

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

**EL MARKETING Y LA CONFIANZA EN LAS ECONOMÍAS
COLABORATIVAS**

AUTOR: Irene Prada Merayo

Gijón, 11 de mayo de 2021.

RESUMEN

El estudio de la economía colaborativa, desde la perspectiva del marketing, es relativamente nuevo, y aún más lo es el estudio de la confianza del consumidor en estas plataformas. Este trabajo tiene como objeto recoger los diversos enfoques y técnicas que se están utilizando en las economías colaborativas, comparándolas con las economías tradicionales, y aunar los estudios de la confianza que existen dentro del marco de las economías colaborativas por medio del análisis de la literatura anterior. A través de la revisión de dos casos prácticos (Meliá y Airbnb para el marketing, y Superprof y Glovo para la confianza) este estudio se propuso determinar la validez o el rechazo de los distintos aspectos teóricos analizados.

El trabajo concluye haciendo énfasis en la necesidad de la creación de estrategias de marketing diferenciadas para cada tipo de empresas, tanto en términos de marketing como de confianza; la evidencia extraída de los casos contradice la teoría, poniendo a las empresas tradicionales y las plataformas de economía colaborativa en igualdad de condiciones en términos de innovación y digitalización; además, tras el análisis del papel de la confianza, se declaran como insuficientes las herramientas que las empresas examinadas utilizan en la actualidad.

PALABRAS CLAVE: economía colaborativa, marketing, confianza.

ABSTRACT

The study of the sharing economy, from a marketing perspective, is relatively new, and even more so is the study of consumer confidence in these platforms. This work aims to collect the various approaches and techniques that are being used in collaborative economies, comparing them with traditional economies, and to combine the studies of trust that exist within the framework of collaborative economies through the analysis of the previous literature. Through the review of two practical cases (Meliá and Airbnb for marketing, and Superprof and Glovo for trust) this study set out to determine the validity or rejection of the different theoretical aspects analyzed.

The paper concludes by emphasizing the need to create differentiated marketing strategies for each type of company, both in terms of marketing and trust; The evidence extracted from the cases contradicts the theory, putting traditional companies and collaborative economy platforms on an equal footing in terms of innovation and digitization; Furthermore, after analyzing the role of trust, the tools currently used by the companies examined are declared insufficient.

KEYWORDS: sharing economy, marketing, trust.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LA ECONOMÍA COLABORATIVA.....	2
3. EL MARKETING EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS.....	3
3.1. LOS NUEVOS ROLES DE LOS AGENTES Y PROCESOS EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS.....	4
3.1.1. El rol ampliado de las instituciones.....	4
3.1.2. El rol ampliado de los procesos de marketing.....	6
3.1.3. El rol ampliado en la creación de valor.....	8
3.2. EL MARKETING MIX AMPLIADO.....	10
3.2.1. Producto.....	11
3.2.2. Precio.....	12
3.2.3. Comunicación y promoción.....	13
3.2.4. Distribución.....	14
3.2.5. Relaciones	14
3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS: MELIÁ VS. AIRBNB.....	15
3.3.1. Roles en los agentes, procesos y creación de valor.....	16
3.3.2. El marketing mix.....	22
4. LA CONFIANZA COMO BASE.....	26
4.1. ¿QUÉ ES LA CONFIANZA?.....	27
4.2. LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LA CREACIÓN DE APEGO Y SATISFACCIÓN.....	28
4.3. MODELOS DE CONFIANZA EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS.....	29
4.3.1. Modelo basado en la confianza afectiva vs. Cognitiva.....	29
4.3.2. Modelo basado en la confianza interpersonal vs. Plataforma.....	30
4.4. HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA.....	33
4.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS: SUPERPROF VS. GLOVO....	34
4.5.1. La confianza interpersonal.....	34
4.5.2. La confianza en la plataforma.....	36
5. CONCLUSIONES.....	38
6. BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXO I · LA ECONOMÍA COLABORATIVA (AMPLIADO).....	49
ANEXO II · INFORMACIÓN GENERAL DE MELIÁ Y AIRBNB.....	53
ANEXO III · INFORMACIÓN GENERAL DE SUPERPROF Y GLOVO.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Instituciones, procesos, herramientas y creación de valor en el marketing.....	4
Figura 3.2: Tabla resumen de los cambios en los agentes y procesos de marketing en la economía tradicional y colaborativa.....	10
Figura 3.3: Tabla resumen de los cambios en las políticas de marketing mix en la economía tradicional y colaborativa.....	15
Figura 3.4: Tabla resumen de la comparativa de los cambios en los agentes y procesos de Meliá y Airbnb.....	21
Figura 3.5: Tabla resumen de la comparativa de los cambios en el marketing mix entre Meliá y Airbnb.....	25
Figura 3.6: Tabla resumen de las diferencias con respecto a la teoría del caso analizado.....	26
Figura 4.1: Preocupación por los atributos de los recursos a medida que el nivel del consumo colaborativo aumenta.....	28
Figura 4.2: Modelo de creación de confianza tomando en consideración factores cognitivos y afectivos.....	29
Figura 4.3: Modelo de creación de confianza segmentando entre las variables que generan confianza interpersonal y confianza en la plataforma.....	32
Figura 4.4: Modelo del tipo de confianza en las economías colaborativas segmentando en función de las características de la plataforma.....	32
Figura 4.5: Relaciones de los antecedentes cognitivos/afectivos con la confianza interpersonal y en las plataformas.....	34
Figura 4.6: Tabla resumen sobre las técnicas que utilizan Superprof y Glovo para el desarrollo de la confianza.....	37
Figura 4.7: Antecedentes a la confianza utilizados por Superprof y Glovo.....	38
Figura I.1: Relación entre los agentes de las economías colaborativas.....	50
Figura I.2: Clasificación de los modelos de negocio de economías colaborativas.....	51
Figura II.1: Logotipo de Meliá Hotels International.....	53
Figura II.2: Logotipo de Airbnb.....	53
Figura III.1: Logotipo de Superprof.....	54
Figura III.2: Logotipo de Glovo.....	54

1. INTRODUCCIÓN.

¿Necesitan las empresas de economía colaborativa las mismas técnicas de marketing que las empresas tradicionales? ¿Es la confianza un valor más importante en estas economías, y, si es así, están las plataformas de economía colaborativa haciendo un uso correcto de ella?

El estudio de la economía colaborativa, desde la perspectiva del marketing, es relativamente nuevo, y aún más lo es el estudio de la confianza en estas plataformas. La mayoría de estos estudios se basan en análisis anteriores de *ecommerces*¹, y la mayoría tienen un fundamento teórico, sin preocuparse por ejemplos concretos. Es por ello que se considera relevante dar respuesta a estas cuestiones de una manera tanto teórica como práctica, aunando toda la investigación anterior con ejemplos prácticos que demuestren las buenas o malas prácticas de las empresas y plataformas.

La literatura recogida e interpretada es, fundamentalmente, proveniente de autores considerados pilares de la economía colaborativa, o de reconocidos analistas e investigadores de la disciplina del marketing.

Para dar respuesta a las cuestiones anteriores, primero se realizará un análisis sobre la literatura existente de las economías colaborativas y del cambio que han supuesto en la sociedad. Seguidamente, se analizarán las tendencias y técnicas de marketing que utilizan este nuevo tipo de empresas, y se efectuará una comparativa de las mismas con las empresas al uso. Esto se realizará, primero, mediante una revisión de la literatura anterior, y después mediante el análisis de un caso práctico de las empresas Airbnb y Meliá Hotels Internationals. Para finalizar, el trabajo se centrará en la confianza y, de manera teórico-práctica, se hablará de las prácticas para fortalecer la confianza en las empresas de economía colaborativa, analizando dos empresas, Supreprof y Glovo.

Este TFG, por tanto, tendrá como objeto demostrar que las plataformas de economía colaborativa, con su carácter de tendencia independiente al resto de empresas de la economía tradicional, necesitan y/o utilizan de unas técnicas de marketing especializadas para un desarrollo óptimo. También se intentará demostrar que el desarrollo de la confianza del usuario es clave para estas empresas.

¹ Ecommerce (o comercio electrónico) es un “método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de internet como medio” (Debitoor). La aparición de esta tendencia, en la que el consumidor, por primera vez, compra un bien o servicio sin poder verlo primero, dejó claro la importancia de la confianza en las formas de venta online.

2. LA ECONOMÍA COLABORATIVA

La economía colaborativa es un mercado nuevo que ha cambiado la forma en la que las personas trabajan, viajan e interactúan. Es un mercado en expansión y globalizado (Akhmedova et al., 2021) cuyas implicaciones han sido tales que ha sido anunciado como una transformación global (Wallestein y Shelat, 2017). En estas últimas décadas, se ha cambiado de paradigma hacia una nueva economía social, que permite la existencia conjunta de distintas economías. Una economía que se rige por una norma: todos los agentes salen ganando (Manzini y Pintado, 2020).

En su forma actual, la economía colaborativa no habría sido posible sin los avances en la información y la comunicación (Akhmedova et al., 2021). La proliferación de las prácticas de colaborar (*crowdsourcing*, préstamos entre pares, uso compartido de viviendas, viajes compartidos) junto con los avances de información y comunicación en tecnología (la nube, *internet of things*, social media, servicios inteligentes) y las fuerzas del mercado contemporáneo (como una demanda que crece en contraposición con una oferta limitada) han estimulado el alza de este nuevo modelo económico (Lim, 2020). Esto se puede observar en datos de empresas pertenecientes a este sector; por ejemplo, Blablacar² en 2017 contaba con más de 10 millones de usuarios, y gestionaba más de 2 millones de viajes mensuales (Adigital, 2017).

Es un término que ha crecido en popularidad, especialmente desde el libro “*What’s mine is yours*” (Ter Huurne et al., 2019), el primero sobre economía colaborativa, en el que su autora, Rachel Botsman, dio nombre al concepto (El País, 2014). Aun así, no hay una definición comúnmente aceptada (Lim, 2020), ya que es un concepto relativamente inexplorado, con ideas similares que se superponen. Lim (2020) propone una definición de acuerdo con los principios en los que se basa: “La economía colaborativa es un mercado que consta de entidades que dan forma, de manera innovadora y sostenible, a cómo se producen y consumen los intercambios de marketing de productos y recursos valiosos a través del intercambio, lo que puede ocurrir cuando las entidades participan en el uso real o en el ciclo de vida de un producto o recurso y comunican algún tipo de información, por medio de la tecnología” (Lim, 2020, p 5).

El agente principal de un negocio de economía colaborativa es una plataforma, en la mayoría de los casos, digital (Adigital, 2017). Las plataformas digitales se han vuelto esenciales tras la llegada de gigantes digitales como Google o Amazon (Cozzolino et al., 2020). Para Cozzolino et al. (2020, p7) una plataforma es “una entidad que permite

² Blablacar es una de las empresas referentes de consumo colaborativo del sector de movilidad y transporte. Es una plataforma que pone en contacto a personas que quieren realizar un mismo trayecto para que viajen en coche compartido. (Blablacar).

transacciones entre múltiples factores en presencia de externalidades”. Por otro lado, una plataforma se considera “digital” cuando las tecnologías que utiliza están basadas, principalmente, en internet o en datos (Helfat y Raubitschek, 2018). Por tanto, las plataformas digitales son espacios en internet que posibilitan la ejecución de aplicaciones o tareas para satisfacer las necesidades del usuario (Giraldo, 2019). Aunque, estrictamente, esto pueda referirse a la página web o aplicación de las empresas, en adelante, se utilizará la denominación de “plataforma” para referirse a las empresas de economía colaborativa, y diferenciarlas de las empresas tradicionales.

La peculiaridad de las economías colaborativas es que el modelo de negocio es de intermediación; la plataforma, más que crear valor, lo facilita a las otras dos partes. Así, se crea un modelo de dos caras o lados (Curtis y Mont, 2020). Esta dualidad se puede observar en dos áreas: por un lado, estos modelos de negocio están basados en una mezcla de interacción online y física entre quien provee el servicio y el consumidor. Por otro, una parte del servicio (como el emparejamiento, o la verificación) es provisto por la plataforma y otra parte por una agente diferente (el recurso temporal) (Yang et al., 2019). Esta relación de tres agentes resulta en un intercambio más complicado, ya que ha generado relaciones entre individuos y entre plataforma e individuos, con componentes online y offline, lo que ha provocado que existan más barreras y riesgos percibidos (Ter Huurne et al., 2019). Las transacciones están iniciadas en un contexto donde se intercambian recursos entre desconocidos, y la interacción personal es limitada (Tussyadiah et al., 2018). Por ello, la economía colaborativa no podría sostenerse sin la confianza.

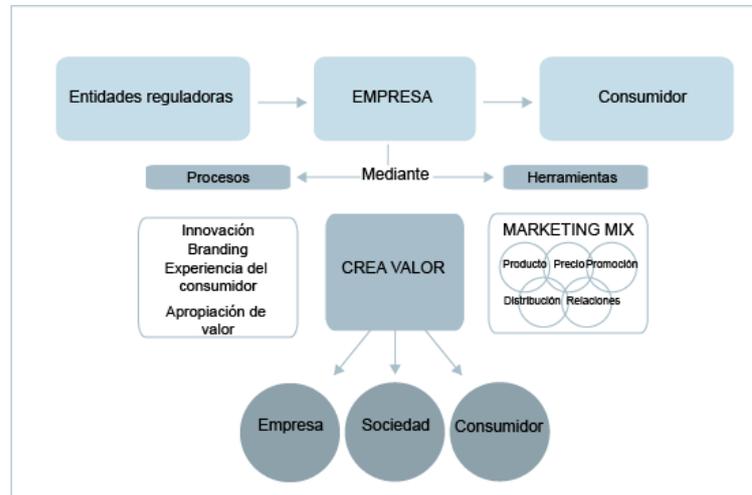
Debido a la limitación de extensión de este trabajo, se ha decidido sintetizar este apartado para dotar de más peso al asunto a tratar, el marketing y la confianza. En el Anexo I se amplía y detalla la definición, discusión y características atribuidas a la economía colaborativa.

3. EL MARKETING EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS

El marketing se define como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos que permiten la creación, comunicación, entrega e intercambio de oferta, generando un valor para consumidores, clientes y sociedad en general” (AMA, 2017). Por tanto, la esencia del marketing es facilitar el intercambio entre compradores y vendedores (Bagozzi, 1974). Aunque este intercambio tradicionalmente implicaba la transmisión de la propiedad del recurso, la digitalización ha posibilitado la existencia de una oferta que otorgue al usuario un acceso temporal (Kumar et al., 2018).

Se han producido cambios en las instituciones, procesos, creación de valor y herramientas del marketing en las economías colaborativas, que se analizarán caso por caso a continuación (Figura 3.1).

Figura 3.1: Instituciones, procesos, herramientas y creación de valor en el marketing.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Eckhardt et al. (2019) y Osifo y Adekunle (2020).

3.1. LOS NUEVOS ROLES DE LOS AGENTES Y PROCESOS EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS

Siendo el intercambio la base de las economías colaborativas, es lógico que el marketing, la “ciencia del intercambio”, cobre gran importancia a la hora de explicar los cambios que esta tendencia ha supuesto. Y es que la economía colaborativa ha ampliado la visión del marketing tradicional, creando papeles nuevos para sus agentes y procesos (Eckhardt et al., 2019). Así, a continuación se señalarán las diferencias en cuanto al marketing en estos modelos con respecto a las economías tradicionales, en las instituciones (entendidas como los agentes que influyen y participan en el intercambio), los procesos (las actuaciones que son clave para el intercambio), y la creación de valor (el resultado del intercambio).

3.1.1. El rol ampliado de las instituciones

Las instituciones son entendidas para el marketing tradicional como los actores que influyen en el entorno cuyo trabajo hace posible que los bienes estén disponibles para la producción. Estos pueden ser agentes como los proveedores, intermediarios, distribuidores... (Vargo y Lusch, 2004).

Eckhardt (2019) propone una clasificación de las instituciones en tres agentes; los consumidores, entendidos como las entidades que consumen la oferta; las empresas y

canales, entidades que crean y facilitan la oferta; y las entidades reguladoras, las que controlan el intercambio de oferta.

Consumidores

El rol del consumidor se ha expandido en la economía colaborativa, ya que ha dejado de ser únicamente un usuario, para convertirse en un *prosumidor*. Este prosumidor, que es productor y consumidor simultáneamente, asume parte de las funciones que tradicionalmente tenía la empresa, como la comunicación, la promoción y el control de calidad, por medio de las herramientas propuestas por la plataforma (Eckhardt et al., 2019). Esta habilidad del consumidor de tener varios roles, aparte del tradicional, es una de las claves en la era digital (Ritzer y Jurgenson, 2010).

Las razones que el consumidor tiene para usar las plataformas de economía colaborativa serán, usualmente, de índole económica (como el ahorro o la ganancia monetaria) o social (cómo la sostenibilidad) (Guttentag et al., 2018).

Empresas y canales

En el intercambio, la empresa despliega recursos humanos, físicos y financieros para crear la oferta, que posteriormente fluirá a través de un canal de intermediarios hasta llegar a los usuarios finales. Las transacciones están influenciadas por el poder de las partes que realizan la transacción (Carson y Ghosh, 2019).

La economía colaborativa crea nuevos desafíos, a los que las empresas tradicionales no se habían enfrentado antes. Debido a su fundamento en la oferta distribuida, la mayoría de las plataformas de intercambio tienen menos empleados y activos más limitados que una empresa al uso. Por lo tanto, es más probable que aprovechen los proveedores externos en lugar de los recursos internos para crear ofertas (Kumar et al., 2018).

Que la plataforma no produzca la oferta implica que no podrá controlar directamente la calidad, ni garantizar su coherencia (Eckhardt et al., 2019). Los propietarios individuales tienen control sin ser empleados de la plataforma (Hazee et al., 2017) lo que se traduce en un mayor riesgo para la empresa, ya que no se puede prever el comportamiento del proveedor (Bitner, 1992), ni las condiciones en las que se entregan los recursos.

Además, las plataformas también pueden tener dificultades para obtener proveedores de servicios de calidad que utilicen la plataforma de manera oportunista (Eckhardt et al., 2019).

Las entidades reguladoras

Este grupo de instituciones engloba las leyes y políticas utilizadas para influir en las acciones que afectan a consumidores, empresas y resultados del intercambio. La economía colaborativa también plantea desafíos en el ámbito legal tradicional

(Anderson y Huffman, 2017) puesto que las plataformas, en su rol de intermediación, se escaparían de la normativa al no ser las propietarias del bien que se intercambia (Zervas et al., 2017). Actualmente, existe un debate sobre hasta qué punto estos nuevos mercados pueden ser tratados como empresas al uso y registrarse por la legislación, en cuestiones como el trabajo o la seguridad del consumidor (Edelman et al., 2017).

Las plataformas, mediante procesos de marketing, ofrecen otro tipo de regulación, en el que utilizan normativa interna. La gran mayoría propone sistemas de reputación online, con el fin de garantizar estándares de calidad y proteger a sus consumidores. Los sistemas de reputación online o *feedback* son herramientas que se encuentran en las plataformas digitales, que ofrecen información relevante sobre opiniones y experiencias del proveedor y del servicio para el usuario que está considerando una posible transacción (OSI, 2015). Por ejemplo, la empresa Uber verifica la información personal de cada usuario, y les pide agregar redes sociales. Además, incentiva a los consumidores y proveedores a que valoren en una escala del 1 al 5 los viajes realizados, de manera anónima (Basili y Rossi, 2020).

Los actores de la economía colaborativa sostienen que una regulación adicional, más tradicional, resultaría en la pérdida del componente innovador, reduciendo el bienestar del consumidor por el camino (Northrup, 2016).

3.1.2. El rol ampliado de los procesos de marketing

Los procesos de marketing son de gran importancia para el éxito de las empresas (Gundlach y Winkie, 2009). Para el AMA, son todos los que se utilizan para crear, comunicar, entregar e intercambiar la oferta. Eckhardt et al. (2019) proponen cuatro tipos de procesos fundamentales; la innovación, el branding, la experiencia del consumidor y la apropiación del valor.

La innovación

En términos generales, la innovación se puede definir como “la creación de ofertas, diferentes y valiosas para el consumidor, en el mercado” (Eckhardt et al., 2019). Esta concepción pone a las empresas en el centro de la economía (a veces con la ayuda del usuario) ya que son consideradas los desarrolladores de las nuevas ofertas y el agente central de los modelos comerciales (Chandy y Tellys, 2000).

Mientras que en las economías tradicionales usualmente la innovación es comprendida desde el producto, la economía colaborativa se ha apoyado en la innovación desde los modelos de negocios (Kumar et al., 2018). Teniendo en cuenta que distintas plataformas pueden ofrecer productos idénticos, lo que las diferenciará será su valor añadido; su habilidad para emparejar los recursos de los proveedores con las necesidades únicas de cada usuario, el beneficio, los precios o la conveniencia que ofrecen (Dellaert, 2019).

Por otro lado, tradicionalmente la innovación en el marketing se había centrado en la versión radical o disruptiva, entendida como la introducción de un servicio o bien no conocido anteriormente, pero la economía colaborativa a puesto su punto de mira en la innovación incremental, que se basa en crear valor a partir de un producto que ya existe. Esto resulta en la convergencia de los dos tipos de innovación, y que no pueda distinguirse tan fácilmente la una de la otra (Lessig, 2008).

Branding

Uno de los activos más valiosos para la empresa siempre ha sido la marca; en la economía tradicional, la empresa debía protegerla, administrarla y comunicarla con claridad (Keller, 1993). Convencionalmente, para gestionar una marca se ha de conseguir conectar con el consumidor con el fin de conseguir lealtad, boca a boca positivo y rentabilidad (Fournier et al., 2015).

La marca se convierte en un activo más difícil de gestionar en la economía colaborativa. Juega un papel menor en la formación de identidad de la plataforma, y crea unos niveles de apego más bajos en comparación con las marcas tradicionales (Bardhi y Eckhardt, 2017). En ocasiones, los bienes que ofrecen pueden tener más reconocimiento que la propia plataforma en sí, ya que los consumidores se muestran más reticentes a formar una comunidad en torno a una marca que utilizan, pero que no poseen (Bardhi y Eckhardt, 2012). Por ejemplo, desde la empresa Vinted³ se puede comprar un bolso de Prada; pero esta última marca tiene, para el consumidor, más reputación que la primera. En contraste con esto, los consumidores confían más en el poder de la plataforma, que son percibidas como inteligentes y sostenibles.

La economía colaborativa está cambiando las definiciones tradicionales sobre la naturaleza y el valor de las marcas. El valor simbólico tradicional está dando paso a la revalorización de otros aspectos, como puede ser el derivado de las características más tangibles o el atractivo del *networking* (la capacidad de generar relaciones) (Eckhardt et al., 2019).

La experiencia del consumidor

En las economías tradicionales, las empresas intentan gestionar la experiencia del consumidor a lo largo del camino por el cual él escoge, compra y consume sus bienes o servicios. Además, las empresas intentan influir en el comportamiento de los proveedores mediante una captación y selección cuidadosa, ejerciendo poder e influencia, para entregar el producto de mayor calidad posible (Lemon y Verhoef, 2016).

³ Vinted es una plataforma para comprar y vender ropa y accesorios de segunda mano y dar una nueva oportunidad a las prendas (Vinted, 2021).

Las herramientas y estrategias tradicionales no son tan efectivas en la economía colaborativa, ya que el producto suele ser propiedad de otro consumidor, que alquila su oferta excedente, lo que implica que la plataforma tiene únicamente un control limitado sobre el intercambio (Eckhardt et al., 2019).

Además, al alquilarse a numerosos usuarios, estos pueden influir en la condición o rendimiento presente del recurso compartido (Eckhardt et al., 2019). Si se observa el ejemplo de Guppy⁴, mientras que una empresa de alquiler de coches tradicional limpiará y lidiará con los desperfectos después de cada uso, la plataforma dependerá de los usuarios para realizar estas tareas, pudiendo darse el caso de que un usuario se encuentre un coche en malas condiciones por culpa del anterior, y esto repercute negativamente en la imagen de la empresa.

Por último, la oferta de plataformas es normalmente más heterogénea que una oferta tradicional, lo que dificulta la predicción de la satisfacción del consumidor (Eckhardt et al., 2019).

La apropiación del valor

En la economía tradicional, las empresas compiten por apropiarse del valor que ofrece el mercado (Mizik y Jacobson, 2003). Este proceso implica la competición por el tiempo, la energía y el dinero del consumidor (Day y Wensley, 1988).

En la economía colaborativa, las plataformas no sólo tienen que competir entre ellas, sino que también con las empresas habituales. Incluso los prosumidores pueden convertirse en rivales de la plataforma, al permitir que otros consumidores accedan a sus recursos por otros medios. Apropiarse del valor es una tarea que se complica aún más en este mercado (Eckhardt et al., 2019).

3.1.3. El rol ampliado en la creación de valor

El intercambio en los procesos de marketing es una actividad que tiene como función final crear valor para los grupos de interés. El valor es “una percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación le aporta, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio” (Jimenez-Zarco et al., 2007, p43). Eckhardt et al. (2019) examinan la creación de valor para consumidores, las empresas y la sociedad.

El valor añadido para el consumidor

Como se ha visto anteriormente, una de las características principales de la economía colaborativa es la facilitación de acceso temporal a los recursos. Esto ofrece ventajas y

⁴ Guppy es una empresa de carsharing, que pone a disposición del consumidor una flota de vehículos 100% eléctricos para favorecer la movilidad sostenible en la ciudad (Guppy, 2021).

desventajas para el consumidor. Por un lado, hace posible el acceso a la oferta a consumidores que no pueden permitirse la propiedad del bien, y otorga la oportunidad de ganar valor, monetizando un bien infrautilizado (Perren y Kozinets, 2018). Pero, por otro lado, aumenta la competencia, ya que los usuarios luchan entre sí por el recurso compartido (Lamberton y Rose, 2012). Y, además, los propietarios pueden enfrentarse a costes adicionales, como el mantenimiento, la reparación o el reemplazo anticipado.

El valor añadido para la empresa

Para las empresas tradicionales, ofrecer una buena relación calidad precio ya no es suficiente; los mercados están saturados y cada vez es más complicado destacar de la competencia (Murcia, 2019). Mientras tanto, la economía colaborativa está en auge; esto implica que las plataformas que la integran se benefician del crecimiento del número de usuarios que, cada vez más, optan por utilizarlas, ganando beneficios gracias a los márgenes de cada transacción. Pero, a pesar de ello, la mayoría de las plataformas encuentran difícil generar ganancias (Kwok et al., 2020). A largo plazo, las plataformas tienen que capturar mejor el valor de esta economía.

Las plataformas pueden amenazar las empresas tradicionales; compartir un recurso entre consumidores implica que la misma demanda se satisfará con un menor número de bienes, lo que resulta en mayor competencia entre los fabricantes. Aun así, también representan oportunidades; la utilización de un recurso compartido puede mejorar la visión del consumidor de ese producto, atrayéndolo hacia su compra (Jiang y Tian, 2018).

El valor añadido para la sociedad

Teóricamente, la economía colaborativa aporta un gran valor a la sociedad, ya que con ella se produce la democratización del mercado, surgen nuevas oportunidades para las pequeñas empresas y permite el acceso a los recursos. Además, esta tendencia implica un mayor bienestar medioambiental, porque reduce el consumo general de los recursos. Se necesitan menos recursos y, por ello, se da un menor uso de recursos naturales para la producción (Prothero et al. 2011)⁵.

⁵ Aunque no sea el objeto de este trabajo, cabe notar que esta sostenibilidad ha sido discutida en la literatura; algunos autores apuntan que el ahorro y la ganancia monetaria puede desembocar en un mayor consumismo (Codagnone et al., 2016) y otros que ciertas plataformas, como las de segunda mano, pueden crear unos costes logísticos que impacten negativamente en el medio ambiente (ECODES, 2013).

Las variables que se han listado anteriormente se sintetizan en la Figura 3.2, que muestra de manera breve los cambios que la economía colaborativa ha supuesto para los agentes y procesos de marketing tradicional.

Figura 3.2: Tabla resumen de los cambios en los agentes y procesos de marketing en la economía tradicional y colaborativa.

	Tipos	Economía tradicional	Economía colaborativa
Instituciones	Consumidores	Consumidor	Consumidor y productor (prosumidor)
		Se ocupa únicamente del consumo	Realiza tareas como comunicación o control de la calidad
		Motivación consumista y económica	Motivación económica y social
	Empresa	Oferta tradicional	Oferta distribuida
		Uso de recursos internos	Uso de proveedores externos
		Mayor número de empleados y activos	Menor número de empleados y activos limitados
		Calidad del servicio directamente controlable	Menor control de la calidad
Entidades reguladoras	Regulación establecida	Falta de regulación y control.	
	Regulación externa (mediante organismos oficiales)	Regulación interna (mediante sistemas de reputación)	
Procesos	Innovación	A partir del producto	A partir del modelo de negocio
		Innovación radical	Innovación radical e incremental.
	Branding	Activo fácilmente gestionable	Activo y reputación menos controlable
		Creación de comunidades en torno a la marca	Reticencia a la creación de comunidades
		Menor poder percibido de la empresa	La empresa es percibida como inteligente y sostenible
	Experiencia del consumidor	Viaje del consumidor controlable	Pérdida de control de la experiencia
		La empresa es la responsable del estado del producto	Los usuarios anteriores pueden influir en el estado del producto
Apropiación del valor	Competición con otras empresas	Competición con otras empresas y usuarios (prosumidores)	
Creación de valor	Para el consumidor	Algunos bienes están fuera de su capacidad adquisitiva	Posibilita el acceso a bienes que no se podría permitir
		La competencia es normal y se enfrenta a los costes comunes	Aumenta la competencia entre dichos bienes y se crean costes adicionales
	Para la empresa	Mercados saturados	Mercado en auge con número de usuarios en crecimiento
		Marcas ya asentadas	Dificultad de capturar el valor
	Para la sociedad	Precios altos	Democratización de la oferta
		Utilización de recursos masiva	Bienestar medioambiental (usualmente)

Fuente: elaboración propia, a partir de Eckhardt et al. (2019).

3.2. EL MARKETING MIX AMPLIADO

El marketing mix es un modelo que incluye las herramientas que pueden utilizarse para actuar en los mercados y llegar hasta el consumidor. Este modelo actúa de manera diferente en la economía colaborativa, ya que las preferencias de los consumidores y los patrones de consumo cambian respecto a la manera tradicional. Las empresas y los consumidores tienen un mayor número de interacciones, y los consumidores, involucrados en los procesos de diseño, producción y consumo, participan activamente

en las campañas (Achrol y Kotler, 1999). Además, las estrategias de las empresas han de ser más versátiles, ya que tienen que captar tanto a consumidores como a proveedores. Es por ello que el marketing cobra aún más importancia que para una empresa tradicional.

Todas las variables del modelo son interdependientes las unas de las otras. A las 4 P originales (producto, precio, distribución y promoción), se les han intentado añadir, sin mucho éxito, nuevas variables para intentar completar el modelo (Osifo y Adekunle, 2020).

Barbu et al., (2020) intentan explicar la economía colaborativa añadiendo la variable relaciones o personas.

3.2.1. Producto

Un producto puede definirse como “el valor intangible que percibe un consumidor cuando sopesa los beneficios y los inconvenientes de realizar un intercambio” (OECD, 2015; Osifo y Adekunle, 2020, p5).

Se está produciendo un cambio en el consumidor, que se ha vuelto más exigente e inconformista con lo que consume, lo que ha acortado los ciclos de vida del producto. Además, estos se han transformado; mientras que, en los mercados tradicionales, la concepción del producto era en base a las características del bien, ahora se orientan al consumidor, que busca unos bienes más específicos y alineados con sus necesidades (Barbu et al., 2020). Para adquirir y retener al consumidor, este ha de estar en el centro de todos los procesos (Sangil, 2007).

El desarrollo de la economía colaborativa se debe a un conjunto de cinco tendencias: la digitalización, la personalización, la concepción de producto como servicio, el emparejamiento instantáneo y el *branding* (Barbu et al., 2020).

Las plataformas, en su mayoría, ofrecen sus servicios a través de aplicaciones digitales (Osifo y Adekunle, 2020). El producto tradicional ha sido incrementado por los componentes digitales en la actualidad, que facilita las interacciones y ayuda a la personalización de la oferta (Kannan y Li, 2017). Además, se han enriquecido los procesos de desarrollo y de diseño. Se han abaratado los costes al automatizar el sistema, y se ha mejorado la precisión (Osifo y Adekunle, 2020).

Por otro lado, gracias a la revolución tecnológica, se pueden crear productos adaptados a las necesidades del usuario. La tecnología da la posibilidad a las empresas de ofrecer recursos personalizados a gran escala, creando un nuevo concepto, la producción en masa personalizada. En cuanto a productos, esto implica que se pueda ensamblar, al mismo precio, un bien personalizado para el consumidor. Sobre los servicios, esta

tendencia favorece la mejora continua; las empresas pueden mejorar la experiencia del cliente a través de una asistencia personalizada y el soporte en línea (Barbu et al., 2020). La concepción del producto como un servicio permite a los consumidores acceder a únicamente una parte del producto, la necesaria para el consumo. Roca (2014) afirma que “todo producto, sometido a presión digital, muta a servicio”. Ya no se vende el producto, se venden soluciones específicas a las necesidades. Esta estrategia, denominada *servilización*, aumenta el acceso a ciertos bienes y servicios, reduce el desperdicio, y permite a los consumidores acercarse al producto, aunque aún no hayan ahorrado para permitírselo (Barbu et al., 2020). En este concepto, la barrera que distingue el producto y el servicio se vuelve difusa, englobando desde ofertas que añaden servicios como complementos, hasta empresas que añaden los productos como parte principal de su proceso de creación de valor (Baines et al., 2009).

Las empresas se benefician de esta tendencia mejorando su personalización, su relación con los clientes y su flujo de caja (Osifo y Adekunle, 2020). Los servicios dan beneficios constantes, márgenes más altos y necesitan menos inversiones de capital (Davies et al., 2007).

El emparejamiento en tiempo real es el encuentro, de manera dinámica, de la oferta y la demanda. Los proveedores y consumidores se buscan activamente en la economía colaborativa, y los algoritmos de la plataforma posibilita que la coincidencia sea instantánea. Las transacciones, por tanto, se producen a mayor velocidad, lo que obliga a las empresas a necesitar ofertar unos bienes siempre disponibles (Osifo y Adekunle, 2020).

En lo que respecta al *branding* y la comunicación, como se ha visto anteriormente, las plataformas han perdido control en el manejo de su identidad, ya que la reputación también será la de los proveedores de los recursos. En cambio, cuando los proveedores estén bien posicionados, a través de los servicios de clasificación, las empresas ganarán reputación (Osifo y Adekunle, 2020). Por otro lado, las plataformas pioneras en el servicio que ofertan son las que suelen tener un mejor posicionamiento en la mente del consumidor, lo que les permite mantener la ventaja competitiva (Florea, 2015). Por último, debido a que son compañías de intercambio y no de traspaso de propiedad, las plataformas tienen más complicado el formar una comunidad alrededor de la marca (Bardhi y Eckhardt, 2012).

3.2.2. Precio

Morris (1987, p.79) observa que “una de las decisiones más básicas, pero críticas, a la que se enfrenta una empresa es qué precio cobrar a los clientes por los productos y

servicios.” Existen tres tácticas diferentes de interés en este trabajo en cuanto a la fijación de precios, que se detallarán a continuación.

En primer lugar, los precios estáticos son los que la plataforma establece en función de las condiciones del mercado, los cuales usualmente se mantienen estables y sus cambios son previsibles. En segundo lugar, los precios dinámicos consideran datos, en tiempo real, sobre la oferta y la demanda para ajustar los precios al alza o a la baja, según convenga. En tercer lugar, los precios diferenciales son aquellos que varían en función del cliente y no el producto. Un mismo producto puede ser ofrecido en distintos precios dependiendo de las características que la plataforma considere diferenciales del usuario, como pueden ser criterios sociodemográficos (como la edad, o los ingresos) o de comportamiento (como el grado de fidelidad con la plataforma, o el número de reseñas positivas) (Curtis y Mont, 2020).

Debido a la cantidad de ofertas diferentes, la técnica del precio dinámico es la que mejor se adapta a las economías colaborativas, ya que captura mejor el valor del mercado que un precio fijo. Las empresas lo consiguen por medio de algoritmos (Barbu et al., 2020). Esta técnica tiene algunas desventajas, y es que, si hay poca demanda, el precio puede no ser rentable para los proveedores.

El precio es también indicador de la calidad o el prestigio de una marca en las economías tradicionales. En las economías colaborativas, el consumidor es muy consciente de las variaciones de precios, y una subida puede provocar un cambio hacia otra plataforma similar, a menos que sea una marca con gran presencia en el mercado. Estas últimas se pueden permitir cobrar un mayor porcentaje por cada transacción.

Otros tipos de plataformas tienen un mecanismo de precios centralizado, en el que la empresa es la responsable de fijar los precios, lo que puede generar descontento entre los proveedores y consumidores. También existen empresas que permiten a los proveedores la posibilidad de fijar sus propios precios (Barbu et al., 2020).

Por último, otras empresas utilizan mecanismos alternativos de pago, como puntos, o estrellas, en las que las transacciones se recompensan con esta forma de “dinero simbólico”. Los puntos se pueden conseguir por medio de trabajos que oferta la plataforma, o se pueden comprar con dinero real (Osifo y Adekunle, 2020).

3.2.3. Comunicación y promoción

La comunicación ha sido una variable cuyo uso ha aumentado exponencialmente durante la era digital (Barbu et al., 2020). La comunicación de las economías colaborativas se ha dado, comúnmente, a través de medios digitales, ya que sus usuarios comenzaron siendo, principalmente, jóvenes (Cheng, 2014). Dado que su público objetivo utiliza los medios digitales en mayor medida, en las plataformas se

suelen evitar los medios tradicionales, como la televisión. En muchas ocasiones, esta comunicación es generada por el usuario (Barbu et al., 2020) puesto que se informan los unos a los otros mediante reseñas del servicio, lo que aumenta la credibilidad y reputación de la plataforma. El *boca a boca* online (las reseñas) y otro contenido generado por el consumidor son una fuente muy utilizada por las empresas para persuadir al consumidor (Kannan y Li, 2017).

El éxito, al igual que en las economías tradicionales, se basa en identificar todos los puntos de contactos posibles (o canales) y transmitir un mensaje relevante, que capte la atención. Se utilizan herramientas como la promoción en redes sociales y aplicaciones o el contenido en vídeo (Osifo y Adekunle, 2020). Un aspecto vital es retroalimentación de la comunicación; para que sea efectiva, debe ser bidireccional (Barbu et al., 2020). En su mayoría, la comunicación está desarrollada en formato de teléfono móvil, un dispositivo indispensable para el usuario de estas plataformas (Osifo y Adekunle, 2020).

3.2.4. Distribución

La mayoría de la distribución de las plataformas es, en primera instancia, vía online. La era digital ha transformado la distribución en las empresas tradicionales, en las que se han acortado los canales y se han automatizado los procesos. Se ha convertido en un aspecto vital la conveniencia del cliente; al existir muchas opciones, él elegirá la opción que más cómoda sea, por lo que la distribución debe adaptarse a sus necesidades (Osifo y Adekunle, 2020).

La comunicación por medio de la telefonía móvil ha permitido el acceso a productos y servicios de todo el mundo. Esto ha traído también desventajas; la geolocalización, y el acceso a los datos, ha generado preocupaciones por la privacidad por parte del consumidor (Osifo y Adekunle, 2020). Para bien o para mal, en la actualidad se pueden crear perfiles sociodemográficos fácilmente, lo que hace que la gestión y el seguimiento del viaje del cliente sean más sencillos (Verhoef et al., 2015).

3.2.5. Relaciones

Las relaciones y las personas cobran gran importancia en el marketing de las economías colaborativas. Si bien es cierto que todas las empresas necesitan clientes, la necesidad de gestionar dos tipos de vínculos, con los consumidores y con los proveedores, hace que sea necesario considerar esta variable.

Los consumidores acogieron la economía colaborativa por su inmediatez y facilidad de uso, algo de especial importancia para los jóvenes (Möhlmann, 2015). Pero una de las más grandes barreras con las que se encuentran es la desconfianza; por eso, las plataformas intentan luchar contra ella proponiendo sistemas de reseñas y herramientas

similares, para que los clientes y proveedores confíen entre sí (Botsman y Rogers, 2011). La tecnología es, por tanto, facilitadora de la confianza. Aun así, los consumidores siguen queriendo saber el grado de seguridad de las aplicaciones, cómo usan sus datos y protegen las transacciones (Akhmedova et al., 2021).

Con internet y las aplicaciones es muy sencillo acceder a los productos y servicios de las economías colaborativas. Esto ha conseguido que los consumidores interactúen más con las empresas, y con otros consumidores (Foltean et al., 2019).

Por último, los individuos que participan buscan, además de un beneficio funcional, un valor social, de conectarse con los otros. Los consumidores pueden experimentar el proceso de producción, lo que les ayuda a comprender el funcionamiento de las plataformas y a sentirse satisfechos con ellas. Y el valor que aportan en materia de sostenibilidad y ecología es relevante para ciertos consumidores (Bocean et al., 2018). Todo esto beneficia a las plataformas, cuyo fin es fidelizar al consumidor.

En la Figura 3.3. se recogen resumidamente los principales cambios en dadas variables al pasar de un modelo de economía tradicional a uno de colaborativa.

Figura 3.3: Tabla resumen de los cambios en las políticas del marketing mix en la economía tradicional y colaborativa.

Herramienta	Economía tradicional	Economía colaborativa
Producto	Mayor uso de marketing convencional	Mayor uso de marketing digital
	Oferta invariable	Oferta personalizada
	Derechos de propiedad junto al producto	La concepción de producto como un servicio
	Producción y consumo no simultáneo	Emparejamiento en tiempo real
	<i>Branding</i> de masa	Nuevos tipos de branding
Precio	El precio se debe a costes, demanda y competición	Mecanismos de precios dinámicos
	El dinero es el único factor de intercambio	Mecanismos de pago alternativos
	Precio descentralizado	Precio centralizado
Comunicación	Comunicación centralizada, y unilateral	Comunicación interactiva y descentralizada
	Dispersa, boca-a-boca no controlable	Intensiva, boca-a-boca controlable
	Gestión pobre de ganancias publicitarias	Mecanismos que permiten buena gestión del retorno de la inversión
Distribución	La experiencia del consumidor sucede, en su mayoría, en retail	La experiencia del consumidor sucede, en su mayoría, en ambiente digital
	Infrautilización de activos ya usados	Se revitalizan los activos existentes
Relaciones	La confianza se basa en la calidad del producto y los organismos oficiales	La confianza se basa en reseñas de la comunidad
	La consumición está motivada por factores económicos	La participación del consumidor está motivada por factores económicos y sociales
	Los consumidores no están muy preocupados por la sostenibilidad	Los aspectos económicos y sostenibles son importantes para el consumidor

Fuente: elaboración propia, a partir de Barbu et al., 2020.

3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS: MELIÁ VS. AIRBNB

Para observar las diferencias entre el marketing de las economías tradicionales y las colaborativas, se analizarán los casos de dos conocidas empresas de sector hospitalario

en la que cada una representará a una de las economías. Para el caso de las economías tradicionales, se observará la cadena hotelera Meliá. En cuanto a las economías colaborativas, se utilizará de referente la empresa Airbnb (Véase Anexo II).

3.3.1. Roles en los agentes, procesos y creación de valor

Las instituciones

El consumidor de la cadena hotelera asume la función de consumidor tradicional, en el que disfruta del servicio del hospedaje. Pero en la era digital, la empresa no puede ser exitosa sin poner al consumidor en el centro y conseguir que interactúe con los medios digitales. Por ello, Meliá ha apostado, recientemente, por un sistema de gestión de contenido generado por el cliente, en el que consigue capturar imágenes de la marca y hoteles y utilizarlas en iniciativas de email-marketing, marketing digital o complementos en la página web (Hootsuite, 2019). Se podría decir que el cliente está siendo partícipe de la promoción, pero de una manera indirecta; todo este contenido es filtrado por la empresa, ya que lo tiene que aprobar y considerar susceptible, antes de utilizarlo en los medios publicitarios.

Por otro lado, en Airbnb se encuentran dos tipos de consumidores; el prosumidor y el consumidor al uso. El prosumidor crea su propio trabajo en la plataforma, dedicándose a funciones que en Meliá se realizarían internamente, desde un departamento. Aunque Airbnb establezca una serie de recomendaciones para los anfitriones (cómo, por ejemplo, lo que deben destacar en sus publicaciones) son ellos los que deciden cómo quieren realizar esas tareas. El anfitrión de Airbnb se encarga de la promoción (crea sus propios anuncios) de la normativa (diseña normas para su casa, crea el calendario de fechas posibles) establece el precio (la plataforma le ofrece una herramienta de precios inteligentes como guía) y se ocupa de la calidad (de la limpieza y el buen estado del servicio). Además, se encarga de la distribución; es él quien interactúa con el usuario para gestionar las reservas, y los detalles previos a la llegada (Airbnb, 2020a).

En cuanto a la motivación y razones de uso, Airbnb es generalmente preferida por los consumidores menores de 34 años, y los mayores se decantan por las cadenas hoteleras. Los hoteles como Meliá son preferidos para viajes de negocios y Airbnb para viajes de ocio. El consumidor se decanta por Meliá debido a la seguridad y por Airbnb debido a los bajos costes (Guttentag et al., 2018; AMI, 2019).

Sobre las empresas, mientras que Meliá cuenta con 376 hoteles en 41 países, y 42.275 empleados (Meliá, 2015) Airbnb cuenta con 5,6 millones de anuncios activo en más de 220 países y regiones (Airbnb, 2020b) y 7.500 empleados en todo el mundo (ABC, 2020). La oferta de Airbnb es distribuida y llega a más lugares que Meliá, pero Meliá tiene recursos propios, lo que le ofrece un control directo de los mismos. La pérdida de

control de Airbnb sobre los alojamientos ha provocado que surjan estafas típicas tanto como para el anfitrión como para el consumidor, como ofertas falsas, se suplante la identidad, o se ofrezca un pago en exceso y seguidamente se pida un reembolso (Airbnb, 2021).

En cuanto a las entidades reguladoras, la actividad de la empresa Meliá cumple las regulaciones de normas nacionales e internacionales, y Airbnb opera en el único sector regulado en España de economía colaborativa, el de las viviendas vacacionales (Melián y Bulchand). La ley que marcará el rendimiento de Airbnb será la *Ley de Arrendamientos Urbanos*, la cual delega la autoridad de la regulación en las autonomías, lo ha creado un entorno de confusión, en el que lugares como Asturias tienen una regulación específica (Decreto 34/2003) mientras que comunidades como Castilla y León carecen de ella. Es por ello que Airbnb deja claro en su política de privacidad que será responsabilidad del anfitrión el buscar y atenerse a las normativas específicas de su autonomía.

Por otro lado, Airbnb también tendrá que atenerse a leyes generales, cómo la *Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales* y la *Ley 15/1999 de Protección de Datos de Carácter personal*, en las que se clarifican asuntos como el derecho a la seguridad digital por parte del usuario o el derecho a la intimidad.

Lo más cercano que tiene Meliá de normativa interna es un código de conducta, dirigido a todos sus empleados, en el que regula aspectos como los compromisos de los empleados (prohibiendo actuaciones como el abuso de poder) y los valores (como la calidez y el cuidado con sus clientes) (Meliá, 2018). Airbnb tiene también una normativa interna, denominada “normas de la comunidad”. En ella, prohíben conductas que amenacen los valores de seguridad, respeto, autenticidad y fiabilidad, como las amenazas, los datos falsos y las actitudes intolerantes (Airbnb, 2021c).

Además, los clientes miden la calidad de ambas empresas mediante sistemas de reputación. La diferencia es, que mientras Airbnb ofrece un sistema de reseñas integrado en la aplicación y página web, en la que el usuario y el anfitrión se pueden valorar simultáneamente, los hoteles de la cadena Meliá no utilizan estos sistemas directamente, sino que los usuarios opinan sobre su experiencia en páginas como *Booking, Trust Pilot* o *Tripadvisor*.

Los procesos

Meliá es una empresa que comprende la expansión y el mantenimiento de su presencia internacional desde la innovación. Tiene 7 marcas distintas de hoteles, e intenta innovar constantemente mediante la diferenciación de cada una. La más disruptiva de ellas es ME, en la que se ofrecen experiencias de lujo en hoteles contemporáneos. La marca

ME es un claro ejemplo de la innovación desde el producto, ya que no sólo la arquitectura crea unos espacios únicos y sorprendentes, sino que intentan ofrecer al cliente una experiencia completa en su destino, con eventos, colaboraciones, programas culturales y recomendaciones personalizadas para cada consumidor sobre gastronomía y actividades (Meliá, 2015). Por otro lado, Airbnb innova desde los modelos de negocios: no sólo su empresa cubrió una necesidad que los productos existentes no estaban satisfaciendo, vendiendo una experiencia de inmersión en la cultura del lugar a menores costes, sino que está constantemente actualizándolo; por ejemplo, con motivo del COVID-19, Airbnb implementó el programa *Online Experiences*, en el que los anfitriones ofrecen actividades online, desde clases de cocina a *scape rooms*, cómo manera de conseguir unos un ingreso de manera segura (Airbnb, 2021b).

La empresa Meliá utiliza estrategias de innovación radical para diferenciar sus productos, intentando crear hoteles, experiencias (como gastronomía pionera) y campañas publicitarias novedosas. Por ejemplo, en 2013 creó un proyecto pionero a nivel mundial, *Tweet Experience Hotel*, en el que creó el hotel *Sol Wave House*, el primer hotel mundial creado para los fans de la red social *Twitter*, consiguiendo atraer y ampliar su público (Meliá, 2015). Airbnb, en cambio, se basa en la innovación incremental; ofreciendo productos ya existentes (habitaciones y alojamientos) añade reseñas, valoraciones, anuncios y experiencias para crearles a estos un valor añadido. Por otro lado, los programas de como Airbnb *Luxe*, en el que se diferencian por medio de propiedades únicas, o adaptación de servicios nuevos como la reserva de vuelos, hace que tampoco pueda definirse como una empresa que únicamente se basa en innovación incremental; ambos tipos de innovación, la radical y la incremental, se utilizan en este modelo de negocio (Fast Company, 2017).

En cuanto al *branding* o marca, la empresa Meliá está muy bien posicionada en la mente del consumidor. Cada uno de los tipos de hoteles que la integran tienen una identidad perfectamente diferenciada. Por ejemplo, dentro de la marca Sol, se encuentran 4 tipos de hoteles; Sol Katmandu, que se centra en experiencias familiares únicas; Sol house, para millenials, y fundamentado en la interacción social; Sol hotels, el hotel más clásico con una variada oferta de entretenimiento; y Sol beachhouse, ideado para adultos jóvenes que buscan relajarse (Meliá, 2015). El lujo, los premios y el liderazgo en el mercado ha convertido el sello Meliá en segunda marca más valiosa en el sector hotelero español, según el estudio anual de Brand Finance (2020). Mientras tanto, Airbnb es muy conocida por el consumidor; pero, mientras que la marca se centra en ofrecer experiencias y no alojamientos, la mayoría de sus usuarios lo utilizan por sus bajos costes; además, aunque le 50% se encuentra satisfecho con el servicio, apenas el 13% de los consumidores se encuentran muy satisfechos (Canalis, 2018). Por otro

lado, la marca de Airbnb es percibida como más moderna que los hoteles; los consumidores se sienten más identificados con ella, sienten que es sincera con ellos (Guttentag et al., 2018).

La cadena hotelera tiene más gestión de la experiencia del consumidor que Airbnb; cuentan con un código ético para sus proveedores, en el que se recalca la seguridad, salud, higiene, calidad, protección medioambiental y la protección de la información. Gracias a esto, y a ser propietarios de la oferta, pueden garantizar al consumidor el servicio que están ofertando. Airbnb delega parte de su reputación en sus anfitriones, los verdaderos proveedores del servicio; aunque tengan normas internas y estándares de calidad, no pueden garantizar al 100% que el usuario vivirá una experiencia satisfactoria. Además, la heterogeneidad de la oferta dificulta la estandarización del servicio, y con ello se complica la tarea de complacer las expectativas del usuario, ya que pueden existir estancias que sean de su agrado y estancias que no.

Por último, la apropiación del valor. Aunque la mayoría de los consumidores (el 80%) prefieren Airbnb para viajes de ocio, y hoteles en viajes cuya razón es de negocios (Guttentag et al., 2018), existe una competencia entre las plataformas como Airbnb o *Booking* y Hoteles como Meliá. Meliá tiene marcas, como ME, enfocadas al ocio y la experiencia, por lo que a ambas empresas la presencia de la otra le dificultará la captación de clientes. Cada una de ellas tiene una manera de diferenciarse distinta; mientras que Airbnb se diferencia fundamentalmente vía precio (sus comisiones son incluso más bajas que las de *Booking*) la cadena hotelera se diferencia vía calidad, prestigio y personalización. El estudio de Roma et al. (2019) demuestra que la presencia de Airbnb no tiene efecto en cadenas de gama alta como Meliá, pero obliga a bajar los precios de hoteles de tres estrellas y menos.

La creación de valor

Como se ha mencionado anteriormente, los consumidores eligen Airbnb por los costes. Esto contrasta vivamente con los esfuerzos marketinianos de la empresa, que, aunque recalque la experiencia, cada vez son menos los consumidores que son atraídos por la parte de la vivencia del servicio (Canalis, 2018; Guttentag, 2018). Esto es el resultado de la democratización de la oferta; los consumidores pueden permitirse un servicio que antes no estaba disponible para su capacidad adquisitiva, lo que les genera un valor añadido (Perren y Kozinets, 2018). Mientras tanto, los consumidores de Meliá eligen la cadena por el servicio experiencial y la personalización, ya que mayoría de sus marcas son de gama alta o de lujo.

En cuanto a la competencia, para el usuario de Airbnb es cada vez más grande. Por un lado, los anfitriones compiten entre ellos, por lo que el usuario final será cada vez más exigente y buscará más calidad en el servicio; además, los propietarios tendrán que

enfrentarse a los costes adicionales debido al uso, como reparaciones o reemplazos. Por otro, el consumidor tendrá que competir con otros por la oferta, y los anfitriones de lugares demandados tendrán la última palabra a la hora de elegir entre los posibles usuarios. Esto es algo que ocurre menos intensamente en la cadena hotelera; la estandarización y multitud de oferta (gran cantidad de habitaciones y hoteles similares) hace que cada usuario pueda obtener el servicio deseado.

Por lo que respecta al valor añadido para las empresas, la saturación del mercado actual hospitalario y turístico ha resultado en que los hoteles como Meliá tengan que reinventarse, lo que se puede observar en sus innovaciones y operaciones de *re-branding* de la última década (Meliá, 2018). La situación de Airbnb es diferente; a pesar de que cada vez existen más plataformas de alquiler vacacional, la concentración del mercado hace que tenga más margen a la hora de crear nuevas estrategias. En 2015, las tres principales empresas del sector de turismo colaborativo, Airbnb, Homeaway y Niumba, concentraban el 65% de cuota del mercado (Ostelea, 2015). Cabe destacar que el sector de alquileres vacacionales es de los únicos de la economía colaborativa actuales en donde los propietarios pueden una ganancia monetaria importante (un anfitrión de Madrid gana de media 320€ mensuales) (Airbnb, 2015a).

Como los consumidores elijen Airbnb por costes, aunque la empresa ofrezca alquileres de lujo la verdadera competencia con la cadena hotelera se dará en los hoteles de clase media de Meliá, TRYP by Wyndham y Sol Hotels & Resorts. Específicamente, la marca más susceptible de competir será la marca Sol, cuyo público es de todo tipo y está enfocado al alquiler vacacional, puesto que el público de TRYP fundamentalmente viaja para negocios (Meliá, 2015). Por otro lado, la cadena no sufrirá de uno de los beneficios que se ha dado gracias a la aparición de la economía colaborativa, la atracción de compra del producto que se comparte, ya que, al ser un servicio, la satisfacción con Airbnb sólo puede desembocar en un uso más intensivo de la plataforma; únicamente se puede dar del caso de que existan usuarios que, insatisfechos por la calidad del servicio, decidan empezar a alojarse en la cadena.

Para finalizar este apartado, se observará el valor añadido que ambas empresas han generado en la sociedad. Airbnb presentó un informe en Madrid en 2015 en el que demostró que había generado un impacto en la economía general, estimándose 323.000.000€ y 5.130 puestos de trabajo generados, y un impacto en los hogares y barrios (se estimó un gasto de 478€ diarios en los barrios, ya que la mitad de los gastos de los huéspedes gastaron en el barrio donde se hospedaban) (Airbnb, 2015a). Además, entre los anfitriones se ha despertado conciencia de respeto y valor de la cultura (Airbnb, 2015b). El valor que ofrece Meliá no es tanto social sino económico; la cantidad de hoteles y empleados por todo el mundo da un gran impulso a la economía local. Para

capacitar a sus empleados, tienen centros de formación profesional y una plataforma de *e-learning* (eMeliá) poniendo gran importancia en el capital humano (Tourinews, 2020). Sobre el valor medioambiental, el aprovechamiento y el compartir los alojamientos que ofrece Airbnb supuso un ahorro en Madrid importante, que equivale a datos como el consumo energético de 2.950 hogares o un ahorro de agua de 50 piscinas olímpicas (Airbnb, 2015c). Meliá no se queda atrás; en 2020 fue reconocida como la séptima compañía del mundo en gestión sostenible, ya que ha invertido desde 2016 más de 15 millones de euros en proyectos medioambientales (OKdiario, 2020).

Figura 3.4: Tabla resumen de la comparativa de los cambios en los agentes y procesos de Meliá y Airbnb.

	Tipos	Meliá	Airbnb
Instituciones	Consumidores	Consumidor	Consumidor y productor (prosumidor)
		Participa en las promoción de marca indirectamente	Comunicación y promoción, normativa, precios, control de calidad.
		Motivación de seguridad	Motivación de bajos costes
	Empresa	Recursos propios (376 hoteles)	Oferta distribuida (5,6 millones de anuncios)
		Uso de recursos internos	Uso de proveedores externos
		42.275 empleados	7.500 empleados
		Calidad del servicio directamente controlable	Menor control de la calidad (surgen estafas)
	Entidades reguladoras	Regulación establecida	Único sector de economía colaborativa regulado, delega autoridad en autonomías
		Regulación externa e interna, código de conducta. Sistemas de reputación externos	Regulación interna (normas de la comunidad). Sistemas de reputación internos
Procesos	Innovación	A partir del producto	A partir del modelo de negocio
		Innovación radical (experiencias)	Innovación radical e incremental (Airbnb Luxe)
	Branding	Gran posicionamiento (2º marca más valiosa del sector)	Marca posicionada por experiencias, pero utilizada por bajos costes
		La marca es percibida como lujosa	La empresa es percibida como moderna y sincera
	Experiencia del consumidor	Viaje del consumidor controlable	Parte del viaje gestionado por los proveedores del servicio
		La empresa es la responsable del estado del producto	Los usuarios anteriores pueden influir en el estado del producto; al ser más heterogéneo, es más probable que no guste
Apropiación del valor	Competición con otras empresas de lujo	Competición con otras plataformas y hoteles posicionadas vía precio	
Creación de valor	Para el consumidor	Algunos bienes están fuera de su capacidad adquisitiva	Posibilita el acceso a bienes que no se podría permitir
	Para la empresa	La competencia es únicamente de su sector (muy especializado)	Competencia entre anfitriones, y costes adicionales
		Mercados saturados, necesidad de reinventarse	Mercado concentrado (tres empresas concentran la mayoría de cuota mercado)
		Marcas ya asentadas	Empresa puntera asentada
		Precios altos	Democratización de la oferta
	Para la sociedad	Compañía puntera en gestión sostenible	Bienestar medioambiental

Fuente: elaboración propia.

La anterior Figura 3.4 proporciona, de manera resumida, una visión general sobre los distintos agentes y procesos utilizados por Meliá y Airbnb analizados en el apartado.

3.3.2. El marketing mix

Producto

La orientación al cliente es una realidad en la que ambas empresas operan. Meliá se ha esforzado por conocer las preferencias del consumidor en todo el proceso del servicio, con el fin de ofrecer el servicio lo más personalizado posible. La empresa pone a disposición del consumidor multitud de canales y alternativas para conseguir la satisfacción y la fidelidad del consumidor (Computing, 2017). Airbnb creó un negocio completamente adaptado a las necesidades de su consumidor, intuitivo y ágil de usar para sus anfitriones y huéspedes, ofreciendo una oferta de diversos alojamientos a bajos costes (Airbnb, 2021b).

Las tendencias de digitalización, revolución tecnológica, *servilización*, emparejamiento real y *branding* no sólo han dado lugar a la aparición de plataformas colaborativas, sino que también han transformado el paradigma de las empresas tradicionales. El proceso de digitalización ha resultado de gran importancia para las dos empresas. Pero, mientras que para Airbnb es su base, y sin la digitalización la plataforma no podría concebirse, para Meliá la tecnología ha supuesto un incremento en su servicio. El modelo de negocio de Airbnb no sería posible sin Internet y la telefonía móvil. Además, factores como *Big Data* y *Machine Learning* han sido vitales para el modelo, ya que les permitió un mayor conocimiento del mercado, y actuar en tiempo real ofreciendo herramientas para el consumidor. Gracias al uso de datos, Airbnb ha creado otros modelos, como los mencionados anteriormente (Airbnb Luxe y Airbnb Experience) o Airbnb Aventuras. Airbnb se centró, gracias al análisis de datos, en lo que el cliente quería, pero no decía (Cabrera, 2019). Meliá ha realizado un proceso de digitalización en la última década que la ha convertido en una de las empresas más punteras de esto; para conocer al cliente, han implementado estrategias de análisis de datos e inteligencia artificial, han mejorado y ampliado sus canales online y han formado a sus trabajadores (García, 2018).

A su vez, la revolución tecnológica ha posibilitado que ambas empresas puedan ofrecer productos personalizados en masa, pero con algunas diferencias; en el caso de Meliá, cada marca de hoteles está específicamente diseñada para un tipo de público distinto. En el caso de Airbnb, el producto es personal y único porque cada alojamiento es distinto, y la parte de oferta masiva será la cantidad de alojamientos que se anuncian en la plataforma.

La conversión del producto en un servicio también ha sido importante para las dos empresas. El servicio de Meliá se ha transformado en algo aún más intangible. Actualmente, sus marcas más premium no están vendiendo un alojamiento, sino una experiencia de lujo. Marcas como Sol están ofreciendo al consumidor aventura y diversión. Por otro lado, Airbnb es el vivo ejemplo de la *servilización* entendida como la democratización del acceso; ha hecho que sea posible ofrecer alojamientos a una menor capacidad adquisitiva.

Para Meliá, la tecnología en tiempo real es clave, sobre todo en la actualidad, ya que, cuando sucedió la pandemia, tuvieron que implementar proyectos para que el cliente no tuviera que mantener contacto físico con nadie, mejorando las reservas a través del móvil y web, y digitalizando el proceso de *check-in* (Jiménez, 2020). En Airbnb esta tendencia es de aún más importancia, ya que gracias a ella se produce la convergencia de la oferta (anfitriones) con la demanda (huéspedes) de manera ágil y eficiente para ambas partes.

Mencionar de nuevo la imagen de marca, ya que es vital para el desarrollo del producto. Ya se ha observado que Meliá parece gozar de una mayor reputación que Airbnb; pero Airbnb, al ser una plataforma pionera, tiene más presencia que las plataformas de economía colaborativa que compiten con ella. Meliá ha conseguido formar una comunidad, gracias a programas como *MeliáRewards* (B2C y B2B) *Meliá Pro Travel Labs* (B2B) y garantizando la seguridad con programas como *Stay Safe with Meliá* (Meliá). Airbnb ha intentado crear una comunidad alrededor de su marca, pero no ha tenido tanto éxito; lo más cercano que tienen es la página de *community*, en la que los anfitriones se preguntan entre ellos, y las experiencias, en la que los anfitriones ofrecen actividades y experiencias online de pago. Pero esto no dejan de ser transacciones, en la que los usuarios participan más por la ganancia que pueden conseguir del intercambio que por ser parte de la marca (Airbnb, 2021b; Meliá).

Precio

Ambas empresas fijan los precios de manera dinámica. Marta Villar, del departamento de ventas de Meliá, afirma que “las tarifas dinámicas garantizan mayor inventario y disponibilidad, evitan fluctuaciones de moneda y separan la figura del *travel manager* de la pura función de compras” (Hosteltur, 2017). En Airbnb, el precio lo fija el propietario, normalmente guiándose por la herramienta de precios inteligentes que ofrece la plataforma: por medio de un algoritmo, se toman más de 70 parámetros en consideración, que se adaptan a factores la proximidad de la reserva, la demanda, la temporada...

El posicionamiento con una estrategia de diferenciación se ve reflejado en los precios de la cadena hotelera. Alba Bustamante, responsable de marketing de Meliá, afirma que

la guerra de precios no es lo más importante en el mercado, y que “lo peor que puede pasar en la hostelería de lujo es que los elijan por precio” (MarketingNews, 2019). Pero el negocio de Airbnb se fundamenta precisamente en la elección vía precio, por lo que será fundamental para la plataforma mantenerlos competitivos para no perder cuota de mercado.

Comunicación y promoción

La comunicación online cobra cada vez más valor; aunque ambas empresas han tenido campañas de marketing tradicional (sobre todo Meliá, de más antigüedad), la gestión de las redes digitales se vuelve cada vez más importante para lograr una imagen de marca exitosa. Meliá ha puesto un gran foco en su publicidad online, y en reinventarse, con proyectos innovadores como el anteriormente mencionado, de utilizar el contenido generado por los usuarios. Apuesta por el contenido audiovisual, interactivo y con mensaje humano. Un recurso que también utilizan es el marketing de *influencers*, que otorga más relevancia a la marca (Hootsuite, 2019). Meliá utiliza un contenido diferenciado para cada una de sus marcas; por ejemplo, para Gran Meliá utilizan mucho la técnica del *storytelling*; una campaña reconocida de esos hoteles son “Las lecciones del Gran Vivir”, en el que se invita revalorizar y disfrutar de los pequeños placeres, organizados por capítulos, como el de la sobremesa. Junto con cada capítulo, se ofrece una experiencia en los hoteles (Meliá).

Por otro lado, la estrategia de marca de Airbnb se distancia de las del resto de plataformas. Ha realizado campañas de marketing experiencial y marketing viral, como una colaboración con la empresa *Netflix* en la que ofrecían alojamientos decorados en donde se podía ver todo el contenido de la marca de *streaming*, o una campaña con motivo del día de las brujas, en la que los ganadores de un concurso interactivo consiguieron un tour y una cena ambientada en las catacumbas de París (Mendoza, 2016). La plataforma utiliza contenido generado por los anfitriones en cantidad de ocasiones para su publicidad; por ejemplo, para su campaña “Vive allí”, añadió guías de cada ciudad creadas por los anfitriones, cada una escrita desde su punto de vista y con sus recomendaciones (Romero, 2016).

Distribución

La distribución de Airbnb se realiza online, por la página web y la aplicación, mientras que en Meliá los canales son más variados; el consumidor podrá reservar una habitación desde portales como *Booking*, en la propia página web o físicamente en el propio hotel. El consumidor de Meliá tiene el poder de elegir la opción que le resulte más cómoda (Osifo y Adekunle, 2020).

Relaciones

Para intentar paliar la desconfianza, una de las más grandes barreras de la economía colaborativa (Botsman y Rogers, 2011), Airbnb ofrece un sistema de reseñas para anfitriones y huéspedes, que incluye una calificación por estrellas. Además, el usuario puede dejar un comentario privado a la otra parte. El sistema de la plataforma, por tanto, ofrece una mayor interacción en todo el viaje de los usuarios que Meliá. Por otro lado, esta cadena es reseñada, con muy buenas críticas, en páginas web; aun así, su reputación no está asentada en las reseñas, ya que los hoteles tienen una oferta homogénea de calidad, lo que les garantiza una imagen más estable y segura. La empresa ha implementado prácticas, como se señaló anteriormente, de interacción con el consumidor en comunicación, pero no pusieron el foco tanto en mejorar la seguridad como en el posicionamiento. Por ello, mientras que para Meliá la interacción es un valor añadido, para Airbnb la interacción es vital para la realización de su actividad.

Todo esto se sintetiza a continuación en la Figura 3.4, que resume las técnicas de marketing mix más destacadas que utilizan ambas empresas:

Figura 3.5: Tabla resumen de la comparativa de los cambios en el marketing mix entre Meliá y Airbnb.

Herramienta	Meliá	Airbnb
Producto	Orientación al cliente	Orientación al cliente
	Oferta incrementada por la tecnología	Oferta de base tecnológica
	Productos personalizados producidos en masa	Productos únicos por la naturaleza de su creación y propiedad
	Servicio como experiencia de lujo	Servicio como democratización de acceso
	<i>Branding</i> diferencial (comunidad)	<i>Branding</i> más indiferenciado
Precio	Mecanismos de precios dinámicos	Mecanismos de precios dinámicos
	Pago por medio de dinero	Pago por medio de dinero
	Precios altos	Precios competitivos
Comunicación	Comunicación innovadora, audiovisual, interactiva y diferenciada por marcas	Nuevas técnicas; marketing experiencial y viral
	Intensiva, boca-a-boca controlable	Intensiva, boca-a-boca controlable
	Mecanismos que permiten buena gestión del retorno de la inversión	Mecanismos que permiten buena gestión del retorno de la inversión
Distribución	La experiencia del consumidor sucede en retail y online	La experiencia del consumidor sucede, en su mayoría, en ambiente digital
	Infrautilización de activos ya usados	Se revitalizan los activos existentes
Relaciones	La confianza se basa en la calidad del producto y los organismos oficiales; no necesitan poner foco en la seguridad	La confianza se basa en reseñas de la comunidad

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar este análisis, en la Figura 3.6 se recogen las diferencias más importantes analizadas a lo largo del caso con respecto a las asunciones de la literatura anteriormente analizada. Como se puede observar, Meliá tiene un rol más expandido que lo que la literatura sugiere, creando una marca más fuerte y especializada, y utilizando técnicas innovadoras de comunicación que se atribuyen a las empresas de economía colaborativa. Por otro lado, el rol del consumidor tiene aún más funciones que

las que se apreciaban en la teoría; pero que la motivación principal de uso sea económica demuestra que el *branding* no es tan fuerte como el de Meliá. Aun así, la gran cuota de mercado que posee la empresa la convierte en una gran competidora de hoteles de precios medios.

Figura 3.6: Tabla resumen de las diferencias con respecto a la teoría del caso analizado.

	Economía tradicional	Meliá	Economía colaborativa	Airbnb
Agentes y procesos	Se ocupa únicamente del consumo	Participa en la promoción de marca indirectamente	El consumidor realiza tareas como comunicación o control de calidad	El prosumidor se encarga de comunicación, promoción, precios, control de calidad, normativa
	Motivación consumista y económica	Motivación de seguridad	Motivación económica y social	Motivación de bajos costes
	Menor poder percibido de la empresa	La marca es percibida como lujosa	Falta de regulación y control	Único sector de economía colaborativa regulado
	La competencia es normal y se enfrenta a los costes comunes	La competencia es únicamente de su sector (muy especializado)	La empresa es percibida como inteligente y sostenible	La empresa es percibida como moderna y sincera
	Utilización de recursos masiva	Compañía puntera en gestión sostenible	Mercado en auge con número de usuarios en crecimiento	Mercado concentrado (3 empresas concentran la mayoría de cuota del mercado)
Marketing Mix	Oferta invariable	Oferta incrementada por la tecnología	Oferta personalizada	Oferta de base tecnológica
	<i>Branding</i> de masa	<i>Branding</i> diferencial (comunidad)	Nuevos tipos de <i>branding</i>	<i>Branding</i> más indiferenciado
	Precio descentralizado	Precios altos	Precio centralizado	Precios bajos
	Comunicación centralizada, y unilateral	Comunicación innovadora, audiovisual, interactiva y diferenciada por marcas	Comunicación interactiva y descentralizada	Nuevas técnicas; marketing experiencial y viral
	Dispersa, boca-a-boca no controlable	Intensiva, boca-a-boca controlable	Los aspectos económicos y sostenibles son importantes para el consumidor	Los aspectos económicos son importantes para el consumidor
	Gestión pobre de ganancias publicitarias	Mecanismos que permiten buena gestión del retorno de la inversión		
	La experiencia del consumidor sucede, en su mayoría, en retail	La experiencia del consumidor sucede en retail y online		

Fuente: elaboración propia.

4. LA CONFIANZA COMO BASE

Tras el análisis del capítulo anterior, se ha observado que la confianza, si bien es un factor clave para la actividad empresarial, se encuentra con mayor presencia en las economías tradicionales que en las economías colaborativas. La falta de propiedad de los recursos provoca que las plataformas de economía colaborativa sean vistas con mayor incertidumbre por parte del consumidor. Para ahondar en este aspecto, en este apartado se buscará determinar las razones y técnicas que las economías colaborativas están utilizando para fomentar la confianza, definiendo qué es la confianza desde su

origen; primero, mediante una revisión de la literatura relacionada con la confianza, desde una perspectiva tanto psicológica como marketiniana. Después, se procederá a analizar un caso práctico.

4.1. ¿QUÉ ES LA CONFIANZA?

La literatura vinculada con las relaciones sociales da gran valor a la idea de que la confianza es “el elemento que define el éxito de la relación y posibilita una entrega de valor a largo plazo” (O’Malley y Tynan, 1997; Jimenez-Zarco, 2007).

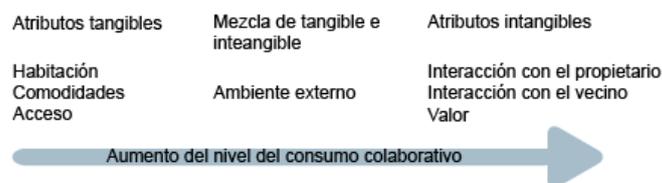
El papel de la confianza se ha incrementado en el contexto digital, siendo un factor necesario para crear una relación duradera entre cliente y proveedor (Harris y Goode, 2004). La confianza ayuda a disminuir el riesgo de la incertidumbre derivado de las transacciones y las relaciones en línea (McKnight et al., 2002) y tiene un papel mediador, vinculando antecedentes con la intención de compra (Hong y Cha, 2013). Los antecedentes de la confianza son las características previas que desembocan en la confianza; a lo largo de la literatura del comercio digital y de la economía colaborativa se han recogido diversos factores, algunos de los cuales se profundizarán en los siguientes apartados.

Bicchieri et al. (2004, p. 286) definen la confianza como la “disposición a participar en intercambios sociales que implican incertidumbre y vulnerabilidad, pero que son también potencialmente gratificantes”. Este primer enfoque considera la confianza desde un punto de vista unidimensional, que indica el grado de confianza y expectativas que tiene la persona que confía (Akhmedova et al., 2021).

La literatura recoge, además, otros dos enfoques; el segundo enfoque, en el concepto multidimensional, autores como McAllister (1995) creen que la confianza se puede crear de dos maneras diferentes: mediante juicios cognitivos (basados en razonamientos y en datos), y mediante juicios emocionales. Mientras que la confianza basada en la cognición se genera cuando se percibe capacidad y competencia en lo otro, la que se basa en emociones se basa en expectativas de comprensión de sentimientos, preocupaciones genuinas y cuidado (Akhmedova et al., 2021). Johnson y Grayson (2005, p972) afirman que “cuando hay buenas razones racionales por las que el objeto de confianza merece confianza, el que confía lo hace por medio de la confianza cognitiva; sin embargo, cuando la confianza se basa exclusivamente en emociones positivas, utiliza la confianza afectiva”.

El último enfoque de la confianza considera que el individuo utiliza tres criterios para considerar si algo es confiable o no: su habilidad, su integridad, y su benevolencia (Mayer et al., 1995). Este concepto, aunque se cataloga como distinto, se puede relacionar directamente con el multidimensional, ya que se considera que algo es hábil e íntegro por medio de juicios cognitivos, y algo como benevolente mediante juicios emocionales (Yang et al., 2019).

Figura 4.1: Preocupación por los atributos de los recursos a medida que el nivel del consumo colaborativo aumenta.



Fuente: elaboración propia, a partir de Xu (2020).

En el estudio de Xu (2020) se analiza el caso de las motivaciones de los usuarios de Airbnb por medio de sus valoraciones, llegándose a la conclusión de que los consumidores están dispuestos a incurrir en unos mayores costes de búsqueda de información para averiguar más sobre la naturaleza completa del intercambio. El consumidor busca más cantidad de información, y se preocupa por más factores, a medida que el nivel de intercambio colaborativo aumenta. (Figura 4.1).

En las economías colaborativas, la confianza juega un papel fundamental porque, debido a la falta de regulación y a que no se transmite la propiedad, los consumidores perciben un mayor riesgo. El riesgo percibido es la incertidumbre que posee con respecto a si los resultados de la transacción serán favorables, o en cambio resultarán en una pérdida (Dholakia, 2001). Casos de riesgos físicos como robos o violencia, denunciado en algunos casos en medios de comunicación, han creado reticencia por parte de los consumidores hacia las plataformas de economía colaborativa (Arrington, 2011). Además, los riesgos que conlleva el intercambio de información, y la privacidad, también preocupan a los usuarios (Belk, 2014).

4.2. LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LA CREACIÓN DE APEGO Y SATISFACCIÓN

La confianza es un factor fundamental para las empresas, intrínsecamente y en su relación con el apego y la satisfacción.

El apego se establece cuando una persona crea una relación de seguridad emocional con las otras partes, por medio de relaciones satisfactorias (Hazan y Shaver, 1994). Este vínculo, basado en la confianza, es emocional y afectivo, y va más allá de las

relaciones del individuo con la marca, la empresa o el producto (Carroll y Ahuvia, 2006) siendo la base de las relaciones a largo plazo (Bardhi y Eckhardt, 2012). Los consumidores tienden a comprar más, y a recomendar, si se sienten vinculados a la empresa (Carroll y Ahuvia, 2006) además de participar más, e invirtiendo más esfuerzo que una persona no apegada (Hogg, 1992). Es por ello que el apego trae como resultado una reutilización del servicio o recompra del producto (Yang et al., 2019).

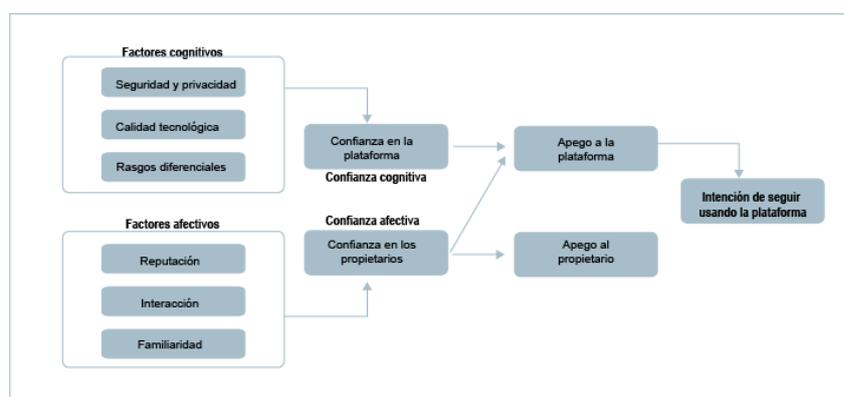
Por otro lado, la satisfacción es el resultado de la evaluación, por parte del consumidor, del intercambio (Holmes, 1991). Kim (2012), apunta que la satisfacción es lo que resulta de la comparación del servicio recibido con la calidad que se espera tras la transacción. La satisfacción es vital porque está relacionada con la recompra; la teoría explica que consumidores habituales son cinco veces más rentables que los nuevos; pero, en la práctica, más del 50% de los consumidores no llegan a completar una tercera compra (Kim y Gupta, 2009).

4.3. LOS MODELOS DE CONFIANZA EN LAS ECONOMÍAS COLABORATIVAS

La literatura anterior contiene diversos modelos de generación de confianza en las economías colaborativas, fijándose en distintos aspectos (o antecedentes) que pueden darla lugar. A continuación, se observarán dos modelos; el primero tienen en cuenta los factores afectivos y cognitivos, y el segundo la confianza entre usuarios (entre iguales) y la confianza en la plataforma.

4.3.1. Modelo basado en la confianza afectiva versus cognitiva

Figura 4.2: Modelo de creación de confianza tomando en consideración factores cognitivos y afectivos.



Fuente: elaboración propia, a partir de Yang et al. (2019).

Yang et al. (2019) desarrollan un modelo en el que analizan los tipos de confianza afectiva y cognitiva, y cómo ello afecta en el contexto de Airbnb. Para ello, escogen antecedentes de la confianza mencionados en la literatura del comercio electrónico (Hsu et al., 2014). Sobre los basados en la información, el factor seguridad y privacidad indica que el consumidor percibe que la plataforma se esfuerza por crear un entorno seguro, la calidad representa la utilidad percibida y los rasgos que lo diferencian crean una utilidad añadida para el consumidor; por otro lado, los factores emocionales que se contemplan son la reputación, que siendo positiva puede reducir el riesgo percibido, la interacción, que es percibida como un mayor tiempo invertido en la transacción, y como tal, más preocupación por ella (Chiu et al., 2006) y la familiaridad, que se basa en la teoría de que una persona confía en otra cuando esta se comporta con expectativas familiares (Gefen, 2000).

Como se puede observar en la Figura 4.2, su estudio muestra que, mientras que la confianza en la plataforma es basada en hechos, la confianza en los propietarios de los recursos se basa en las emociones. Los resultados de su estudio demuestran que los usuarios de Airbnb valoran todos los antecedentes de la confianza propuestos, pero los que más aprecian son la seguridad y privacidad, ya que es más probable que, cuando están reservando, se centren más en cómo es el proceso y la seguridad que conlleva, y la reputación del propietario. La familiaridad es el factor que menos valoran, y lo que menos influye en el desarrollo de la confianza; esto ocurre debido a la complicación de que los consumidores conecten emocionalmente con el propietario únicamente mediante la interacción online.

También descubren que, mientras que la confianza en la plataforma conduce hacia un mayor apego a ella, y la confianza hacia el propietario conlleva apego hacia él, la confianza en la plataforma no conlleva un mayor apego hacia el propietario, algo que si sucede a la inversa. Un usuario que sienta apego hacia el propietario, gracias a una transacción que le ha satisfecho, se sentirá más apegado hacia la plataforma. Por último, sólo el apego hacia la plataforma desemboca hacia una intención de recompra, lo que se representa en la Figura 4.2.

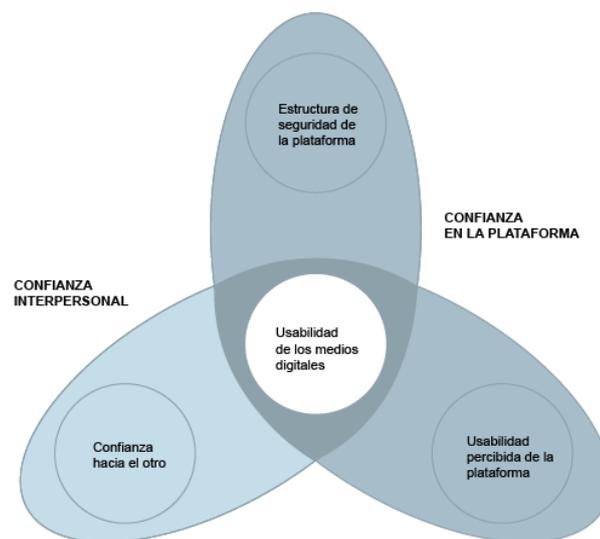
Finalizan destacando que el usuario pone en marcha dos tipos de mecanismos de generación de confianza diferente; primero, observando la información, utiliza el procesamiento cognitivo; seguidamente, decide si confiar o desconfiar mediante conexiones emocionales con los propietarios (Yang et al., 2019).

4.3.2. Modelo basado en la confianza interpersonal versus plataforma

La función de las plataformas de economía colaborativa es la de mediación entre el proveedor y el cliente; y esto implica que cada usuario tenga que confiar en la plataforma

y en el proveedor. En el estudio que realizan Akhmedova et al. (2021) se dividen las relaciones de confianza en dos tipos, las interpersonales (confianza entre pares, el usuario con el propietario del recurso) y las de la plataforma (el usuario con la empresa). Este modelo pone en el centro el sitio web (o aplicación, lo que utilice la empresa) como punto clave para la generación de confianza; porque es ahí, en el medio digital, donde se tendrá que crear la confianza del usuario, ya que será lo que le permitirá interactuar con proveedores y la plataforma. Así, se propone un modelo de confianza en las economías colaborativas basado en (Figura 4.3):

Figura 4.3: Modelo de creación de confianza segmentando entre las variables que generan confianza interpersonal y confianza en la plataforma.



Fuente: elaboración propia, a partir de Akhmedova et al. (2021).

- Usabilidad de los medios digitales: esta característica, común entre todas las economías digitales, se toma en consideración porque todos los consumidores han de seleccionar, buscar y comprar a través de un sitio web o aplicación. Por ello, los usuarios deben confiar en el medio. Los principales antecedentes de confianza que se agrupan en esta categoría son la usabilidad del sitio, la calidad que se percibe, la facilidad de uso y el diseño adecuado de la página (Flavián et al., 2006). Si un medio online tiene buena usabilidad, los consumidores sienten que la información que muestra es más íntegra y precisa (Chen et al., 2014) y que la transacción se va a poder realizar sin dificultades (McKnight y Chervany, 2002).
- La estructura de seguridad de la plataforma: este factor también está presente en los *ecommerce*, pero cobra más importancia en las economías colaborativas; la incertidumbre que estas conllevan, debido a la falta de marcos legales,

estructuras que cubran accidentes, seguridad e infracciones de propiedad (Hawlitschek et al., 2016) obliga a las plataformas a ofrecer seguridad por medio de sus políticas de garantía, lo que contribuye a la generación de confianza.

- La usabilidad percibida de la plataforma: este antecedente de la confianza es el entendido como el valor añadido que crea la empresa al usuario, a través de la creación de relaciones que le benefician, identificando a los proveedores que necesita, creando formas innovadoras de satisfacer sus necesidades y personalizando los recursos (Palvia, 2009).
- Confianza hacia el otro (*peer-to-peer*): este último antecedente de confianza es la contraparte del riesgo que el usuario percibe ante la incertidumbre del comportamiento del otro, debido a la falta de información o al comportamiento inadecuado (Hawlitschek et al., 2016) y a la falta de estándares de calidad (Hong et al., 2019). En la confianza hacia el otro son claves los antecedentes afectivos y cognitivos (Cheng et al., 2018).

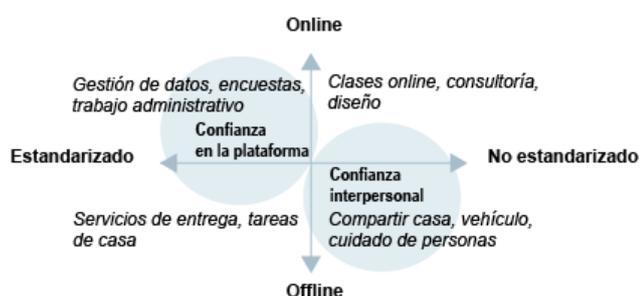
Estos factores son provocados y generan un boca a boca positivo e intención de recompra, aspectos que muestran la satisfacción del consumidor.

Los resultados de Akhmedova et al. (2021) muestran que existen dos tipos de plataformas en función de la confianza que necesitan generar en el consumidor:

- Plataformas que han de enfatizar la confianza entre iguales.
- Plataformas que han de enfatizar la confianza en la plataforma.

Esto dependerá de la importancia que el modelo de negocio ponga en la interacción social. En cada una de estas, se deberán utilizar unas tácticas y estrategias de marketing diferentes. En la Figura 4.4 se observa que también pueden existir modelos mixtos; por ejemplo, un servicio que no está estandarizado, pero cuya interacción es online, priorizará la confianza interpersonal pero también será necesaria la confianza en la plataforma.

Figura 4.4: Modelo del tipo de confianza en las economías colaborativas segmentando en función de las características de la plataforma.



Fuente: elaboración propia, a partir de Akhmedova et al. (2021).

Cuando los modelos enfatizan el papel de la plataforma, la empresa deberá de potenciar la usabilidad de los medios digitales percibida, la usabilidad la plataforma y la estructura de seguridad (Figura 4.3). Esto es porque la seguridad y la usabilidad de la plataforma deben reflejarse en el sitio web o la aplicación, ya que es el dónde el usuario realiza la búsqueda, la adquisición y el seguimiento post compra. Los medios digitales tienen que ser eficientes para facilitar la toma de decisiones, y reducir los riesgos (Akhmedova et al., 2021).

Si en el modelo se pone en valor la interacción social, la plataforma tendrá que generar confianza entre pares y en la web. A los usuarios les preocupan las actuaciones del otro, por lo que las empresas pueden intentar solventar esto en la web verificando la información clave y la identidad de los usuarios (Ta et al., 2018) con el fin de generar credibilidad y facilitar la selección de los proveedores. También pueden utilizar fotos personales (Ert et al., 2016), valoraciones y clasificaciones. Otras plataformas optan por utilizar sus propias valoraciones, que son percibidas como más objetivas (como, por ejemplo, la categoría superior de Airbnb, *superhost*) (Sun et al., 2019). La presentación también influye (Tussyadiah y Park, 2018), pero puede tener ventajas y desventajas; además de generar confianza, la información adicional puede despertar prejuicios sociodemográficos (Edelman y Luca, 2014).

4.4. HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA

Figura 4.5: Relaciones de los antecedentes cognitivos/afectivos con la confianza interpersonal y en las plataformas.

Antecedentes cognitivos/ afectivos	Confianza interpersonal	Confianza en la plataforma	Antecedentes cognitivos/ afectivos
<i>Seguridad y privacidad, reputación</i>	Sistema de verificación sobre la información y la identidad del vendedor/comprador	Desarrollar una imagen de marca atractiva en todos los pasos del viaje del consumidor	<i>Reputación, rasgos diferenciales</i>
<i>Seguridad y privacidad</i>	Requerir y validar que los vendedores tengan seguro de accidente	Marketing en RRSS en el que se destaque la seguridad	<i>Rasgos diferenciales</i>
<i>Reputación, familiaridad</i>	Capacitar a los vendedores sobre el desarrollo de la confianza	Facilitar la toma de decisiones (motores de búsqueda optimizados...)	<i>Calidad tecnológica</i>
<i>Interacción</i>	Medir y recompensar clientes con puntuaciones altas en la confianza percibida.	Centrarse en seguridad de transacciones y ciberseguridad	<i>Calidad tecnológica, ciberseguridad</i>
<i>Reputación</i>	Proporcionar opiniones objetivas (como de expertos)	Brindar resolución efectiva de dudas, inquietudes, problemas...	<i>Interacción</i>
<i>Interacción, familiaridad</i>	Proporcionar medios para que los usuarios den sus opiniones		
<i>Seguridad y privacidad</i>	Detectar fraudes y conductas indebidas		

Fuente: elaboración propia, a partir de Yang et al. (2019) y Akhmedova et al. (2021).

Tras la revisión de la literatura anterior, en la Figura 4.5 se aúnan las conclusiones de ambas investigaciones, relacionándolas con el fin de desarrollar unas condiciones que favorezcan la confianza interpersonal y en la plataforma, teniendo en cuenta los antecedentes a la confianza cognitivos y emocionales.

De la elaboración de esta relación se puede observar que hay características que están presentes tanto en la confianza interpersonal como en la de la plataforma (la reputación y la interacción) características que únicamente se encuentran en la confianza interpersonal (la seguridad y privacidad y la familiaridad) y características que se encuentran únicamente en la de la plataforma (los rasgos diferenciales, la calidad tecnológica y la ciberseguridad).

4.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS: SUPERPROF VS GLOVO

Se ha decidido escoger los casos de una plataforma cuya mayoría de la confianza se basa en la confianza interpersonal (Superprof) y una plataforma donde la importancia que más prima es la de hacia la plataforma (Glovo) (Véase Anexo III). La razón de la elección de ambas plataformas es que son mixtas, aunque en cada una prime un tipo de confianza no pueden dejar de lado la otra, por lo que se facilita la comparativa.

4.5.1. La confianza interpersonal

Superprof pide una verificación a los profesores que se encuentran en la plataforma; deben detallar su experiencia, metodología y su currículum, y deben de enviar a la plataforma sus títulos y certificados, para que la empresa los valide. Además, también controlan y validan los datos personales del profesor (teléfono, correo electrónico y foto), para facilitar el encuentro con el alumno (EIEconomista, 2019). Glovo se verifica de una manera contractual; todos sus repartidores deberán firmar un documento en el que afirman cumplir la normativa de su región relativa a los profesionales autónomos, que son mayores de edad y que cuentan con su propio vehículo. Además, de manera aleatoria, verifica las identidades de todos sus repartidores mediante una aplicación de reconocimiento facial y una foto del DNI, para evitar la suplantación y el alquiler de cuentas.

Superprof no requiere a sus profesores ningún seguro. Recomiendan a los profesores que se den de alta como autónomos, pero no lo incluye como requisito para usar la página. Glovo, en cambio, sí tiene un seguro para sus repartidores, en el que incluye importes máximos que cubren desde gastos por sepelio a invalidez. Pero no obliga ni valida que los repartidores tengan un seguro privado.

Desde la página Superprof, no tienen una capacitación obligatoria para el profesorado; cualquiera que valide su experiencia puede usarla. Pero ofrecen unas recomendaciones

en cuanto a la redacción del anuncio; que añadan sus puntos fuertes, cuenten una historia que genere un vínculo de confianza, expliquen con detalle que conseguirá el alumno con ellos, y pongan una foto confiable. También aconsejan pedir recomendaciones y comentar en los perfiles de los alumnos. Glovo contiene sesiones de formación, pero cuando ya está el trabajador dentro de la empresa, desde su propia aplicación de repartidores; antes de entrar, únicamente les ofrece consejos; por ejemplo, que sonrían, que lleven la mochila de la empresa, que traten el pedido con cuidado y que cuiden la higiene personal.

Las interacciones son una parte importante de la página de Superprof: por un lado, en cada anuncio aparece el índice de respuesta del profesor y el tiempo se actualiza en tiempo real. Por otro, también aparecen las opiniones de antiguos alumnos y recomendaciones, para asegurar la calidad de la enseñanza (Superprof, 2021). Glovo tiene un sistema de valoración denominado sistema de excelencia, en el que se valora la opinión de las empresas que envían los pedidos, los consumidores y la plataforma. Los que tengan mejores valoraciones podrán tener acceso a ciertas horas y tendrán un mayor número de pedidos disponibles para repartir. El usuario, en cambio, no tiene recompensas por valorar.

Superprof no cuenta con un apartado de opiniones objetivas, dadas por la página. Todas las opiniones son, como se mencionó con anterioridad, de alumnos o otros profesores, y, por ello, son sesgadas. Glovo, en cambio, sí tiene opiniones objetivas, ya que la propia plataforma valora la eficiencia y los pedidos de los repartidores (Glovo, 2021; Superprof, 2021).

Superprof no está demasiado bien cubierta en caso de fraude; la empresa únicamente da ideas sobre el soporte que se utilizará para las clases, pero no propone una plataforma propia ni se asegura que esas clases se hagan realidad. Por ello, se han dado casos de cobros por clases que nunca han sucedido (Trustpilot, 2020). En Glovo se han dado formas de fraude, como la subcontratación de cuentas; como Glovo pide un alta de autónomo por cuenta, compartir las cuentas permite a los repartidores cobrar en dinero negro⁶ (Esteve y Casas, 2019).

4.5.2. La confianza en la plataforma

Superprof es una empresa multinacional con una imagen trabajada en todos los aspectos del viaje del consumidor; por ejemplo, cuidan mucho la postventa, ya que tienen una tasa alta de respuesta en los mensajes en redes y páginas de reseñas

⁶ Según Caballero, el dinero negro es aquel que “procede de una transacción monetaria que no está declarada ante las autoridades fiscales o monetarias correspondientes”.

(Trustpilot, 2020). Es característico que intentan responder todas las reseñas en las que se habla de manera negativa de la marca, ofreciéndoles una explicación y contacto. En Glovo todas las etapas del viaje del consumidor son intuitivas y simples; el usuario únicamente tiene que inscribirse con un correo electrónico y no necesita de su validación para poder utilizar la aplicación. En 24 horas, cualquier persona que cumpla con los requisitos puede obtener la mochila y convertirse en repartidor.

En redes sociales, Superprof tiene una estrategia educacional y de entretenimiento, no poniendo demasiado énfasis en las características de seguridad de la página. Lo mismo sucede en Glovo; se esfuerzan en llegar al consumidor y conseguir *engagement* mediante sorteos y mensajes virales, pero no se centran en la seguridad de su servicio. Superprof utiliza tácticas SEM y SEO⁷; pero la página, aunque está entre los primeros resultados, aparecen por encima páginas competidoras, como *Milanuncios* o *Tusclasesparticulares*⁸. En el buscador de la página web se puede encontrar de manera intuitiva profesores por cercanía, aunque, siendo una página que además oferta clases online, no existe ningún filtro para elegir un profesor de cualquier lugar en esta modalidad. Por otro lado, en Glovo no utiliza SEM; sus competidores, *Just-eat*, *Tripadvisor* y *Ubereats* se posicionan por delante de él en las búsquedas⁹. Glovo no puede utilizarse desde la página y es necesaria la descarga de la aplicación. Una vez en ella, el pedido y el envío es muy intuitivo para el usuario.

El método de pago en Superprof no está estandarizado; desde la página web, ofrecen libertad al profesor para elegir el pago en efectivo o por transferencia, pero no es la página web intermediaria. En cambio, el pago en Glovo se hace siempre mediante la plataforma, para garantizar la seguridad de la transacción.

Por último, Superprof cuenta con un centro de ayuda, en el que dan respuesta a las preguntas más frecuentes. Además, dan la posibilidad de contacto directo con la empresa. Glovo tiene también respuesta a preguntas frecuentes, y dan la posibilidad de contactar con la empresa por teléfono, correo electrónico, en redes sociales e incluso en persona, para resolver los incidentes (Glovo, 2021; Superprof, 2021).

⁷ SEM y SEO son técnicas de marketing en buscadores online. Pero, mientras que el término SEM es usado para definir la publicidad pagada en los motores de búsqueda, el término SEO se refiere al proceso de conseguir una visibilidad en los buscadores de manera orgánica, sin patrocinio (Cyberclick).

⁸ Mediante la búsqueda en Google de "Profesores particulares".

⁹ Se buscó "Comida a domicilio".

La comparativa realizada de las técnicas de marketing usadas para desarrollar la confianza por parte de ambas empresas se sintetiza brevemente a continuación, en la Figura 4.6:

Figura 4.6: Tabla resumen sobre las técnicas que utilizan Superprof y Glovo para el desarrollo de la confianza.

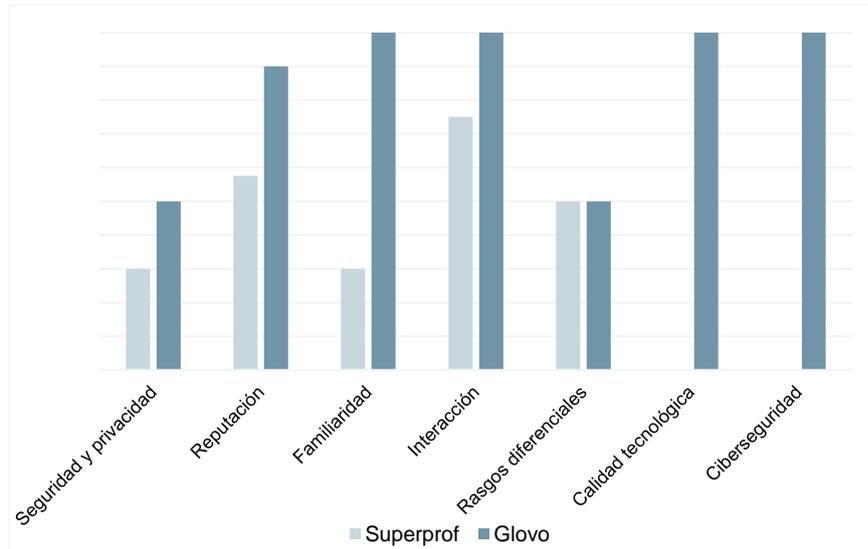
Confianza Interpersonal	Superprof	Glovo	Confianza en la plataforma	Superprof	Glovo
<i>Sistema de verificación sobre la información y la identidad del vendedor/comprador</i>	Sí	Sí	<i>Desarrollar una imagen de marca atractiva en todos los pasos del viaje del consumidor</i>	Sí	Sí
<i>Requerir y validar que los vendedores tengan seguro de accidente</i>	No	Ofrece seguro pero no obliga un seguro privado	<i>Marketing en RRSS en el que se destaque la seguridad</i>	No	No
<i>Capacitar a los vendedores sobre el desarrollo de la confianza</i>	Sólo recomendaciones	Ofrecen formación interna	<i>Facilitar la toma de decisiones (motores de búsqueda optimizados...)</i>	Buen uso de motores externos (SEM y SEO), buscador interno menos intuitivo	Únicamente SEO, buscador interno efectivo
<i>Medir y recompensar clientes con puntuaciones altas en la confianza percibida.</i>	Pueden valorarse alumnos y profesores entre sí. No hay recompensa	Hay valoración únicamente al repartidor. Tiene recompensa	<i>Centrarse en seguridad de transacciones y ciberseguridad</i>	Método de pago no estandarizado	Sí, muchas facilidades de pago
<i>Proporcionar opiniones objetivas (como de expertos)</i>	No	Sí (de la página, y de las empresas)	<i>Brindar resolución efectiva de dudas</i>	Sí	Sí
<i>Proporcionar medios para que los usuarios den sus opiniones</i>	Sí	Sí			
<i>Detectar fraudes y conductas indebidas</i>	No	No			

Fuente: elaboración propia.

Tras este análisis, se puede advertir que la empresa Glovo utiliza más técnicas para fomentar la confianza que Superprof. Como se puede observar en la Figura 4.6, las técnicas que utiliza Superprof hacen hincapié en fomentar la interacción y la reputación de la marca; es también destacable que es una plataforma que, por la naturaleza de su actividad, atendiendo a los fundamentos de la literatura antes revisada debería intentar fortalecer mayoritariamente la confianza interpersonal, y dos de los otros tres antecedentes restantes (seguridad y privacidad, y familiaridad) se encuadran en este tipo de confianza. Por otro lado, Glovo utiliza la mayoría de los requerimientos que se piden para fomentar ambos tipos de confianza, y es destacable sus esfuerzos por crear

una plataforma accesible e intuitiva para los usuarios, consiguiendo cumplir con los requisitos de calidad tecnológica y ciberseguridad que una empresa cuya confianza se basa en la plataforma debería cumplir.

Figura 4.7: Antecedentes a la confianza utilizados por Superprof y Glovo



Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Las empresas de economías tradicionales y las de economía colaborativa tienen una base diferente, por lo que se debe utilizar técnicas diferenciadas para cada tipo de plataforma, pero nunca se debe creer que las empresas de economía tradicional, debido a su antigüedad en el mercado, están “desfasadas”. Como se ha visto en el análisis de casos, la empresa Meliá está a la altura, y en algunos casos incluso supera, a Airbnb en términos de digitalización y uso de tecnologías emergentes. Asunciones vistas en la parte teórica en cuanto a las empresas tradicionales se han visto cuestionadas en la práctica; sí, en Airbnb el consumidor tiene un papel ampliado, encargándose de aspectos como la promoción, pero el consumidor de Meliá es cada vez más protagonista. Las empresas de economía colaborativa están comúnmente relacionadas con el bienestar medioambiental, pero la democratización de la oferta a veces conlleva un mayor uso que al final puede resultar en el efecto contrario, y empresas tradicionales como Meliá son punteras en la gestión sostenible.

Esto se resume en que, para que una empresa consiga ser puntera en su mercado, tiene que conseguir diferenciarse de sus competidores, ya sean más tecnológicos o

novedosos, adaptándose a las tendencias del mercado, y la empresa tradicional analizada, Meliá, es especialista en ello.

Si es cierto, por otro lado, que las empresas tradicionales tienen una oferta basada en recursos propios, y una mayor regulación, mientras que las plataformas de economía colaborativa se mueven en un entorno más incierto y confuso. La oferta distribuida les permite llegar a una mayor cantidad de lugares, pero tienen que sacrificar el control de calidad, lo que suele terminar repercutiendo en la imagen de marca. En cuanto a ella, las dos empresas analizadas en el caso práctico tienen la peculiaridad de querer diferenciarse de la misma manera: vía experiencias. Pero mientras que Meliá lo consigue, convirtiéndose para el consumidor en un sinónimo de lujo y calidad, los consumidores no dejan de buscar en Airbnb precios bajos. Aun así, es interesante el enfoque intangible de ambas; se podría decir que, en un momento en el que los productos han mutado a servicios, los servicios han de transformarse en emociones. Con la tecnología, todo es más líquido y cambiante, y el posicionamiento de las empresas no iba a quedarse atrás. ¿Es, quizás, erróneo por parte de Airbnb querer posicionarse vía experiencias, igual que los hoteles más lujosos, y no elegir otros valores que ya están en la mente del consumidor cuando observan a la marca, como la honestidad y sinceridad? De momento, con la cantidad de cuota de mercado que tiene, puede permitírselo, pero cuando el mercado esté saturado podría invertirse la situación.

De Airbnb y Meliá se concluye con que la mayor ventaja de la primera, la oferta distribuida que trae como consecuencia la democratización de la misma, es también su mayor hándicap. Si no pueden garantizar la calidad de su producto, no pueden garantizar la seguridad del consumidor y no se van a posicionar tan fuerte como una empresa tradicional. Es por ello que el estudio de la confianza en las economías colaborativas y la puesta en práctica cobra tanta importancia.

Los estudios que existen de este tema son recientes y cuentan con poca aplicación práctica; como se ha observado en el segundo análisis de casos, empresas bastante asentadas en su sector (Superprof y Glovo) no son perfectas a la hora de aplicar técnicas de marketing que realmente faciliten y provoquen la confianza del consumidor. Observando la teoría, hay errores importantes en lo que actualmente están haciendo ambas empresas; una empresa como Superprof debería proporcionar opiniones objetivas, que podrían ser de instituciones o de la propia página, para que las valoraciones de los profesores tuvieran mayor autenticidad, y crear un sistema de recompensas para que los alumnos estuvieran incentivados a puntuar. Una página que oferta, además de profesores presenciales, profesores online, debería poder filtrar por esta característica y no únicamente por la localización, y debería obligar que el pago se hiciera a través de la página. Por otro lado, Glovo tiene dos grandes errores; aunque

estén implantando sistemas de reconocimiento facial, se siguen produciendo los subalquileres de cuentas, y deberían establecer herramientas que imposibilitaran esta práctica, como un límite de horas diarias en las que trabajar. Además, al ofrecer un seguro tan reducido y al ser un trabajo de riesgo, el seguro privado del trabajador no debería ser únicamente aconsejado, sino obligatorio.

Para finalizar, se quiere poner en valor que, en la actualidad, las empresas compiten por la confianza del consumidor y la confianza en las plataformas de economía colaborativa ha aumentado exponencialmente desde la creación de esta tendencia. El consumidor ahora está más preparado y confía más en los servicios que un desconocido puede prestarle. Es posible que, en un cierto número de años, no se necesiten tantas medidas para conseguir convencer al usuario, debido a su predisposición. Pero también es posible que en esos momentos la saturación del mercado haga que las empresas tengan que implantar este tipo de medidas no tanto para garantizar la seguridad si no porque un fallo de seguridad podría crear un daño irreparable en su marca. Las empresas de economía colaborativa están creciendo ahora y su marketing se basa en prueba, error e imitación. La mayoría utilizan las mismas técnicas, y eso no está dando el mejor resultado posible en el posicionamiento del usuario, que las observa, mayoritariamente, como un servicio de costes bajos.

Las economías colaborativas surgieron de una necesidad del mercado actual, un mercado que pone al cliente en el centro; para competir en él, se ha de escucharlo y atenderlo de una manera correcta. Y eso, hoy por hoy, obliga a las empresas a garantizar su seguridad para ganar su confianza.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2020): “Airbnb despedirá a 1.900 trabajadores, el 25% de su plantilla”. Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-airbnb-despedira-1900-trabajadores-25-por-ciento-plantilla-202005060910_noticia.html#:~:text=Airbnb%2C%20con%20la%20sede%20en,los%20cuales%20en%20Estados%20Unidos. [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- ACHROL, R. S. Y KOTLER, P. (1999): “Marketing in the network economy”. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- ADIGITAL, Asociación Española de la Economía Digital (2017): “Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales”. Disponible en <https://adigital.preproduccion.es/informes-estudios/los-modelos-colaborativos-demanda-plataformas-digitales/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2015a): “El impacto económico en Madrid” Disponible en: <https://blog.atairbnb.com/impacto-economico-en-madrid/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2015b) “El impacto social en Madrid”. Disponible en: <https://blog.atairbnb.com/impacto-social-en-madrid/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].

- Airbnb (2015c): “*El impacto medioambiental en Madrid*”. Disponible en: <https://blog.airbnb.com/impacto-medioambiental-en-madrid/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2020): “*The basics of hosting on Airbnb*”. Disponible en: <https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/a/the-basics-of-hosting-on-airbnb-3> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2021a) “*¿Qué hago si alguien me pide realizar el pago fuera de la web de Airbnb?*”. Disponible en: https://www.airbnb.es/help/article/199/qu%C3%A9-hago-si-alguien-me-pide-realizar-el-pago-fuera-de-la-web-de-airbnb?set=bev_on_new_domain=1616941607_ZTQ2ZTUyMzJlNjgx [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2021b): “*About us*”. Disponible en: <https://news.airbnb.com/es/about-us/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Airbnb (2021c): “*Tu seguridad es nuestra prioridad*”. Disponible en: https://www.airbnb.es/trust/standards?set=bev_on_new_domain=1616941607_ZTQ2ZTUyMzJlNjgx [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- AKHMEDOVA, A., VILA-BRUNET, N., Y MAS-MACHUCA, M. (2021): “Building trust in sharing economy platforms: trust antecedents and their configurations”. *Internet Research*.
- AMA (2017): “Definition of Marketing” Disponible en: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- AMI, American Market Intelligence (2019): “Disruption in Mexico’s Hospitality Industry”. *Americas Market Intelligence, Internet Research*.
- ANDERSON, M. Y HUFFMAN, M. (2017): “The sharing economy meets the sherman act: is uber a firm, a cartel, or something in between?”. *Columbia Business Law Review*, 2017 (3), 859-933.
- ARRINGTON, M. (2011): “Another Airbnb victim tells his story: “There were meth pipes everywhere””. Tech Crunch. Disponible en: https://techcrunch.com/2011/07/31/another-airbnb-victim-tells-his-story-there-were-meth-pipes-everywhere/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guc_referrer_sig=AQAAACY9sm5zxPIJvzp-v1NOX0fP-maijvSljMGSSS8DAVD5ceAxSjrZ2xhDHj8Gak4whOppmzWoZc8e8dED0mXWsmQFPdf4xom99SNsh_MXK01DMdictg7YUFO5nxx95-k-AtjwSqDbI7mi9XX2S4WX81P81XXafUDHQxXL3srx0kzC [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- BAINES, T. S., LIGHFOOD, H. W., BENEDETTINI, O., Y KAY, J. M. (2009): “The servitization of manufacturing”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.
- BAGOZZI, R. P. (1974): “Marketing as an organized behavioral system of exchange” *Journal of marketing*, 38 (4), 77-81.
- BARBU, M., BARBU, C. M., Y DIACONESCU, D. (2020): “Marketing developments in the sharing economy”. Artículo extraído de conferencia.
- BARDHI, FLUERA, Y GIANA M. ECKHARDT (2012): “Access-based consumption: the case of car sharing”. *Journal of Consumer Research*, 39 (4), 881-98.
- BARDHI, FLUERA Y GIANA M. ECKHARDT (2017): “Liquid Consumption” *Journal of Consumer Research*, 44 (3), 582-97
- BELK, R. (2014): “You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online”. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- BASILI, M., Y ROSSI, M. A. (2020): “Platform-mediated reputation systems in the sharing economy and incentives to provide service quality: The case of ridesharing services”. *Electronic Commerce Research and Applications*, 39.
- BICCHIERI, C., DUFFY, J., Y TOLLE, G. (2004): “Trust among strangers”. *Philosophy of Science*, 71 (3), 286–319.
- BITNER, M. J. (1992): “Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees”. *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- Blablacar: “*Qué es blablacar*”. Disponible en: <https://blog.blablacar.es/about-us/que-es-blablacar> [Consultado el 15 de marzo de 2021].

- BOCEAN, C. G., SITNIKOV, C. Y TUDOR, S., (2018): "Theoretical perspectives concerning modelling customer behavior influences on CSR and marketing roles in shaping consumer perceptions". *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, Springer, Cham, 45-62.
- BOTSMAN, R., Y ROGERS, R. (2011): "*What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*". London: HarperCollins Publishers.
- BOTSMAN, R. (2013): "*The sharing economy lacks a shared definition*". Disponible en: <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- BOTSMAN, R. (2014): entrevista el país. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2014/05/09/planeta_futuro/1399659686_074420.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Brand Finance (2020): "The annual brand Value Ranking - España 100". *Internet research*. Caballero: "Dinero negro". Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/dinero-negro.html> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- CABRERA, C., (2019): "*Big Data y Data Science. El éxito de Airbnb "nuestra obsesión por los datos" Transformación digital en la era del cliente*" Disponible en: <https://cesar-cabrera.com/2019/07/16/big-data-science-la-obsesion-por-los-datos/#> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- CANALIS, Hosteltur (2018): "*El marketing de Airbnb está desnudo*" Edición España, Disponible en: https://www.hosteltur.com/109878_el-marketing-de-airbnb-esta-desnudo.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- CARROLL, B. Y AHUVIA, A. (2006): "Some antecedents and outcomes of brand love". *Marketing Letters*, 17 (2), 79–89.
- CARSON, S. J. Y GHOSH M. (2019): "An integrated power and efficiency model of contractual channel governance: theory and empirical evidence". *Journal of Marketing*, 83 (4), 101-20.
- CHANDY, R. K. Y TELLIS G. J. (2000): "The incumbent's curse? incumbency, size, and radical product innovation". *Journal of Marketing*, 64 (3), 1-17.
- CHEN, X., HUANG, Q., DAVINSON, R.M.R. Y HUA, Z.S. (2014): "The moderating effects of contextual factors on a buyer's trust in e-commerce platforms and sellers". *The Pacific Asia Conference on Information Systems 2014 Proceedings*
- CHENG, D. (2014): "Is sharing really caring? a nuanced introduction to the peer economy". Report of the Open Society Foundation Future of Work Inquiry. Disponible en: <https://static.opensocietyfoundations.org/misc/future-of-work/the-sharing-economy.pdf> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- CHIU, C.M., HSU, M.H., WANG, E.T. (2006): "Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories". *Decision Support Systems*, 42 (3), 1872–1888.
- Cyberclick: "SEO and SEM: definition, differences and combined use". Cyberclick. Disponible en: <https://www.cyberclick.net/sem/sem-and-seo> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- CODAGNONE, C., ABADIE, F., BIAGI, F. (2016): "The future of work in the "sharing economy": Market efficiency and Equitable opportunities or Unfair Precarisation?". *JRC Science and Policy Report: European Commission*. Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies, Seville.
- Computing (2017): "*El cliente, en el centro de la estrategia de Meliá Hotels*". Disponible en: <https://www.computing.es/analytics/casos-exito/1101795046201/cliente-centro-de-estrategia-de-melia-hotels.1.html> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- COZZOLINO A., CORBO L., Y AVERSA P. (2020): "Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms". *Journal of Business Research*, 126, 385-400.
- CURTIS, S. K., Y MONT, O. (2020): "Sharing economy business models for sustainability". *Journal of Cleaner Production*, 266. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121519>

- DAVIES, A., BRADY, T., Y HOBDDAY, M. (2007): "Organizing for solutions: Systems seller vs system integrator". *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 183-193.
- DAY, G. S., Y WENSLEY, R. (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- Debitoor: "E-commerce - ¿Qué es el e-commerce?" Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- DELLAERT, B.D.C. (2019): "The Consumer Production Journey: Marketing to Consumers as Co-Producers in the Sharing Economy". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (2), 238-54.
- DHOLAKIA, U. M. (2001): "A motivational process model of product involvement and consumer risk perception". *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1340–1362.
- ECKHARDT, G. M., HOUSTON, M. B., JIANG, B., LAMBERTON, C., RINDFLEISCH, A., Y ZERVAS, G. (2019): "Marketing in the Sharing Economy". *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27.
- Ecodes (2013): "Economía colaborativa y consumo colaborativo". En colaboración con el Gobierno de Aragón. Disponible en: <https://archivo.ecodes.org/web/notas-de-prensa/otra-forma-de-entender-el-consumo-para-combatir-la-crisis> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- EDELMAN, B. G., Y LUCA, M. (2014): "Digital discrimination: the case of Airbnb.com". Working paper, *Harvard Business School, Boston*, 14-54.
- EDELMAN, B., LUCA, M. Y SVIRSKY, D. (2017): "Racial discrimination in the sharing economy: evidence from a field experiment". *American Economic Journal: Applied Economics*, 9 (2), 1-22.
- EIEconomista (2019): "Superprof, la plataforma que cuenta con más de cinco millones de profesores particulares". Disponible en: <https://www.eieconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9849601/04/19/Superprof-la-plataforma-que-cuenta-con-mas-de-cinco-millones-de-profesores-particulares.html> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- El País (2014): "Lo colaborativo democratiza el acceso al consumo, la educación y las finanzas". Disponible en: https://elpais.com/elpais/2014/05/09/planeta_futuro/1399659686_074420.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- ERT, E., FLEISCHER, A., Y MAGEN, N. (2016): "Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb", *Tourism Management*, 55, 62-73.
- Etsy (2021): "About the company". Disponible en: <https://www.etsy.com/es/about> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- ESTEVE, A., Y CASAS, S. (2019) "Así son los oscuros chanchullos consentidos por Glovo" Metropoli Abierta, Disponible en: https://www.metropoliabierta.com/el-pulso-de-la-ciudad/asi-oscuras-chanchullos-permitidos-glovo_17003_102.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Fast Company (2017): "Why airbnb is one of the most innovative companies of 2017" Disponible en: <https://www.fastcompany.com/3067471/why-airbnb-is-one-of-the-most-innovative-companies-of-2017> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M. Y GURREA, R. (2006): "The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty", *Information and Management*, 43, n1, 1-14.
- FLOREA, D. L., (2015): "The relationship between branding and diffusion of innovation: a systematic review". *2nd Global Conference on Business, Economics, and Management and Tourism Book Series: Procedia Economics and Finance*, 23, 1527-1534.
- FOLTEAN, F.S., TRIF, S.M. Y TULEU, D.L. (2019): "Customer relationship management capabilities and social media technology use: consequences on firm performance". *Journal of Business Research*, 104, 563-575.
- FOURNIER, S., BREAZEALE, M. Y AVERY, J. (2015): *Strong Brands, Strong Relationships*. New York: Routledge.

- GARCÍA, T. (2018): “La digitalización de Meliá empieza por sus trabajadores”. Disponible en: <https://www.teodorogarciaegea.com/2018/01/28/la-digitalizaci%C3%B3n-de-meli%C3%A1-empieza-por-sus-trabajadores/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- GEFEN, D. (2000): “E-commerce: the role of familiarity and trust”. *Omega*, 28 (6), 725–737.
- GIRALDO, V. (2019): “Plataformas Digitales: ¿Qué son y qué tipos existen?”. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Glovo (2021): “Glovo”. Disponible en: <https://glovers.glovoapp.com/es> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- GUNDLACH, GREGORY T., Y WILLIAM L. WILKIE (2009): “The American Marketing Association’s New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision” *Journal of Public Policy y Marketing*, 28 (2) 259-64.
- Guppy (2021): “Guppy”. Disponible en: <https://www.guppy.es/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- GUTTENTAG, D., SMITH, S., POTWARKA, L. Y HAVITZ, M. (2018): “Why tourists choose Airbnb: a motivation-based segmentation study”. *Journal Travel Reseach* 57 (3), 342-359.
- HARRIS, L.C. Y GOODE, M.M. (2004): “The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics”, *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- HAWLITSCHKE, F., TEUBNER, T., ADAM, M.T.P., BORCHERS, N.S., MÖHLMANN, M. Y WEINHARDT, C. (2016): “Trust in the sharing economy: an experimental framework”. *Proceedings of the Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin, 11-14.
- HAZAN, C. Y SHAVER, P.R. (1994): “Attachment as an organizational framework for research on close relationships”. *Psychological Inquiry*, 5 (1), 1-22.
- HAZEE, F., DELCOURT, C. Y VAERENBERGH, Y.V. (2017): “Burdens of access: understanding customer barriers and barrier-attenuating practices in access-based services”. *Journal of Service Research*, 20 (4), 441-56.
- HELFAT, C. E., Y RAUBITSCHKE, R. S. (2018): Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47 (8), 1391-1399.
- HOGG, M.A. (1992): *The Social Psychology of Group Cohesiveness: De Attraction to Social Identity*. Nueva York: Harvester Wheatsheaf.
- HOLMES, J.G. (1991): “Trust and the appraisal process in close relationships”, en Warren, H. y Perlman Daniel (eds.), *Advances in Personal Relationships: A Research Annual Advances in Personal Relationships*, 2. Oxford: Jessica Kingsley Publisher.
- HONG, I.B. Y CHA, H.S. (2013): “The mediating role of consumer trust in an online merchant in predicting purchase intention”. *International Journal of Information Management*, 33 (6), 927-939.
- HONG, J.H., KIM, B.C., Y PARK, K.S. (2019): “Optimal risk management for the sharing economy with stranger danger and service quality”. *European Journal of Operational Research*, 279 (3), 1024-1035.
- Hootsuite (2019): “Cómo Meliá Hotels International consiguió convertirse en una de las empresas más influyentes en redes sociales”. Disponible en: <https://www.hootsuite.com/es/recursos/como-melia-hotels-international-consiguio-convertirse-en-una-de-las-empresas-mas-influyentes-en-redes-sociales> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Hosteltur (2017): “Los viajes de negocio se suman a la tendencia de las tarifas dinámicas”. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/124836-viajes-negocios-se-suman-tendencia-tarifas-dinamicas.html> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- HSU, M.H., CHUANG, L.W. Y HSU, C.S. (2014): “Understanding online shopping intention: the roles of four types of trust and their antecedents”. *Internet Research*, 24 (3), 332-352.
- JEFF, J. (2009) “What would google do?” London: Harper Collins e-books.
- JIANG, B. Y TIAL L. (2018): “Collaborative Consumption: Strategic and Economic Implications of Product Sharing” *Management Science*, 64 (3), 1171-88.

- JIMÉNEZ, M. (2020): "Meliá recurre al reconocimiento facial y la analítica en tiempo real para reabrir sus hoteles". Cinco días. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/10/companias/1589111462_852064.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- JOHNSON, D. Y GRAYSON, K. (2005): "Cognitive and affective trust in service relationships". *Journal of Business Research*, 58 (4), 500-507.
- KANNAN, P.K. Y LI, H. "ALICE", (2017): "Digital marketing: a framework, review and research agenda". *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 22-45.
- KELLER, J.L. (1993): "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- KIM, D.J. (2012): "An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation". *Information Systems and e-Business Management*, 10 (2), 219-240.
- KIM, H.W. Y GUPTA, A. (2009): "A comparison of purchase decision calculus between potential and repeat customers of an online store". *Decision Support Systems*, 47 (4), 477-487.
- KOUFARIS, M. y HAMPTON-SOSA, W. (2004): "The development of initial trust in an online company by new customers". *Information and Management*, 41 (3), 377-397.
- KUMAR, V., LAHIRI, A. Y DOGAN, O.B. (2018): "A Strategic Framework for a Profitable Business Model in the Sharing Economy" *Industrial Marketing Management*, 69 (febrero) 147-60.
- KWOK, L., TANG, Y., Y YU, B. (2020): "The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb". *International Journal of Hospitality Management*, 90.
- LAMBERTON, C.P. Y ROSE R.L. (2012): "When is ours better than mine? a framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems" *Journal of Marketing*, 76 (4), 109-25.
- LAUKKANEN M. Y TURA, N. (2020): "The potential of sharing economy business models for sustainable value creation". *Journal of Cleaner Production*, 253.
- LEMON, K.N. Y VERHOEF P.C. (2016): "Understanding customer experience throughout the customer journey". *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.
- LESSIG, L. (2008): *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. New York: Penguin Press.
- LIM, W.M. (2020): "The sharing economy: A marketing perspective". *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.007>
- MANZINI, E. Y PINTADO, E. V. (2020): *Cuando todos diseñan*. España: Experimenta Editorial.
- MARIMON, F., LLACH, J., ALONSO-ALMEIDA, M. Y MAS-MACHUCHA, M. (2019): "CC-QUAL: a holistic scale to assess customer perceptions of service quality of collaborative consumption services". *International Journal of Information Management*, 49, 130-141.
- MarketingNews (2019): "Gran Meliá: "Lo peor que nos puede pasar es que nos elijan por precio". Disponible en: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1156591054305/gran-melia-peor-puede-pasar-elijan-precio.1.html> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. Y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- MCALLISTER, D.J. (1995): "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- MCKNIGHT, D.H. Y CHERVANY, N.L., (2002): "What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology", *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2), 35-59.
- MCKNIGHT, H.D., CHOUDHURRY, V. Y KACMAR, C. (2002): "The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model". *The Journal of Strategic Information Systems*, 11, (3-4), 297-323.
- Meliá (2015): "Impulso estratégico 2015". Informe Anual Meliá Hotels International. Disponible en: <http://annualreport.meli-hotelsinternational.com/2015/themes/melia2015/assets/download/es/impulso-estrategico-2015.pdf> [Consultado el 15 de marzo de 2021].

- Meliá Hotels International (2018): “Código ético”. Disponible en: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-etico> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Meliá: “Acerca de Sol Meliá” Disponible en: <https://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Meliá Development: “Me by Meliá, A collection of contemporary resorts and urban hotels”. Disponible en: <https://www.meliadevelopment.com/en/mebymelia> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- MELIÁN, S., Y BULCHAN, J.: “¿Qué legislación debería aplicarse a la economía colaborativa?” Disponible en: <https://www.smarttravel.news/que-legislacion-deberia-aplicarse-a-la-economia-colaborativa/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- MENDOZA, D. (2016): “4 campañas de experiential marketing desarrolladas por Airbnb” Disponible en: <https://www.informabl.com/4-campanas-de-experiential-marketing-desarrolladas-por-airbnb/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- MIZIK, N., Y JACOBSON, R. (2003): “Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis”. *Journal of Marketing*, 67 (1), 63-76.
- MÖHLMANN, M., (2015): “Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again”. *Journal of Consumer Behaviour*, 14 (3), 193-207.
- MORRIS, M. H. (1987): “Separate prices as a marketing tool”. *Industrial Marketing Management*, 16 (2), 79-86.
- MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. Y ALLEN, J. (2005): “The entrepreneur's business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-735.
- MUÑOZ, A. (2017): “¿Qué es Carsharing y en qué consiste?” Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/internet/que-es-carsharing-69465> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- MURCIA, J. (2019): “En un mercado saturado, las empresas deben ofrecer experiencias que les diferencien”. Entrevista con Carlos Rosser. El correo. Disponible en: <https://www.elcorreo.com/economia/tu-economia/mercado-saturado-empresas-20191209104954-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- NORTHRUP, L. (2016): “Airbnb Tries More Self.Regulation in New York, Too”. The Consumerist. Disponible en: <https://consumerist.com/2016/10/19/airbnb-tries-more-self-regulation-in-new-york-too/>. [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- OECD (2015): “OECD Digital Economy Outlook 2015”. Paris Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Disponible en: <http://www.oecd.org/sti/oecd-digital-economy-outlook-2015-9789264232440-en.htm> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- OKDiario (2020): “Meliá hotels international cuida del medio ambiente y de las personas” Disponible en: <https://okdiario.com/economia/melia-hotels-international-cuida-del-medio-ambiente-cuida-personas-6287634> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- O’MALLEY, L. Y TYNAN, C. (1997): “A reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust. Proceedings of En New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing”. *Three American Marketing Association*, Special Conferences, 486-503.
- “OSI”, Oficina de Seguridad del Internauta (2015): “Qué son los sistemas de reputación”. Disponible en: www.osi.es/es/actualidad/blog/2015/08/10/que-son-los-sistemas-de-reputacion [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- OSIFO, S. J., Y ADEKUNLE, S. A. (2020): “Marketing mix in a digital economy”, en Marketing in an emerging digital economy: Perceptive from Nigeria (17-26). Utaru: Departamento de marketing de la Universidad de Abia.

- Ostelea (2015): “*El turismo colaborativo*”. Informe en colaboración con EAE Business School. Disponible en: <https://www.thinktur.org/media/INFORME-OSTELEA-TURISMO-COLABORATIVO-2015.pdf> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- PALVIA, P. (2009): “The role of trust in e-commerce relational exchange: a unified model”. *Information and Management*, 46, 213-220.
- PERREN, R. Y KOZINETS R. V. (2018): “Lateral exchange markets: how social platforms operate in a networked economy”. *Journal of Marketing*, 82 (1), 20-36.
- PROTHERO, A., DOBSCHA, S., FREUND, J., KILBOURNE, W.E., LUCHS, M.G., OZANNE, L.K. ET AL. (2011): “Sustainable consumption: opportunities for consumer research and public policy”. *Journal of Public Policy y Marketing*, 30 (1), 31-38.
- RITZER, G. Y JURGENSON, N. (2010): “Production, consumption, prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’”. *Journal of Consumer culture*, 10 (1), 13-36.
- ROCA, G. (2014): “*Genís Roca: «En internet hemos vivido nuestro Mayo del 68, pero ya está apagándose»*” Entrevista de Inma Garrido a Genís Roca. Disponible en: <https://www.jotdown.es/2014/02/genis-roca-en-internet-hemos-vivido-nuestro-mayo-del-68-pero-ya-esta-apagandose/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- ROMA, P., PANNIELLO, U., Y NIGRO, G.L. (2019): “Sharing economy and incumbents’ pricing strategy: The impact of Airbnb on the hospitality industry”. *International Journal of Production Economics*, 214(C), 17-29.
- ROMERO (2016): “*10 ejemplos de campañas virales de marketing de viajes*”. Disponible en: <https://asiri.es/campanas-virales-de-marketing-de-viajes/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- SAMAR, J. (2018): “*Carpooling (I): ¿Que son, como surgieron y como funcionan?*”. Disponible en: <https://movilidadconectada.com/2018/02/17/carpooling-i-que-son-como-surgieron-y-como-funcionan/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- SANGIL J. A. (2007): “CMR, ¿filosofía o tecnología?: mitos y realidades de la orientación al cliente”. *PECVNIA, Revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales*, Universidad de León, 5.
- Smarttravel: “*Cuanto dinero gana al mes un anfitrión en Airbnb?*”. Disponible en: <https://www.smarttravel.news/cuanto-gana-al-mes-un-anfitrion-de-airbnb/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- SUN, N., LIU, D., ZHU, A., CHEN, Y. Y YUAM, Y. (2019): “Do airbnb’s “superhosts” deserve the badge? an empirical study from china”. *Journal of Tourism Research*, 24, 4, 296-313.
- Superprof (2021): “*Superprof*”. Disponible en: <https://www.superprof.es/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- TA, H., ESPER, T.L., Y HOFER, A.R. (2018): “Designing crowdsourced delivery systems: the effect of driver disclosure and ethnic similarity” *Journal of Operations Management*, 60, 19-33.
- TER HUURNE, M., RONTELTAP, A., Y BUSKENS, V. (2019): “The influence of sense of community and trust in the sharing economy”. *Tourism Analysis*, 25(1), 43–61.
- Tourinews (2020): “*Meliá ofrece formación específica a sus empleados de cara a la reapertura*” Disponible en: https://www.tourinews.es/noticias/melia-ofrece-formacion-empleados-reapertura-bienestar-emocional_4460754_102.html [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Trustpilot (2020): “*Reviews of superprof.es*”. Disponible en: <https://www.trustpilot.com/review/superprof.es> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- TUSSYADIAH, L.P., Y PARK, S. (2018): “When guests trust hosts for their words: host descriptions and trust in sharing economy”. *Tourism Management*, 67, 261-272.
- VARGO, S.L. Y LUSCH R.F. (2004): “Evolving to a new dominant logic for marketing”. *Journal of Marketing*, 68, (1), 1-17.
- VERHOEF, P., KANNAN P.K. E INMAN, J., (2015): “From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-18.

- Vinted (2021): "About us". Disponible en: <https://www.vinted.es/about> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- Wallapop (2021): "Wallapop". Disponible en: <https://es.wallapop.com/> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- WALLESTEIN, J. Y SHELAT U. (2017): "Hopping aboard the sharing economy". Boston Consulting Group. Disponible en: <https://www.bcg.com/en-es/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy> [Consultado el 15 de marzo de 2021].
- XUN, X. (2020): "How do consumers in the sharing economy value sharing? Evidence from online reviews". *Decision Support Systems*, 128, 113-162.
- YANG, S.B., LEE, K., LEE, H. Y KOO, C. (2019): "In Airbnb we trust: understanding consumers' trust-attachment building mechanisms in the sharing economy". *International Journal of Hospitality Management*, 83, 198-209.
- ZERVAS, G., PROSERPIO, D., Y BYERS, J.W. (2017): "The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry". *Journal of Marketing Research*, 54 (5), 687-705.

ANEXO I · LA ECONOMÍA COLABORATIVA (AMPLIADO)

La visión de la sociedad del consumo no era el sistema que Adam Smith ideó al hablar de la libre competencia. Él, junto con Milton Friedman, apoyaban una visión en la que el individuo perseguía su interés y, paralelamente, promovía el interés conjunto como sociedad. Pero la sociedad que se mejoraba a sí misma mediante la competición derivó en una comunidad en la que los valores de la mayoría fueron rechazados en favor del individualismo. Actualmente, la visión de Smith podría estar resurgiendo; el consumidor ha comprendido que no se puede sostener una economía fundamentada en la combinación de un crecimiento continuo y un consumo basado en recursos ilimitados. La mentalidad general de la sociedad ha cambiado el “¿Qué hay para mí?” para preguntarse “¿Qué hay para nosotros?” (Botsman y Rogers, 2011).

La economía colaborativa es sólo una muestra del cambio que se está produciendo en la sociedad, cuya orientación hacia la producción está derivando en una concepción de valor de carácter pluridimensional, que considera el bienestar de las generaciones actuales y futuras (Botsman y Rogers, 2011). Esta época se encuentra en una transición, en la que instituciones centralizadas y jerarquizadas han dado paso a comunidades conectadas, controladas por la mayoría. Se ha producido un cambio económico profundo, que ha democratizado el acceso a la producción, al consumo, la educación y las finanzas (Botsman, 2014). Empresas como Wallapop¹⁰ o Etsy¹¹ han hecho posible que el productor se comunique directamente con el consumidor, eliminando intermediarios, y se revalorice lo original por encima de lo nuevo. Jarvis observa este fenómeno en su libro “*What would google do?*” explicando que “todo es igual; nada es único, y eso elimina la diversión de hacer, comprar y poseer. El mundo de “lo pequeño es el nuevo grande” podría traer de vuelta la variedad. El artesano vuelve a vivir en Etsy, Ebay” (Jarvis, 2009, p57).

Cualquier cambio que afecte a las sociedades es, al mismo tiempo, social y técnico. Cuanto más penetran los sistemas técnicos en la sociedad, más rápido será su impacto en el sistema social. Cuanta más gente esté expuesta a las tecnologías, mayor será su capacidad y oportunidad de absorberlas, utilizarlas o modificarlas para nuevos propósitos (Manzini y Pintado, 2020).

La problemática de la definición continúa en la actualidad; mientras que, según Botsman (2013), la economía colaborativa es un sistema que incluye los productos y servicios colaborativos, los mercados de redistribución y los estilos de vida colaborativos, otros

¹⁰ Wallapop es la plataforma líder de compraventa de productos de segunda mano. En ella, el usuario podrá ofertar y comprar productos que ya han tenido un uso (Wallapop, 2021).

¹¹ Etsy es una empresa que conecta artesanos directamente con consumidores, que buscan artículos únicos y más sostenibles con el medio ambiente (Etsy, 2021).

autores enfatizan que el concepto debería dejar claro el carácter de la transacción entre pares, entre individuos, y que los recursos que se comparten están infrautilizados (Ter Huurne et al., 2019).

Otros autores, como Laukkanen y Tura (2020, p2), la acotan más, definiéndola como “un paraguas” que acoge todo tipo de prácticas de colaboración; ECODES y el Gobierno de Aragón, en su informe “Consumo colaborativo y economía colaborativa” (2013, p7), recogen los tres tipos de sistemas que se pueden englobar en la definición:

1. Los sistemas basados en productos. Aquí, el usuario paga por “el beneficio de acceder al producto sin necesidad de comprarlo y poseerlo”. Ejemplos de esto serían las empresas de *carsharing* o *carpooling*¹² cómo Hi Car o Blablacar.
2. Los mercados de redistribución. En ellos, se comparten “bienes usados o adquiridos de dónde no se necesitan hacia quien sí lo necesita, gratis, por intercambio o por venta”. Esta categoría incluye desde donaciones hasta empresas de segunda mano, como Ebay.
3. Los estilos de vida colaborativos. A diferencia de los anteriores, en esta categoría “personas con intereses comunes se unen para compartir bienes no materiales, como tiempo, espacio o habilidades”. Aquí, se engloban los bancos de tiempo o las monedas alternativas.

En la Figura 2.1, podemos observar, de manera esquemática, el funcionamiento de una empresa de economía colaborativa.

Figura I.1: Relación entre los agentes de las economías colaborativas.



Fuente: elaboración propia, a partir de Curtis y Mont, (2020).

¹² Aunque ambos conceptos tratan de compartir coche, hay una diferencia fundamental entre ambos; mientras que el *carsharing* es un servicio que ofrece a sus usuarios una flota durante un corto periodo de tiempo (Muñoz, 2017) en el *carpooling* sus usuarios comparten vehículo con el fin de llegar a un destino común para ambos (Samar, 2018).

Teniendo en cuenta la naturaleza de las plataformas de economía colaborativa anteriormente mencionada, en la que intervienen tres agentes diferentes, se puede afirmar que modelo se establece en algún lugar entre B2C y C2C (Marimon et al., 2019), donde los tres, plataforma, usuario y propietario, se retroalimentan entre sí, generando valor en sus transacciones (Curtis y Mont, 2020) (Figura 2.1).

Cabe destacar las características que son atribuidas a la economía colaborativa. Una posible clasificación las distingue entre definitorias (han de poseerlas para considerarse parte de este tipo de economía) y típicas (aunque comunes, no son distintivas de este mercado). Así, existirían cinco de las primeras; el acceso temporal a la propiedad, la transferencia de valor económico, la mediación desde plataformas, la ampliación del rol de consumidor (demandante y a la vez parte de la oferta), y la oferta distribuida, repartida entre numerosos agentes. Por otro lado, las características no exclusivas son dos: la existencia de sistemas de reputación y el comercio entre pares (Eckhardt et al., 2019).

Figura 1.2: Clasificación de los modelos de negocio de economías colaborativas.

	Características	Tipos
Facilitación del valor	Actividad principal	Plataforma de mediación que permite el acceso a bienes infrautilizados
	Tipo de plataforma	P2P, B2B, B2P, Cooperativa
	Puesta en práctica	Espacio, movilidad, bienes, consumo y recursos colaborativos
	Propiedad intelectual	Fuentes abiertas, comunitaria, individual
	Modelo	Cooperativo, colaborativo, corporativo
	Precio	Gratuito, paga con lo que tienes, negociación, audición, fijado por el usuario, fijado por el propietario, fijado por la plataforma
Entrega del valor	Propuesta de valor	Reducir los costes de transacción al colaborar
	Interfaz	App, web, app de tercero (grupos en apps ya existentes)
	Tipo de interacción	Offline, online, híbrida
	Sistema de reseñas	Reseñas del propietario, reseñas del usuario, reseñas de la plataforma, ninguna reseña
	Escala geográfica	Comunitaria, local, regional, nacional, internacional
Captación del valor	Orientación del valor	Social público, social, medioambiental, comercial
	Modelo de negocio	Ninguno, tarifa de transacción, comisión, suscripción, afiliación, anuncios, minería de datos, patrocinio, donaciones, proyecto de fundaciones públicas o privadas
	Mecanismos de variación de precios	Ninguno, precio estático, precio dinámico, precio diferencial
	Establecimiento de precios	Ninguno, en base a las características, en base a localización, en base a calidad
	Fuente de ingresos	Ninguno, voluntario, propietario del recurso, propietario del usuario, tercero interesado, otros

Fuente: elaboración propia, a partir de Curtis y Mont (2020).

Por último, Curtis y Mont (2020) realizan un análisis en el que incluyen todos los tipos de actuaciones que pueden darse en un modelo de negocio de economía colaborativa,

dividiendo las actividades que realiza en cuanto a la creación y la propuesta del valor¹³ en tres dimensiones; la primera, facilitación del valor, describe los tipos de actividades que realiza la plataforma en cuanto a la mediación entre los agentes; la segunda, la entrega de valor, engloba las actividades que se relacionan con lo que aporta la plataforma al realizar su actividad principal; y la tercera, la captación del valor, analiza los mecanismos que utiliza la empresa para conseguir beneficios económicos. Todas estas actividades se resumen en la Figura 2.2.

En definitiva, el concepto de economía colaborativa se puede sintetizar como un tipo diferente de intercambio, en el que compartir no es iniciado por la escasez de los recursos sino por la abundancia. Es un caso de innovación social, en el que los ciudadanos ponen en práctica de manera disruptiva alternativas nunca planteadas con anterioridad (Manzini y Pintado, 2020).

¹³ La propuesta de valor se define como una de las “variables de decisión que crea una ventaja competitiva en los mercados” (Morris et al., 2005, p77). Tiene que estar en consonancia con el mercado y las instituciones de marketing.

ANEXO II · INFORMACIÓN GENERAL DE MELIÁ Y AIRBNB

1. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Figura II.1: Logotipo de Meliá Hotels International.



Fuente: Meliá.

Meliá Hotels International es una cadena hotelera fundada en 1956 en Palma de Mallorca por Gabriel Escarrer Juliá, con 21 años, concebida inicialmente como un negocio familiar. Esa visión familiar sigue, de cierta manera, en la actualidad; siempre han intentado posicionarse como una marca responsable, con pasión por el servicio que ofrecen. En 1984 ya se encontraba como la cadena hotelera de referencia en España. Actualmente, encabeza el ranking de compañías hoteleras en España, y se sitúa en el top 20 de compañías hoteleras a nivel internacional.

Meliá tiene un portafolio de marcas en la que crean hoteles para distintos tipos de clientes; tienen marcas de lujo, superior, y de clase media (Meliá).

2. AIRBNB

Figura II.2: Logotipo de Airbnb.



Fuente: Airbnb (2021b).

Airbnb es una plataforma de economía colaborativa para encontrar un alojamiento, u ofrecer tu propio alojamiento, dentro del mercado de los alquileres vacacionales. La empresa comenzó su actividad en 2007 de la mano de Nathan Blecharczyk, Brian Chesky, y Joe Gebbia, siendo estos dos últimos los dos primeros anfitriones de la plataforma. Su expansión internacional comienza en 2011, cuando abren la primera oficina en Alemania. Actualmente, hay más de 4 millones de anfitriones en la página, con una oferta muy heterogénea de alojamientos, que abarcan desde cabañas, pasando por barcos, islas privadas e incluso iglús (Airbnb, 2021b).

ANEXO III · INFORMACIÓN GENERAL DE SUPERPROF Y GLOVO

1. SUPERPROF

Figura III.1: Logotipo de Superprof.



Fuente: Superprof (2021).

Superprof es una plataforma de economía colaborativa de clases particulares; conecta profesores con alumnos. La empresa fue fundada en 2013 por Wilfried Granier e Yann Leguilon, en Francia, y se expandió por países de la Unión Europea, como España, en 2015. En 2016 siguió con su internacionalización a un nivel mundial, llegando a América. Actualmente, cuentan con más de 15 millones de profesores, entre los que se encuentran profesores al uso, entrenadores, artistas, mentores y profesionales. En la página, se encuentran más de 1.000 asignaturas diferentes (EIEconomista, 2019; Superprof, 2021).

2. GLOVO

Figura III.2: Logotipo de Glovo



Fuente: Glovo (2021).

Glovo es una empresa de economía colaborativa de compra, recogida y envío de pedidos a domicilio. Conecta a repartidores con compradores. Fue fundada en Barcelona, en 2015, por Oscar Pierre y Sacha Michaud. La empresa tiene una visión de dar acceso de una manera fácil a cualquier producto para cualquier persona. En la actualidad, la empresa se ha expandido en 22 países y más de 400 ciudades, convirtiéndose en la plataforma más grande en Europa, y habiendo entregado más de 100 millones de pedidos (Glovo, 2021).