un elevado número de recursos, como señala Plana “las ventajas que se pueden obtener de él compensan todo el esfuerzo si se implementa de manera adecuada” (Plana, 2021).

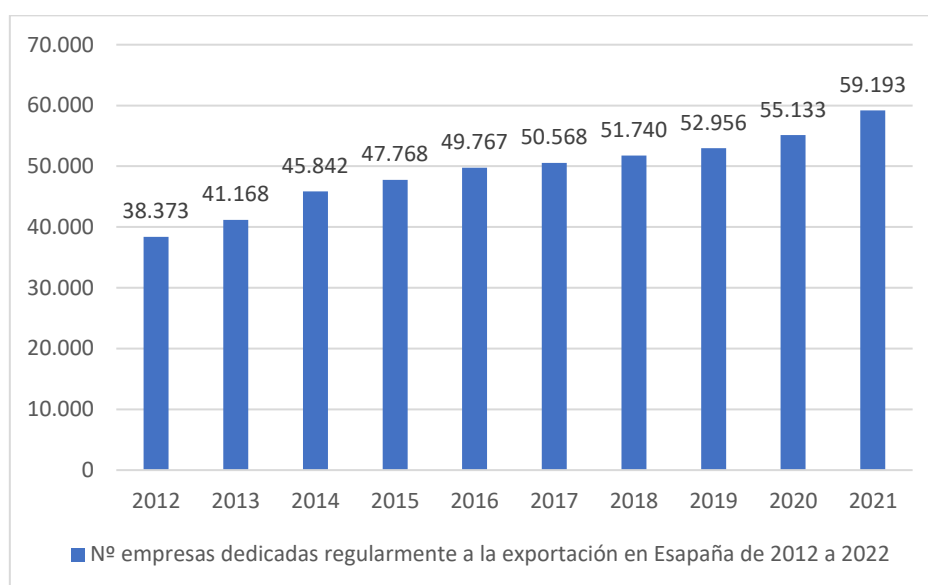
#### **1.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. POLÍTICAS Y AYUDAS**

Durante las últimas décadas la economía española se ha visto inmersa en un considerable proceso de internacionalización plasmado en los intercambios comerciales y en los flujos financieros con el extranjero. Reflejo de ello es la presencia de siete empresas españolas en el Ranking Fortune Global 500, publicado por la revista Fortune para el año 2021: Banco Santander, Telefónica, ACS, Iberdrola, BBVA, Repsol y Mapfre (Fortune, 2021).



De acuerdo con un informe publicado por el ICEX (Instituto de Comercio Exterior, 2021a) sobre los exportadores españoles, en el año 2021 la cifra de exportadores regulares ascendía a 59.193, logrando un récord histórico en la economía española y un incremento porcentual de 7.3 puntos respecto al año 2020. En este sentido se ha manifestado Méndez al señalar que “nuestro sector exportador ha demostrado ser resiliente y muy competitivo. En los últimos 10 años, el número de exportadores regulares ha aumentado cerca del 60%. España cuenta con una base exportadora sólida y en expansión, preparada para seguir aprovechando la recuperación internacional” (Méndez, 2022).

**Gráfico 1.4.1: Número de empresas dedicadas regularmente a la exportación en España**



Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados del ICEX.

Por otro lado, en el año 2021 el número de exportadores totales fue 235.220, una cifra aparentemente significativa teniendo en cuenta que hubo un incremento del 19.9% respecto al año anterior, llegando a superar notablemente los niveles previos a la pandemia<sup>36</sup>. Sin embargo, esa cifra, sobre el registro total de empresas<sup>37</sup>, representa tan solo un 7%, lo que deja en evidencia que pese a los progresos logrados la internacionalización de la economía española continúa siendo deficiente.

Además, de acuerdo con el último examen estadístico publicado por la Organización Mundial del Comercio, con datos de 2020, España se sitúa en el número dieciocho del ranking mundial de exportaciones de mercancías, con un porcentaje del 1,7, y en el número catorce de exportaciones de servicios comerciales, con una cuota del 1,8% sobre el total mundial (Organización Mundial del Comercio, 2021). Pese a que, aparentemente, pueda ser un dato gratificante, la realidad es que tras la crisis causada por el COVID-19 España ha perdido posiciones y cuota en el ranking mundial, dejando atrás el puesto diecisiete que ocupaba en 2019 en términos de exportaciones de mercancías y el once en exportaciones de servicios comerciales (Organización Mundial del Comercio, 2019). Además, la cuota española de exportaciones de mercancías aún

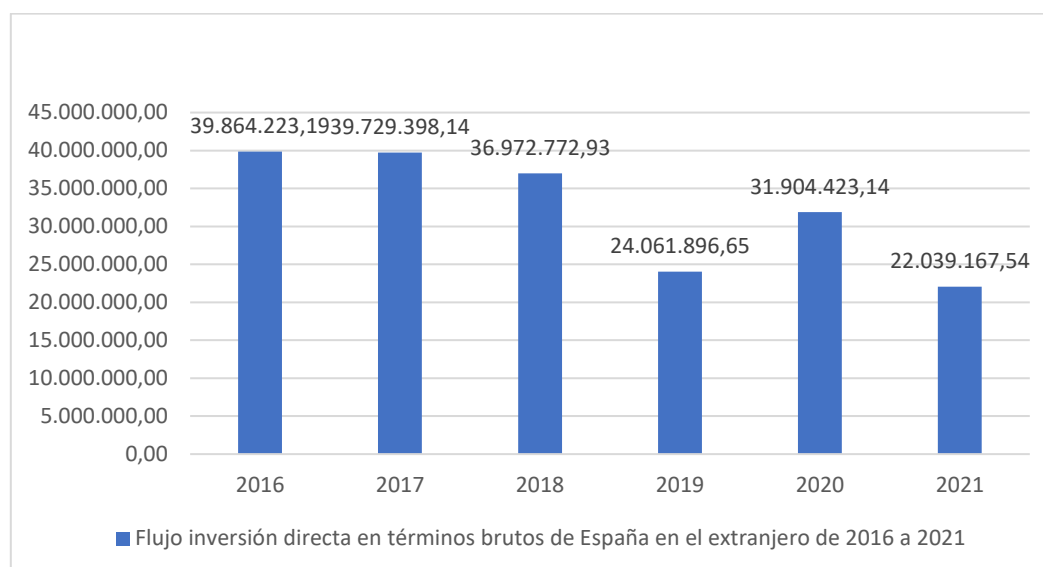
<sup>36</sup> En el año 2019 el número total de exportadores fue 209.363.

<sup>37</sup> Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) que elabora el INE, el número total de empresas en España a 1 de enero de 2021 era de 3.366.570 (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2021).

dista mucho de la propia de otros países europeos tales como Alemania (7,8%), Países Bajos (3,8) e Italia y Francia (2,8%), al igual que ocurre respecto a las exportaciones de servicios comerciales. Por ello, y pese a que el número de exportadores totales y regulares ha aumentado considerablemente, aún queda un largo camino por recorrer.

Igualmente, de acuerdo con el último informe sobre las inversiones en el mundo que cada año elabora la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, España, en el año 2020, se posicionó en el número dieciséis del ranking mundial en salidas de inversión extranjera directa (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2021), con un flujo de inversión bruta de 31.904.423 miles de euros (operaciones no ETVE), según un informe publicado por el ICEX (Instituto de Comercio Exterior, 2021b). Sin embargo, dicho importe se ha reducido un 30,9% en 2021 respecto al año precedente y, de hecho, con excepción del año 2020, la tendencia de los últimos años es a la baja, lo que deja en evidencia la transformación experimentada por las empresas españolas en términos de estrategia geográfica y sectorial (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021a).

**Gráfico 1.4.2.: Evolución del flujo de inversión directa en términos brutos de España en el extranjero**



Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados del ICEX.

Teniendo en cuenta los datos extraídos, es crucial incrementar el tamaño de la base exportadora, esto es, el número de empresas exportadoras o que realizan inversiones directas en el extranjero, el número de países de destino, de sectores y de productos, así como extender sus operaciones hacia mercados menos maduros y con un potencial de crecimiento más elevado (Fundación CEDE, p. 22).

En este contexto, la acción gubernamental en apoyo a la internacionalización se basa en la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 que, a fin de fomentar la competitividad empresarial y reforzar el espíritu de inversión internacional mediante la presencia de las empresas españolas en el exterior, desarrolla planes bienales, adaptados al contexto cambiante, estando en vigor el Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022. Dicho plan, cuyo punto de

partida es el Plan de Choque frente a la COVID-19<sup>38</sup>, recoge los objetivos de medio-largo plazo: lograr que el sector exterior se conciba como pilar de crecimiento y empleo y que el sector del comercio sea más competitivo y resiliente. Por ello, el enfoque del tercer plan de acción está en consonancia con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2021).

La Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 identifica seis pilares que constituyen la base de la labor del sector público en torno a la internacionalización, delimitando para ello las fortalezas y debilidades que presenta la economía española en esta materia. Así pues, el quid de la estrategia reside en proporcionar un respaldo a la internacionalización acorde a las necesidades y perfil empresarial, integrar la innovación, tecnología, marca y digitalización a la internacionalización, desarrollar el capital humano para la internacionalización, sacar provecho a las oportunidades de negocio dimanantes de la política comercial común y de las instituciones financieras y organismos internacionales, promover la captación y consolidación de la inversión extranjera de alto valor añadido y fortalecer la coordinación y complementariedad de las acciones de todos los agentes fundamentales en relación a la internacionalización.

Más concretamente, el Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022, vigente actualmente, que se rige por la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y a su internacionalización<sup>39</sup>, se enfoca, atendiendo a la incidencia de la pandemia en los intercambios comerciales, en incrementar la base de empresas españolas que de manera regular exportan estimulando el acceso de las pymes a los mercados externos; en segundo lugar, y con el propósito de impulsar la implementación de las empresas españolas en sectores estratégicos, se dirige a ramificar los mercados de destino de exportación e inversión; en tercer lugar, trata de potenciar, mediante un impulso de los instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización, la resiliencia del tejido productivo y exportador; en cuarto lugar, por medio de la construcción de un marco normativo estable, la expansión de las fuentes de oferta, la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de marcos de cooperación que permitan el acceso a productos clave, se centra en fortalecer las cadenas globales de valor en las que España está integrada; y por último, se dirige a propiciar la transformación digital y el desarrollo sostenible entre las empresas internacionalizadas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021b).

Además, dado que, en un mundo global como el actual, el comercio internacional es crucial para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las empresas, especialmente de las pymes, y dado que el sector comercial es uno de los más importantes de la economía española, los organismos públicos e institucionales conceden ayudas e incentivos y brindan a las empresas el apoyo de oficinas comerciales situadas en diferentes partes del mundo a fin de proporcionarles ayuda respecto a la documentación y procesos requeridos para comenzar su camino hacia la internacionalización (Laboral Kutxa, 2020). En este sentido, merece especial mención la guía dinámica de Ayudas e Incentivos para la Internacionalización, presentada por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, que contiene información sobre ayudas e incentivos en plazo de solicitud otorgadas y convocadas por la Unión Europea, la Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Administraciones

---

<sup>38</sup> Debido a la situación actual, caracterizada por una crisis sanitaria y económica a causa del COVID-19, el Gobierno de España, a través de la Secretaría de Estado de Comercio, ha elaborado el Plan de Choque frente a la COVID-19 en apoyo a la internacionalización, que recopila medidas implementadas por diferentes entidades públicas con el objetivo, a corto plazo, de preservar el tejido exportador hasta que se pueda recuperarse la normalidad en este sector (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2020).

<sup>39</sup> Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización («BOE» núm. 233, de 28 de septiembre de 2013, páginas 78787 a 78882).

Locales y otros organismos públicos (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, actualizado 2022).

Por otro lado, cabe destacar la labor de diferentes entidades que promueven la internacionalización asesorando a las empresas sobre cómo recibir ayudas, financiación y recursos para internacionalizarse y financiando sus operaciones a través de programas propios de ayudas y subvenciones como, por ejemplo, el programa de internacionalización ICEX NEXT<sup>40</sup> o el programa CRECE + INTERNACIONAL de COFIDES<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Icxex Next es un programa de ICEX España Exportación e Inversiones impulsado a favor de las pymes españolas que aspiren a crecer internacionalmente, basado en un asesoramiento personalizado y en el otorgamiento de una subvención Económica de hasta 24.000 euros.

<sup>41</sup> Es un programa orientado a las pymes y a empresas de pequeña y mediana capitalización que, a través de instrumentos de capital y cuasi-capital, financia el plan de crecimiento de la empresa, mediante la implantación en nuevos mercados y el crecimiento en los mercados en los que ya estén presentes.

## 2. PLATAFORMAS DIGITALES Y EFECTO RED

### 2.1. PLATAFORMAS DIGITALES

Según Westreicher, la digitalización “es el procedimiento mediante el cual, ciertas operaciones pueden comenzar a efectuarse a través de los medios digitales, como los ordenadores o los smartphones, normalmente con la ayuda de una conexión a Internet” (Westreicher, 2021). Desde el punto de vista empresarial, la digitalización se basa en la transformación y orientación de la organización de la empresa hacia un modelo de negocio caracterizado por una coyuntura digital mediante el empleo de instrumentos tecnológicos, repercutiendo en todos los aspectos de la compañía y, especialmente, en la cultura empresarial (Soto, 2021).

En España, la digitalización, considerada como la “cuarta revolución industrial”, representa una realidad en permanente crecimiento, con clara influencia de la crisis causada por el COVID-19<sup>42</sup>, y, de hecho, en 2021 España obtuvo la novena posición en el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) de la Comisión Europea, ascendiendo tres puestos respecto al año 2020 (Comisión Europea, 2021).

La consolidación del fenómeno de la digitalización se evidencia en el auge de las plataformas digitales que en la actualidad constituyen uno de los métodos más empleados por la población, especialmente la juventud, para disponer de bienes y servicios, siendo, además, una herramienta realmente atractiva para los emprendedores e inversores quienes perciben en ellas un elevado potencial de oportunidades de negocio.

Las plataformas digitales, que están modificando considerable y constantemente el estilo de vida de los ciudadanos<sup>43</sup> aportando innovación en cuanto al modo de consumir y desarrollar información, son “infraestructuras digitales (re)programables que facilitan y dan forma a las interacciones personalizadas entre usuarios finales y complementadores, organizadas a través de la recopilación sistemática, el procesamiento algorítmico, monetización y circulación de datos” (Poell et al., 2019, citado en Dal Zotto y Omidí, 2020, p. 215), y tienen como objetivo establecer vínculos entre diferentes grupos de usuarios<sup>44</sup>, como compradores y vendedores, que favorezcan y simplifiquen el trueque de bienes y servicios, de dinero, de información, entre otros, generando y aportando utilidad a todas las partes intervinientes. Las plataformas facilitan transacciones que fuera del ámbito digital serían más difíciles o incluso imposibles. Esto es así por la dificultad para contactar entre las partes y/o por la dificultad para generar la confianza necesaria para que se produzca la transacción.

Entre sus principales ventajas destacan la flexibilidad que proporcionan a las partes intervinientes y la posibilidad que ofrecen algunas plataformas como TripAdvisor o Airbnb de ser usuario y productor al mismo tiempo (término que se conoce como prosumidor), al permitir el intercambio de experiencias y recomendaciones entre clientes

---

<sup>42</sup> Según la consultora McKinsey el 42% de los clientes que hicieron uso por primera vez de una plataforma digital fue a causa de la pandemia, principalmente en sectores como la sanidad, seguido de la educación y la alimentación (Fernández y Vieira, 2021). Sin perjuicio de que tras el periodo de cuarentena sectores como el de la alimentación hayan visto reducidas sus compras vía online.

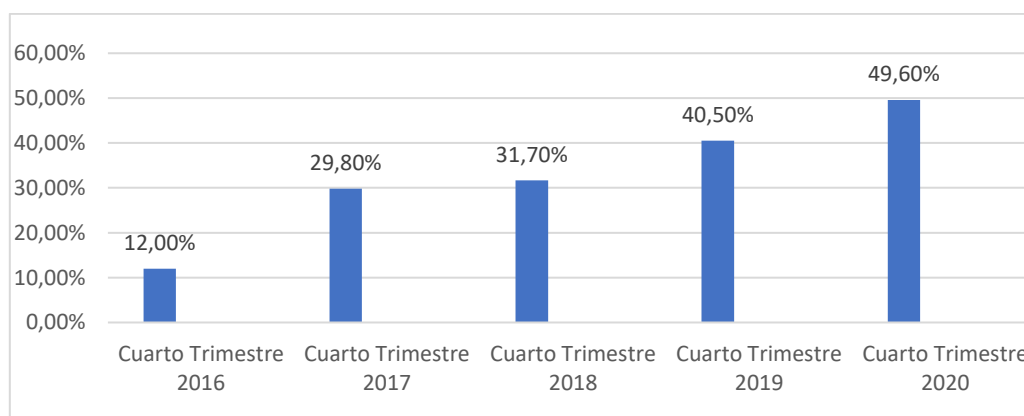
<sup>43</sup> Por ejemplo, el modo de conocer a otras personas a través de plataformas como Tinder, de desplazarse con Uber, Cabify o Bolt, de compartir experiencias por medio de Instagram o Facebook, de trabajar por medio de Teams o Freelancer, entre otros.

<sup>44</sup> Existen plataformas multilaterales como Youtube que son útiles para más de dos grupos de usuarios, en este caso, productores y consumidores y, además, anunciantes.

en la propia página web<sup>45</sup>, lo que, desde el punto de vista de la empresa contribuye a mejorar su imagen de marca. Asimismo, las plataformas digitales acarrearán múltiples beneficios tanto para los consumidores como para las empresas. En el lado de la demanda, permiten un importante ahorro de tiempo en lo que al proceso de compra y post-compra se refiere y confieren al usuario una mayor capacidad de elección y valoración gracias al acceso a una gran diversidad de productos y servicios, lo que, en muchas ocasiones, se traduce en menores precios finales. En el lado de la oferta, permiten adecuar el abastecimiento en base a la demanda y controlar y adaptar eficientemente los recursos disponibles, tanto materiales como humanos y tecnológicos, a la fabricación, además de ser más económicas y suponer un ahorro de tiempo importante al poder llegar a un número ilimitado de personas y al simplificar los tiempos de respuesta. Todos estos aspectos claramente positivos para las partes pueden ser considerados como factores clave para el crecimiento de las plataformas digitales, aspecto en el que profundizaré más adelante.

Cada vez son más las personas que se sienten atraídas por el fenómeno de la plataformización, que como veremos está presente en prácticamente todos los ámbitos de la vida humana, y un claro ejemplo de ello es la evolución que ha experimentado el sector de las plataformas online de contenidos audiovisuales en España. A raíz de un estudio efectuado por la CNMC en el cuarto trimestre de 2020, que recopila información de 4.998 hogares y 9.079 personas y los compara con datos asociados a los cuatro años anteriores, vemos como el 49,6% de las viviendas que disponen de Internet utilizaron este tipo de plataformas, lo que supuso un incremento anual de prácticamente un 23% (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2021).

**Gráfico 2.1.1: Evolución del uso de las plataformas digitales de contenidos audiovisuales**

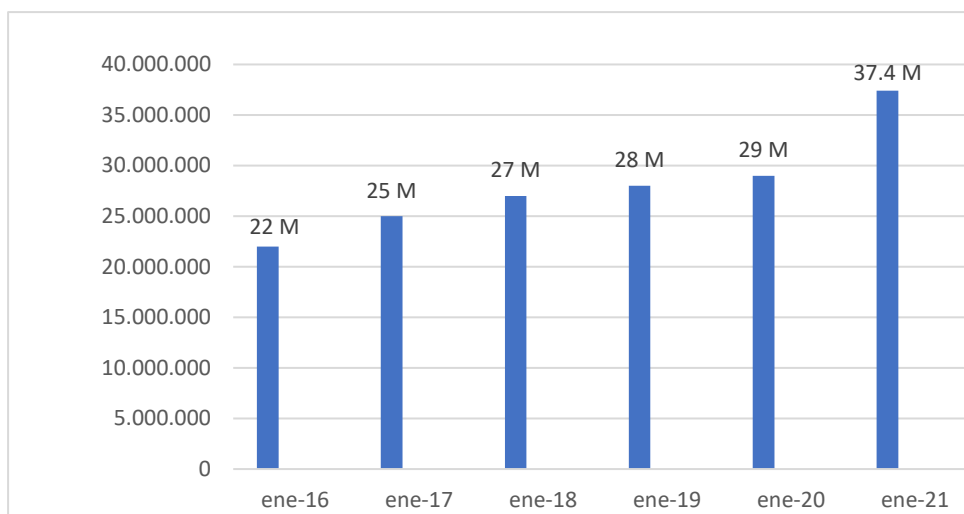


Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de la CNMC.

Otro ejemplo evidente del dominio que están teniendo las plataformas digitales en la actualidad es aquel que pone de manifiesto el Informe Digital 2022, publicado por Hootsuite y We Are Social, conforme al cual en 2021 el 87,1% de la población española era usuaria de redes sociales, encabezando la lista Whatsapp y Facebook, lo que supuso que en dicho año hubo 3,3 millones más de usuarios que en el año anterior (Hootsuite y We Are Social, 2022).

<sup>45</sup> De hecho, según el estudio “Impacto del Marketing Digital en los consumidores” elaborado por INITEC en 2014 a 800 personas, 2 de cada 3 personas toman en consideración las recomendaciones de otros internautas antes de realizar cualquier compra (INITECL, 2014).

**Gráfico 2.1.2: Evolución del número de usuarios de redes sociales**



Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados del Informe Digital Report España 2022.

## 2.2. TIPOLOGÍAS DE PLATAFORMAS DIGITALES

Podemos enmarcar las plataformas digitales bajo el enfoque de economía colaborativa (sharing economy) o de economía del encargo (gig economy), radicando la principal diferencia en el carácter comercial de este último modelo, basado en la existencia de una contraprestación económica entre consumidores y profesionales (B2C) los cuales prestan servicios adaptados a las necesidades y preferencias de los usuarios a través de plataformas digitales que actúan como intermediarias entre la oferta y la demanda. A modo de ejemplo destacan plataformas como Glovo o Uber que actúan como intermediarios comprando, recogiendo y enviando productos, y conectando a conductores y pasajeros respectivamente.

En la economía colaborativa<sup>46</sup>, en cambio, el vínculo se da entre iguales, ya sea particulares (P2P) o empresas (B2B), o entre particulares y empresas, sin que sea imprescindible la existencia de una contraprestación económica entre usuarios, como ocurre con plataformas como Swapp dedicada al intercambio de productos sin involucrar dinero de por medio. En este modelo la particularidad principal es que el producto o servicio es puesto a disposición del usuario por un particular y no por un profesional, esto es, el propietario de la plataforma no es quien asume la responsabilidad del producto o servicio, lo que genera problemas en términos de seguridad para los consumidores. Muchas de las plataformas digitales más conocidas y demandadas mundialmente, como Airbnb, Ebay o Blablacar, se encuadran dentro del concepto de economía colaborativa. También encajan en dicho concepto aquellas plataformas que “ponen a disposición de un conjunto de usuarios unos bienes para su uso temporal, adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y flexibilizando la localización espacial de los mismos” (Ferrer, 2018, p. 64), tales como Car2go o Emov que ofrecen la posibilidad de alquilar un coche de manera no simultánea cuya propiedad la tiene atribuida la empresa titular de la plataforma en cuestión.

<sup>46</sup> La Comisión Europea alude a la economía colaborativa como “modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares” (Parlamento Europeo, 2016).

Como consecuencia de ello y debido al rápido desarrollo de este modelo de negocio<sup>47</sup>, la Comisión Europea presentó en 2016 la Agenda Europea para la economía colaborativa con vistas a proporcionar a los Estados Miembros una orientación jurídica y política de cara a conseguir un desarrollo equitativo de la economía colaborativa en la Unión Europea e impulsar la confianza de las empresas, consumidores y autoridades (Valant, 2016).

En función de los modelos de negocio descritos y con la finalidad de hacer frente a las nuevas y diferentes necesidades<sup>48</sup> de un mundo cada vez más digitalizado, aparecen constantemente nuevas plataformas en muy diversos ámbitos de la vida humana, tales como las finanzas (con plataformas como Goteo, red abierta de crowdfunding<sup>49</sup>), turismo y alquiler de inmuebles (con Airbnb como una de las plataformas líder del sector), movilidad (destacando en este campo plataformas como Blablacar (carpooling), Uber (servicios de vehículo con conductor) o Car2go (carsharing), en función del servicio deseado), tareas (por ejemplo, la plataforma de Clintu o Domestiq que permiten contratar un servicio de limpieza), consumo (resaltando en el campo de la compraventa de objetos de segunda mano plataformas como Ebay o Wallapop), relaciones sociales (con WhatsApp, Facebook e Instagram al frente, entre otras muchas como Twitter, Tinder y LinkedIn), comercio electrónico (destacando Amazon, Aliexpress o Zalando, entre otras muchas plataformas), sector bancario y de pago (aplicaciones móviles de los bancos y plataformas de pago como Paypal), e incluso educación y conocimiento (con plataformas como Moodle o Canvas y Wikipedia, y motores de búsqueda como Google o Yahoo!), entre otros<sup>50</sup>.

Como consecuencia de la gran diversidad de plataformas digitales existentes es prácticamente imposible hablar de una tipología única y definida y, de hecho, son muchos los autores que se han manifestado al respecto adoptando su propia clasificación. Así, por ejemplo, hay plataformas como Youtube o Spotify que pueden ser catalogadas como plataformas de streaming o como plataformas de redes sociales, en función de la perspectiva y de la modalidad utilizada.

Reillier, por ejemplo, distingue entre marketplaces, que conectan a quienes ofrecen productos o servicios y a quienes los adquieren, destacando en este ámbito plataformas como Glovo o Amazon; redes sociales y de contenido, que ofrecen la posibilidad de que los usuarios se relacionen entre sí compartiendo información, mensajes, videos, y de que terceros, como anunciantes o suministradores de contenido, se pongan en contacto con los usuarios, como ocurre con plataformas como Facebook, Tinder o Whatsapp; tarjetas de crédito y plataformas de pago como MasterCard o Paypal, respectivamente; y sistemas operativos para ordenadores, teléfonos móviles, videoconsolas y tiendas de aplicaciones, como Android o IOS que vinculan a los usuarios con las aplicaciones de software (Reillier, 2017, citado en Dal Zotto y Omid, 2020).

---

<sup>47</sup> Aunque no haya estudios recientes sobre el total de ingresos y de transacciones de las plataformas colaborativas en Europa, gracias a un estudio realizado por PWC he podido descubrir que en 2015 el valor total de las transacciones era de 28.1 billones de euros y el de los ingresos de 3.6 billones de euros. Teniendo en cuenta que del año 2014 al 2015 hubo un incremento del 77% y del 97% respectivamente, y teniendo en cuenta que el mundo está cada vez más digitalizado se estima que dichos valores hayan aumentado considerablemente en estos últimos 7 años y más aún desde el año 2020 con la crisis del COVID-19 (Vaughan y Daverio, 2016).

<sup>48</sup> Con vistas a proporcionar asistencia a los usuarios ante las múltiples y diferentes situaciones y problemáticas a las que se deban enfrentar, cada plataforma dispone de diferentes funciones, existiendo un sinfín de tipos.

<sup>49</sup> El crowdfunding es una herramienta de colaboración que en base a las nuevas tecnologías tiene como objetivo la financiación de proyectos.

<sup>50</sup> Como plataformas que permiten acceder a noticias de la actualidad (periódicos digitales), plataformas de localización (como Google Earth), plataformas más especializadas como el traductor Google, plataformas de venta de entradas (como Tickermaster), o plataformas de búsqueda de empleo (como Infojobs), entre otras muchas.



Por otro lado, el Servicio de Estudios de la Confederación de UGT clasifica las plataformas digitales en función de los servicios que se ofrecen en tres grandes grupos: las plataformas de servicios de venta y alquiler, dedicadas fundamentalmente a la intermediación, que actúan en muy diversos ámbitos, como las plataformas de turismo (Airbnb), de carsharing (Car2go), de adquisición de entradas (Ticketmaster), de compraventa de productos de segunda mano (Ebay), de restauración (Wetaca), entre otras. En segundo lugar, se encuentran las denominadas “plataformas de profesionales o freelancers” que, a cambio de una comisión, vinculan a clientes y profesionales o autónomos que brindan servicios tales como asesoramiento legal, diseño de páginas web, reparaciones, servicios administrativos, entre otros, destacando en este ámbito plataformas como Guru, Upwork, Doz, o Fiverr, entre otras. Finalmente, se hace referencia a las denominadas “plataformas que prestan el servicio subyacente” las cuales ofrecen un servicio particular y normalmente realizan contratos con colaboradores o trabajadores autónomos, como ocurre con plataformas como Cabify, Uber, Glovo, Cuideo o Traventia, entre otras muchas (Ranz Martín, 2019).

Otra clasificación relacionada con los modelos de negocio de las plataformas digitales es aquella relativa a la modalidad de pago, distinguiendo en este sentido entre el modelo por suscripción, característico de plataformas como Netflix o Spotify Premium en las que el usuario paga una cuota para disfrutar del servicio que ofrece la plataforma en cuestión, el modelo con publicidad, destacando en este ámbito plataformas como Instagram o Youtube en las que el usuario, a cambio de exponerse a la publicidad pertinente, disfruta del servicio gratuitamente y, por último, el modelo con acceso caracterizado por el pago que los propietarios de aplicaciones realizan a las plataformas digitales para alcanzar a una mayor cantidad de usuarios, como ocurre con App Store o Google Play (Vega Córdoba, 2021).

**Tabla 2.2.1: Resumen de tipologías de plataformas digitales**

Autor / Corporación	Tipología de plataformas	Ejemplos
Reillier (2017)	Marketplaces	Glovo o Amazon
	Redes sociales y de contenido	Facebook, Tinder o Whatsapp
	Tarjetas de crédito y plataformas de pago	MasterCard o Paypal
	Sistemas operativos	Android o IOS
Servicio de estudios de la Confederación de UGT (2019)	De servicios de venta y alquiler	Airbnb, Car2go o Ebay
	De profesionales o freelancers	Guru, Upwork, Doz o Fiverr
	Que prestan el servicio subyacente	Cabify, Glovo o Cuideo
Vega Córdoba (2021)	Modelo por suscripción	Netflix o Spotify Premium
	Modelo con publicidad	Instagram o Youtube
	Modelo con acceso	App Store o Google Play

*Fuente: elaboración propia a partir de información tomada de Reillier (2017), Servicio de estudios de la Confederación de UGT (2019) Y Vega Córdoba (2021).*

### 2.3. FACTORES DE CRECIMIENTO DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES

Existen múltiples factores que fomentan el crecimiento de las plataformas digitales y en relación con ello, el denominado “efecto red” constituye, sin duda, el principal impulsor. En este sentido se ha manifestado Bendek al establecer que “el efecto red que generan las plataformas es lo que las hace valiosas, pues es la defensa más poderosa en el mundo digital” (Bendek, 2020). El efecto red está relacionado con el poder de atracción generado como consecuencia de la existencia de usuarios en un lado de la plataforma digital que incrementa el interés de nuevos participantes, ya sea en el mismo lado, en cuyo caso hablamos de efecto directo de red<sup>51</sup>, o en el lado opuesto (efecto indirecto de red<sup>52</sup>), lo que, inevitablemente, beneficia a la plataforma digital al intensificar el atractivo del negocio y potenciar su expansión repartiendo la carga de riesgo que supone su creación entre un número creciente de usuarios, y al impedir o mitigar el éxito de la competencia (Observatorio ADEI, 2018). De hecho, el éxito de los gigantes tech, como Google, Amazon o Microsoft, entre otros, está ligado a los efectos red (Singh Gill, 2022).

En el ámbito de las plataformas digitales existen tres atributos determinantes que estimulan la importancia de los efectos red: la cuota de mercado mínima necesaria para garantizar la estabilidad financiera determinada por los costes fijos y la complejidad del producto o servicio; la naturaleza y solidez de los vínculos<sup>53</sup> con los usuarios originados por la red que influye en la rapidez con que las cuotas de mercado varían entre los diferentes competidores en un mercado determinado, y el grado en que la información generada por la red contribuye a la maximización de los precios y los productos (Knee, 2017).

Además del efecto red, de la constante evolución de la tecnología<sup>54</sup> que permite almacenar y procesar información a costes muy reducidos e incrementar la velocidad de comercialización y del uso generalizado de los teléfonos móviles con acceso a internet, la efectividad, en términos de crecimiento y rentabilidad económica, de las plataformas digitales existentes incentiva a otras empresas a seguir el mismo camino y apostar por la digitalización<sup>55</sup>. Además, muchos de los inconvenientes asociados al comercio tradicional, como la existencia de múltiples intermediarios susceptibles de obstruir y perturbar las transacciones, se ven reducidos gracias al empleo de dichas plataformas.

---

<sup>51</sup> El usuario ve incrementado el valor del servicio ofrecido por una plataforma digital cuando aumenta la base de usuarios de dicha plataforma, como ocurre en plataformas como Tinder, Facebook, Whatsapp, entre otras muchas de igual o diferente índole (McIntyre & Srinivasan, 2017, citado en Stallkamp y Schotter, 2021).

<sup>52</sup> El número de usuarios de un servicio específico eleva el valor de la plataforma digital al atraer y beneficiar a usuarios de diferente índole que ofrecen productos o servicios complementarios, sin que exista una relación directa entre ellos (Cennamo y Santalo, 2013, citado en Stallkamp y Schotter, 2021). Un claro ejemplo es Ebay, pues si no hay vendedores los compradores no perciben la utilidad y valor del servicio ofrecido por la plataforma y viceversa, si no hay compradores los vendedores no ofrecerán productos, o Infojobs puesto que los empresarios tienden a anunciar más puestos de trabajo cuanto mayor sea el número de solicitantes de empleo y, de igual modo, los usuarios solicitarán más empleo cuanto más elevado sea el número de puestos de trabajo ofertados.

<sup>53</sup> Pese a la facilidad que ha generado internet a la hora de comparar y cambiar de comercial, aún es posible que la empresa logre una rigurosa cautividad de clientes y proveedores si presta especial atención a factores tales como la calidad del servicio ofrecido o la magnitud de la oferta, entre otros.

<sup>54</sup> Fortalecimiento de la red de banda ancha y del ritmo de conexión, progresos rápidos en la nube que permiten acceder a datos desde dispositivos independientemente de la localización geográfica, reducción del coste asociado a las nuevas tecnologías y procesamiento de datos, entre otros avances.

<sup>55</sup> Por ejemplo, Airbnb, fundada en 2008, es una plataforma pionera en la industria de alquiler de alojamientos, y su éxito condujo a la aparición de nuevas plataformas en el mismo sector como Wimdu, fundada en 2011.

Por otro lado, y como consecuencia de la creciente orientación al servicio, los progresos que se han obtenido en términos de innovación en estos últimos años en lo que a la prestación de servicios se refiere, han favorecido la intermediación y la caída de los costes relacionados con la compraventa (Rodríguez Marín, 2017) y el fortalecimiento de la posición de los consumidores ha hecho que las empresas tengan que adaptarse a las necesidades<sup>56</sup> y al estilo de vida y de consumo de los mismos. Teniendo en cuenta que la población es cada vez más propensa a utilizar plataformas digitales en muchos ámbitos de su vida, principalmente por razones de comodidad, no es de extrañar que sean muchas las empresas que a fin de garantizar su supervivencia se lancen al mundo online, debiendo, en todo caso, evolucionar y aprender a implantar cambios de manera regular en lo que a la cultura y perspectiva empresarial se refiere (Watts, 2020) para evitar su fracaso al embarcarse en una aventura de tal envergadura.

Asimismo, atendiendo a la realidad actual, caracterizada por la demanda de un mundo cada vez más concienciado con el medioambiente, la existencia de plataformas como Blablacar o Carg2go, que permiten compartir viajes y alquilar coches eléctricos respectivamente, llama la atención de emprendedores que ven en este tipo de plataformas una oportunidad de negocio. La razón de ello es que dichas plataformas suponen un impacto medioambiental positivo al ahorrarse una cantidad considerable de emisiones de CO<sub>2</sub> y los consumidores son propensos a tener en cuenta la responsabilidad social corporativa a la hora de tomar decisiones relacionadas con el consumo.

Otro de los factores que puede ser clave para el crecimiento de las plataformas digitales está relacionado con la capacidad que tienen algunas plataformas para crear comunidades de usuarios (Rodríguez Marín, 2017), como ocurre con Instagram, Facebook o Tinder, las cuales, además, suelen incluir un sistema de verificación de usuarios susceptible de crear un entorno seguro y fiable para poder entablar relaciones personales.

Del mismo modo, existe una estrategia denominada “platform envelopment” que contribuye al crecimiento de las plataformas digitales en términos de diversificación y expansión internacional al permitir que un proveedor de plataforma acceda a otro mercado mediante la conexión de su propia plataforma con la del mercado al que tiene intención de ingresar, de tal manera que las funcionalidades de ambas se unifiquen en un paquete multiplataforma. La efectividad de dicho enfoque se basa en la capacidad de la plataforma adherida de beneficiarse de la superposición de la base de usuarios de ambas plataformas y de los componentes comunes, así como de impedir la accesibilidad de la plataforma objetivo a la red de usuarios compartida, beneficiándose, además, de sus efectos de red (Singh, 2020). Un ejemplo de ello es la adquisición de Paypal que en 2002 llevó a cabo Ebay. La compañía de subastas online fracasó en su intento por crear una plataforma similar a Paypal, y dado que esta firma de pagos es la más utilizada por los clientes de Ebay, la compañía no dudó en llevar a cabo su adquisición para aprovechar las relaciones de usuarios compartidas y continuar así con su expansión<sup>57</sup>.

Finalmente, considero importante recalcar el fomento del sector de las plataformas digitales por parte de la Unión Europea materializado en el Mercado Único Digital que

---

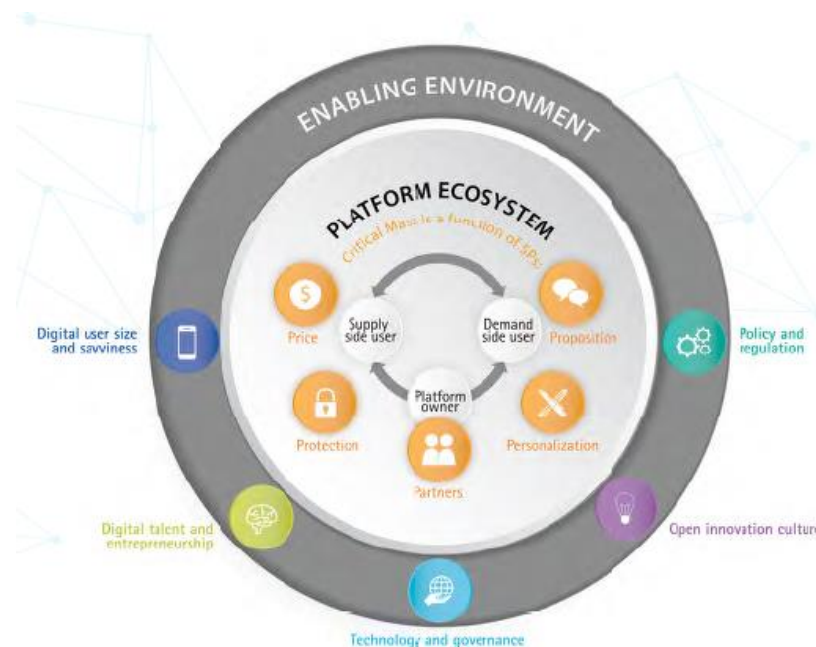
<sup>56</sup> Gracias a las plataformas digitales muchas necesidades y aspectos de la vida cotidiana que hasta entonces estaban latentes se hacen visibles y se vuelven imprescindibles para los consumidores, y como consecuencia aparecen plataformas que imitan a las pioneras en un ámbito concreto.

<sup>57</sup> El diario económico Cinco Días publicó una noticia sobre dicha adquisición (“Ebay adquiere PayPal por 1.530 millones de euros” (2002). **CincoDías**. 8 de julio. Disponible en: [\(https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/07/08/empresas/1026295149\\_850215.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20subastas%20por,especializada%20en%20pagos%20electr%C3%B3nicos%20PayPal\)](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/07/08/empresas/1026295149_850215.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20subastas%20por,especializada%20en%20pagos%20electr%C3%B3nicos%20PayPal) (Consulado 15-05-2022)).

tiene como objetivo principal suprimir las barreras nacionales al comercio online (Ratcliff, Martinello y Kaiser, 2021). La Estrategia del Mercado Único Digital se asienta sobre tres ejes: fortalecer el acceso a los bienes y servicios digitales de la Unión Europea por parte de consumidores y empresas, forjar un entorno adecuado y equilibrado para garantizar la prosperidad de las redes digitales y servicios innovadores y sacar el máximo provecho al potencial desarrollo de la economía digital (Ratcliff, C. et al., 2022). Además, en 2020 la Comisión Europea presentó ante el Parlamento y el Consejo su propuesta de reglamento relativo a un mercado único de servicios digitales (Ley de servicios digitales), que incluye dos propuestas legislativas recientemente aprobadas: la Ley de Servicios Digitales<sup>58</sup> y la Ley de Mercados Digitales, cuyos objetivos están orientados a mejorar la seguridad de los derechos fundamentales de los usuarios digitales e instaurar un ambiente competitivo equilibrado que promueva la innovación, el crecimiento y la competitividad tanto a nivel europeo como mundial. A nivel nacional, cabe destacar, entre otras medidas, la Agenda España Digital 2025 cuya finalidad es lograr una conexión digital apropiada para la población española. Uno de sus objetivos principales es acelerar la digitalización de las empresas y conseguir un 25% de contribución del comercio electrónico al volumen de negocio PYME (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020). A mi modo de ver, esta predisposición se asienta sobre la fuerza que las plataformas digitales ostentan sobre la creación de empleo y riqueza.

Según la multinacional Accenture (2020) son cinco los habilitadores ambientales imprescindibles para que las plataformas digitales prosperen: el tamaño e inteligencia del usuario digital, el talento digital y emprendimiento, la tecnología y gobernanza, la cultura de innovación abierta y la política y regulación (Morvan, Hintermann y Vazirani, 2020).

**Gráfico 2.3.1: Modelo económico de la plataforma Accenture**



Fuente: tomado del Informe Accenture 2020.

<sup>58</sup> Su propósito principal es lograr que las plataformas digitales supervisen de manera más continua y persistente su contenido y busquen soluciones rápidas ante situaciones que puedan ser consideradas dañinas o ilegales.

## 2.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES COMO VÍA DE CRECIMIENTO

La era digital, con internet y la irrupción de los teléfonos móviles<sup>59</sup> al frente, ha contribuido enormemente a la internacionalización empresarial, proporcionando novedosas herramientas con las que instalarse más fácilmente en nuevos mercados y haciendo frente a muchos de los obstáculos que el comercio internacional tradicional lleva aparejado como, por ejemplo, los costes relacionados con la distancia geográfica y el control de los recursos fuera de los límites fronterizos. En este sentido, y como consecuencia de la reducción de las deficiencias relacionadas con la comunicación y la obtención de información entre comerciantes y consumidores extranjeros (Serrano, 2020) o entre otro tipo de usuarios<sup>60</sup>, fruto de las nuevas tecnologías digitales, son muchas las empresas, principalmente las pymes y aquellas de nueva creación<sup>61</sup>, que han conseguido alzarse con éxito en nuevos mercados a través de plataformas digitales de forma más eficiente y con un coste inferior<sup>62</sup>. De hecho, hay estudios que afirman que las empresas digitales de nueva creación, gracias a las plataformas digitales, pueden lograr, en términos económicos, en cuatro años lo que anteriormente tardaban en una media de veinte años las empresas que encabezaban la lista Fortune 500 (Morvan, Hintermann y Vazirani, 2020).

A tal efecto, y pese a la gran variedad de plataformas digitales que existen más allá del e-commerce, las plataformas de comercio electrónico<sup>63</sup> merecen especial atención, fundamentalmente a raíz de la crisis causada por el COVID-19 que propició la necesidad de recurrir a esta vía para atender muchas necesidades básicas<sup>64</sup>, siendo la internacionalización, a mi modo de ver, determinante para garantizar el éxito futuro de las mismas en un mundo tan globalizado como el actual. Así se ha manifestado Ruiz

---

<sup>59</sup> Según el informe Digital 2022 publicado por Hootsuite y We Are Social, con datos de enero 2022, el 67,1% de la población mundial (5.31 billones de personas) dispone de un teléfono móvil (Hootsuite y We Are Social, 2022).

<sup>60</sup> A menudo resulta difícil catalogar a los usuarios de las plataformas digitales como consumidores y productores, supuesto que ocurre en el caso de plataformas como Youtube en las que cabe la posibilidad de que los productores adquieran la cualidad de consumidores y viceversa.

<sup>61</sup> Las pymes y las empresas de nueva creación, ciertamente desfavorecidas por carecer del tamaño adecuado para ganar productividad y sacar provecho de las económicas de escala en comparación con aquellas otras empresas de mayor tamaño y experiencia, son las que más se benefician de las plataformas digitales, especialmente de los Marketplace.

<sup>62</sup> Por ejemplo, se pueden evitar costes asociados al establecimiento de una tienda física en el país de destino gracias a los servicios de mensajería y transporte, al margen de la existencia de costes significativos que la empresa ha de asumir para hacer frente al lanzamiento de la plataforma en un país determinado.

<sup>63</sup> Es importante distinguir entre plataformas de comercio electrónico (o tiendas online) y marketplace, pues éstas últimas operan como un mercado en el que se pueden encontrar diferentes categorías y líneas de productos y marcas, como es el caso de Amazon o Alibaba. Por su parte, el comercio electrónico es una plataforma web donde una marca o empresa vende sus productos o servicios, como ocurre con la página web de Zara. Todo ello sin perjuicio de que las empresas que disponen de su propia tienda en línea tengan presencia en algún Marketplace.

<sup>64</sup> En el tercer trimestre de 2020, el número de transacciones de comercio electrónico en España fue de 307,9 millones frente a los 226,6 del primer trimestre (previo a la pandemia), con clara diferencia entre los diferentes sectores (aumento de los productos de supermercado y de material deportivo, y disminución de la demanda de productos textiles). Aunque el número de transacciones haya disminuido tras el periodo de confinamiento, los niveles aún son muy superiores, lo que deja en evidencia la importancia que ha adquirido este sector en España (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022a). Pese a la alta tasa de crecimiento del comercio electrónico, en 2020 las ventas provenientes del e-commerce tan sólo representaban el 11,06% (frente al 7,85% de 2019) respecto a las ventas totales, lo que pone en entredicho la necesidad de seguir progresando en este ámbito. De hecho, en comparación con la media de la Unión Europea, España dispone de un bajo nivel en lo que al comercio electrónico se refiere, especialmente respecto a las pymes y micropymes. En este sentido, y como mencioné anteriormente, uno de los objetivos del Plan España Digital 2025 es acelerar la digitalización de las empresas y conseguir un 25% de contribución del comercio electrónico al volumen de negocio PYME.

Seco al señalar que “la internacionalización del negocio online es una oportunidad clave que todo eCommerce debería aprovechar. La pandemia del Covid-19 ha forzado la aceleración de la digitalización a un ritmo nunca antes visto y ahora mismo estamos en el momento clave para apostar por una agencia especializada que nos ayude a escalar el negocio vendiendo en otros países” (Ruiz Seco, citado en Véliz, 2021).

A España aún le queda un largo camino por recorrer en este ámbito, ya que pese al elevado número de transacciones de comercio electrónico que experimenta, el 67,6% de las mismas provienen del exterior (importaciones), siendo, por tanto, muy bajo el porcentaje de operaciones de e-commerce de empresas españolas en el extranjero que apenas alcanza el 3,8% (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022b).

Al margen de ello, a efectos de expansión internacional, es conveniente hacer referencia a las externalidades de red, que como vimos anteriormente constituyen uno de los principales impulsores de las plataformas digitales, haciendo hincapié en la extensión geográfica<sup>65</sup> de las mismas, que, sin duda, es sumamente importante en este ámbito pues afecta a las decisiones fundamentales de la internacionalización, tales como el modo de selección y entrada en los mercados extranjeros, el tipo de estrategia a adoptar o la salida de un determinado mercado.

Siendo ello así, y pese a la opinión de algunos autores<sup>66</sup>, podemos profundizar en el concepto de externalidades de red diferenciando entre externalidades a nivel local o nacional, propias de las plataformas digitales de delivery como Glovo o de citas como Tinder<sup>67</sup>, y a nivel internacional, características de las plataformas de reserva de alojamientos en línea como Airbnb o de mensajería instantánea como Whatsapp<sup>68</sup>. Dicha distinción nos permite evaluar la capacidad de la base de usuarios<sup>69</sup> de una empresa de plataforma digital para constituir una ventaja competitiva específica de la empresa transferible al exterior (Rugman y Verbeke, 1992, citado en Stallkamp y Schotter, 2021). Es precisamente esta idea la que guarda un vínculo con la teoría de la internacionalización de las plataformas digitales, asunto que ahora nos compete, pues la mayor prosperidad de la expansión internacional dependerá en gran medida de la

---

<sup>65</sup> El alcance geográfico guarda relación con el hecho de si las externalidades de red traspasan las fronteras nacionales o si es imprescindible desarrollar redes de usuarios independientes en cada país (externalidad de red local). Dicha restricción, además de por la distancia física y el transporte (como en el caso de Uber o JustEat), está condicionada por la prioridad de los usuarios por interactuar con otros de su mismo país (por razones lingüísticas) o cultura, lo que ocurre a menudo con algunas redes sociales, como Tinder (Burtch, Ghose y Wattal, citado en Stallkamp y Schotter, 2021).

<sup>66</sup> Autores como Brouthers et al. (2016, citado en Stallkamp y Schotter, 2021), consideran que las empresas de plataformas deben desarrollar una nueva base de usuarios en cada país en el que operan no extendiéndose las externalidades de red a través de las fronteras de los países.

<sup>67</sup> Glovo experimenta una externalidad de red indirecta dentro del país (y, además, a nivel local), ya que los usuarios de la plataforma se benefician del mayor número de repartidores (otro tipo de usuario) que haya en la zona en la que se encuentran, siendo indiferente, por tanto, que haya un elevado número de repartidores en otras zonas, ciudades o países. Tinder, por su parte, experimenta una externalidad de red directa dentro del país (a nivel local), ya que los usuarios disfrutan de la presencia de un mayor número de personas conectadas a la plataforma en una misma zona con las que poder interactuar y conocer.

<sup>68</sup> Airbnb disfruta de una externalidad indirecta entre países, ya que los usuarios de la plataforma (huéspedes) se benefician del mayor número de personas que ofrezcan alojamiento (propietarios) en cualquier parte del mundo. Por ejemplo, una persona residente en España que tenga un viaje programado a Berlín tendrá interés en los alojamientos disponibles en ese país. Por otro lado, Whatsapp cuenta con una externalidad directa entre países, ya que es al ser una plataforma puramente digital alcanza a usuarios de la mayor parte del mundo que pueden interactuar entre sí con independencia del lugar en el que se encuentren (traspasan fronteras) y, además, el efecto directo se manifiesta en el hecho de que cuantas más personas dispongan de la aplicación mayor será el incentivo para nuevos usuarios.

<sup>69</sup> Como consecuencia de los efectos de red, la base de usuarios de las plataformas digitales constituye una importante ventaja competitiva para las mismas, pues aquellas plataformas que dispongan de una red de usuarios considerable en comparación con sus rivales serán susceptibles de generar un mayor valor económico.

existencia de ventajas competitivas específicas<sup>70</sup>, no solamente aquellas relacionadas con la red de usuarios, que conserven su valor al traspasar las fronteras<sup>71</sup>, facultando a la empresa a competir con éxito con las empresas nacionales pese a los obstáculos y costes adicionales a los que tengan que enfrentarse en comparación con estas últimas. A tal efecto, las empresas de plataforma que actúan en mercados con externalidades de red locales se caracterizan por la intransferibilidad de su cartera de clientes a otros países, dando como resultado una ventaja competitiva no transferible al exterior, efecto totalmente contrario al que se produce cuando existen externalidades de red a nivel internacional, en cuyo caso la base de usuarios constituye una ventaja competitiva non location-bound (no ligada a la localización) y la plataforma deviene atractiva para los posibles usuarios en el mercado de destino pese a la inexistencia de una red de usuarios local, pues lo fundamental es la magnitud de la red de usuarios global.

Que una empresa de plataforma disponga de una ventaja competitiva local-bound (ligada a la localización) en lo que a la red de usuarios se refiere no quiere decir que no pueda sumergirse y triunfar en el proceso de internacionalización empresarial. En este sentido, deberá centrarse en puntos fuertes de distinta índole como, por ejemplo, el prestigio, la visibilidad e imagen de marca<sup>72</sup>, los recursos disponibles, la capacidad de recombinar las ventajas competitivas y/o el producto del país de origen para adecuarlas al país de destino<sup>73</sup> o de combinar varias tecnologías, además de promover con rapidez una contundente red de usuarios en cada mercado exterior.

A continuación, haré referencia a las principales decisiones relacionadas con la internacionalización y a la influencia que las externalidades de red tienen respecto a las mismas, sin perjuicio de que la propensión no siempre es acorde a la realidad.

Como mencioné anteriormente, además de aquellos factores relacionados con los costes, recursos y aptitudes, aspectos culturales y organizativos, entre otros, las externalidades de red influyen en el modo de entrada en un nuevo mercado por parte de las empresas de plataforma. En este sentido, cuando el país de destino ya cuenta con plataformas de la misma índole que gozan de una ventaja inicial en términos de base de usuarios, las adquisiciones y alianzas constituyen una excelente alternativa para los nuevos competidores al permitirles acceder a la red de usuarios local de las

---

<sup>70</sup> Según Grøgaard & Verbeke (2012, p. 8) las ventajas competitivas específicas (denominadas, en inglés, FSA) son "puntos fuertes de la empresa en relación con los que tienen los rivales relevantes que permiten la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento" (citado en Stallkamp y Schotter, 2021). Dichas fortalezas, que pueden ser o no transferibles al exterior, se basan, no solamente en la base de usuarios de la plataforma, sino también en los recursos disponibles, las aptitudes de organización y gestión, el prestigio e imagen de marca, la capacidad de innovación, la interacción con los stakeholders, entre otras. Además de la red de usuarios local, existen otras ventajas competitivas específicas no transferibles al exterior como, por ejemplo, ventajas procedentes de recursos inamovibles ligados a ventajas de localización (como red de distribución, recursos naturales, físicos, financieros o humanos, o condiciones ambientales que convierten una determinada ubicación en un lugar atractivo), recursos que carecen de un valor idéntico en el exterior por ser inaplicables o menos valiosos (prestigio o imagen de marca no apreciado en el exterior), o procedimientos sumamente eficaces en el país natal pero no en el extranjero (WorldSupporter. International strategic management). En estos casos, las ventajas de la empresa son valiosas solamente en un país o lugar concreto, y cuando se aplican a otras regiones implican costes considerables, lo que limita la velocidad y profundidad de expansión internacional.

<sup>71</sup> Las ventajas competitivas no ligadas a la ubicación se pueden transferir al exterior con bajos costes y emplearse eficientemente en operaciones extranjeras sin que pierdan su valor (Rugman y Verbeke, 1992, citado en Stallkamp y Schotter, 2021).

<sup>72</sup> Por ejemplo, Uber, que experimenta una externalidad dentro del país, aún no se ha asentado en Asturias, sin embargo, y pese a la necesidad de crear una red de usuarios local si decide acceder a este mercado, cuenta con una ventaja importante en términos de prestigio y visibilidad puesto que es una plataforma mundialmente conocida que ya actúa en otras zonas del territorio español ofreciendo servicios económicos y de calidad al utilizar una tarifa fija.

<sup>73</sup> De hecho, según CK Prahalad y Gary Hamel, la capacidad de recombinación representa una de las principales fuentes de éxito de una empresa internacional (citado en WorldSupporter. International strategic management).

empresas ya asentadas (Stallkamp y Schotter, 2021). Por ejemplo, Paypal y SoftBank, empresa japonesa de telecomunicaciones e Internet, crearon una empresa conjunta bajo el nombre de “Paypal Japón” para lanzar un negocio de pagos móviles en Japón (PayPal Here), beneficiándose la compañía estadounidense de la red de usuarios ya existente de SoftBank (Martín, 2012). Por otro lado, en 2017 Tiktok, red social de origen chino, adquirió la plataforma Musicaly.ly con el objetivo de reforzar la marca y traspasar las fronteras (Del Barco, 2018) y en 2018 ambas se fusionaron. Teniendo en cuenta que las empresas de plataforma caracterizadas por externalidades de red dentro del país tienen que establecer una nueva base de usuarios local en cada mercado en el que operan, las adquisiciones y alianzas representan una magnífica opción para este tipo de empresas. En cambio, cuando existen externalidades de red entre países la empresa de plataforma capta a los usuarios del país de destino y los lleva a su red de usuarios global, por lo que el acceso autónomo será viable en aquellos casos en los que la empresa goce de una gran red de usuarios global, incluso cuando se trate de mercados con un elevado número de competidores. En estas circunstancias es habitual optar por canales virtuales desde el país de origen o por una pequeña presencia física en el mercado extranjero (Autio & Zander, 2016, citado en Stallkamp y Schotter, 2021).

Por su parte, la selección de mercados extranjeros puede verse afectada, además de por las relaciones sociales y económicas entre países e individuos<sup>74</sup> susceptibles de generar un importante impacto en lo que a la extensión de fronteras se refiere, por la existencia de barreras lingüísticas<sup>75</sup>, culturales<sup>76</sup> y ambientales que disminuyan el valor de los productos o servicios ofrecidos por la empresa de plataforma. Por lo tanto, es de esperar que las empresas de plataforma con externalidades de red transfronterizas, en comparación con aquellas que gozan de externalidades dentro del país, prioricen su expansión respecto a países que sean culturalmente más parecidos y con los que existan fuertes conexiones sociales y económicas, lo que, sin duda, facilitará la captación de los usuarios locales para integrarlos en su base de usuarios global.

Además, el efecto que las diferentes tipologías de externalidades de red tienen en lo que a las estrategias internacionales se refiere es muy dispar. En este sentido, para asegurar la interacción entre usuarios, las empresas que experimentan externalidades de red transfronterizas deben velar por que las funciones y características de la plataforma sean compatibles en todos los países en los que operan, y deben ser conscientes, además, de que toda decisión de carácter estratégico que adopten, aun cuando sea local, tendrá repercusión sobre la base de usuarios de todos los países en los que estén presentes. Por ejemplo, la disminución del precio de un bien o servicio en un país determinado supondrá un incentivo para los consumidores de dicho mercado aumentando la red de usuarios local, y al haber externalidades de red transfronterizas la empresa de plataforma se vuelve atractiva para los usuarios de otros países, incrementándose consecuentemente la red de usuarios global. Por este motivo, las empresas que cuentan con externalidades de red transfronterizas tienden a emplear estrategias globales, caracterizadas por un alto nivel de centralización y homogeneidad de la producción, ya sea de bienes o servicios (Bartlett & Ghoshal, 1989, citado en Stallkamp y Schotter, 2021). En cambio, las empresas con externalidades de red dentro del país, al tener que forjar una red de usuarios en cada mercado, deberán adaptar sus

---

<sup>74</sup> Por ejemplo, plataformas como Skype o Tango, que permiten conectar a usuarios vía video, texto o voz, aprovechan la demanda latente para suministrar conectividad entre países, de tal modo que un estudiante de erasmus en Budapest pueda comunicarse con su familia residente en España, o que los trabajadores ingleses tengan la oportunidad de interactuar con socios estadounidenses.

<sup>75</sup> Por ejemplo, la plataforma Vidu, tienda de vídeo digital estadounidense, solamente tiene disponible su catálogo de películas, series, documentales, etc., en su idioma original, por lo que la base de usuarios solamente será valiosa para expandirse en países semejantes desde un punto de vista lingüístico.

<sup>76</sup> Por ejemplo, no tiene sentido que una empresa de comercio electrónico dedicada a la comercialización de carne de cerdo trate de acceder al mercado marroquí porque su religión prohíbe el consumo de dicho alimento.



productos o servicios a las necesidades locales y exigencias normativas para poder proporcionar un valor óptimo que les permita obtener ventajas competitivas. Por ejemplo, las plataformas de transporte como Uber tienden a adaptar las estrategias de marketing ofreciendo promociones que únicamente serán aplicables en un determinado país o incluso zona, y a adaptar el abastecimiento a la demanda local. Uber cuenta con diferentes tipos de vehículos en función del precio, número de pasajeros, tiempo de reserva, entre otros factores, y el número de vehículos que la plataforma pondrá a disposición de los usuarios en una determinada zona dependerá en cierto modo de las condiciones y características locales. Así, por ejemplo, en una zona transitada por personas con un alto nivel de vida, el servicio ofrecido por UberBlack (vehículo de lujo) prevalecerá sobre aquel ofrecido por UberX (mucho más asequible económicamente), y en aquellos países, ciudades o zonas más concienciados con el medio ambiente tendrá una mayor repercusión el servicio de UberGreen, al tratarse de vehículos eléctricos. Por su parte, Uber también ofrece servicios de moto, bicicleta y patinetes eléctricos que probablemente tengan un mayor impacto en ciudades con tráfico y con condiciones que faciliten su uso (pocas cuestas, carriles para bicicletas y patinetes). Además, el precio del servicio también varía considerablemente de un país a otro motivado, especialmente, por el coste de la gasolina y, por ejemplo, en la época de pandemia el número de pasajeros de los vehículos de Uber dependía de las restricciones impuestas por cada país. Siendo ello así, no es de extrañar que este tipo de empresas apuesten por estrategias multidomésticas basadas en la descentralización y diversificación de actividades para lograr un mayor nivel de adaptación local (Bartlett & Ghoshal, 1989, citado en Stallkamp y Schotter, 2021).

Finalmente, los diferentes tipos de externalidades, junto a la existencia de economías de escala que proporcionan importantes ventajas de costes para las empresas con un mayor nivel de producción, afectan a las decisiones de salida de los mercados. En este sentido, cuando las externalidades traspasan las fronteras, la innecesidad de capturar rápidamente a los usuarios locales, fundamentado en la importancia que adquiere la red de usuarios global en estos casos, hace que el nivel de competencia de las empresas de plataforma expuestas a dichas externalidades sea menor en comparación con aquellas que se basan en externalidades de red dentro del país, las cuales deberán competir agresivamente y esforzarse por liderar su sector en el mercado local, enfrentándose, en muchas ocasiones, a pérdidas financieras como consecuencia de la existencia de competidores con fuertes ventajas de red de usuarios. Por ese motivo, es más probable que se retiren de un mercado extranjero las empresas basadas en externalidades de red dentro del país.

En definitiva, las empresas de plataformas deberían considerar el alcance geográfico de las externalidades de red antes de tomar cualquier decisión relacionada con la entrada en un mercado extranjero.

**Figura 2.4.1.: Resumen sobre la tendencia internacional de las empresas de plataforma en función de las externalidades de red**

	Modo de entrada	Selección mercados	Estrategia internacional	Salida del mercado extranjero
Efectos de red dentro del país (directos e indirectos)	Adquisiciones y alianzas	Indiferente	Multidoméstica	Más probable
Efectos de red transfronterizos (directos e indirectos)	Entrada autónoma	Inclinación por países con sólidos vínculos sociales y económicos y similitud cultural	Global	Menos probable

Fuente: tomado y adaptado de Stallkamp y Schotter, 2021.

Ahora bien, además de las externalidades de red, sumamente importantes en este ámbito, son muchos los factores que las empresas de plataforma deben tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión respecto a su internacionalización y a la estrategia apropiada para ello. Así pues, la capacidad tecnológica y administrativa de la empresa, la normativa existente en cada país, que se asienta sobre el creciente proteccionismo digital imperante en la actualidad, o los costes de transacción<sup>77</sup> son aspectos que toda empresa de plataforma que plantee abrirse paso en el exterior debe considerar.

Además, el proceso de internacionalización de las empresas de plataforma es similar al analizado en la primera parte del trabajo (en cuanto al análisis del entorno interno y externo, establecimiento de objetivos, segmentación del público objetivo, etc.), con las peculiaridades que acabamos de examinar en relación con las externalidades de red que condicionan, en parte, muchas de las decisiones fundamentales relacionadas con la internacionalización. Asimismo, para poder acceder al mercado global la empresa de plataforma deberá trabajar en profundidad en múltiples aspectos, véase los canales digitales de contacto (redes sociales, correo electrónico, plataforma web) como instrumentos de promoción exterior, la implantación de estrategias de marketing digital que contribuyan a impulsar la imagen de marca, el establecimiento de infraestructuras de pago compatibles y la obtención de la aprobación normativa vigente en el país, siendo aconsejable, además, proceder a la incorporación de CRM<sup>78</sup> en la empresa (Zubikarai, 2021).

<sup>77</sup> Tales como los costes de adaptación de los productos y las actividades a los diversos contextos culturales, lingüísticos e institucionales.

<sup>78</sup> El CRM (término que hace alusión a la gestión de las relaciones con clientes) es todo proceso empleado por las empresas para gestionar y evaluar las relaciones con clientes, con vistas a prevenir sus necesidades y gustos, maximizar la rentabilidad, incrementar el volumen de ventas y personalizar campañas de reclutamiento de potenciales clientes (Salesforce).

## 3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL AIRBNB

### 3.1. HISTORIA DE AIRBNB

Airbnb, una de las pioneras en el modelo de economía colaborativa<sup>79</sup>, es una empresa internacional que explota una plataforma digital dedicada a la intermediación en el mercado de alojamiento de corta duración. La empresa actúa como intermediaria entre anfitriones y huéspedes cobrando una comisión a ambas partes<sup>80</sup>. La oferta, que inicialmente incluía la reserva de habitaciones exclusivamente, abarca actualmente diferentes tipos de alojamientos como habitaciones compartidas, privadas, de hotel, apartamentos, casas e incluso cabañas, barcos, castillos, entre otros. Esta diversidad de oferta, la simplicidad del uso de la plataforma y los menores costes del servicio son los factores que explican el atractivo de la compañía en relación con los hoteles y otras empresas de alojamiento convencional.

El origen de la compañía se remonta a octubre de 2007, año en el que Brian Chesky y Joe Gebbia, fundadores de Airbnb junto al actual director de estrategia de la plataforma Nathan Blecharczyk<sup>81</sup>, dieron forma a la idea de AirBed & Breakfast<sup>82</sup> al ofrecer en su piso una estancia a tres personas durante la Conferencia de Diseño Industrial celebrada en San Francisco. Sin embargo, dicho planteamiento no fructificó hasta agosto de 2008 con el lanzamiento de la página web Airbedandbreakfast.com, cuyo mantenimiento llevó a la compañía a vender cajas de cereales Cheerios y Capitán Crunch con la imagen de los dos candidatos a la Casa Blanca en las elecciones presidenciales de 2008.

Pese a los grandes esfuerzos de la compañía el importe recaudado no era suficiente para sostener su negocio y, por ende, acudieron a la vía de la financiación. Pronto vieron cómo dicha necesidad se veía, en parte, satisfecha de la mano de Y Combinator que en enero de 2009 puso a disposición de la empresa 20.000 dólares en concepto de financiación. Esta primera ronda vino acompañada de ayudas posteriores como, por ejemplo, la concedida por Sequoia Capital por un importe de 585.000 dólares y por Y Ventures (30.000 dólares) en abril del mismo año, que valoró a la empresa en 2,4 millones de dólares (Gallagher, 2017), o la otorgada por Greylock Partners y Sequoia Capital en la Serie A en noviembre de 2010. Hasta la fecha, Airbnb ha realizado 33 rondas de financiación por un importe total de 6 billones de dólares, la última en junio de 2020 (Crunchbase).

La idea impulsada por Chesky y Gebbia no tardó en dar resultados pues en menos de 4 años desde el lanzamiento de la página web Airbnb ya estaba anunciando su reserva número 1 millón, hecho que vino acompañado de múltiples rondas de financiación y de sus primeras adquisiciones, lo que permitió a la empresa comenzar su andadura en el extranjero con la apertura de sus primeras oficinas internacionales. Todo ello tuvo un enorme impacto pues 11 meses después, a principios de 2012, la compañía comunicó los 5 millones de reservas acumuladas (Deane, 2022), duplicándose dicha cifra en

---

<sup>79</sup> Según Jarne Muñoz, “hablar de alojamiento colaborativo a día de hoy es hablar de Airbnb, plataforma líder en la que se aprecia a la perfección este proceso de mercantilización” (Jarne Muñoz, 2016, p.67).

<sup>80</sup> Airbnb cobra aproximadamente un 14% a los huéspedes y un 3% a los anfitriones cuando se hace efectivo el alquiler. En 2021, la compañía recaudó 5.99 millones de dólares en comisiones de servicios (Cuofano, 2022).

<sup>81</sup> Nathan Blecharczyk se unió como tercer cofundador en febrero de 2008.

<sup>82</sup> En marzo de 2009 se cambia el nombre a Airbnb.

menos de 1 año (10 millones de reservas acumuladas en 2013). En 2014 el número total de huéspedes acumulados alcanzó los 26 millones, y solamente durante el año 2015 el número de reservas ascendió a 40 millones, dando como resultado un total de 70 millones desde el lanzamiento del sitio web. La cifra de reservas y de listados ha ido aumentando considerablemente con los años y en septiembre de 2021 más de 1 billón de usuarios habían reservado alojamiento en la plataforma desde su puesta en marcha en 2008 (Woof, 2022).

Las adquisiciones se convirtieron en una práctica muy recurrida por la compañía que vio en ellas un potencial de diversificación y expansión internacional, lo que, consecuentemente, ha repercutido positivamente en la imagen de la marca y en el número de anuncios, reservas e ingresos. Por otro lado, Airbnb también optó por asociarse a otras empresas y plataformas para potenciar su gama de servicios y obtener ventajas competitivas basadas en la fidelidad de los usuarios (anfitriones y huéspedes), siendo, de hecho, una de las empresas que más acuerdos estratégicos ha llevado a cabo. Por ejemplo, en enero de 2014 la compañía anunció su intención de asociarse con los servicios de limpieza del hogar de tal manera que los anfitriones obtuvieran descuentos en dichos servicios, cooperación que se hizo efectiva en julio de ese mismo año con la empresa Handybook (Lawler, 2014a). En 2015 Airbnb se asoció con Deutsche Telekom para que su aplicación estuviera preinstalada en los teléfonos móviles en trece países, obteniendo los clientes 30 euros de vales para hospedarse en alojamientos de la plataforma (Lunden, 2015), y en 2017 con Resy, empresa estadounidense de servicios de reserva de restaurantes en línea, con el propósito de incorporar este nuevo servicio para los turistas. Estas asociaciones y todas las demás adquisiciones y alianzas llevadas a cabo por la compañía<sup>83</sup>, forman parte de la estrategia “platform envelopment” que Airbnb utiliza para ampliar su paquete de productos y acceder a la base de usuarios de las compañías con las que establece vínculos.

En 2014 Airbnb, que había lanzado en noviembre de 2010 la aplicación móvil y la función de reserva inmediata, optó por rediseñar la página web y la aplicación móvil de la mano de DesignStudio y presentó un nuevo logotipo (“Bélo”), además de exponer innovaciones respecto al servicio proporcionado para beneficiar a los huéspedes y anfitriones, aspecto en el que profundizaré en el epígrafe siguiente. Ahora bien, las actualizaciones en la página web y aplicación móvil<sup>84</sup> y las novedades de producto y marca son aspectos a los que la compañía recurre regularmente para facilitar el uso de la plataforma e incrementar la satisfacción de los usuarios.

Airbnb ha creado nuevas marcas de ofertas de alojamiento personalizadas como Airbnb for Work cuyo lanzamiento se produjo en julio de 2014 para facilitar la reserva de viajes de trabajo a través de la plataforma de Airbnb. Ese mismo mes, con el objetivo de ayudar a los viajeros de negocios a inscribir como gasto comercial el alojamiento reservado a través de Airbnb, la compañía se asoció con Concur, empresa que proporciona servicios de administración de viajes y gastos a empresas, y más tarde incluyó un mecanismo de reserva de terceros para que tanto el empleado que realice el viaje como aquel que lo gestione puedan llevar a cabo modificaciones y comunicarse con el anfitrión. En 2016 la empresa cerró una alianza con American Express Business para atraer a más empresarios a la plataforma al organizar viajes para las empresas, y posteriormente, en 2019, Airbnb, con la finalidad de conectar a los profesionales con exclusivos espacios en los que celebrar eventos y reuniones, adquirió Gaest.com<sup>85</sup>, startup que ofrece una

---

<sup>83</sup> Con excepción de la adquisición de Accoleo y CrashPadder por tratarse de empresas rivales que no amplían el paquete de servicios de la compañía.

<sup>84</sup> Por ejemplo, en 2015 lanzó una versión para Ipad y Apple Watch, y en 2018 Airbnb anunció como novedad “Historias de viaje”, una función parecida a las historias de instagram para que los viajeros pudieran exponer sus fotos y videos de manera instantánea (Carey, 2018).

<sup>85</sup> Con dicha adquisición la compañía buscaba expandir Airbnb for Work más allá de los viajes de negocios.

plataforma enfocada en locales de reunión para alquileres a corto plazo (Airbnb, 2019a). En agosto de ese mismo año la compañía llevó a cabo su última adquisición hasta la fecha mediante la compra de Urbandoor, empresa que proporciona alojamientos a clientes corporativos durante un periodo de tiempo considerable. Todos los esfuerzos de la compañía por dar salida a esta iniciativa han dado como resultado que en 2022 haya aproximadamente 700.000 empresas que utilizan Airbnb for Work (Woolf, 2022).

En marzo de 2015 Airbnb se convirtió en el socio oficial de alojamiento alternativo para los Juegos Olímpicos de Río que se celebrarían en 2016, hecho que permitió a la empresa incrementar notablemente su número de reservas y de listados. Más adelante, en 2019, se hizo pública su colaboración con el Comité Olímpico y Paralímpico Internacional por un periodo de 9 años, acuerdo que sin duda beneficia tanto a las ciudades como a los espectadores y deportistas.

En noviembre de 2016 la compañía amplió su abanico de productos dando paso a la función “experiencias” que concede a los anfitriones la posibilidad de ofrecer recorridos especializados y eventos (Lyneley, 2016). Trips es la estrategia utilizada por Airbnb para traspasar las fronteras del alojamiento y brindar experiencias exclusivas en todos los ámbitos del viaje<sup>86</sup>, y tan solo dos años después de su lanzamiento el número de experiencias reservadas acumuladas ascendió a 4.500. Ese mismo año adquirió la startup española Trip4real dedicada al turismo de experiencias, y en junio de 2019 la compañía amplió su oferta mediante el lanzamiento de Airbnb Adventures, un servicio de tours de varios días que abarca viajes culturales y naturales por todo el mundo (por ejemplo, acampar en un acantilado o un safari gastronómico), iniciándose tan solo un año después las experiencias online, vía Zoom, para hacer frente a las pérdidas sufridas por la empresa y los anfitriones a causa del Covid-19. En relación con ello, en septiembre de 2020 Airbnb se asoció a Brand USA con el propósito de permitir a los huéspedes viajar virtualmente por Estados Unidos. Tras lanzar la función experiencias con 500 en 2016, Airbnb llegó a alcanzar las 40.000 experiencias ofrecidas en 1.000 ciudades del mundo en 2019.

El año 2017 trajo como novedad Airbnb.com/OpenHomes, una plataforma de alojamiento humanitario de Airbnb a nivel mundial, con el objetivo de vincular a los anfitriones que disponen de un espacio extra con personas que atraviesan situaciones de emergencia. Además, con el propósito de alcanzar a un mayor número de personas y segmentos de mercado y obtener un mayor margen de beneficio, Airbnb adquirió en febrero de 2017 la empresa canadiense Luxury Retreats dedicada al alquiler de alojamientos de lujo, adquisición que permitió a la compañía convertirse en proveedor de viajes de servicio completo (Eisen, 2017) al ofrecer casas de lujo bajo la marca “Airbnb Luxe”. Un año más tarde se lanzó Airbnb Plus, una selección de alojamientos que han sido evaluados por su calidad, comodidad y diseño tras un exhaustivo control del personal de la compañía.

A partir de 2019, y con el propósito de que todos los clientes se sientan como en casa, reservar habitaciones de hoteles boutique a última hora es posible gracias a la adquisición de HotelTonight, plataforma focalizada en hacer que los viajes improvisados sean sencillos y cómodos. En noviembre de 2020, tres meses después de anunciar su intención de salir a bolsa, Airbnb interpuso su presentación de oferta pública inicial que se hizo efectiva el 10 de diciembre de 2020 (Chamizo, 2020). Más recientemente, en mayo de 2021, la compañía comunicó el lanzamiento de Airbnb 2021, que incluye más de 100 innovaciones en los servicios y productos ofrecidos para que los huéspedes puedan viajar y alojarse más fácilmente: fechas y destinos flexibles, expansión de la

---

<sup>86</sup> De hecho, en 2014 Chesky señaló que el negocio de Airbnb no es alquilar la casa, sino todo el viaje (Chesky, 2014, citado en Truong, 2014).

cobertura de soporte y duplicación de la cantidad de agentes de soporte, guías de llegada, entre otras.

Uno de los principales obstáculos a los que ha tenido que enfrentarse Airbnb a lo largo de estos años está relacionado con las limitaciones impuestas por los gobiernos municipales y estatales: multas<sup>87</sup>, leyes que prohíben los alquileres a corto plazo<sup>88</sup> e impuestos sobre los mismos<sup>89</sup> o fijación de un número máximo de anuncios<sup>90</sup> o de días que se puede reservar un alojamiento<sup>91</sup>. Además, la compañía ha tenido y aún tiene que enfrentarse al desafío de los imitadores y potenciales competidores, entre los que destacan plataformas como Wimdu, que ofrece servicios similares, o Booking y Tripadvisor, webs de reserva de viajes en línea.

**Cuadro 3.1.1: Línea del tiempo de Airbnb**

Año	Tipo de evento	Acontecimiento
Octubre 2007	Desarrollo de ideas	Brian Chesky y Joe Gebbia dieron forma al concepto de AirBed & Breakfast, ofreciendo alojamiento a corto plazo.
Febrero 2008	Equipo	Nathan Blecharczyk se une como tercer cofundador
Agosto 2008	Producto	Lanzamiento de la página web Airbedandbreakfast.com
Agosto-noviembre 2008	Recursos financieros	Venta de cajas de cereales con la imagen de los candidatos a la presidencia en EEUU para mantener el negocio
Enero 2009	Recursos financieros	Y Combinator pone a disposición de la empresa 20.000 dólares a modo de financiación a cambio de una pequeña participación
Marzo 2009	Producto	Cambio de nombre por Airbnb y ampliación de la oferta de alojamientos (habitaciones privadas, casas, castillos, iglús, entre otros)
Abril 2009	Recursos financieros	Airbnb obtiene ayudas por un importe de 585.000 y 30.000 dólares de Sequoia Capital e Y Ventures respectivamente, valorando la empresa en 2,4 millones \$
Septiembre 2009	Comunidad	Airbnb organiza su primera reunión internacional de anfitriones en París
Noviembre 2010	Recursos financieros + Producto	Airbnb recibe 7,2 millones de dólares de la Serie A de Greylock Partners y Sequoia Capital y lanza su aplicación y su función de reserva instantánea
2010	Resultados	Total de huéspedes acumulados 160.000
Febrero 2011	Resultados	Airbnb anuncia su reserva número 1 millón

<sup>87</sup> Por ejemplo, entró en vigor una ley en Nueva York que permite imponer multas de hasta 7.500 dólares a los anfitriones que de manera ilegal alquilen viviendas (Conger, 2016), y en Barcelona la compañía fue multada en varias ocasiones por permitir la publicación de alojamientos sin licencia (Deane, 2022).

<sup>88</sup> En octubre de 2014 se legalizó en San Francisco los alquileres a corto plazo, favoreciendo fundamentalmente a Airbnb al ser la compañía más afectada por dicha medida, si bien los anfitriones deben ser residentes permanentes (San Francisco CBS Local, 2014), y en Berlín se aprobó una ley que exigía que todos los alquileres a corto plazo fueran aprobados por el Senado (Cardwell, et al., 2015).

<sup>89</sup> En septiembre de 2014 se anunció la obligación de pagar un impuesto del 14% por alquileres a corto plazo en San Francisco (Lawler, 2014b), requisito que se extendió a otros países como Ámsterdam, Chicago o Washington (Lawler, 2015) y posteriormente a París que desde el 1 de octubre de 2015 exigió un impuesto de 0,83 euros por noche (Lomas, 2015).

<sup>90</sup> En Nueva York, por ejemplo, los anfitriones no pueden anunciar más de un alojamiento a la vez (Deane, 2022).

<sup>91</sup> En París, al igual que en los Ángeles, los alojamientos solo se pueden alquilar durante 120 días al año, y en San Francisco el límite es de 90 días (IpropertyManagement, 2022).

Mayo 2011	Adquisición (expansión internacional)	Airbnb adquiere su equivalente alemán Accoleo y abre su primera oficina internacional en Hamburgo
Julio 2011	Recursos financieros	Nueva ronda de financiación por importe de 112 millones de dólares dirigida por Andreessen Horowitz
Agosto 2011	Producto	La compañía lanza una Garantía de Anfitrión de 50.000 dólares
Octubre 2011	Expansión internacional	Apertura de su segunda oficina internacional en Londres
Primavera de 2012	Expansión internacional	Airbnb abre seis oficinas internacionales en París, Milán, Barcelona, Copenhague, Moscú y São Paulo
Marzo 2012	Adquisición (expansión internacional)	Airbnb adquiere CrashPadder, su principal rival con sede en la capital británica
Noviembre 2012	Expansión internacional + Producto + Adquisición	Apertura de dos nuevas oficinas en Sidney y Singapur, lanzamiento oficial de la herramienta Airbnb Disaster y adquisición de NabeWise para agregar información sobre ubicaciones concretas
Diciembre 2012	Adquisición	Adquisición de Localmind, plataforma de preguntas y respuestas basada en la ubicación
2012	Resultados	Airbnb anuncia su reserva número 5 millones
Septiembre 2013	Expansión internacional	Airbnb establece su sede europea en Dublín
Octubre 2013	Recursos financieros	Serie C de financiación por 200 millones de dólares, siendo Ashton kutcher uno de los inversores
Noviembre 2013	Comunidad	Celebración de la primera edición de AirbnbOpen
2013	Resultados	Airbnb anuncia su reserva número 10 millones
Abril 2014	Recursos financieros	Serie C de financiación por 475 millones de dólares, al mando de Grupo de inversión Dragoneer entre otros
Julio 2014	Producto	Airbnb lleva a cabo revisiones de diseño en la página web y en la aplicación y crea un nuevo logo, Bélo, como signo de pertenencia. Además, lanza la función de viajes para negocios: Airbnb for Work
Agosto 2014	Recursos financieros	Ronda de financiación por 475 millones de dólares
Julio 2014	Asociación (diversificación)	Asociación con Handybook para la limpieza del hogar y con Concur, un servicio de informes de gastos para empresas
Octubre 2014	Legal	La compañía comienza a cobrar y transferir un impuesto del 14% por alquileres a corto plazo en San Francisco
Octubre 2014	Legal	Se firma en San Francisco una ley que legaliza los alquileres a corto plazo, acontecimiento que favorece a Airbnb
Noviembre 2014	Producto	Ampliación de la Garantía de Anfitrión a 1 millón de dólares
2014	Resultados	Total de huéspedes acumulados más de 26 millones
Enero 2015	Legal	Airbnb anuncia que comenzará a recaudar impuestos en Ámsterdam, San José, Chicago y Washington, DC
Febrero 2015	Asociación	Airbnb se asocia con Deutsche Telekom, para tener su aplicación preinstalada en teléfonos móviles en 13 países
Marzo 2015	Asociación	Airbnb se convierte en el socio oficial de alojamiento alternativo para los Juegos Olímpicos de Río
Abril 2015	Expansión internacional	Airbnb se lanza a Cuba
Junio 2015		Lanzamiento de Price Tips, una herramienta de recomendación de precios para los anfitriones y

	Producto + Recursos financieros	una nueva ronda de financiación por un importe de 1.500 millones de dólares
Agosto 2015	Alianzas (expansión internacional)	Alianzas con los fondos de inversión China Broadband Capital y Sequoia China
Septiembre 2015	Producto + Adquisición	Lanzamiento de una aplicación para Apple Watch y adquisición de Vamo, aplicación de planificación de viajes
Octubre 2015	Legal	Airbnb comienza a recaudar un impuesto sobre los alquileres en París por un importe de 0,83 euros por noche
Noviembre 2015	Recursos financieros	Obtención de capital privado por valor de 100 millones de euros
Diciembre 2015	Recursos financieros	Recibió financiación por 1,5 billones de dólares
2015	Resultados	Total de huéspedes acumulados 70 millones
Abril 2016	Producto + Estrategia	Actualización de la aplicación y lanzamiento de una campaña de marca global: "no sólo ir allí, vivir allí, aunque sea por una noche"
Julio 2016	Asociación (diversificación)	Alianza con American Express Business, para conseguir que más empresas y trabajadores utilicen la plataforma
Septiembre 2016	Adquisición + Producto + Recursos financieros	Airbnb adquiere el startup de viajes Trip4real, lanza su "Programa de edificios amigables" y obtiene una financiación de 555.5 millones de dólares
Noviembre 2016	Producto	Lanzamiento de la función "experiencias"
2016	Resultados	Total de huéspedes acumulados 150 millones
Septiembre 2017	Asociación	Asociación con Resy para ofrecer reservas en restaurantes estadounidenses a través de la plataforma
Febrero 2017	Adquisición (diversificación)	Adquisición de Luxury Retreats, para impulsar el alquiler de alojamientos de lujo y Tilt, un startup de pagos sociales
Marzo 2017	Producto/Estrategia + Recursos financieros	Lanzamiento de la marca china "Aibiyng" y de Airbnb Experiences en Shanghai y recibe una financiación de 447.8 millones de dólares
Abril 2017	Producto/Seguridad	Establecimiento de nuevas medidas de seguridad que incluyen la autenticación de teléfono móvil y de foto de perfil
Junio 2017	Comunidad	Puesta en marcha de Airbnb OpenHomes para ofrecer alojamiento a personas en situación de emergencia
Noviembre 2017	Adquisición + Producto	Adquisición de Accomable, startup dedicada a facilitar la accesibilidad a los viajes a personas con discapacidad, innovación en el modo de pago al permitir repartir el pago entre 16 viajeros y lanzamiento de la línea "Niido" que permite el alquiler de alojamientos hasta 180 días al año junto a los propietarios
2017	Resultados	Total de huéspedes acumulados 260 millones y más de 3.500 experiencias
Enero 2018	Producto	Lanzamiento de una herramienta que permite el pago fraccionado: 50% por adelantado y 50% antes de la llegada
Febrero 2018	Producto + Asociación	Lanzamiento de Airbnb Plus y Beyond y asociación con SiteMinder para permitir la inclusión de los hoteles boutique y los bed and breakfast
Mayo 2018	Producto	Innovación de la plataforma mediante el lanzamiento de "Historias de viaje"
2018	Resultados	Total de huéspedes acumulados 300 millones y más de 4.500 experiencias
Enero 2019	Adquisición (diversificación)	Airbnb adquiere Gaest, que permite reservar locales y edificios para reuniones
Marzo 2019	Adquisición	Adquisición de HotelTonight para reservar habitaciones de hotel a última hora



Junio 2019	Producto	Lanzamiento de Airbnb Adventures, servicio de tour de varios días
Agosto 2019	Adquisición (diversificación)	Adquisición de Urbandoor para ofrecer alojamiento durante un cierto periodo de tiempo a clientes corporativos
Noviembre 2019	Asociación	Colaboración con el Comité Olímpico Internacional durante 9 años
Diciembre 2019	Recursos financieros	Dos rondas de financiación a partir de un mercado secundario, la última por importe de 1 millón de dólares
2019	Resultados	Total de huéspedes acumulados 500 millones
Enero 2020	Producto + Seguridad	Desarrollo de nuevas herramientas de protección de usuarios
Marzo 2020	Comunidad	Creación del programa Alojamientos para la crisis del Covid-19, para que los profesionales sanitarios y el personal de emergencias encontraran espacios seguros donde alojarse
Abril 2020	Producto + Recursos financieros	Puesta en marcha de las experiencias online y dos nuevas rondas de financiación por importe de 1 billón de dólares cada una
Junio 2020	Producto + Comunidad + Recursos financieros	Presentación del Protocolo de Limpieza avanzada, anuncio del proyecto Lighthouse para luchar contra la discriminación y una última ronda de financiación a partir de un mercado secundario
Septiembre 2020	Comunidad + Asociación	Creación del Centro de Recursos para Municipios, un portal para ayudar a las administraciones locales a comprender y regular de forma responsable el home sharing.y asociación con Brand USA para ofrecer viajes virtuales por EEUU
Diciembre 2020	Oferta Pública Inicial	Airbnb sale a bolsa, valorando a la compañía en 101,600 millones de dólares
Mayo 2021	Producto	Lanzamiento de Airbnb 2021: más de 100 novedades en servicios y producto para viajar y hospedar más fácilmente.
Septiembre 2021	Resultados	Más de 1 billón de huéspedes acumulados
Marzo 2022	Controversias	Airbnb interrumpió todas sus actividades en Rusia y Bielorrusia
Mayo 2022	Producto + Seguridad	Lanzamiento de Aircover para huéspedes
2022	Expansión internacional	Airbnb está presente en 220 países y 100.000 ciudades

*Fuente: elaboración propia a partir de documentación corporativa, estudios de casos y otras fuentes citadas en el trabajo.*

## 3.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La principal estrategia competitiva de Airbnb está ligada al usuario y a la experiencia que la compañía brinda al mismo, susceptible de garantizar la lealtad de las partes y materializada en la existencia de fuertes lazos con los clientes, la adaptación del servicio a cada usuario, la generación de una sensación de comunidad<sup>92</sup> y la visibilidad y reconocimiento de marca sólida.

<sup>92</sup> Dicho objetivo estuvo desde un principio en la mente de los fundadores pues en septiembre de 2009 la compañía organizó su primer evento internacional de anfitriones en París y en noviembre de 2013 se celebró la primera edición de Airbnb Open que reunió a anfitriones, huéspedes, miembros del equipo de Airbnb y residentes en San Francisco y tan solo un año después se celebró la segunda edición que vino seguida de otras posteriores. Dichas reuniones, que la compañía publicaba, contribuyeron significativamente a aumentar la base de clientes de la compañía. Además, el símbolo “Bélo” que la compañía creó en 2014 contiene cuatro elementos: gente, lugares, amor y Airbnb, lo que pone de manifiesto la intención de crear un sentimiento de comunidad y pertenencia.

Es importante aclarar que el término usuario engloba tanto a los huéspedes como a los anfitriones, y la razón de ello es que la compañía ha adoptado un modelo de negocios multimercado, caracterizado por la existencia de efectos de red, de tal manera que para que un segmento de clientes (por ejemplo, los huéspedes) obtenga valor es imprescindible la existencia de otro (en este caso los anfitriones). De hecho, y a diferencia de lo que sucede con las cadenas hoteleras y otras plataformas digitales, para Airbnb el anfitrión es más importante que el huésped y por ende trata de fomentar fundamentalmente la experiencia de este tipo de usuarios, cobrándoles, además, un menor porcentaje de comisión en comparación con los huéspedes (Tirso Maldonado, 2018).

Debido a la extensa base de usuarios disponible, intensificada por las fuertes externalidades de red positivas de la compañía, los usuarios constituyen la principal ventaja competitiva de Airbnb por lo que no es de extrañar que la mayor parte de sus esfuerzos se dirijan a prestar una gran variedad de servicios personalizados<sup>93</sup> que satisfagan las necesidades de los clientes y a incorporar innovaciones y soluciones que éstos perciban y valoren positivamente, acercándose y pensando para ello desde la perspectiva del cliente.

Uno de los aspectos que Airbnb percibió al conectar con los usuarios fue la preferencia de algunos anfitriones por interactuar personalmente, lo que llevó a la compañía a modificar la dirección de su estrategia comercial de tal manera que los potenciales anfitriones pudieran conocer cara a cara a empleados de la plataforma que les explicaran más detenidamente las características y utilidades de la misma y que les ayudaran a renovar las fotografías de sus anuncios ante la baja calidad de las mismas, hecho que estaba afectando negativamente al número de reservas. Además, el feedback entre el huésped y el anfitrión desde el momento en que se realiza la reserva y el sistema de valoración<sup>94</sup> en ambos sentidos utilizado por la compañía han contribuido considerablemente a mejorar la confianza que ambas partes depositan en la plataforma. Ello se suma a las medidas de seguridad que Airbnb incorporó en 2017, entre las que destaca la autenticación<sup>95</sup> del teléfono móvil, tablet u ordenador de los usuarios y la obligación de insertar una foto en su perfil, pudiendo los anfitriones, además, exigir que los huéspedes proporcionen una identificación oficial. Asimismo, teniendo en cuenta que el grado de confianza tiende a incrementarse cuando es una persona conocida la que te recomienda algo, en este caso la plataforma, Airbnb vio en ello una posibilidad de crecimiento y lanzó el Programa de Invitaciones de Airbnb, que ofrece a los usuarios la posibilidad de obtener cupones promocionales para futuras reservas de alojamientos o experiencias al invitar a amigos a utilizar la aplicación (Airbnb, 2021).

En 2011 la compañía lanzó AirCover para anfitriones, un seguro que les protege de las pérdidas y daños causados en el alojamiento y de los gastos de limpieza inesperados, y en 2014 la compañía reforzó su programa de seguro de responsabilidad civil para

---

<sup>93</sup> Existen multitud de filtros que la plataforma utiliza para adaptar la experiencia de búsqueda y alojamiento como, por ejemplo, la localización, el tipo de alojamiento, el número de huéspedes, la duración de la estancia, el rango de precios, el número de habitaciones y de camas, el tipo de servicios que ofrece el alojamiento, e incluso el idioma del anfitrión, entre otros. Además, tiene un Interfaz de Programación de Aplicación (API) con Facebook que permite a los usuarios crear directamente una cuenta ligada a su perfil en dicha aplicación social lo que, a su vez, permite a la compañía obtener información de sus perfiles para adaptar la búsqueda a las prioridades de cada usuario.

<sup>94</sup> Los anfitriones valoran a los huéspedes y viceversa, y los comentarios aparecen visibles en los perfiles de ambas partes para que otros usuarios puedan conocer su comportamiento de antemano. Este sistema trajo como resultado la aparición de los denominados “superanfitriones”, figura que resalta a los anfitriones más hospitalarios, mejor valorados y con mayor experiencia, los cuales disfrutaban de múltiples ventajas como, por ejemplo, que su perfil y sus anuncios tengan una mayor visibilidad en la plataforma.

<sup>95</sup> Los usuarios tienen que autenticar su teléfono móvil, tablet u ordenador en el que inicie sesión, debiendo escribir un código que la plataforma les envía por correo electrónico o mensaje de texto.

propietarios elevando el importe del seguro de 50.000 dólares a 1 millón (Pérez, 2014), aplicable en el supuesto de que un viajero sufra algún percance en el alojamiento o experiencia. Además, desde 2022, con el lanzamiento de AirCover para huéspedes, los viajeros también cuentan con el respaldo de la plataforma que les proporciona cuatro tipos de protecciones cada vez que reservan un alojamiento: garantía de protección de la reservación, garantía de cambio de la reservación, garantía de fidelidad del anuncio y línea de protección 24 horas (Gómez Bobillo, 2022). A ello se suma el servicio de atención al cliente 24 horas y la creación de un departamento específico dedicado a la investigación de actividades sospechosas, acontecimientos que, sin duda, incrementan la confianza de los usuarios.

En 2020 la compañía invirtió 150 millones de dólares para desarrollar nuevas políticas, protecciones y herramientas susceptibles de elevar la protección de los anfitriones y los huéspedes e incrementar su confianza. Entre ellas destacan el fortalecimiento de las medidas de detección manual de reservas de alto riesgo, el establecimiento de un canal adicional de comunicación urgente para inquietudes que demandan atención en tiempo real, el lanzamiento de un programa de cupones de descuento para anfitriones de todo el mundo para adquirir dispositivos detectores de ruido que les permitan detectar posibles fiestas no autorizadas y disturbios en el vecindario, y la inclusión de una función en la aplicación móvil que permite realizar una llamada directa a las autoridades locales en casos de emergencia (Airbnb, 2020).

En lo que al precio y pago de los alojamientos se refiere, la compañía introdujo a lo largo de los años multitud de novedades sumamente beneficiosas para los usuarios. La primera innovación que se produjo respecto al método de pago fue la construcción de una infraestructura de pagos sofisticada<sup>96</sup>, pues en un principio eran los huéspedes y los anfitriones quienes manejaban los pagos directamente. En 2015, con el objetivo de contribuir a que los propietarios vieran aumentada su probabilidad de obtener una reserva al fijar precios adecuados, añadió Price Tips, una herramienta de recomendación de precios personalizada para anfitriones de todo el mundo (Lynley, 2015). En 2017 Airbnb dio paso a la posibilidad de que los huéspedes dividieran el pago de cada reserva con hasta 16 viajeros más, pues hasta la fecha la persona que realizaba la reserva debía asumir el importe completo de la estancia (Crook, 2017), y en 2018 la compañía incorporó una nueva herramienta que ofrece la posibilidad de que al reservar el alojamiento los usuarios paguen el 50% por adelantado y el 50% restante antes de llegar al destino<sup>97</sup> siempre que la reserva se haya efectuado como mínimo 14 días antes y siempre que el coste del alojamiento sea superior a 250 dólares.

Por último, es importante destacar que la pandemia causó graves estragos en el sector hotelero, en el que se incluye Airbnb, y la plataforma, para hacer frente a las pérdidas ocasionadas por el Covid-19 y generar confianza entre los usuarios, presentó en junio de 2020 el protocolo de limpieza avanzada.

---

<sup>96</sup> La expansión internacional de Airbnb obligó a la compañía a modificar y adaptar el sistema de pagos a las necesidades locales.

<sup>97</sup> Ello supuso una importante novedad respecto a la obligación anteriormente existente de depositar el 100% de la reserva de manera anticipada.

### 3.3. EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La apertura internacional de Airbnb tiene su punto de partida en la adquisición del equivalente alemán Accoleo en mayo de 2011, acontecimiento que facilitó la inauguración de su primera oficina internacional en Hamburgo y que dejó en evidencia la intención de la compañía de expandirse en todo el mundo.

Dicho propósito no tardó en hacerse realidad pues apenas 5 meses más tarde Airbnb abrió su segunda oficina internacional en Londres, expandiéndose posteriormente a París, Milán, Copenhage, Moscú, Barcelona y São Paulo donde abrió seis nuevas oficinas que se unieron a las previamente existentes en San Francisco, Londres, Hamburgo y Berlín.

En marzo de 2012, justo antes de la inauguración de los Juegos Olímpicos de Londres, la compañía adquirió CrashPadder, su principal competidor británico, como parte de un incentivo de convertirse en líder en el Reino Unido y seguir creciendo en Europa (Taylor, 2012). Ese mismo año Airbnb abrió su undécima oficina en Sídney ante el afán de sus fundadores de emprender en el mercado australiano, fundamentado en la gran experiencia que este país ostenta en la industrias de viajes y mercado en línea, y ante la tendencia de los usuarios por viajar a Hong Kong, impulsó una nueva estrategia con el objetivo de incidir en el mercado asiático e incrementar significativamente el número de propiedades en el continente, culminando dicho enfoque en la apertura de su nueva sede en Singapur (Rusell, 2012).

En junio de 2013 la compañía trasladó su sede en San Francisco e inauguró su sede europea en Dublín, y en abril de 2015 comenzó su andadura en Cuba, asociándose con empresas de pago locales y siendo una de las primeras empresas estadounidenses en prestar servicios de hospedaje a los viajeros con permiso para desplazarse desde que Obama suavizó las restricciones de viaje. Pese a ello, conviene hacer referencia a la multa que en enero de este año impuso el gobierno estadounidense a Airbnb por incumplir las restricciones que se mantuvieron con relación a las limitaciones de desplazamiento entre Cuba y Estados Unidos, al permitir reservas de huéspedes que viajaron a la isla por motivos no regidos por la Oficina de Control de Activos Extranjeros (Ferreira, 2022).

El impulso para el crecimiento internacional resultó efectivo para la compañía, pues el porcentaje de huéspedes estadounidenses pasó del 50% en 2011 a menos del 30% en 2014, mientras que más del 50% de los huéspedes de la plataforma provenían de Europa (Lawler, 2014a). Ahora bien, la expansión no había hecho más que empezar pues en 2016, por ser el país con mayor volumen de turistas internacionales en el que la plataforma aun no tenía presencia<sup>98</sup>, la compañía se embarcó en el mercado chino abriendo su primera oficina en el país (Mesak, 2017) y un año más tarde, como estrategia de crecimiento, presentó un nuevo nombre, "Aibiyng", y amplió su negocio de experiencias con la puesta en marcha de Airbnb Experiences en Shanghai. Todo ello sin perjuicio de que en 2015 la compañía había establecido alianzas con los fondos de inversión China Broadband Capital y Sequoia China para expandirse en dicho mercado (Reuters Staff, 2015).

Ahora bien, la expansión de Airbnb ha sido mayor en Europa que en Asia y la razón de ello probablemente esté relacionada con los precios de los hoteles que, sin duda, son

---

<sup>98</sup> En 2017, China recibió 60.7 millones de visitantes, alzándose como el cuarto país con mayor número de turistas internacionales después de Francia, España y Estados Unidos, países en los que Airbnb ya tenía presencia (Organización Mundial del Turismo (UNWTO), 2018).

más altos en Europa, hecho que deja las puertas abiertas a la compañía para crecer en este continente (Davis, 2016).

En 2018, siete años después de su primera expansión internacional, la compañía ya contaba con 26 oficinas repartidas por todo el mundo, número que se incrementó hasta alcanzar los 34 en 2020, y en 2022 el número de países y ciudades en los que está presente Airbnb asciende a más de 220 y 100.000 respectivamente<sup>99</sup>, cifra ciertamente significativa teniendo en cuenta que en 2019 eran 191 los países con listados de Airbnb (Airbnb, 2019b). Ello deja en evidencia su aptitud para recuperarse ante situaciones como la causada por el Covid-19 que redujo el número de reservas de la compañía en un 95% (Woolf, 2022), siendo, de hecho, una de las empresas internacionales más afectadas por la pandemia.

Por último, considero interesante destacar que pese a tener más de 93 mil alojamientos registrados en Rusia y casi 4 mil en Bielorrusia, en marzo de 2022 Airbnb interrumpió todas sus actividades en ambos países al prohibir a los huéspedes realizar reservas en la plataforma y a los anfitriones aceptarlas (Sweeney, 2022), hecho que pone de manifiesto su oposición ante la invasión rusa.

### **3.4. DECISIONES FUNDAMENTALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La impresión que quiere transmitir Airbnb es la de una compañía glocal<sup>100</sup> capaz de adaptar los estándares globales a las condiciones locales. Así pues, la compañía ofrece la misma experiencia en las 100.000 ciudades en las que desarrolla su actividad, sin embargo, teniendo en cuenta que las características del mercado difieren considerablemente entre países, la compañía debe tener en cuenta las circunstancias locales, tales como los métodos de pago disponibles<sup>101</sup>, la moneda utilizada, las redes sociales dominantes, las costumbres y preferencias, entre otras, y adecuarse a las mismas.

Siendo ello así, es coherente que Airbnb recurra a una pluralidad de idiomas en lo que a la prestación de servicios y atención telefónica al cliente<sup>102</sup> se refiere, con el propósito de acceder a todos los lugares del mundo y, a la vez, adaptarse a cada mercado local. Además, y pese a la tendencia de Airbnb por llevar a cabo campañas de marketing globales, la compañía también recurre a estrategias localizadas para mercados específicos como, por ejemplo, el programa de recomendaciones que puso en marcha para los usuarios asiáticos a través de su incorporación con aplicaciones como Whatsapp, WeChat y Weibo (Dadu, 2019) o la sustitución de la publicidad en línea por

---

<sup>99</sup> Airbnb está activo en todo el mundo, excepto en Corea del Norte, Siria, Irán y Sudán.

<sup>100</sup> Zadeh, ex vicepresidente de productos de Airbnb, señaló para la revista Forbes que “la compañía tiene que construir simultáneamente global y local, porque para que Airbnb funcione tenemos que estar en todas partes” (Solomon, 2016).

<sup>101</sup> Por ejemplo, en 2015, antes de los Juegos Olímpicos celebrados en Rio de Janeiro en 2016, la plataforma de Airbnb solamente aceptaba como método de pago dólares estadounidenses en todo el país. La llegada de los juegos, que convierte a Brasil en un mercado crucial de crecimiento, hizo que en 2016 la compañía incorporara tarjetas de crédito nacionales (Hipercard, Elo y Aura) susceptibles de cobrar en reales brasileños, y boletos, un mecanismo de pago en efectivo gestionado por bancos locales (Salomón, 2016). Por su parte, en China hay dos plataformas de pago en línea admitidas por la compañía: Alipay y WeChat, y en la India destaca PayU.

<sup>102</sup>El equipo de Atención al Cliente está disponible las 24 horas del día en 11 idiomas diferentes y la compañía tiene a su alcance un total de 62 idiomas.

los encuentros cara a cara utilizando folletos y puestos de información para promover el crecimiento de la compañía en Francia (Cardwell et al., 2015). Otra manifestación evidente de su carácter glocal es la gestión legislativa por país pese a tratarse de una marca global, pues como vimos anteriormente la normativa cambia considerablemente de un país a otro y Airbnb toma decisiones con base en las mismas imponiendo restricciones y cobrando impuestos en los países que así lo exijan, pero no con carácter general.

A continuación, voy a hacer referencia a las decisiones que la compañía llevó a cabo en términos de internacionalización.

En primer lugar, pese a la opinión de algunos autores que consideran que la compañía comenzó su andadura en el extranjero a partir de países psíquicamente próximos (Cardwell, et al., 2015), en realidad la internacionalización de Airbnb ha venido marcada por su expansión hacia países atractivos y populares entre los viajeros estadounidenses y con una elevada cuota de turismo, siendo sumamente relevante también el nivel de desarrollo económico y tecnológico del país (Adamiak, 2019). En 2011, año en el que Airbnb comenzó su presencia internacional mediante la apertura de sus primeras oficinas internacionales en Hamburgo, Berlín y Londres, Gran Bretaña fue el principal destino europeo de los viajeros estadounidenses (2,6 millones de viajes) mientras que Alemania ocupó la cuarta posición con 1,7 millones de turistas (Statista, 2012). Además, Italia, Francia y España, que fueron los siguientes destinos europeos en los que la compañía inauguró oficinas internacionales, ocuparon la segunda, tercera y sexta posición respectivamente. La tendencia de los turistas estadounidenses por viajar a estos países aún sigue vigente y prueba de ello es la presencia de los 5 países mencionados en el ranking mundial de destinos más populares de los viajeros estadounidenses en 2019 (Buchholz, 2020), llegando incluso todos ellos a colarse entre los 10 países más visitados del mundo en dicho año (UNWTO, 2020). En 2012 fue el turno de Rusia, que ocupaba la 9ª posición en el ranking mundial de destinos turísticos con 25,74 millones de turistas, y en 2016, año en el que Airbnb se expandió oficialmente en el mercado chino, dicho país ocupaba la 4ª posición detrás de Francia, Estados Unidos y España (Organización Mundial del Turismo (UNWTO), 2016). Ello deja en evidencia la tendencia de la compañía de expandirse hacia países con una elevada cuota de turismo en la economía del país. Ahora bien, una vez que la empresa logró una fuerte red de usuarios global continuó su expansión a un ritmo acelerado con el objetivo de llegar a todos los rincones del mundo, dirigiéndose a países menos atractivos desde un punto de vista turístico y de desarrollo económico, pero con una alta densidad de población que le permite seguir fortaleciendo su base de usuarios.

La menor importancia de la distancia psíquica se justifica en el hecho de que, en 2011, según datos obtenidos por Berry, Guillén y Zhou<sup>103</sup>, los dos países más próximos a Estados Unidos en términos de distancia cultural fueron Australia y Nueva Zelanda, mientras que Alemania, país en el que Airbnb inauguró su primera oficina internacional, ocupaba el puesto número 41. En 2012, año en el que la compañía abrió su oficina internacional en Moscú, Rusia ocupaba el puesto 16 en un ranking presidido de nuevo por Australia y Nueva Zelanda y en 2016, cuando comenzó la expansión de Airbnb en China, el país asiático ocupaba el puesto 16.

Por otro lado, en lo que al modo de entrada en los mercados exteriores se refiere, la compañía se decantó principalmente por la inversión extranjera directa mediante filiales

---

<sup>103</sup> Dichos autores, para crear su medida de distancia cultural, utilizaron datos de opinión pública de cuatro oleadas de la Encuesta Mundial de Valores, tratando de imitar la evitación de la incertidumbre, la distancia de poder, el individualismo y la masculinidad de Hofstede (Berry, Guillén, Zhou, 2010).

de propiedad total<sup>104</sup> (Cardwell et al., 2015) pues las bajas barreras comerciales existentes y los bajos costes marginales de expansión mitigaron la necesidad de recurrir a otros métodos como las adquisiciones y asociaciones. Ahora bien, ello sin perjuicio de la adquisición de Accoleo, principal rival de Airbnb en Alemania, que favoreció la apertura de las primeras oficinas internacionales en Hamburgo y Berlín. Por su parte, la adquisición de Crashpadder, su competidor directo con sede en Londres, formó parte de su estrategia de crecimiento para convertirse en la mayor fuente de reservas de alojamiento entre pares en el Reino Unido, pero su presencia en el país británico no vio su punto de partida en dicha adquisición. Teniendo en cuenta la información recopilada en lo que a la expansión internacional de Airbnb se refiere, podemos ilustrar su tendencia de acceso a los mercados extranjeros en la tabla 3.4.1. De los 13 movimientos<sup>105</sup> registrados que la compañía llevó a cabo tan solo 1 de ellos consistió en una adquisición, por lo que el 92% de las operaciones de Airbnb para penetrar en el extranjero revisten la forma de filial de propiedad total y el 8% restante lo constituye la adquisición de Accoleo para entrar en el mercado alemán.

**Cuadro 3.4.1: Modos de entrada de Airbnb en los mercados extranjeros**

Año	País	Modo de entrada	Porcentaje
2011	Alemania	Adquisición Accoleo	8%
2012	Reino Unido	Filial de propiedad (oficina en Londres)	92%
2012	España	Filial de propiedad (oficina en Barcelona)	
2012	Italia	Filial de propiedad (oficina en Milán)	
2012	Francia	Filial de propiedad (oficina en París)	
2012	Dinamarca	Filial de propiedad (oficina en Copenhague)	
2012	Rusia	Filial de propiedad (oficina en Moscú)	
2012	Brasil	Filial de propiedad (oficina en São Paulo)	
2012	Australia	Filial de propiedad (oficina en Sídney)	
2012	Singapur	Filial de propiedad (oficina en Singapur)	
2013	Irlanda	Filial de propiedad (sede europea en Dublín)	
2015	China	Filial de propiedad (oficina en Pekín)	

Fuente: elaboración propia a partir de documentación corporativa, estudios de casos y otras fuentes citadas en el trabajo.

Como expuse en la segunda parte del trabajo Airbnb disfruta de una externalidad transfronteriza, ya que los huéspedes se benefician del mayor número de personas que ofrecen alojamiento (propietarios) en cualquier parte del mundo y viceversa, y las plataformas que experimentan este tipo de efectos de red tienden a seguir un

<sup>104</sup> La principal ventaja de las filiales de propiedad total está relacionada con la eficiencia a la hora de eludir la asimetría de la información y los riesgos asociados a la transmisión de la tecnología, y con la posibilidad de asegurar una calidad y una gobernanza idóneas.

<sup>105</sup> Los movimientos recogidos en la tabla se derivan de la información que he podido recopilar tras un exhaustivo estudio de la compañía y de su estrategia de expansión internacional, sin perjuicio de las restantes oficinas que Airbnb abrió en el extranjero y el modo de entrada empleado para acceder al resto de países.

determinado esquema a la hora de tomar las decisiones más importantes de internacionalización empresarial. No obstante, como las personas no sólo viajan internacionalmente, sino que viajan con más frecuencia dentro de su país, después en su continente y finalmente hacia otros continentes, también son importantes los efectos red locales a la hora de ganar atractivo en cada mercado.

En lo que a la estructura de propiedad se refiere, la entrada independiente es el método más utilizado por las empresas que experimentan externalidades de red entre países y Airbnb, como hemos visto, tiende a utilizar filiales de propiedad total para asentarse en nuevos mercados, por lo que en este supuesto sí se cumple la premisa descrita anteriormente, aunque se han realizado algunas adquisiciones, como la de Accoleo en Alemania, para ganar masa crítica en Europa. Por otro lado, a la hora de seleccionar los mercados hacia los que expandir el negocio, las empresas con externalidades de red transfronterizas suelen inclinarse por países con los que existan sólidos vínculos sociales y económicos y una cierta proximidad cultural, y la expansión de Airbnb ha venido marcada por la apertura hacia países con un elevado nivel de turismo, centrándose en un primer momento en los principales destinos de los viajeros estadounidenses. Por ello, en lo relativo a la selección de mercados no se cumple la hipótesis expuesta previamente pues la distancia psíquica no condiciona exclusivamente la expansión internacional de la compañía. Por su parte, la estrategia de expansión internacional característica de este tipo de plataformas es la estrategia global, sin embargo, Airbnb sigue una estrategia transnacional pues combina la eficacia económica obtenida de la integración global con la capacidad de adecuación a los mercados locales y se caracteriza por una red interdependiente de filiales repartidas por todo el mundo. Finalmente, en relación con la salida del mercado extranjero, se cumple la teoría de que las plataformas con externalidades de red transfronterizas son menos propensas a salir de un mercado que aquellas con externalidades dentro del país, pues Airbnb ha sido capaz de superar los estragos causados por la pandemia y continuar su expansión en 29 países, obteniendo además un número de reservas prácticamente igual al del año prepandemia (Mena Roa, 2022). Ello deja en evidencia la intención de la compañía de continuar su expansión internacional e incrementar el número de anfitriones, listados y reservas, así como los ingresos.



## CONCLUSIONES

*PRIMERA. Una adecuada estrategia de internacionalización es un factor clave en el éxito de este tipo de procesos.*

En el presente trabajo se ha hecho referencia a la internacionalización como una de las vías más idóneas de crecimiento empresarial que tiene como objetivo primordial contribuir al aumento del volumen de negocio alcanzando más mercados y clientes, minorar costes, lograr una mayor diferenciación mediante un aumento de la percepción del cliente del valor añadido que brinda la empresa, potenciar el poder de negociación de la empresa, diversificar riesgos y generar y transmitir conocimientos de alto valor. Ahora bien, el proceso de internacionalización empresarial no es ni mucho menos sencillo, por lo que la empresa deberá ser muy rigurosa a la hora de tomar decisiones, que incluyen la selección de mercados, el modo de acceso a los mismos y el enfoque estratégico a adoptar, y diseñar el plan de internacionalización en aras a superar los potenciales obstáculos a los que tenga que hacer frente y evitar su fracaso en una operación de tal envergadura. Es por ello por lo que las fases previas a la implantación de la actividad en los países seleccionados constituyen la pieza clave para garantizar el éxito futuro de la compañía en dichos mercados y para potenciar la posibilidad de expansión futura hacia nuevos territorios. Como se desprende del análisis realizado en el capítulo 1, una empresa que no invierta tiempo y recursos en esbozar un plan de internacionalización adaptado a los medios de los que disponga y a las oportunidades que se le presenten está menos preparada para afrontar las dificultades del proceso de internacionalización.

*SEGUNDA. Las plataformas digitales han revolucionado el mundo del comercio, reportan beneficios para todas las partes intervinientes en el proceso de comercialización y tratan de cubrir todos los ámbitos de la vida humana.*

A raíz de la información recopilada en el presente trabajo es posible afirmar que tras la irrupción de internet y de los teléfonos móviles se ha instaurado un nuevo orden donde las plataformas digitales han puesto en evidencia la consolidación de la digitalización y han supuesto un cambio evidente en el estilo de vida y consumo de los ciudadanos y una gran oportunidad de crecimiento para las empresas, además de facilitar las transacciones entre las partes y proporcionar múltiples ventajas a las mismas. En relación con ello es posible distinguir dos enfoques bajo los que se encuadran las plataformas digitales: en función del cliente al que se dirigen y de si el producto o servicio es puesto a disposición del usuario por un particular (economía colaborativa) o un profesional (economía de encargo). Además, existen un sinnúmero de plataformas que se pueden enmarcar dentro de cada modelo y es prácticamente imposible agrupar todas ellas en una sola tipología pues en función de la perspectiva utilizada la plataforma adquirirá una u otra forma, y la principal razón de esta innumerable cantidad de plataformas guarda relación con las múltiples y diferentes situaciones y problemáticas a las que nos enfrentamos constantemente. De hecho, es posible afirmar que hoy en día existen plataformas digitales que tratan de satisfacer las necesidades de la población en prácticamente todos los ámbitos de la vida humana, lo que hace ver que existen numerosas oportunidades de negocio y crecimiento en este ámbito.

*TERCERA. Existe una gran variedad de factores que potencian el crecimiento de las plataformas digitales, pero el efecto de red constituye el principal impulsor de su crecimiento.*

La constante evolución de la tecnología, el progresivo uso de los teléfonos móviles, el incentivo que provoca la efectividad de otras empresas, la consolidación de las preferencias de los consumidores cada vez más propensos a emplear plataformas digitales, así como la aplicación de la estrategia “platform development”, son aspectos que inciden en el crecimiento de las plataformas digitales. Sin embargo, de entre todos los factores que contribuyen a su desarrollo, el efecto de red, que guarda relación con el aumento del valor e interés que genera la existencia de usuarios que interactúan en la plataforma, es el principal factor clave a la hora de explicar su crecimiento y la dirección de éste. Dado que las plataformas tienen una función de creación e integración de mercados, el aumento del número de usuarios, además de indicar el éxito de la plataforma, no hace sino aumentar las posibilidades de elección de los consumidores a la hora de interactuar en las plataformas.

*CUARTA. Es posible esbozar una relación entre las externalidades de red y las estrategias de internacionalización de las plataformas.*

Los efectos de red también impulsan el crecimiento internacional de las plataformas digitales, siendo posible formular varias hipótesis. Respecto al modo de entrada en un nuevo mercado, teniendo en cuenta que la base de usuarios de las empresas que experimentan externalidades de red locales no es transferible al extranjero debiendo, por tanto, desarrollar una nueva red de usuarios local, las adquisiciones y alianzas son más habituales en este tipo de empresas en comparación con aquellas que disfrutan de externalidades de red transfronterizas en las que lo fundamental es la red de usuarios global. Por otro lado, las empresas con externalidades de red entre países, que han de ser capaces de captar usuarios locales e integrarlos en su red de usuarios global, son más propensas a expandirse hacia países próximos psíquicamente pues ello, sin duda, facilitará las interacciones y fomentará la integración. Como se plantea en el capítulo 2, las empresas con externalidades transfronterizas, para garantizar su crecimiento, han de ser capaces de lograr una fuerte interacción entre usuarios, por lo que la estrategia global, caracterizada por la estandarización de la oferta, es la más idónea para ello al ofrecer a los usuarios productos o servicios compatibles en todos los mercados en los que intervienen. En cambio, dada la necesidad de las empresas con externalidades locales de forjar una red de usuarios en cada mercado, la estrategia multidoméstica, basada en la descentralización de actividades para lograr un mayor nivel de adaptación local, es la más utilizada por este tipo de empresas de plataforma. Por último, el elevado nivel de competencia al que tienen que enfrentarse las empresas con externalidades dentro del país hace que las mismas sean más propensas a salir de un determinado mercado en comparación con aquellas que carecen de la necesidad de crear una red de usuarios local.

*QUINTA. Airbnb sigue una estrategia competitiva orientada al cliente y una estrategia de diversificación basada en adquisiciones y asociaciones.*

Tras analizar detenidamente la plataforma Airbnb se puede concluir que la compañía recurrió en múltiples ocasiones a las adquisiciones y asociaciones como estrategia de diversificación y expansión internacional. Además, desde sus inicios ha tratado de incorporar novedades y realizar actualizaciones que incrementen la satisfacción, seguridad y confianza de los huéspedes y anfitriones con vistas a garantizar la fidelización de los mismos, ampliando incluso su presencia en nuevos segmentos con

el objetivo de capturar nuevos clientes e incrementar la red de usuarios global. En definitiva, todas las adquisiciones e innovaciones en el producto y en los servicios forman parte de la estrategia seguida por la compañía para aumentar el valor de la plataforma desde la perspectiva del usuario, resaltando fundamentalmente cuatro dimensiones susceptibles de crear una ventaja competitiva: la amplia red de usuarios generada por la experiencia y la confianza que Airbnb brinda a los clientes, la amplia oferta de servicios, su política de precios y las sólidas asociaciones llevadas a cabo por la empresa que le permiten beneficiarse de las sinergias y abrir nuevos frentes. Estos factores explican la posición de liderazgo de la compañía en el mercado de alojamiento de corta duración.

*SEXTA. Airbnb es una compañía glocal que sigue su propio procedimiento de expansión internacional dado que en ella se verifican tanto efectos de red locales como globales.*

Podemos utilizar en una misma frase el término “glocalización” y “Airbnb” pues la compañía pretende transmitir la impresión de compañía glocal capaz de pensar globalmente y actuar localmente adaptándose para ello a las circunstancias de cada mercado en el que opera. Como hemos podido apreciar, la expansión internacional de Airbnb es muy envidiable ya que actualmente está presente en casi todos los rincones del mundo y la clave de su éxito está relacionada con las decisiones adoptadas en su proceso de internacionalización. Anteriormente hablábamos de las externalidades de red y del impacto que las mismas tenían en la internalización de las plataformas digitales, y teniendo en cuenta que Airbnb verifica la existencia de externalidades de red locales y transfronterizas, hemos podido ver que no se ajusta perfectamente a las hipótesis antes expuestas, planteadas para casos extremos. Airbnb se abrió paso en el exterior a partir de países con una elevada cuota de turismo y atractivos desde el punto de vista de los viajeros estadounidenses, recurriendo fundamentalmente al establecimiento de filiales de propiedad total y aplicando un enfoque estratégico transnacional que le permitiera lograr esa percepción de compañía glocal que la compañía ansiaba desde un principio conseguir. Con base en lo expuesto vemos cómo de las premisas formuladas tan sólo se cumplen aquellas relacionadas con el modo de entrada en los mercados extranjeros y la salida del mercado extranjero, pues respecto a esto último Airbnb ha sido capaz de superar los daños causados por el Covid-19 continuando su expansión internacional y logrando una oferta pública inicial en el peor año para el sector de los viajes.

## BIBLIOGRAFÍA

Adamiak, C. (2019). "Current state and development of Airbnb accommodation offer in 167 countries". *Current Issues in Tourism*. ISSN: 1368-350. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/337743986\\_Current\\_state\\_and\\_development\\_of\\_Airbnb\\_accommodation\\_offer\\_in\\_167\\_countries#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/337743986_Current_state_and_development_of_Airbnb_accommodation_offer_in_167_countries#fullTextFileContent) (Consultado 17-05-2022).

Airbnb (2021). Términos y Condiciones del Programa de Invitaciones de Airbnb. Disponible en: <https://www.airbnb.es/help/article/2269/t%C3%A9rminos-y-condiciones-del-programa-de-invitaciones-de-airbnb> (Consultado 14-05-2022).

Airbnb (2020). 2020 Airbnb Update. Disponible en: <https://news.airbnb.com/2020-update/> (Consultado 18-05-2022).

Airbnb (2019a). Gaest.com Joins the Airbnb Family. Disponible en: <https://news.airbnb.com/gaest/> (Consultado 10-05-2022).

Airbnb (2019b). Update on the Airbnb Community. Disponible en: <https://news.airbnb.com/update-on-the-airbnb-community/> (Consultado 13-05-2022).

*Airbnb se asocia con Brand USA para viajar virtualmente por Estados Unidos* (2020). *SmartTravel News*. 30 de septiembre. Disponible en: <https://www.smarttravel.news/airbnb-se-asocia-brand-usa-viajar-virtualmente-estados-unidos/> (Consultado: 16-05-2022).

*Airbnb se lanza a la conquista de los viajeros de negocios* (2017). *SmartTravel News*. 3 de mayo. Disponible en: <https://www.smarttravel.news/airbnb-se-lanza-a-la-conquista-de-los-viajeros-de-negocios/> (Consultado 12-05-2022).

Araya Leandro, A. (2009). "El proceso de internacionalización de empresas". *TEC Empresarial*. vol. III. ed. 3. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/43950302\\_El\\_Proceso\\_de\\_Internacionalizacion\\_de\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/43950302_El_Proceso_de_Internacionalizacion_de_Empresas) (Consultado 10-03-2022).

Bendek, A.M. (2020). *Plataformas Digitales: El Poder del Efecto Red*. Disponible en: <https://deltaventures.com/plataformas-digitales-el-poder-del-efecto-red/> (Consultado 20-04-2022).

Berry, H., Guillén, M.F. y Zhou, N. (2010). "An institutional approach to cross-national distance". *Journal of International Business Studies*. nº 41. pp. 1460–1480. Disponible en: [http://www.management.wharton.upenn.edu/quillen/PDF-Documents/Distance\\_JIBS\\_2010.pdf](http://www.management.wharton.upenn.edu/quillen/PDF-Documents/Distance_JIBS_2010.pdf) (Consultado 20-05-2022).

Buchholz, K. (2020). *The Most Popular Destinations for U.S. Travelers Abroad*. Disponible en: <https://www.statista.com/chart/18742/most-popular-destinations-with-us-travelers/> (Consultado 17-05-2022).

Carey, M. (2018). *Airbnb Launches Instagram-Like 'Stories' Feature*. Disponible en: <https://www.cntraveler.com/story/airbnb-launches-instagram-like-stories-feature> (Consultado 11-05-2022).

Cardwell, A. et al. (2015). *Airbnb's Internationalization Process*. Disponible en: <https://silo.tips/download/airbnb-s-internationalization-process> (Consultado 15-05-2022).

Chamizo, H. (2020). "La espectacular salida a bolsa de Airbnb dispara su valor por encima de los 100.000 millones y cierra un año repleto de estrenos de éxito para el

sector tecnológico en plena pandemia”. *Business Insider España*. 11 de diciembre. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/airbnb-sale-bolsa-opv-rentable-mayo-2019-771593> (Consultado 14-05-2022).

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2022a). Nota de prensa. Madrid: CNMC. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2022/20220408\\_NP\\_CE\\_III\\_21.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2022/20220408_NP_CE_III_21.pdf) (Consultado 16-04-2022).

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2022b). Nota de prensa. Madrid: CNMC. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/20220107\\_NP\\_CE\\_II\\_21.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/20220107_NP_CE_II_21.pdf) (Consultado 20-04-2022).

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2021). Nota de prensa. Madrid: CNMC. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2021/20210528\\_NP%20Panel%20Hogares%20Usos%20de%20Internet%20y%20OTT\\_def.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2021/20210528_NP%20Panel%20Hogares%20Usos%20de%20Internet%20y%20OTT_def.pdf) (Consultado 19-04-2022).

Comisión Europea (2021). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2021 España. Disponible en: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance> (Consultado 05-04-2022).

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. UNCTAD (2021). *Informe sobre las inversiones en el mundo, 2021*. Disponible en: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_es.pdf). (Consultado 01-04-2022).

Conger, K. (2016). “Airbnb sues New York City”. *TechCrunch* (Blog). 21 de octubre. Disponible en: <https://techcrunch.com/2016/10/21/airbnb-sues-new-york-city/> (Consultado 12-05-2022).

Crook, J. (2017). “Airbnb launches payment splitting for group trips”. *TechCrunch*. (Blog). 28 de noviembre. Disponible en: <https://techcrunch.com/2017/11/28/airbnb-launches-payment-splitting-for-group-trips/> (Consultado 12-05-2022).

Crunchbase. Disponible en: <https://www.crunchbase.com/organization/airbnb> (Consultado 13-05-2022).

Cuofano, G. (2022). *¿Cómo gana dinero Airbnb? Modelo de negocio de Airbnb en 2022*. Disponible en: <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-airbnb/> (Consultado 01-05-2022).

Curry, D. (2022). *Airbnb Revenue and Usage Statistics (2022)*. Disponible en: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/> (Consultado 20-05-2022).

Dadu, D. (2019). *How Airbnb aced the ‘Global’ Challenge. 11 Strategies that will leave you awed*. Disponible en: <https://livesalesman.com/how-airbnb-aced-the-global-challenge-11-strategies-that-will-leave-you-awed/> (Consultado 14-05-2022).

Davis, P. (2016). How Do Sharing Economy Companies Grow? A Comparison of Internal and External Growth Patterns of Airbnb and Uber. University of Tennessee Honors Thesis Projects. Disponible en: [https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2925&context=utk\\_chanhonopr oj&httpsredir=1&referer=](https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2925&context=utk_chanhonopr oj&httpsredir=1&referer=) (Consultado 17-05-2022).

De Bruin, L. (2017): *International Business Strategy*. Disponible en: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/> (Consultado 18-03-2022).

Del Barco, L. (2018). "Adiós a Musical.ly: TikTok absorbe la plataforma y pone la vista en el mercado internacional". *Hipertextual*. 2 de agosto. Disponible en: <https://hipertextual.com/2018/08/musical-ly-tiktok-fusion> (Consultado 05-05-2022).

Dal Zotto, C. y Omid. A. (2020). "Platformization of Media Entrepreneurship: A Conceptual Development". *Nordic Journal of Media Management*. 1(2). pp. 209-233. DOI:10.5278/njmm.2597-0445.5234.

Deane, S. (2022). *2022 Airbnb Statistics: Usage, Demographics, and Revenue Growth*. Disponible en: <https://www.stratosjets.com/blog/airbnb-statistics/> (Consultado 05-05-2022).

Docusign (2021). ¿Qué necesita una empresa para internacionalizarse? Disponible en: <https://www.docusign.mx/blog/internacionalizacion-de-empresas> (Consultado 14-03-2022).

EAE Business School. Ventajas y desventajas de la internacionalización. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/siete-ventajas-de-la-internacionalizacion> (Consultado 10-03-2022).

Eisen, D. (2017). *Airbnb bests Expedia, Accor for high-end rental business*. Disponible en: <https://www.hotelmanagement.net/transactions/airbnb-bests-expedia-accor-for-high-end-rental-business> (Consultado 11-05-2022).

Espallargas, A. (2021). "Irlanda se asienta como paraíso del emprendimiento innovador". *Diario ABC*. 5 de abril. Disponible en: [https://www.abc.es/economia/abc-irlanda-asienta-como-paraiso-emprendimiento-innovador-202104050058\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abc-irlanda-asienta-como-paraiso-emprendimiento-innovador-202104050058_noticia.html) (Consultado 10-04-2022).

Fernández, S. y Vieira, B. (2021). *La adopción digital en España: ¿cómo capturar las oportunidades en un mundo cada vez más phygital?* Disponible en: <https://www.mckinsey.com/es/our-insights/la-adopcion-digital-en-espana-como-capturar-las-oportunidades-en-un-mundo-cada-vez-mas-phygital> (Consultado 10-04-2022).

Ferrer, M. (2018). "Presente y futuro de las plataformas digitales". *Revista de Estudios Jurídicos*. n° 19. Disponible en: [http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/4.-\\_presente\\_y\\_futuro\\_de\\_las\\_plataformas\\_digitales.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/4.-_presente_y_futuro_de_las_plataformas_digitales.pdf) (Consultado 06-04-2022).

Ferreira, R. (2022). Airbnb paga más de 91.000 dólares de multa a EEUU por negocios en Cuba. *OnCubaNews*. 4 de enero. Disponible en: <https://oncubanews.com/cuba-ee-uu/airbnb-paga-mas-de-91-000-dolares-de-multa-a-eeuu-por-negocios-en-cuba/> (Consultado 16-05-2022).

Fortune (2021). Fortune Global 500. Disponible en: <https://fortune.com/global500/2021/search/> (Consultado 25-03-2022).

Fundación CEDE. Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo. pp. 12-22. Disponible en: <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2021/01/internacionalizacion-empresarial.pdf>. (Consultado 01-04-2022).

Gallagher, L. (2017). *"The Rocket Ship Takes Off". The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions . . . and Created Plenty of Controversy*, Houghton Mifflin Harcourt, p. 31.

Ghemawat, P. (2003). "Semiglobalization and international business strategy". *Journal of International Business Studies*. vol. 34. nº 2. pp. 138-152. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/3557149> (Consultado 24-05-2022).

Gobierno de España (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Disponible en: [https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan\\_Recuperacion\\_%20Transformacion\\_%20Resiliencia.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf) (Consultado 02-04-2022).

Gómez Bobillo, A. (2022). "Airbnb acaba de anunciar 3 novedades que suponen un gran cambio en la plataforma: estancias combinadas, más protección para huéspedes y una nueva forma de buscar alojamiento". *Business Insider España*. 11 de mayo. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/airbnb-anuncia-3-novedades-suponen-gran-cambio-plataforma-1059233> (Consultado 17-05-2022).

Grupo IOE (2018). *La internacionalización de la empresa*. Disponible en: <https://www.grupoioe.es/la-internacionalizacion-de-la-empresa/> (Consultado 15-03-2022).

Hootsuite y We Are Social (2022). Informe Digital España 2022. Disponible en: <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-2022/> (Consultado 10-04-2022).

Instituto de Comercio Exterior. ICEX (2021a). *Perfil de los Exportadores Españoles*. Disponible en: [https://informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/parametros\\_multiselect.jsp?TipoInforme=1](https://informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/parametros_multiselect.jsp?TipoInforme=1) (Consultado 30-03-2022).

Instituto de Comercio Exterior (2021b). *Estadísticas de Inversión Española en el Exterior* (DataInvex). Disponible en: [http://datainvex.comercio.es/principal\\_invex.aspx](http://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx) (Consultado 02-05-2022).

Instituto Nacional de Estadística. INE (2021). *Directorio Central de Empresas 1 de enero de 2021*. Disponible en: [https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550) (Consultado 30-03-2022).

INITEC (2014). INITEC. Disponible en: <https://dokumen.tips/marketing/impacto-marketing-digital-en-los-consumidores-de-initec.html> (Consultado 05-04-2022).

IpropertyManagement (2022). Airbnb Statistics. Disponible en: <https://ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics> (Consultado 15-05-2022).

Jarne Muñoz, P. (2016). "El consumo colaborativo en España: experiencias relevantes y retos de futuro", *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, nº 17, p. 67. Disponible en: <https://revista.uclm.es/index.php/cesco/article/view/998/869> (Consultado 15-04-2022).

Jauregui, M. (2015): *5 mecanismos de coordinación y control según Mintzberg*. Disponible en: <https://aprendiendoadministracion.com/5-mecanismos-de-coordinacion-y-control-segun-mintzberg/> (Consultado 18-03-2022).

Jiménez Cano, R. (2014). "Facebook compra WhatsApp por más de 13.800 millones de euros". *El País*. 20 de febrero. Disponible en: [https://elpais.com/tecnologia/2014/02/19/actualidad/1392848898\\_360807.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20ver%20ahora%3F&text=La%20compa%C3%B1a%3%ADa](https://elpais.com/tecnologia/2014/02/19/actualidad/1392848898_360807.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20ver%20ahora%3F&text=La%20compa%C3%B1a%3%ADa)

[%20Facebook%20ha%20alcanzado,de%2013.800%20millones%20de%20euros](#)  
(Consultado 17-03-2022).

Knee, J. A., (2017). "Why Some Platforms Are Better Than Others". *MIT Sloan Management Review*. vol. 59, n°. 2. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-some-platforms-are-better-than-others/>  
(Consultado 15-04-2022).

Laboral Xutxa (2020). *Las ventajas y los riesgos de internacionalizar mi empresa*. Disponible en: <https://www.bancaparaempresas.com/internacional/las-ventajas-los-riesgos-internacionalizar-empresa/> (Consultado 04-03-2022).

*Las principales ventajas de la internacionalización empresarial* (2015). *Diario ABC*. 2 de noviembre. Disponible en: <https://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html> (Consultado 04-03-2022).

Lawler, R. (2014a). "Amidst Reports Of New Funding, Airbnb Growth Accelerates In Europe". *TechCrunch*. (Blog). 20 de marzo. Disponible en: <https://techcrunch.com/2014/03/20/airbnb-big-in-europe/> (Consultado 07-05-2022).

Lawler, R. (2014b). "Airbnb Will Begin Collecting Transient Occupancy Taxes For San Francisco Bookings Next Month". *TechCrunch*. (Blog). 17 de septiembre. Disponible en: <https://techcrunch.com/2014/09/17/airbnb-sf-occupancy-taxes/> (Consultado 16-05-2022).

Lawler, R. (2015). "Airbnb To Begin Collecting Taxes In Amsterdam, San Jose, Chicago, And Washington, D.C.". *TechCrunch*. (Blog). 30 de enero. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/01/30/airbnb-taxes/> (Consultado 16-05-2022).

Lynley, M. (2016). "Airbnb is turning itself into an 'experience' machine beyond just booking places to stay". *TechCrunch*. (Blog). 21 de octubre. Disponible en: <https://techcrunch.com/2016/11/17/airbnb-is-turning-itself-into-an-experience-machine-beyond-just-booking-places-to-stay/> (Consultado 11-05-2022).

Lynley (2015). "Airbnb Adds A Pricing Recommendation Tool For Renters". *TechCrunch*. (Blog). 4 de junio. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/06/04/airbnb-adds-a-pricing-recommendation-tool-for-renters/> (Consultado 18-05-2022).

Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización («BOE» núm. 233, de 28 de septiembre de 2013, páginas 78787 a 78882).

Lomas, N (2015). "Airbnb Gets Tourist Tax D'Accord In Paris, Its Largest Market". *TechCrunch*. (Blog). 25 de Agosto. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/08/25/airbnb-daccord/> (10-05-2022).

Lunden, I. (2015). "Airbnb Teams With Deutsche Telekom To Preinstall App, Offer \$35 Vouchers In Europe". *TechCrunch*. (Blog). 25 de febrero. Disponible en: <https://techcrunch.com/2015/02/25/airbnb-teams-with-deutsche-telekom-to-preinstall-app-offer-35-vouchers-in-europe/> (Consultado 13-05-2022).

Maguiña F., R. (2004). "Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú". *Industrial Data*. vol. VII, n° 1, p. 74. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v7i1.6119>

Martín, R. (2012). "Softbank and PayPal to Form Joint Venture, Brings Card Reader to Smartphone Users". *Techinasia*. 9 de mayo. Disponible en:



<https://www.techinasia.com/softbank-paypal-japan-joint-venture-2> (Consultado 05-05-2022).

Meesak, D. (2017). "To Compete in China, Airbnb is Becoming More Chinese", *Jing Daily*, 16 de marzo. Disponible en: <https://jingdaily.com/to-compete-in-china-airbnb-is-becoming-more-chinese/> (Consultado 17-05-2022).

Méndez, X. (2022). Las exportaciones españolas en 2021 alcanzan un máximo histórico y superan los 316.000M€. Informe de comercio exterior: enero-diciembre de 2021. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Disponible en: [https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2022/Paginas/220217\\_DatosComex2021.aspx](https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2022/Paginas/220217_DatosComex2021.aspx). (Consultado 30-03-2022).

MentorDay (2019). ¿Por qué internacionalizar? Ventajas. Disponible en: <https://mentorday.es/colaboradores/financiacion/internacionalizacion/por-que-internacionalizar/> (Consultado 05-03-2022).

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020). *España Digital 2025*. Madrid. Disponible en: [https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/prensa/ficheros/noticias/2018/Agenda\\_Digital\\_2025.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/prensa/ficheros/noticias/2018/Agenda_Digital_2025.pdf) (Consultado 25-04-2022).

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (actualizado 2022). *Guía Dinámica de Ayudas e Incentivos para la Internacionalización*. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/AyudasPublicas/GuiasDinamicas/Paginas/GuiaAyudas.aspx?tema=1> (Consultado 03-04-2022).

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021a). *Boletín de Flujos de Inversión Exterior Directa 2021*. Disponible en: [https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/Publicaciones/Historico%20de%20boletin%20de%20Inversion%20Directa/2021/Flujos\\_%20Inversi%C3%B3n\\_Directa\\_2021.pdf](https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/Publicaciones/Historico%20de%20boletin%20de%20Inversion%20Directa/2021/Flujos_%20Inversi%C3%B3n_Directa_2021.pdf) (Consultado 02-05-2022).

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021b). *Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022*. Disponible en: [https://comercio.gob.es/es-es/estrategia\\_internacionalizacion/Documents/Plan\\_Accion\\_Intern\\_Economia\\_Espanola\\_21-22.pdf](https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Documents/Plan_Accion_Intern_Economia_Espanola_21-22.pdf) (Consultado 02-04-2022).

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2020). *Plan de choque frente a la COVID-19 en apoyo a la internacionalización*. Disponible en: [https://comercio.gob.es/es-es/estrategia\\_internacionalizacion/Documents/plan-choque-covid-19-apoyo-internacionalizacion.pdf](https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Documents/plan-choque-covid-19-apoyo-internacionalizacion.pdf) (Consultado 02-04-2022).

Morvan, L., Hintermann, F. y Vazirani, M. (2020). Five Ways to Win with Digital Platforms. Accenture G20 Young Entrepreneurs Alliance. Disponible en: [https://citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2020/11/Accenture\\_Long-Report\\_Digital-version.pdf](https://citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2020/11/Accenture_Long-Report_Digital-version.pdf) (Consultado 17-04-2022).

Observatorio ADEI (2018). Plataformas digitales: una oportunidad para la economía española. Disponible en: [http://observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI-Plataformas-digitales-\(1\).pdf](http://observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI-Plataformas-digitales-(1).pdf). (Consultado 23-04-2022).

Ong, J. (2012). Airbnb launches in Australia with new office in Sydney, coming soon to Thailand and Indonesia. *The Next Web*. 2 de noviembre. Disponible en: <https://thenextweb.com/news/airbnb-launches-in-australia-coming-soon-to-thailand-and-indonesia> (Consultado 10-05-2022).

Organización Mundial del Comercio (2021). *Examen Estadístico del Comercio Mundial 2021*. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/wts2021\\_s/wts2021\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts2021_s/wts2021_s.pdf) (Consultado 30-03-2022).

Organización Mundial del Comercio (2019). *Examen Estadístico del Comercio Mundial 2019*. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts2019_s/wts2019_s.pdf) (Consultado 30-03-2022).

Organización Mundial del Turismo. UNWTO (2020). *International Tourism Highlights 2020 Edition*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456> (Consultado 19-05-2022).

Organización Mundial del Turismo. UNWTO (2018). *Tourism Highlights 2018 Edition*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876> (Consultado 18-05-2022).

Organización Mundial del Turismo. UNWTO (2016). *Tourism Highlights 2016 Edition*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145> (Consultado 19-05-2022).

Parlamento Europeo (2016). *Una agenda europea para la economía colaborativa*. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Events/eprs\\_european\\_agenda\\_collaborative\\_economy\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Events/eprs_european_agenda_collaborative_economy_es.pdf) (Consultado 13-04-2022).

Pérez, S. (2014). "Airbnb Rolls Out Million-Dollar Liability Insurance Program For Hosts". *TechCrunch*. (Blog). 20 de noviembre. Disponible en: <https://techcrunch.com/2014/11/20/airbnb-rolls-out-million-dollar-liability-insurance-program-for-hosts/> (Consultado 17-05-2022).

Pla Barber, J y León Darder, F. (2016). *Dirección Internacional de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*, Madrid: Pearson, p. 103.

Plana, E. (2021). *¿Qué es la internacionalización de la empresa?*. Disponible en: <https://cedec-group.com/es/conocimiento/que-es-la-internacionalizacion-de-la-empresa-> (Consultado 25-03-2022).

Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Ranz Martín, R. et. al. (2019). *El trabajo en las plataformas digitales de reparto*. Disponible en: <https://www.ugt.es/sites/default/files/el-trabajo-en-las-plataformas-digitales-de-reparto-ugt.pdf> (Consultado 20-04-2022).

Ratcliff, C, Martinello, B y Kaiser, K, P. (2021). La ubicuidad del Mercado Único Digital. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU\\_2.1.7.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_2.1.7.pdf) (Consultado 16-04-2022).

Ratcliff, C. et al. (2022). *Una agenda digital para Europa. Fichas Técnicas sobre la Unión Europea*. Servicio de Estudios de la Confederación de UGT. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU\\_2.4.3.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_2.4.3.pdf) (Consultado 17-04-2022).

Reuters Staff (2015). *Airbnb partners with China Broadband, Sequoia to expand in China*. Disponible en: <https://www.reuters.com/article/us-airbnb-china-idUSKCN0QO00H20150819> (Consultado 14-05-2022).

Riveros Sachica, G. (2021). La internacionalización como opción de crecimiento empresarial, p. 10. Disponible en: <https://docer.com.ar/doc/n50n8v5> (Consultado 08-03-2022).

Rodríguez Marín, S. (2017). *Los modelos colaborativos y bajo demanda en las plataformas digitales*. Adgital. Disponible en: [https://biblio.ontsi.red.es:8080/intranet-tmpl/prog/img/local\\_repository/koha\\_upload/plataformas-colaborativas.pdf](https://biblio.ontsi.red.es:8080/intranet-tmpl/prog/img/local_repository/koha_upload/plataformas-colaborativas.pdf) (Consultado 20-04-2022).

Russell, J. (2012). *Airbnb targets 2 million properties in Asia as it begins introducing local customer support*. Disponible en: <https://thenextweb.com/news/airbnb-targets-2-million-properties-in-asia-as-it-begins-introducing-local-customer-support> (Consultado 16-05-2022).

Salesforce. ¿Qué es CRM? Disponible en: <https://www.salesforce.com/mx/crm/#crm-definicion-y-conceptos-scroll-tab> (Consultado 02-05-2022).

San Francisco CBS Local (2014). *Mayor Lee Signs 'Airbnb Law' For Short-Term Rentals In San Francisco*. Disponible en: <https://www.cbsnews.com/sanfrancisco/news/mayor-lee-approves-short-term-rentals-in-san-francisco-homeaway-vbro-renting-housing-tech-cost-of-living-affordable-hotel-tax/> (Consultado 11-05-2022).

Serrano, J. (2020). "Plataformas de comercio electrónico e internacionalización empresarial". *Revista ICE*. nº 913. p. 169. Disponible en: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6987/7004> (Consultado 20-03-2022).

Singh, J. (2020). "Platform Envelopment Strategy". *Medium*. (Blog). 24 de mayo. Disponible en: <https://medium.com/@jaskirats3003/platform-envelopment-strategy-b7eb7593bec0> (Consultado 21-05-2022).

Singh Gill, N. (2022). *Digital Platform Strategy: Why and How It is Important for Businesses*. Disponible en: <https://www.xenonstack.com/insights/digital-platform>. (Consultado 27-04-2022).

Solomon, B. (2016). "How Airbnb Expanded To 190 Countries By Thinking 'Glocal'", *Forbes*, 3 de mayo. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/05/03/how-airbnb-expanded-to-190-countries-by-thinking-glocal/?sh=6062f647e919> (Consultado 17-05-2022).

Soto, L. (2021). *¿Qué es la digitalización de las empresas?* Disponible en: <https://blog.signaturit.com/es/digitalizacion-empresas> (Consultado 01-05-2022).

Stalkamp, M. y Schotter, A. P. J. (2021). "Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms". *Global Strategy Journal*. nº 11. pp. 58-80. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/gsj.1336> (Consultado 14-04-2022).

Statista (2012). The main destinations of U.S. Americans in Europe based on the number of trips in 2010 and 2011 (in millions). Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/272336/main-destinations-of-us-americans-in-europe-based-on-the-number-of-trips/> (Consultado 18-05-2022).

Sweney, M. (2022). "Airbnb suspende todas sus operaciones en Rusia y Bielorrusia". *The Guardian*. 4 de marzo. Disponible en: <https://la-lista.com/the-guardian/2022/03/04/airbnb-suspende-todas-sus-operaciones-en-rusia-y-bielorrusia> (Consultado 16-05-2022).

Taylor, C. (2012). "Airbnb Acquires UK-based Crashpadder As Part Of International Growth Push". *TechCrunch*. (Blog). 21 de marzo. Disponible en: <https://techcrunch.com/2012/03/20/airbnb-acquires-uk-based-crashpadder-as-part-of-international-growth-push/?guccounter=1> (Consultado 14-05-2022).

Tirso Maldonado (2018). Modelo de negocio de Airbnb. Disponible en: <https://www.tirsomaldonado.es/modelo-de-negocio-de-airbnb/> (Consultado 13-05-2022).

Truong, A. (2014). "Airbnb Reportedly Closes New Round Of Funding Valuing It At \$10 Billion", *Fast Company*. Disponible en: <https://www.fastcompany.com/3029361/airbnb-reportedly-closes-new-round-of-funding-valuing-it-at-1> (Consultado 12-05-2022).

Valant, J. (2016). *Una agenda europea para la economía colaborativa*. Parlamento Europeo. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Events/eprs\\_european\\_agenda\\_collaborative\\_economy\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Events/eprs_european_agenda_collaborative_economy_es.pdf) (Consultado 13-04-2022).

Vaughan, R. y Daverio, R. (2016). *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/digital/evaluacion-economia-colaborativa-europa.pdf> (Consultado 13-04-2022).

Vega Córdoba, E. (2021). "¿Qué es una plataforma digital y qué tipos existen?". *Diario Gestión*. 30 de octubre. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/que-es-una-plataforma-digital-y-que-tipos-existen-noticia/> (Consultado 15-04-2022).

Véliz, D. (2021). *4 fases para una internacionalización exitosa en eCommerce*. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/fases-para-una-internacionalizacion-exitosa/> (Consultado 17-04-2022).

Villarreal Larrinaga, O. (2005): "La internalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", *Cuadernos de Gestión*, vol. V, nº 2, p. 58. Disponible en: <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf> (Consultado 08-03-2022).

Watts, S. (2020). *Digital Platforms: A Brief Introduction*. Disponible en: <https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms/> (Consultado 16-04-2022).

Westreicher, G. (2021). *Digitalización*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/digitalizacion.html>. (Consultado 01-05-2022).

Woolf, M. (2022). *60+ Airbnb Statistics [2022]: Users, Revenue, and Fun Facts*. Disponible en: <https://passport-photo.online/blog/60-airbnb-statistics/> (Consultado 06-05-2022).

WorldSupporter. International strategic management. (Disponible en: <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/40423-international-strategic-management> (Consultado 10-05-2022).

Zubikarai, E. (2021). *Cómo iniciar la digitalización internacional de tu negocio*. Disponible en: <https://www.orbetec360.com/digitalizacion-internacional/> (Consultado 01-05-2022).