



C A P Í T U L O 3

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE AIRBNB VS. INFRAESTRUCTURA HOTELERA TRADICIONAL EN OAXACA DE JUÁREZ

Faustino Benjamín Rivera López

Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico
<https://orcid.org/0009-0004-1769-6152>

Marcos Pedro del Carmen Ramírez López

Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico
<https://orcid.org/0009-0003-8022-3924>

Isabel Quintana Ruiz

Maestrante del Instituto Tecnológico de Oaxaca
<https://orcid.org/0009-0002-1674-0305>

Este documento ha sido evaluado por pares ciegos.

Resumen: En los últimos años, la expansión de plataformas de alojamiento digital como Airbnb ha transformado profundamente la dinámica turística y habitacional de las ciudades patrimoniales. En Oaxaca de Juárez, este crecimiento ha generado tensiones entre la innovación económica que representa la economía colaborativa y los efectos sociales derivados de la turistificación, el alza en los precios de vivienda y la competencia con el sector hotelero formal. Estas transformaciones plantean interrogantes sobre el impacto real de Airbnb en la estructura turística local, la configuración urbana y la participación de las mujeres en la actividad económica del sector. La investigación adopta un enfoque cuantitativo descriptivo-comparativo, basado en fuentes secundarias: listados activos de Airbnb (junio de 2025) y registros oficiales de la infraestructura hotelera de Oaxaca de Juárez. Se analizaron el número de unidades, la capacidad de huéspedes y las tipologías de alojamiento, interpretando los indicadores a partir de literatura especializada. Los resultados muestran que, para 2023, Airbnb contaba con cerca de 4 800 alojamientos activos, cifra que rivaliza con los 7183 cuartos hoteleros locales. Aproximadamente la mitad de las unidades corresponden a viviendas completas y la otra mitad a habitaciones privadas, ofreciendo una capacidad de hospedaje equiparable al total de camas hoteleras. Desde la perspectiva de género, alrededor del 50 % de los anfitriones en México son mujeres, mientras que en el turismo convencional su participación oscila entre el 49

% y el 54 % de la fuerza laboral. En síntesis, Airbnb ha diversificado y descentralizado la oferta turística, pero también ha intensificado los procesos de gentrificación y desigualdad urbana. El objetivo central del estudio es comparar cuantitativamente la oferta de hospedaje de Airbnb y la hotelería tradicional en Oaxaca de Juárez, analizando sus implicaciones territoriales y de género.

Palabras-clave: Airbnb; hoteles; Oaxaca de Juárez; turismo urbano; género; transformación urbana.

QUANTITATIVE ANALYSIS OF AIRBNB VS. TRADITIONAL HOTEL INFRASTRUCTURE IN OAXACA DE JUÁREZ

Abstract: In recent years, the expansion of digital accommodation platforms such as Airbnb has profoundly transformed the tourism and housing dynamics of heritage cities. In Oaxaca de Juárez, this growth has generated tensions between the economic innovation represented by the collaborative economy and the social effects derived from touristification, rising housing prices, and competition with the formal hotel sector. These transformations raise questions about Airbnb's real impact on the local tourism structure, urban configuration, and women's participation in the sector's economic activity. The research adopts a quantitative, descriptive-comparative approach based on secondary sources: active Airbnb listings (June 2025) and official records of the hotel infrastructure of Oaxaca de Juárez. The analysis focused on the number of units, guest capacity, and accommodation typologies, interpreting the indicators in light of specialized literature. The results show that, by 2023, Airbnb offered approximately 4,800 active listings, a figure comparable to the 7,183 hotel rooms available locally. Roughly half of the listings correspond to entire homes and the other half to private rooms, yielding a lodging capacity equivalent to the total number of hotel beds. From a gender perspective, around 50% of Airbnb hosts in Mexico are women, while in the conventional tourism sector their participation ranges between 49% and 54% of the workforce. In summary, Airbnb has diversified and decentralized the tourism supply, but it has also intensified processes of gentrification and urban inequality. The main objective of the study is to quantitatively compare Airbnb's lodging offer with the traditional hotel sector in Oaxaca de Juárez, analyzing its territorial and gender-related implications.

Keywords: airbnb, hotels, Oaxaca de Juárez, urban tourism, gender, urban transformation.

INTRODUCCIÓN

El auge de las plataformas de economía colaborativa ha transformado la oferta turística en numerosos destinos. Airbnb, fundada en 2008, se ha convertido en un modelo disruptivo en el sector de alojamiento: en poco más de una década se expandió globalmente a más de 5 millones de anuncios, superando en número de unidades a las mayores cadenas hoteleras (por ejemplo, Marriott cuenta con alrededor de 1.3 millones de habitaciones). Este modelo permite que particulares ofrezcan viviendas enteras o habitaciones en alquiler de corto plazo, ampliando la capacidad de hospedaje más allá de la infraestructura hotelera convencional. En ciudades turísticas como Oaxaca de Juárez, el fenómeno Airbnb está reconfigurando el panorama de alojamiento y plantea interrogantes sobre su impacto económico, social y urbano.

Oaxaca de Juárez, capital del estado de Oaxaca, es Patrimonio Cultural de la Humanidad y uno de los destinos turísticos más importantes de México por su riqueza histórica y cultural. Tradicionalmente, su infraestructura de hospedaje se ha centrado en hoteles, hostales y posadas ubicados principalmente en el Centro Histórico y zonas cercanas. No obstante, en años recientes ha emergido una oferta significativa de alojamientos vía Airbnb en la ciudad y sus alrededores, similar a lo ocurrido en otros destinos culturales del país. Esta expansión suscita la necesidad de comparar cuantitativamente ambas modalidades de hospedaje –la plataforma Airbnb vs. la planta hotelera establecida– para entender sus dimensiones relativas, características y posibles implicaciones en el desarrollo local. En particular, el presente estudio se enfocó en tres ejes de análisis principales, que corresponden a sus objetivos específicos:

Magnitud de la oferta: describir la dimensión comparativa de la oferta de alojamiento en Airbnb frente a la oferta hotelera tradicional en Oaxaca de Juárez, en términos del número de unidades de alojamiento, la capacidad de huéspedes y los tipos de alojamientos ofrecidos, identificando hasta qué punto Airbnb ha complementado o incluso superado la disponibilidad hotelera existente.

Perspectiva de género: analizar, con enfoque de género, cómo se distribuye la participación de las mujeres en este ámbito, explorando la proporción de mujeres que actúan como anfitrionas en Airbnb y contrastándola con la composición de la fuerza laboral en el sector hotelero tradicional. Este enfoque es pertinente dado que el turismo es globalmente un sector con alta participación femenina (aproximadamente 54% de la fuerza laboral a nivel mundial según la OMT, 2019), pero con brechas en niveles de liderazgo y condiciones laborales. Airbnb, al permitir a cualquier persona rentar espacios, podría estar ofreciendo a más mujeres oportunidades de ingreso y emprendimiento; este posible impacto diferenciado amerita ser examinado.

Transformación urbana: evaluar los efectos de transformación urbana asociados a la expansión de Airbnb en el territorio municipal, en contraste con la localización y evolución de los hoteles. Se explora la distribución geográfica de los alojamientos de Airbnb en la ciudad –con concentración esperada en barrios céntricos y turísticos (Centro Histórico, Jalatlaco, Xochimilco, etc.)– y cómo este fenómeno puede incidir en procesos de turistificación y gentrificación de áreas residenciales. Estudios recientes documentan desplazamientos de población residentes atribuidos en parte al auge de Airbnb en ciudades patrimoniales (Cocola-Gant & Gago, 2019; Lee, 2016). En Los Ángeles, por ejemplo, se ha reportado que más del 60% de las propiedades listadas en Airbnb se utilizan exclusivamente con fines turísticos, quedando fuera del mercado de renta residencial (Lee, 2016). Si bien Airbnb puede dinamizar zonas anteriormente marginadas por el turismo y proporcionar ingresos a anfitriones locales, la hotelería establecida ha expresado preocupaciones sobre competencia potencialmente desleal, dada la regulación más laxa que suelen tener las estancias vía plataformas (fiscal, uso de suelo, protección civil, etc.).

En suma, existe un interés tanto académico como práctico en entender cómo coexisten y compiten o se complementan el sector hotelero tradicional y la emergente oferta de Airbnb en un destino como Oaxaca. El objetivo central del estudio es comparar cuantitativamente la oferta de hospedaje de Airbnb y la hotelería tradicional en Oaxaca de Juárez, analizando sus implicaciones territoriales y de género.

MARCO DE REFERENCIA

La economía colaborativa como disruptión en el turismo

Con base en lo anterior, el marco teórico-conceptual del estudio se orienta hacia tres ejes principales. El primero es la economía colaborativa en el turismo como una innovación disruptiva. La aparición de plataformas como Airbnb ha ampliado las opciones de hospedaje para los viajeros –desde sofás cama en una sala hasta departamentos de lujo– a menudo con precios competitivos, lo cual ha complementado y en cierta medida desafiado al alojamiento turístico convencional (Botsman & Rogers, 2010; Guttentag, 2015). Se debate si Airbnb verdaderamente expande la demanda turística total o si simplemente redistribuye la existente desde los hoteles.

Algunos análisis sugieren incrementos netos marginales en la demanda de ciertos destinos gracias a Airbnb (al atraer visitantes adicionales de segmentos que antes no viajaban), mientras que otros sostienen que la mayoría de los usuarios de Airbnb habrían viajado de todas formas hospedándose en otras opciones (hoteles tradicionales, casa de familiares, etc.). En este sentido, Brian Chesky, cofundador y CEO de Airbnb, argumentó en 2017 que la plataforma trae nuevos visitantes y que 70% de sus listados se sitúan fuera de las zonas hoteleras tradicionales, insinuando que Airbnb amplía el mercado turístico.

Sin embargo, estudios independientes han mostrado un importante solapamiento con la demanda hotelera existente, indicando que una parte significativa de los huéspedes de Airbnb efectivamente habrían utilizado hoteles de no existir la plataforma. De hecho, en diversos mercados se han cuantificado impactos negativos de Airbnb sobre los hoteles, reflejados en reducción de ingresos o menor crecimiento en indicadores de desempeño hotelero (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017; Dogru, Mody, & Suess, 2017). Hasta 2019, los hoteles aún concentraban la inmensa mayoría del gasto turístico global (más del 90%), pero las plataformas de alquiler vacacional mostraban tasas de crecimiento mucho más aceleradas. Esta dinámica competitiva plantea la necesidad de entender la interacción entre ambos tipos de oferta en destinos específicos.

Enfoque de género en la actividad turística

El segundo eje del marco de referencia es la perspectiva de género en el turismo y, particularmente, en la economía colaborativa. Diversos autores han explorado el vínculo entre turismo, emprendimiento y empoderamiento femenino. Se ha documentado que la integración de mujeres como microempresarias turísticas puede redundar en mejoras de autonomía e ingresos para ellas, especialmente en contextos rurales o comunitarios (Panta & Thapa, 2017). Sin embargo, persisten brechas y segregación ocupacional: las mujeres tienden a concentrarse en puestos operativos y con menor remuneración en el sector turístico (Abellán-Calvet et al., 2021), con menor representación en cargos directivos o como propietarias de empresas.

En el caso de plataformas digitales como Airbnb, algunos estudios iniciales detectaron diferencias ligeras en desempeño donde anfitriones hombres obtenían ingresos apenas superiores a las mujeres en ciertas métricas (por ejemplo, ingresos promedio o precios ligeramente más altos por noche). No obstante, análisis más recientes sugieren que esas brechas de género en los ingresos de Airbnb son mínimas o prácticamente nulas cuando se controla por características de la propiedad y nivel de actividad del anfitrión (Davidson & Gleim, 2022). De hecho, la economía colaborativa podría incluso atenuar o revertir brechas tradicionales en algunos aspectos: por ejemplo, en Airbnb a nivel global las anfitrionas han logrado calificaciones de satisfacción ligeramente superiores a las de sus pares masculinos, y constituyen la mayoría de los Superhosts (aproximadamente 59% a nivel mundial son mujeres).

Esto indica que la hospitalidad ofrecida por mujeres es muy bien valorada por los huéspedes, sin evidenciarse discriminación negativa hacia ellas en las evaluaciones; al contrario, podría existir un sesgo a favor. En suma, la literatura sugiere que la participación femenina en Airbnb, más que enfrentar barreras adicionales, ofrece una vía de empoderamiento relativa para las mujeres (aunque condicionada por las características de la plataforma y las preferencias de la clientela). Este estudio

incorpora dicha perspectiva para evaluar si Airbnb representa en Oaxaca una oportunidad equivalente de participación y empoderamiento económico para las mujeres, comparada con el ámbito hotelero tradicional donde su rol ha estado más limitado a posiciones operativas.

Transformaciones urbanas por el crecimiento de Airbnb

El tercer eje teórico se refiere a los impactos urbano-territoriales del auge de Airbnb. Numerosos estudios urbanos han documentado procesos de turistificación y gentrificación asociados a la expansión de los alquileres turísticos informales. En ciudades patrimoniales, la proliferación de Airbnb puede incentivar que propietarios destinen sus viviendas al alquiler temporal lucrativo en lugar de al arrendamiento residencial, contribuyendo al alza de los precios de renta y al desplazamiento de residentes locales (Cocola-Gant & Gago, 2019; Lee, 2016).

Asimismo, la concentración de alojamientos de Airbnb en barrios de alto valor cultural o turístico puede transformar la vocación de esas zonas, haciendo emerger más comercios orientados al visitante en detrimento de servicios para habitantes, y generando tensiones vecinales por el ruido u otras externalidades del turismo en áreas residenciales tradicionalmente tranquilas. Estas tendencias globales son relevantes para Oaxaca de Juárez, dado su auge turístico y la llegada de nuevos actores inmobiliarios que aprovechan plataformas como Airbnb. De hecho, ya se observan indicios locales de estos fenómenos: por ejemplo, colectivos ciudadanos han denunciado un incremento considerable en las rentas de vivienda en el Centro Histórico de Oaxaca en los últimos años, atribuyéndolo en parte a la proliferación de alquileres Airbnb y a la especulación de inversionistas foráneos (Vela, 2024). Las protestas sociales de enero de 2024 bajo lemas como "Oaxaca no es mercancía" evidenciaron la creciente preocupación comunitaria ante la turistificación descontrolada.

Aspectos normativos y regulatorios

Los marcos normativos en torno a Airbnb y plataformas similares se encuentran todavía en evolución. En el caso de Oaxaca, las autoridades han dado pasos iniciales para integrar estas nuevas formas de hospedaje en la regulación vigente. Por ejemplo, desde 2018 el estado de Oaxaca fue pionero en firmar un acuerdo con Airbnb para el cobro del Impuesto sobre Hospedaje: la plataforma retiene y entrega un 3% sobre las rentas de Airbnb en la entidad, equiparándolo al gravamen que pagan los establecimientos formales (El Universal, 2018). Este hecho simboliza cierta institucionalización de la presencia de Airbnb. Sin embargo, más allá del ámbito fiscal, no existen aún regulaciones locales específicas sobre zonificación o límites a los alquileres de corta estancia.

Un informe del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP, 2022) –elaborado para el Congreso de Oaxaca– recomendó actualizar al menos cinco leyes estatales (de Hospedaje, de Turismo, de Ingresos municipales, entre otras) para incorporar la realidad de las plataformas digitales de alojamiento y mitigar sus efectos negativos. Entre las medidas propuestas se incluyeron: establecer un registro obligatorio de anfitriones, limitar el número de propiedades listadas por persona en zonas saturadas, exigir el cumplimiento de normas de protección civil en las propiedades en renta, y crear mecanismos para proteger a arrendatarios tradicionales (por ejemplo, dificultando desalojos masivos destinados a cambiar viviendas a uso turístico).

A la fecha, dichas recomendaciones no se han traducido en legislación concreta, en parte porque las autoridades locales buscan no desalentar la inversión turística y reconocen que Airbnb también ha beneficiado a muchas familias. Este dilema refleja un debate global: cómo equilibrar los beneficios económicos aportados por Airbnb (ingresos para anfitriones, diversificación de la oferta, atracción de más visitantes) con la protección de las comunidades locales y el derecho a la vivienda. El contexto normativo oaxaqueño, por tanto, es de regulación incipiente y constituye un aspecto clave al considerar los impactos de Airbnb a nivel urbano.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y de alcance comparativo-transversal, orientado a contrastar la magnitud y características de la oferta de hospedaje en la plataforma Airbnb con la infraestructura hotelera tradicional de Oaxaca de Juárez. La investigación fue no experimental, dado que no se manipularon variables ni se intervinieron los fenómenos observados. El análisis se basó en información secundaria proveniente de fuentes institucionales y bases de datos actualizadas entre 2018 y 2025, correspondientes al periodo de expansión más acelerado de Airbnb en la ciudad. No se recurrió a encuestas ni entrevistas, pues el propósito fue realizar una evaluación estructural comparativa sustentada exclusivamente en registros estadísticos verificables.

Tabla 1. Etapas del proceso metodológico

Etapa metodológica	Descripción	Fuentes y referencias utilizadas	Variables o indicadores analizados	Propósito analítico
1. Datos de Airbnb	Se empleó un registro de listados activos al 13 de junio de 2025 ("airbnb_13062025.xlsx"), que incluyó atributos por alojamiento: tipo de unidad, capacidad máxima de huéspedes, número de camas y estatus de anfitrión.	<ul style="list-style-type: none"> - Airbnb (2025, base propia) - AirDNA (2024) - CESOP (2022) - Vela (2024) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de alojamiento (vivienda completa, habitación privada o compartida) - Capacidad total de huéspedes - Evolución del número de listados activos (2018–2025) 	Describir la magnitud y composición tipológica de la oferta de Airbnb y su evolución temporal.
2. Datos de infraestructura hotelera	Se integraron registros oficiales de la Secretaría de Turismo de Oaxaca (Sectur) y anuarios estadísticos municipales, en particular los archivos "hoteles_por_municipio.xlsx" y "cuartos_y_unidades_hospedaje_por_municipio_tipo.xlsx".	<ul style="list-style-type: none"> - Sectur Oaxaca (2023) - Anuarios de turismo estatal - Registros municipales oficiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de establecimientos por tipo y categoría (1–5 estrellas, hostales, moteles, posadas, etc.) - Capacidad total de cuartos y plazas hoteleras 	Establecer la estructura y magnitud de la planta hotelera local y compararla con la oferta de Airbnb.
3. Procesamiento y depuración de datos	Los listados de Airbnb fueron filtrados geográficamente para incluir solo alojamientos dentro de los límites municipales de Oaxaca de Juárez, excluyendo zonas conurbadas. Se agregaron datos por tipo de alojamiento y se calcularon capacidades totales. Los datos hoteleros se organizaron por categoría y tipo de establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Base Airbnb (2025) - Sectur (2023) 	<ul style="list-style-type: none"> - Número total de unidades y capacidad máxima - Distribución porcentual por tipo de alojamiento 	Homogeneizar las fuentes y generar una matriz comparativa entre Airbnb y hoteles.
4. Componente de género	Ante la ausencia de variables de género en las bases de datos, se incorporaron fuentes secundarias para estimar la participación femenina en ambos sectores.	<ul style="list-style-type: none"> - Airbnb (2024) - Secretaría de Turismo (2023) - Organización Mundial del Turismo (2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de anfitrionas (nacional y estatal) - Porcentaje de mujeres en el empleo turístico formal 	Contrastar el grado de participación femenina entre la economía colaborativa y el turismo tradicional.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

RESULTADOS

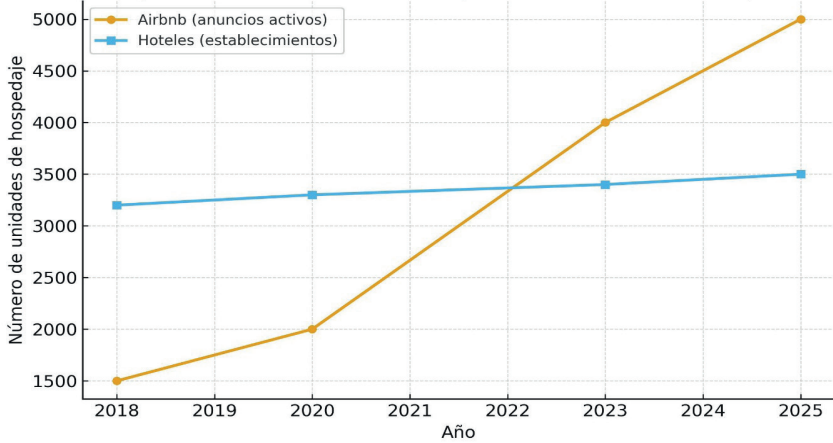
Los datos recopilados revelan que la cantidad de alojamientos ofrecidos a través de Airbnb en Oaxaca de Juárez se ha vuelto del mismo orden de magnitud que el número de establecimientos de hospedaje tradicionales. Al corte de 2023, se estimaban aproximadamente 4,800 alojamientos activos listados en Airbnb dentro

de la ciudad, en comparación con cerca de 3,500 establecimientos de hospedaje registrados formalmente en el municipio (incluyendo hoteles, hostales, posadas y otros). Si bien, en promedio, un hotel ofrece más cuartos por unidad que un anuncio típico de Airbnb, la capacidad total de huéspedes vía Airbnb ya es comparable a la de la planta hotelera local. Por ejemplo, asumiendo una capacidad promedio de ~3.5 huéspedes por anuncio de Airbnb (valor estimado según los datos de la plataforma) para los ~4,800 anuncios activos, se obtendrían del orden de 16,800 plazas potenciales de Airbnb; esta cifra contrasta con los 7,183 cuartos de hotel contabilizados en 2023, que –considerando ocupación doble en la mayoría de las habitaciones– representan unas 14,000 plazas hoteleras disponibles. En otras palabras, hacia 2023 Airbnb podría alojar un volumen de visitantes equiparable o incluso ligeramente mayor que el conjunto de todos los hoteles de la ciudad combinados, aunque sus huéspedes estén dispersos en cientos de pequeños alojamientos en lugar de concentrados en varias decenas de hoteles.

El crecimiento de la oferta de Airbnb ha sido muy acelerado en los últimos años. En 2018 existían menos de 1,500 anuncios activos en Oaxaca de Juárez; para 2020 la cifra rondaba los 2,000, y a inicios de 2023 superaba las 4,000 unidades (impulsada en parte por la recuperación turística pospandemia). A mediados de 2025 se alcanzaron casi 5,000 alojamientos activos. Airbnb ofrece hospedaje no solo en la zona central de la ciudad sino también en colonias periféricas y en algunos municipios conurbados, ampliando geográficamente la oferta turística más allá del centro histórico. En contraste, el número de hoteles tradicionales en la ciudad ha permanecido más estable, con incrementos graduales y puntuales en nueva infraestructura (por ejemplo, la apertura de algunos hoteles boutique en años recientes), pero sin un “boom” equiparable al de Airbnb.

Gráfica 1. Crecimiento de Airbnb en la Ciudad de Oaxaca (2018-2025)

imiento comparativo de la oferta de alojamiento en Oaxaca de Juárez (2



Fuente: elaboración propia, 2025.

En cuanto a la composición tipológica, aproximadamente la mitad de los listados de Airbnb en Oaxaca corresponden a viviendas completas (casas o departamentos enteros), mientras que la otra mitad son habitaciones privadas dentro de una vivienda. Solo un porcentaje muy pequeño (menos del 1%) corresponde a habitaciones compartidas de tipo hostel ofrecidas en la plataforma. Esto implica que Airbnb habilita tanto la modalidad de home-sharing (hospedaje en una casa habitada por el anfitrión, cuando se renta solo una habitación) como el alquiler vacacional de una unidad completa (entire-home renting), estando ambas modalidades casi equilibradas en su contribución a la oferta local. Por su parte, la planta hotelera de Oaxaca de Juárez se compone de una diversidad de categorías: aproximadamente 60 hoteles clasificados entre 1 y 5 estrellas (que en conjunto concentran ~70% de las habitaciones hoteleras disponibles), además de varias decenas de posadas, hostales y establecimientos no clasificados que aportan el resto de los cuartos.

En términos de capacidad promedio, un anuncio típico de Airbnb en Oaxaca puede alojar a 3 o 4 personas (considerando que muchas viviendas completas listadas disponen de 2 dormitorios o más, y las habitaciones privadas generalmente alojan a 1–2 huéspedes). En cambio, un hotel promedio en la ciudad cuenta con aproximadamente 20–25 habitaciones, con capacidad doble cada una (es decir, capacidad para 40–50 huéspedes por hotel en promedio). Esto significa, de modo ilustrativo, que 1 anuncio de Airbnb equivale aproximadamente a 0.7 habitaciones de hotel en capacidad de huéspedes. Al multiplicar por la cantidad de anuncios vs. la cantidad de habitaciones hoteleras, se observa la paridad de magnitudes mencionada anteriormente.

Otro indicador relevante para matizar la comparación es la tasa de ocupación real de las unidades. Aunque no se disponen de datos directos de ocupación para los alojamientos Airbnb (esta varía ampliamente y, según estudios, suele ser más baja en promedio que la ocupación hotelera), sí se tiene registro de la ocupación hotelera promedio anual en la ciudad. En 2022, la ocupación promedio de los hoteles en Oaxaca de Juárez fue de ~45% de las habitaciones disponibles (una cifra aún deprimida por efectos rezagados de la pandemia, de acuerdo con DataTur–Sector). En ausencia de datos oficiales de Airbnb, se recurrió a estimaciones indirectas: a nivel nacional, Airbnb informó que en 2022 los anfitriones alquilaron sus espacios en torno al 30% de las noches del año en promedio.

Extrapolando, la ocupación efectiva de Airbnb podría rondar ese orden (20%–30%) en Oaxaca. Esto implica que, si bien la capacidad teórica de Airbnb (en número de plazas) es ya muy grande, su utilización efectiva aún sería menor que la de la capacidad hotelera, la cual tiene un mercado más establecido y constante. No obstante, en temporadas pico de demanda turística (por ejemplo, durante las fiestas de la Guelaguetza, en Navidad y Año Nuevo, o en Semana Santa), Airbnb ha absorbido una proporción sustancial de la demanda adicional que no alcanzaba cupo en los hoteles, actuando como una válvula de escape para la capacidad turística del destino en momentos de alta afluencia.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta un resumen comparativo de algunos indicadores cuantitativos clave de la oferta de alojamiento en Oaxaca de Juárez, contrastando Airbnb y la infraestructura hotelera tradicional en el año de referencia 2023:

Tabla 2. Comparación de la oferta de alojamiento: Airbnb vs. Hoteles en Oaxaca de Juárez (2023)

Indicador 2023	Airbnb	Hoteles / Establecimientos formales
Alojamientos (unidades) activos	~4,800 anuncios	~3,500 establecimientos (hoteles, hostales, etc.)
Capacidad total estimada de huéspedes	~16,800 plazas (asumiendo ocupación completa)	~14,000 plazas (7,183 cuartos, ocup. doble)
Tipo predominante de alojamiento	50% viviendas completas; 50% hab. privadas (\pm 1% hab. compartidas)	Hoteles 1–5★ (~70% de cuartos); posadas, hostales y otros (~30%)
Crecimiento reciente (2018–2023)	Expansión ~ +220% (de ~1,500 a ~4,800 anuncios)	Crecimiento moderado (número de hoteles casi estable)
Tasa promedio de ocupación anual	~30% (estimada, 2022)	~45% (registrada en 2022)

Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2. Perspectiva de género en la oferta de alojamiento

Los resultados a nivel nacional ya destacaban que las mujeres tienen una participación muy relevante tanto en el turismo tradicional como en Airbnb. En nuestra muestra local de anfitriones de Airbnb (datos de 2025), no se cuenta con el género declarado de cada anfitrión; sin embargo, extrapolarlo la distribución nacional reportada por la empresa, se estima que aproximadamente 50% de los anfitriones de Airbnb en Oaxaca serían mujeres (un porcentaje alineado con el promedio de México). Este dato resulta notable, pues en el sector de hospedaje formal las mujeres representan igualmente alrededor del 49%–50% del personal ocupado, de acuerdo con cifras nacionales y estatales. Es decir, existe paridad numérica en cuanto a participación femenina en ambos esquemas de oferta de hospedaje.

No obstante, la naturaleza de la participación difiere entre Airbnb y la hotelería tradicional. En los hoteles, la mayor parte de las mujeres se encuentran empleadas en puestos operativos (por ejemplo: camaristas, recepcionistas, meseras, cocineras), con mucho menor presencia en los altos mandos gerenciales o en la propiedad de los negocios. En cambio, en Airbnb cada anfitriona es esencialmente la propietaria/gestora de su alojamiento (ya sea de su propia casa que renta, o de otra propiedad que administra), lo que le confiere un nivel de autonomía y control empresarial que típicamente no posee una empleada hotelera. Este cambio de rol –de formar parte de la fuerza laboral a ser microempresaria– implica potencialmente mayores beneficios económicos directos para las mujeres anfitrionas (pues perciben íntegros los ingresos del alquiler, manejando sus propios costos), aunque también conlleva asumir riesgos y cargas adicionales (responsabilidad por el mantenimiento del inmueble, fluctuaciones en la demanda e ingresos, trato directo con clientes, etc.).

La literatura sugiere que el emprendimiento turístico puede ser una vía de empoderamiento femenino, mejorando la autoestima, las habilidades y el poder de decisión de las mujeres involucradas. Por ejemplo, un estudio en Nepal mostró cómo las mujeres que gestionaban alojamientos comunitarios ganaban influencia en sus comunidades y hogares (Panta & Thapa, 2017). Si bien Oaxaca de Juárez es un contexto distinto, aún es temprano para medir cuantitativamente ese tipo de impacto a nivel local. Sin embargo, cualitativamente se conocen casos de anfitrionas –viudas, jubiladas, madres solteras, jóvenes profesionistas– que han encontrado en Airbnb una fuente importante de ingreso y cierto grado de independencia financiera.

En términos de desempeño diferenciado por género, es relevante mencionar que, según datos agregados de Airbnb, no se observan brechas significativas en el desempeño entre anfitriones hombres y mujeres en la plataforma. De hecho, métricas internas indican que las anfitrionas tienden a obtener calificaciones de satisfacción ligeramente más altas: por ejemplo, en 2023 alrededor del 83% de las evaluaciones

recibidas por las anfitrionas fueron de 5 estrellas, comparado con el 82% en el caso de anfitriones masculinos. Asimismo, las mujeres constituyen la mayoría de los Superhosts (aproximadamente 59% a nivel mundial). Estos datos sugieren que la hospitalidad ofrecida por mujeres es muy bien valorada por los huéspedes, y no hay evidencia de discriminación negativa hacia ellas en las evaluaciones; al contrario, podría existir incluso un ligero sesgo a favor de las anfitrionas.

En cuanto a ingresos, algunos análisis iniciales insinuaron que los anfitriones varones podrían estar obteniendo ingresos ligeramente mayores en ciertas ciudades, posiblemente porque tienden a operar más propiedades simultáneamente o a emplear estrategias de precios distintas. Sin embargo, estudios más recientes a nivel internacional reportan que la brecha de ingresos de género en Airbnb es prácticamente nula o incluso invertida en favor de las mujeres cuando se controlan variables como las características de las propiedades y el nivel de actividad de los anfitriones. En nuestro caso de Oaxaca, la información disponible no permite confirmar este punto, pero los indicios globales resultan alentadores en cuanto a equidad de género en la economía colaborativa.

Un desafío pendiente relacionado con el género es fomentar que más mujeres participen no solo como pequeñas anfitrionas individuales, sino que también accedan a roles de mayor escala y liderazgo empresarial en el turismo. Es decir, que además de aprovechar Airbnb para microemprendimientos, más mujeres puedan llegar a ser propietarias de hoteles o gestoras de empresas turísticas más grandes. Iniciativas tanto gubernamentales como privadas (por ejemplo, programas de capacitación o créditos dirigidos a mujeres emprendedoras en turismo) podrían apoyar esta expansión de capacidades. Cabe señalar que Airbnb ha comenzado a lanzar programas en conjunto con asociaciones profesionales –por ejemplo, con la Asociación Femenil de Ejecutivas de Empresas Turísticas (AFEET) en México– para impulsar el emprendimiento femenino en el sector turístico. Estos esfuerzos buscan capitalizar las oportunidades que brinda la plataforma a las mujeres, maximizando sus beneficios y minimizando posibles sesgos.

La distribución territorial de los alojamientos de Airbnb en Oaxaca de Juárez muestra una marcada concentración en barrios céntricos y altamente turísticos. Al mapear los listados de la plataforma, se observa que colonias como el Centro Histórico, Jalatlaco, Xochimilco, Reforma, San Felipe del Agua, entre otras zonas cercanas, concentran la mayor parte de la oferta. Estas áreas son de alto interés para el visitante por su patrimonio cultural, oferta gastronómica y servicios turísticos, por lo que resulta lógico que tanto hoteles como Airbnbs se ubiquen preferentemente allí. De hecho, la geografía de Airbnb coincide en gran medida con la ubicación de los hoteles tradicionales, ya que los hoteles igualmente se concentran en el centro histórico y a lo largo de los principales corredores turísticos de la ciudad. No obstante,

Airbnb ha logrado penetrar más profundamente en zonas residenciales donde antes no existía hospedaje formal. Es decir, hay barrios netamente habitacionales que ahora reciben turistas en casas particulares. Por ejemplo, en el tradicional barrio de Jalatlaco, numerosas viviendas se han convertido parcial o totalmente en alojamientos Airbnb, cambiando la dinámica cotidiana del vecindario.

Diversos efectos urbanos asociados a esta proliferación han sido reportados en la literatura y comienzan a ser observados en Oaxaca. Entre ellos destaca el incremento de los precios de renta de vivienda en zonas con alta densidad de Airbnbs, ya que muchos propietarios prefieren destinarlas al alquiler turístico (más rentable en el corto plazo) en vez de al arrendamiento habitacional de largo plazo. Esto contribuye a la expulsión de residentes locales hacia áreas más asequibles, fenómeno de gentrificación inducido por el turismo. Asimismo, surgen conflictos vecinales por ruido, saturación de espacios de estacionamiento u otras externalidades ocasionadas por visitantes en zonas residenciales antes tranquilas. También se observan cambios en la vocación comercial del suelo: surgen más negocios enfocados al turista (café, tiendas de artesanías, touroperadores) y disminuyen o encarecen ciertos servicios cotidianos para residentes (tiendas de abarrotes, alquiler tradicional, etc.).

En Oaxaca de Juárez ya se ha documentado un alza significativa en los precios de alquiler residencial en el Centro Histórico durante los últimos años, tendencia que colectivos locales atribuyen en parte al auge de Airbnb sumado a la compra de propiedades por inversionistas externos con fines turísticos (Vela, 2024). Las protestas ciudadanas mencionadas, ocurridas a inicios de 2024, pusieron de manifiesto la creciente preocupación social por este fenómeno: bajo consignas como “La vivienda no es un hotel” o “Oaxaca no se vende”, residentes exigieron acciones para regular la conversión de viviendas a usos turísticos y proteger el derecho a la vivienda accesible.

Desde el punto de vista gubernamental, la regulación de Airbnb y plataformas análogas en Oaxaca aún está en etapas iniciales, tal como se describió en el marco de referencia. El estado ha abordado principalmente el aspecto fiscal mediante el impuesto al hospedaje, pero no se han implementado restricciones locales en cuanto a zonas permitidas ni al número de unidades que un anfitrión puede operar. El informe del CESOP Oaxaca (2022) recomendó actualizar el marco legal para enfrentar esta nueva realidad, sugiriendo, entre otras medidas, las ya mencionadas: registro obligatorio de anfitriones, límites a la cantidad de alquileres de corto plazo por zona, cumplimiento de normas de protección civil, y salvaguardas para inquilinos tradicionales. Hasta el momento, ninguna de estas recomendaciones se ha traducido en ley. Las autoridades estatales han expresado que buscan un equilibrio: por un lado, no desean desalentar la inversión ni el flujo turístico que Airbnb facilita; por otro lado, reconocen la necesidad de proteger a la población local de efectos adversos como la escasez de vivienda accesible.

Este dilema refleja el debate global sobre cómo gestionar el crecimiento de Airbnb de forma sostenible. Algunos destinos internacionales han implementado políticas innovadoras: por ejemplo, límites al número de días que una propiedad puede alquilarse al año, requisitos de que el anfitrión resida en la propiedad (para fomentar el home-sharing genuino sobre la explotación comercial), cuotas o licencias para operar alquileres turísticos, entre otras. Oaxaca de Juárez podría estudiar estas experiencias para diseñar su propia estrategia regulatoria. Al mismo tiempo, debe reconocerse que Airbnb llegó a satisfacer una demanda de alojamiento más flexible y económico que no estaba plenamente cubierta por la oferta hotelera tradicional –especialmente entre ciertos segmentos como viajeros jóvenes con presupuesto limitado, grupos grandes que prefieren casas completas, o visitantes de larga estancia–, por lo que una prohibición total de la plataforma sería contraproducente. La clave reside en una coexistencia regulada: permitir que Airbnb aporte valor al destino (ingresos distribuidos entre pobladores, más turistas atraídos, diversificación de la oferta) pero controlando sus externalidades negativas.

CONCLUSIONES

El presente análisis cuantitativo comparó la oferta de alojamiento a través de Airbnb con la infraestructura hotelera tradicional en Oaxaca de Juárez, arrojando varias tendencias clave. En primer lugar, se encontró que Airbnb ya rivaliza en escala con el sector hotelero local, ofreciendo una capacidad de hospedaje equiparable gracias a miles de pequeños alojamientos dispersos por la ciudad. Esto ha ampliado la disponibilidad total de cuartos/camas para el turismo, contribuyendo a absorber el crecimiento en la demanda de viajeros. Sin embargo, también implica que una porción significativa de viviendas urbanas se está destinando al alquiler turístico de corta estancia, lo cual modifica el mercado inmobiliario residencial. Los hoteles, por su parte, continúan desempeñando un rol fundamental, especialmente en ciertos segmentos de viajeros tradicionales, pero enfrentan una nueva competencia que los obliga a innovar y diferenciarse (ya sea en servicios, calidad, autenticidad de la experiencia, etc.).

En segundo lugar, desde una perspectiva de género, se observó que la participación de las mujeres en Airbnb es sustancial y comparable en proporción a su participación en el turismo convencional, aunque con diferencias cualitativas importantes. Airbnb ofrece a muchas mujeres la posibilidad de convertirse en microempresarias de la hospitalidad, administrando sus propios espacios y horarios, lo que puede impulsar su empoderamiento económico al otorgarles control directo sobre un negocio de hospedaje. Los datos no evidenciaron brechas de desempeño en contra de las mujeres anfitrionas; al contrario, las anfitrionas destacan con excelentes evaluaciones de sus huéspedes y presencia mayoritaria entre los Superhosts.

Este hallazgo es positivo en términos de equidad e inclusión: la economía colaborativa puede reducir ciertas brechas de género presentes en otros ámbitos laborales, siempre y cuando existan condiciones adecuadas de acceso y confianza para que las mujeres participen plenamente. No obstante, persisten retos como brindar capacitación y apoyo para que más mujeres aprovechen estas plataformas de forma óptima, y asegurar que las ganancias obtenidas realmente fortalezcan su autonomía. En el sector hotelero formal, aunque las mujeres constituyen prácticamente la mitad de la fuerza laboral, es necesario seguir promoviendo su participación en niveles directivos y en emprendimientos turísticos de mayor escala, de modo que el turismo se consolide como un sector líder en igualdad de género (en línea con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la OMT).

En tercer lugar, en el eje de transformación urbana, los resultados evidenciaron que Airbnb está contribuyendo a una reconfiguración del espacio turístico urbano en Oaxaca. Zonas residenciales se están “turistificando” al proliferar alojamientos informales, lo que genera tensiones por gentrificación y presión sobre el mercado de vivienda. Si bien Airbnb ha democratizado quién puede ofrecer hospedaje (permitiendo que familias comunes renten una habitación extra o su vivienda completa), a escala agregada podría estar exacerbando la exclusión habitacional en áreas céntricas y deseadas de la ciudad.

Este es un llamado de atención para las autoridades locales: es imprescindible actualizar el marco normativo para gestionar el fenómeno Airbnb de forma equilibrada. Las medidas pueden incluir regular el número y tipo de alquileres de corto plazo por zona, recaudar impuestos justos y reinvertirlos en las comunidades afectadas, así como proteger a los inquilinos de vivienda tradicional frente a desalojos o incrementos desmedidos vinculados a la conversión de propiedades a uso turístico. Otros destinos han implementado políticas como límites de días de alquiler al año, la obligación de que el anfitrión resida en la propiedad (para asegurar un home-sharing genuino) o la exigencia de licencias/ registro para alquilar; Oaxaca podría beneficiarse de estudiar esas experiencias. Al mismo tiempo, debe reconocerse que Airbnb surgió para atender una demanda insatisfecha de alojamiento más flexible y económico, por lo que una respuesta regulatoria extrema (como una prohibición total) sería contraproducente.

En síntesis, Airbnb ha diversificado y ampliado la oferta de hospedaje en Oaxaca de Juárez, impulsando un nuevo paradigma en la economía turística local. Sus efectos son ambivalentes: por un lado, genera beneficios económicos (ingresos extra para cientos de hogares locales, mayor derrama turística en la ciudad), pero por otro, conlleva impactos sociales y urbanos potencialmente adversos (presión inmobiliaria, turistificación de barrios). La evidencia cuantitativa presentada sugiere que ni los hoteles van a desaparecer a causa de Airbnb, ni Airbnb es una moda pasajera –ambos tipos de oferta seguirán compartiendo el espacio turístico–. Por ello, se recomienda:

A las autoridades locales: desarrollar una estrategia integral de regulación de los alojamientos de plataforma, que incluya el registro oficial de los anfitriones, lineamientos claros de convivencia vecinal, y la reinversión de los impuestos recaudados en vivienda asequible y mejoras en las colonias afectadas por la turistificación.

A los empresarios hoteleros: profundizar en la diferenciación de su producto y servicio, enfocándose en aquellos nichos donde los hoteles ofrecen ventajas inherentes (por ejemplo, servicios completos, instalaciones especiales, programas de lealtad, seguridad y normativas claras). Asimismo, explorar colaboraciones o sinergias con las plataformas –por ejemplo, algunos hoteles podrían listar ciertas habitaciones en Airbnb como canal de venta adicional, práctica que ya se ha visto en cadenas internacionales–.

A la sociedad civil y academia: continuar monitoreando los impactos de Airbnb, tanto positivos como negativos, mediante estudios cualitativos y cuantitativos. Una vigilancia y análisis permanentes permitirán informar el debate público con datos sólidos. En el tema de género, es importante capitalizar las oportunidades que Airbnb brinda a las mujeres (p. ej. ingresos propios, horarios flexibles), promoviendo más capacitación tecnológica y financiera para las anfitrionas, y al mismo tiempo vigilando que no surjan brechas ocultas o sesgos que las perjudiquen (por ejemplo, discriminación por parte de los usuarios).

En última instancia, Oaxaca de Juárez enfrenta el reto de lograr un turismo sostenible e incluyente en la era digital. Airbnb puede ser parte de ese objetivo si se gestiona adecuadamente. Este estudio – limitado por la disponibilidad de datos y centrado solo en indicadores estáticos– abre la puerta a investigaciones futuras más profundas. Sería valioso, por ejemplo, evaluar el impacto económico neto de Airbnb en la economía local (¿cuánto gastan los huéspedes de Airbnb vs. los de hotel? ¿los ingresos se quedan en la comunidad o se fugan?), o analizar con mayor detalle las dinámicas específicas de gentrificación (cambios demográficos y socioeconómicos en barrios con alta densidad de Airbnbs). Igualmente, un análisis cualitativo que incorpore la voz de actores locales (anfitriones, hoteleros, vecinos, autoridades) ayudaría a comprender las percepciones y narrativas en torno a este fenómeno, complementando la visión cuantitativa.

En conclusión, Airbnb se ha consolidado como un actor clave del turismo urbano en Oaxaca, y su coexistencia con la infraestructura hotelera tradicional plantea tanto oportunidades de desarrollo compartido como la necesidad de políticas innovadoras. Un enfoque de gobernanza colaborativa, en el que sector público, sector privado (hoteleros y plataformas) y la comunidad trabajen juntos, será la mejor vía para maximizar los beneficios (ingresos, empleo, empoderamiento) y minimizar los costos o impactos negativos (desplazamiento de residentes, desigualdades, conflictos vecinales) de esta nueva modalidad de hospedaje en la ciudad.

REFERENCIAS

- AbellánCalvet, N., IzcarraConde, C., LópezBallart, A., & SalvadorAlmela, M. (2021). *Desigualdades de género en el mercado laboral turístico* (Informes en Contraste N.º 14). Alba Sud Editorial.
- Airbnb. (2024, 22 de julio). *Más de 850 000 mexicanos viajaron en Airbnb por primera vez en 2023* [Comunicado de prensa]. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/ea/mas-de-850-000-mexicanos-viajaron-en-airbnb-por-primera-vez-en-2023/>
- Airbnb. (2024, 9 de septiembre). *En México, las mujeres representan aproximadamente el 50 % de todos los anfitriones* [Comunicado de prensa]. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/ea/en-mexico-las-mujeres-representan-aproximadamente-el-50-de-todos-los-anfitriones/>
- AirDNA. (2024). *Vacation rental market data for Oaxaca de Juárez, Mexico*. <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/mx/oaxaca/oaxaca/overview>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Harper Business.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2022). *Airbnb y su regulación* (Informe CESOP Oaxaca, LXV Legislatura). Congreso del Estado de Oaxaca. http://www.congreso-oaxaca.gob.mx/docs65.congreso-oaxaca.gob.mx/centros_estudios/CESOP/estudiosCESOP/AIRBNB_Y_SU_REGULACION.pdf
- CocolaGant, A., & Gago, A. (2019). Airbnb, buytolet investment and tourism driven displacement: A case study in Lisbon. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 51(3), 639655. <https://doi.org/10.1177/0308518X19869012>
- Davidson, A., & Gleim, M. R. (2022). The gender earnings gap in sharing economy services: The role of price, number of stays, and guests accommodated on Airbnb. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 39(8), 903918. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2080715>
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017). The hotel industry's Achilles heel? Quantifying the negative impacts of Airbnb on Boston's hotel performance. *Boston Hospitality Review*, 5(2). <https://www.bu.edu/bhr/2017/06/07/airbnb-in-boston/>
- Edelman, B. G., & Luca, M. (2014). *Digital discrimination: The case of Airbnb.com* (Harvard Business School NOM Unit Working Paper N.º 14054). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Airbnb_92bbba7825ac4dc8928f2dbddf1e9ad6.pdf

Pagará plataforma digital Airbnb impuestos por hospedaje en Oaxaca. (2018, 26 de septiembre). *El Universal*. <https://oaxaca.eluniversal.com.mx/estatal/26-09-2018/pagara-plataforma-digital-airbnb-impuestos-por-hospedaje-en-oaxaca>

Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 11921217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>

Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Owoo, N., & Fiorilla, B. (2017). *Airbnb & hotel performance: An analysis of proprietary data in 13 global markets*. STR, Inc. <https://str.com/sites/default/files/2019-07/Airbnb-and-Hotel-Performance.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Mujeres y hombres en México 2020*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900009.pdf

Lee, D. (2016). How Airbnb shortterm rentals exacerbate Los Angeles's affordable housing crisis: Analysis and policy recommendations. *Harvard Law & Policy Review*, 10(1), 229253. https://journals.law.harvard.edu/lpr/wp-content/uploads/sites/89/2016/02/10.1_10_Lee.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo* (2.ª ed.). OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284422753>

Panta, S. K., & Thapa, B. (2017). Entrepreneurship and women's empowerment in gateway communities of Bardia National Park, Nepal. *Journal of Ecotourism*, 17(1), 123. <https://doi.org/10.1080/14724049.2017.1299743>

Secretaría de Turismo. (2023, 16 de febrero). *Las mujeres son ejemplo del trabajo y productividad en el sector turístico: Miguel Torruco* [Comunicado 038/2023]. <https://www.gob.mx/sector/prensa/las-mujeres-son-ejemplo-del-trabajo-y-productividad-en-el-sector-turistico-miguel-torruco>

Vela, R. (2024, 31 de enero). Airbnb en Oaxaca: colectivos alzan la voz contra la gentrificación. *Wired*. <https://es.wired.com/articulos/airbnb-en-oaxaca-colectivos-alzan-la-voz-contra-la-gentrificacion>

Zervas, G., Proserpio, D., & 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), 687705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>