



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Ciencias Económico Administrativas

## Competitividad en Hoteles Boutique

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Doctor en Ciencias Económico Administrativas

#### Presenta:

Driselda Patricia Sánchez Aguirre

#### Dirigido por:

Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia

#### SINODALES

Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia  
Presidente

Firma

Dra. Graciela Lara Gómez  
Secretario

Firma

Dra. Rosa María Romero González  
Vocal

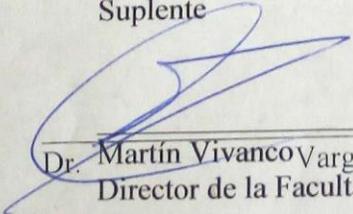
Firma

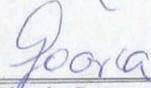
Dra. Iliá Violeta Cázares Garrido  
Suplente

Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández  
Suplente

Firma

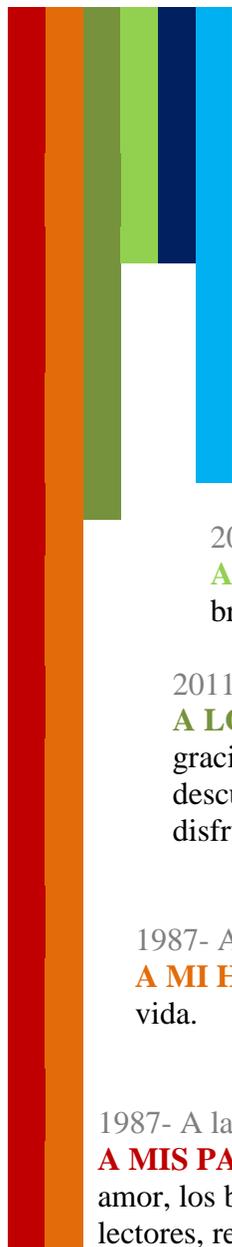
  
Dr. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad

  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Mayo / 2019  
México

## AGRADECIMIENTOS

2019



2012- A la fecha

**A LUIS DOMINGO** por compartir cada momento, cada experiencia, cada sonrisa y cada enojo. Por compartir vida y amor conmigo.

2015-A la fecha

**A LOS MARTÍNEZ VÁZQUEZ**, por todo el apoyo y cariño en cualquier contingencia.

2015-2019

**A la UAQ**, principalmente a la Dra. Mine por ser la brújula principal del proyecto.

2011-2019

**A LOS PROGRAMAS PNPC (CONACYT)<sup>1</sup>**, porque gracias al financiamiento de la maestría y el doctorado descubrí la pasión por la ciencia y tuve la oportunidad de disfrutar el gusto de seguir aprendiendo

1987- A la fecha

**A MI HERMANA**, la mejor amiga en todo el trayecto de mi vida.

1987- A la fecha

**A MIS PADRES**, la gran influencia en mi vida. Por todo su amor, los buenos consejos, el apoyo constante y ser mis primeros lectores, revisores y fans en este proyecto.

1987

---

1

## **DEDICATORIAS**

*A Luis Domingo Martínez Vázquez, mi esposo.*

## RESUMEN

La tendencia de hoteles boutique en el sector alojamiento ha ido en aumento y se ve enmarcada por preferencias de viaje de lujo, pero ¿qué es lo que ha mantenido competitivas a estas organizaciones en el voraz mundo de la hotelería? ¿Por qué los huéspedes prefieren hospedarse en esta categoría de hospedaje?. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar el uso de recursos y capacidades de hoteles boutique en Querétaro y su relación con la generación de experiencias memorables en los huéspedes a fin de proponer estrategias de diferenciación que contribuyan a mantener su ventaja competitiva. Bajo una metodología cualitativa de estudio de caso, durante 2016 y 2017 se realizaron entrevistas a gerentes y empleados de hoteles boutique y de hoteles de lujo de Querétaro y con la técnica de análisis de contenido se analizaron las transcripciones de dichas entrevistas y los comentarios publicados en Tripadvisor de los huéspedes de dichos hoteles. Entre los principales hallazgos están que: los hoteles boutique destacan en la oferta de experiencias estéticas y que son capaces de brindar cualquier tipología de experiencia fortaleciendo y enriqueciendo sus recursos internos; los huéspedes recuerdan a los recursos humanos por el esfuerzo y cariño que ponen en el servicio al cliente, a los recursos físicos por la sensación de tranquilidad y/o de trasladarlos a otra época, a los recursos organizacionales por el préstamo de bicicletas sin costo adicional; hay amplias oportunidades de mejorar los recursos tecnológicos de las organizaciones. Con esta investigación se establece una contribución a las aplicaciones de la teoría de recursos y capacidades en organizaciones turísticas y a la vinculación entre dicha teoría y la consideración del desarrollo de experiencias memorables como capacidad empresarial. Finalmente se proponen cinco estrategias de diferenciación genéricas invitando a los gerentes de cada establecimiento a desarrollar líneas de acción personalizadas con esa guía.

(PALABRAS CLAVE: Competitividad, Organizaciones turísticas, Estrategia, Experiencia memorable)

## SUMMARY

Boutique hotels as a lodging tendency have been growing by the preference of luxury tourists but what have contributed to maintain these organisations competitive? Why the luxury tourists prefer to book in a boutique hotel rather than other category of hotel?

The main goal of this research work was to analyse the use of resources and capabilities in boutique hotels of Queretaro and their relationship with the generation of memorable experiences in their guests with the aim to propose differentiation strategies that contribute to their competitive advantage. A qualitative approach was used, between 2016 and 2017 managers and employees from boutique hotels and luxury hotels in Queretaro were interviewed. With the content analyses technique the transcriptions of those interviews were analysed and also the public comments post in Tripadvisor from guests of the hotels of the study. The main results show that: boutique hotel organisations stand out offering aesthetic experiences and that they are able to provide all kind of experiences by strengthen their internal resources; the boutique`s guests remember human resources for the caring and effort they put in client service, physical resources for the calm sensation and organisational resources for the free borrowing bikes. It was also found that technology resources have great opportunities to be develop in this kind of organisations. With this research a contribution to the resources view theory applications was made, adding the perspective of developing memorable experience as an organisational capability. Finally, five differentiation strategies were developed, calling the managers of each boutique organisation to develop and personalised action lines with those strategies as guide.

(Key words: Competitiveness, touristic organisations, strategies, memorable experience)

## ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
Justificación del estudio.....	6
Diseño de la Investigación.....	7
Proposiciones de la Investigación.....	8
Límites de la investigación.....	9
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Ventaja Competitiva.....</b>	<b>10</b>
Perspectiva del entorno.....	11
Perspectiva de recursos y capacidades.....	14
<i>Recursos financieros.....</i>	<i>18</i>
<b>Recursos físicos.....</b>	<b>19</b>
<b>Recursos tecnológicos.....</b>	<b>19</b>
<b>Recursos humanos.....</b>	<b>20</b>
<b>Reputación.....</b>	<b>21</b>
<b>Recursos organizacionales.....</b>	<b>21</b>
<i>Capacidades.....</i>	<i>22</i>
<b>Recursos y capacidades para la ventaja competitiva.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Estrategia.....</b>	<b>30</b>
Tipos de estrategias.....	31
Proceso estratégico.....	34
El estudio de la estrategia en organizaciones turísticas.....	39
<b>2.3 Experiencia Memorable.....</b>	<b>43</b>
Memoria.....	43
Experiencia.....	45
Experiencia memorable en organizaciones.....	52
<b>3. Metodología.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Método de investigación cualitativo.....</b>	<b>57</b>
Estudios de caso.....	58
Análisis de contenido.....	60
<b>3.2 Técnicas.....</b>	<b>62</b>
Entrevista.....	62
Observación.....	63
<b>3.3 Instrumentos y validación.....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 Población y muestra de estudio.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4 Variables e indicadores.....</b>	<b>68</b>
<b>4. Resultados y Discusión.....</b>	<b>71</b>
<b>5. Reflexiones y Conclusiones.....</b>	<b>142</b>
<b>6. Referencias.....</b>	<b>146</b>
<b>7. Apéndices.....</b>	<b>155</b>
Apéndice A. Ficha de observación.....	155
Apéndice B. Guía de entrevista a gerentes.....	156
Apéndice C. Guía de entrevista a empleados.....	158
Apéndice D. Libro de códigos.....	159
Apéndice E. Matriz de congruencia metodológica.....	162
Apéndice F. Tablas de resultados.....	166

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Adaptación de la cadena de valor .....	28
Figura 2.2 Evolución de la investigación académica sobre estrategia en organizaciones turísticas .....	40
Figura 2.3 Principio de co-alineamiento de Olsen .....	42
Figura 2.4 Dimensiones de la experiencia contempladas por Pine II y Gilmore .....	53
Figura 4.1 Co-ocurrencias de códigos entre recurso de reputación positivo/negativo y otros recursos en Hoteles Boutique .....	86
Figura 4.2 Co-ocurrencias de códigos entre recurso de reputación positivo/negativo y otros recursos en Hoteles de Lujo .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Evolución del pensamiento estratégico con el enfoque de recursos y capacidades .....	15
Tabla 2.2 Marco VRIO .....	26
Tabla 2.3 Categorización de estrategias de acuerdo a Whittington .....	32
Tabla 2.4 Lista de verificación factores internos .....	38
Tabla 2.5 Lista de verificación factores externos.....	39
Tabla 2.6 ¿Cómo estudiar la experiencia memorable en el turismo? Perspectivas de diversos autores. ....	48
Tabla 3.1 Variables e indicadores de la investigación .....	70
Tabla 4.1 Porcentaje de recomendación por caso .....	83
Tabla 4.2 Tipo de experiencia según el caso boutique.....	132
Tabla 4.3 Matriz FODA de hoteles boutique de Querétaro .....	136
Tabla 4.4 Matriz FODA cruzada.....	138
TABLAS EN APÉNDICES:	
Tabla 0.1 Datos demográficos de huéspedes de Hoteles Boutique y Hoteles de Lujo ..	166
Tabla 0.2 Análisis de recursos físicos reportado por huéspedes .....	167
Tabla 0.3 Análisis de Recursos Humanos por caso desde la perspectiva de los huéspedes .....	168
Tabla 0.4 Análisis de Recursos Tecnológicos por caso desde la perspectiva de los huéspedes .....	168
Tabla 0.5 Análisis de recursos organizacionales por caso desde la perspectiva del huésped.....	170
Tabla 0.6 Datos demográficos de los entrevistados .....	170
Tabla 0.7 Análisis de recursos financieros por caso desde la perspectiva de gerentes y empleados.....	171
Tabla 0.8 Recursos físicos identificados en ambas categorías por gerentes y empleados .....	172
Tabla 0.9 Recursos organizacionales identificados por caso desde la perspectiva de gerentes y empleados. ....	173
Tabla 0.10 Experiencias por caso e informante .....	174

## **Introducción**

El mercado de lujo ha sido una fuerza económica significativa, a partir del 2015 el aumento del lujo experiencial relacionado con gastronomía de alto nivel, vinos, hoteles de lujo y vacaciones exclusivas se ha desarrollado de manera relevante, en donde cerca de la mitad de los consumidores prefieren comprar menos productos lujo y adquirir más experiencias de lujo (Boston Consulting Group, 2017). México, en particular, ocupa los primeros sitios en cuanto a la preferencia del turista de lujo (Secretaría de Turismo, 2016).

La tendencia a adquirir experiencias de lujo brinda una valiosa oportunidad a los hoteles boutique, al considerar que dentro del sistema turístico, el sector alojamiento es el principal componente de la oferta turística ya que contribuye con el mayor porcentaje (28.8%) del PIB turístico de México (INEGI, 2016).

La información en torno al segmento de alojamiento boutique es muy breve, Enz (2010) menciona que los primeros hoteles boutique fueron abiertos a inicios de los años 80 con el hotel Blakes en Londres y el hotel Bedford en San Francisco; sin embargo, el término se le ha acuñado a Ian Schrager, quien en 1984 abrió el Hotel Morgans en Nueva York en contraposición a las grandes cadenas de hoteles proponiendo una oferta basada en el diseño y el servicio personalizado. A partir de ahí la tendencia boutique ha ido a la alza en Estados Unidos (Enz, 2010), donde contradictoriamente, cadenas como Starwood han producido interesantes conceptos arquitectónicos basados en esa idea.

Con la finalidad de conocer la información que hay sobre hoteles boutique se hizo una búsqueda en la base de datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), en Google Scholar y en el Repositorio Institucional de la Universidad

Autónoma de Querétaro con las palabras: Boutique Hotel. Se encontraron 24 estudios que datan desde 2005 hasta el 2017 y cuyo contenido fue analizado de dos maneras: 1) categorizando la información por orden cronológico identificando el objetivos, resultados y lugar donde se llevó a cabo la investigación y 2) identificando de cada investigación las características a las que hacen referencia en torno a los hoteles boutique.

De acuerdo al criterio de análisis 1) la investigación en torno a los hoteles boutique a nivel internacional es aún muy breve y la mayoría sitúa sus estudios en Estados Unidos (Bardoul, 2016; Furbay, 2016; Gao, 2012; Jones & Quadri-Felitti, 2013; Kleinrichert, Ergul, Jonhson, & Uydaci, 2012; Lin, 2016; Sears, 2016). Sobre las investigaciones realizadas en México, una de ellas hace énfasis en el manejo de relaciones con el cliente (González, 2012), y otra más realza la importancia de incluir a los Hotel Boutique en la clasificación hotelera nacional (SECTUR, CONACYT, CPTM, & CESTUR, 2012).

A nivel internacional, conforme a la literatura revisada la ventaja competitiva del concepto boutique reside en las tasas de ocupación altas (RĂBONȚU & Niculescu, 2009), rentabilidad medida por los ingresos monetarios constantes (Storch, 2012), crecimiento sostenido (Bardoul, 2016; Sears, 2016) y en la oferta de experiencias memorables diferentes a las que se pueden encontrar en otros servicios de alojamiento temporal (Gao, 2012; Khosravi, Yussof, & Bahauddin, 2012; McIntosh & Siggs, 2005; Sørensen & Jensen, 2015; Wang, 2013).

Sobre las características de hoteles boutique (Criterio de análisis 2): el número de habitaciones, de acuerdo a la literatura revisada, varía entre 3 y 250, sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que se trata de organizaciones de tamaño pequeño

(Aggett, 2007; Erkutlu & Chafra, 2006; Firat, Gulay, & Ismail, 2014; Gao, 2012; Y. Goh, 2015; Henderson, 2011; Jones & Quadri-Felitti, 2013; Khosravi et al., 2012; Lin, 2016; Lowe, Williams, Shaw, & Cudworth, 2012; Lwin, Phau, Huang, & Lim, 2014; McIntosh & Siggs, 2005; RĂBONȚU & Niculescu, 2009; SECTUR et al., 2012; Storch, 2012; Wang, 2013; Zaman, Botti, & Thanh, 2016); la mayoría son organizaciones independientes, es decir que no pertenecen a una cadena (Gao, 2012; González, 2012; Henderson, 2011; Lwin et al., 2014; McIntosh & Siggs, 2005).

Dado que el diseño del establecimiento es uno de los factores clave desde la idea-origen con Schragar, los autores revisados convienen en dos tipologías: diseño moderno y diseño histórico, siendo el primero un diseño vanguardista basado generalmente en la tecnología y el segundo un diseño adecuado a instalaciones de edificios con relevancia histórica, por ejemplo Bardoul (2016) menciona que en el caso específico de Estados Unidos siete de cada diez alojamientos boutique tienen un diseño contemporáneo y moderno.

La ubicación céntrica como un factor descriptivo de las organizaciones de alojamiento boutique es mencionado sólo por dos autores (Gao, 2012; Khosravi et al., 2012).

En cuanto al enfoque del turista, dos autores mencionan que los hoteles boutique están diseñados para un turista de negocios (RĂBONȚU & Niculescu, 2009; Storch, 2012) mientras que otros tres identifican un turista de esparcimiento (Lin, 2016; SECTUR et al., 2012; Zaman et al., 2016).

Lujo, confort y calidad son características básicas en hospedaje boutique (Erkutlu & Chafra, 2006, 2006; Henderson, 2011; Lin, 2016; Lwin et al., 2014; RĂBONȚU & Niculescu, 2009; Rogerson, 2010; Sears, 2016).

A pesar de que pocas referencias hacen explícitamente mención de la importancia que tiene la interacción entre el huésped y el staff o incluso la presencia del dueño en estas organizaciones (Erkutlu & Chafra, 2006; Firat et al., 2014; McIntosh & Siggs, 2005), la mayoría de la literatura cita como principal descriptor el servicio personalizado (Aggett, 2007; Erkutlu & Chafra, 2006; Firat et al., 2014; Y. Goh, 2015; Henderson, 2011; Jones & Quadri-Felitti, 2013; Khosravi et al., 2012; Lowe et al., 2012; McIntosh & Siggs, 2005; Rogerson, 2010; SECTUR et al., 2012; Wang, 2013).

Se identifican como servicios adicionales al hospedaje el restaurante, bar y/o servicio de SPA (Gao, 2012; SECTUR et al., 2012; Storch, 2012).

Entre otras características que se perciben como descriptoras de hoteles boutique se hace mención de la tematización de las organizaciones (Erkutlu & Chafra, 2006; Lowe et al., 2012), es decir que su decoración, vestuario e instalaciones vayan de acuerdo a una época específica o a un tema concreto.

En resumen, de acuerdo a la literatura revisada el hotel boutique a nivel internacional puede definirse como una pequeña organización (entre 3 y 250 habitaciones) que oferta alojamiento temporal de lujo y confort para turistas de negocios y esparcimiento; pueden o no pertenecer a una cadena y su ventaja competitiva reside en el servicio personalizado, el diseño de las instalaciones (modernas e históricas) y en la oferta de experiencias memorables.

En México son pocos los indicadores estadísticos e información en general que hay al respecto del segmento boutique. Existe un registro en el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática denominado Directorio de Unidades Económicas (DUNE) donde es posible acceder a un listado de hoteles bajo esta categoría, identificando en 2017, 121 empresas a nivel nacional bajo esa denominación. La

información publicada hace referencia sólo a la ubicación y datos de contacto de las organizaciones dejando un hueco sobre indicadores de ocupación, empleo y crecimiento del segmento, la mayoría de los hoteles boutique enlistados en este directorio se encuentran en los estados de Guanajuato y Querétaro con 13 y 11 hoteles registrados respectivamente. De manera muy particular, en el estado de Querétaro existe una asociación que reconoce e incluye a estas 11 organizaciones bajo la categoría de hoteles boutique.

De acuerdo a datos de la prensa, la apertura de hoteles boutique en Querétaro ha incrementado en las últimas fechas (Estrella, 2017; Navarro, 2018) lo que lleva a pensar que se trata de un segmento competitivo, pero ¿Cuál es la estrategia que los ha mantenido en el mercado? ¿Por qué la gente se hospeda ahí? Es decir ¿Qué identifican los huéspedes en estos establecimientos en comparación con otros? ¿Cuál consideran, los empresarios de hoteles boutique, que es su ventaja competitiva?

Al considerar la competitividad es el resultado de la capacidad de las empresas para ser inimitables por un periodo de tiempo considerable (Barney, 1991), esta inimitabilidad trae como consecuencia reconocimiento público al destacar entre la variada y diversa oferta de alojamiento temporal.

Los hoteles boutique de Querétaro llevan, al momento de la investigación, en promedio más de 6 años en el mercado, han sido acreedores a premios como *Travellers choice* y *Certificado de Excelencia* expedidos por plataformas web 2.0 como Tripadvisor, Booking o Expedia, también la agencia de viajes Discovery Quest México ha otorgado a algunos de ellos la distinción de pertenecer a los 100 imperdibles de México. Además estas organizaciones cuentan con certificaciones como el Distintivo H que garantiza la calidad de los alimentos que ofrecen y el distintivo M que ratifica el

modelo de capacitación y administración al interior de la organización así como el círculo de calidad turística que avala el compromiso con la calidad en organizaciones turísticas del estado de Querétaro a través de la verificación de vigencia de certificaciones obtenidas previamente.

Es visible el resultado, al día de hoy son empresas competitivas de acuerdo a la evaluación que el entorno hace de ellas, pero aún no se ha identificado el patrón de acciones que estas empresas han seguido para conseguir el éxito (Mintzberg, 1987), y en un ambiente altamente competitivo como lo es el alojamiento temporal donde nuevas tendencias como plataformas de peer-to-peer han surgido (ej. Airbnb) y representan una amenaza con características similares a los hoteles boutique: personalización del servicio y espacios pequeños; por ello se torna necesario identificar cual es la estrategia que ha mantenido vigentes a los hoteles boutique, de tal manera que se fortalezca la percepción de estas organizaciones como una oferta diferente en comparación con otro tipo de hoteles.

#### *Justificación del estudio.*

El valor teórico de la investigación reside en: a) contribuir con la definición de hoteles boutique, 2) enriquecer las aplicaciones de la teoría de recursos y capacidades propuesta por Grant (1991) y Barney (1991) y 3) aportar a la investigación académica sobre estrategia en hotelería.

En cuánto a las implicaciones prácticas, el conocer la estrategia de diferenciación de los hoteles boutique en Querétaro podrá ayudar a mejorar la toma de decisiones de sus gerentes, contribuirá a tener más información del segmento para futuros inversionistas y los organismos públicos enfocados a la difusión del turismo de la región

podrán enfocar su comunicación en diferenciadores específicos que realmente sean valorados por los huéspedes.

*Diseño de la Investigación.*

**Pregunta general.** Desde la teoría de *recursos y capacidades* ¿Cómo pueden generar experiencias memorables, como capacidad empresarial, los Hoteles Boutique en Querétaro?

**Preguntas específicas.**

¿En qué recursos internos de la organización, basan los huéspedes su preferencia por los hoteles boutique en comparación con los hoteles de lujo?

¿Cuál considera, el personal de hoteles boutique, que es la ventaja competitiva de la organización en la que colaboran?

**Objetivo general** Proponer estrategias de diferenciación que contribuyan a la generación de experiencias memorables tomando en consideración los recursos de los Hoteles Boutique de Querétaro.

**Objetivos específicos.**

- Identificar los recursos internos de los hoteles boutique que están vinculados con los comentarios de los huéspedes después de su estadía
- Comparar y analizar los recursos internos de hoteles boutique de Querétaro y los recursos internos de hoteles de lujo de la misma entidad, desde la perspectiva de los huéspedes.
- Identificar y analizar los recursos internos que conforman la ventaja competitiva de los hoteles boutique desde la perspectiva de gerentes y empleados.
- Analizar que experiencias ofertan los hoteles boutique y que recursos conforman dicha oferta

### *Proposiciones de la Investigación.*

Es relevante recordar que la investigación cualitativa define proposiciones más que hipótesis mientras que la investigación cuantitativa se guía por hipótesis.

Las proposiciones de investigación son las siguientes:

P1. Los recursos internos y capacidades proveen dirección básica para que los gerentes de Hoteles Boutique de Querétaro establezcan estrategias de diferenciación.

P2 La estrategia de diferenciación diseñada desde los recursos y capacidades genera experiencias memorables en los huéspedes.

P3. Las experiencias memorables, relatadas a través de la opinión pública de los huéspedes, son una fuente de diferenciación de la empresa.

Se desarrolló una investigación cualitativa de un *cross-case* colectivo. Las técnicas utilizaron fueron observación, entrevistas y análisis de contenido generado por usuarios (*UGC* por sus siglas en inglés).

La observación se realizó a través de un sistema de categorías definidas por la teoría y se llevó a cabo en las mismas fechas en que se hicieron las entrevistas en cada una de las organizaciones del estudio.

Las entrevistas se realizaron, desde agosto 2016 hasta agosto 2017, a gerentes y empleados de primer contacto (recepción) en 14 organizaciones de alojamiento temporal, siendo nueve hoteles boutique pertenecientes a la Asociación de Hoteles Boutique de Querétaro y cinco hoteles categoría cinco estrellas que compartían una ubicación y precio similar a los hoteles boutique del estudio.

El análisis de contenido cualitativo consideró la opinión expresada, en la plataforma de viajes TripAdvisor, por huéspedes de las organizaciones de estudio en un periodo comprendido de enero 2016 a diciembre 2017 recopilando un total de 793 comentarios.

La transcripción y análisis de datos recopilados se realizó con base en el análisis de contenido, con el apoyo de un libro de códigos y varios codificadores haciendo uso del software Atlas Ti en su versión 7 y QDA Miner en su versión 5.

*Límites de la investigación.*

La investigación se limita al estudio del vínculo entre recursos internos, experiencias memorables y estrategias de diferenciación enfocados a la ventaja competitiva y descarta todos los demás factores que contribuyen a la competitividad de la empresa.

También es importante mencionar que los resultados cualitativos solo se pueden extrapolar a otro caso que tenga características similares a las que se presentan en los hoteles boutique de Querétaro en relación con la ventaja competitiva, estrategia y experiencia memorable.

## 2. Marco teórico

Esta investigación considera tres grandes dimensiones a explorar: 1) El vínculo de la Teoría de recursos y capacidades con el constructo de ventaja competitiva, 2) Las estrategias: su tipología y procesos de identificación, desarrollo e implementación y 3) La experiencia memorable con aplicaciones en turismo.

Para ello, en este capítulo, durante la primer parte se define el concepto de ventaja competitiva desde dos grandes perspectivas: la perspectiva del entorno y la perspectiva de recursos y capacidades.

La segunda parte muestra definiciones sobre el concepto de estrategia, la clasificación y tipos de estrategias y las referencias académicas vinculadas a la investigación sobre estrategias en hotelería

La tercera y última parte, permite cerrar el marco teórico con la definición, tipología e investigación vinculada a experiencias memorables como una estrategia de diferenciación con aplicaciones en turismo.

### 2.1 Ventaja Competitiva

De acuerdo a Hernández, Domínguez y Delta (2008), existen dos vertientes principales para abordar el concepto de ventaja competitiva: la perspectiva del entorno, donde se señala que la ventaja competitiva es tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, la rentabilidad; y la perspectiva basada en recursos y capacidades donde se considera que la Ventaja Competitiva se basa en la *inimitabilidad*.

A continuación se muestra un breve recorrido teórico sobre estas dos vertientes con el objetivo de contextualizar la que constituye la perspectiva teórica utilizada en esta investigación: la perspectiva basada en recursos y capacidades.

### **Perspectiva del entorno.**

Esta perspectiva hace énfasis en el estudio de la ventaja competitiva de la empresa desde su entorno, es bajo esta premisa que Porter (2002) postula que la ventaja competitiva de una nación es la suma de las ventajas competitivas de sus industrias.

En organizaciones homogéneas a estas industrias, la ventaja competitiva nace de muchas actividades discretas que ejecuta la empresa al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto para obtener un valor que sobrepase los costos de su creación (Porter, 2002).

El autor propone un modelo conocido actualmente como el diamante de Porter, el cual es utilizado para analizar las cinco fuerzas competitivas de cualquier industria: rivalidad, poder de los compradores, poder de los proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores. Como resultado de la interacción entre estas cinco fuerzas se determina la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector industrial (Porter, 2002). Bajo esta visión, en la medida en que se comprenda la estructura del sector y la dinámica de cambios en el mismo, será posible predecir modificaciones probables en la rentabilidad del sector (Grant, 1991).

Ejemplo de la intensidad de estas fuerzas en el sector alojamiento son las altas barreras de entrada tales como la cantidad significativa de inversión que se requiere para construir un hotel y a pesar de ellas existe la amenaza de que personas sin experiencia en el sector inviertan en la industria. Hoteles como Marriot, Hilton o Choice utilizan sus

barreras de entrada a través de patentar el know-how, la restricción en la distribución o la dificultad del cambio de marcas (Yong & Oh, 2004). Los sustitutos en servicios de alojamiento son una amenaza latente, ejemplos de ello son los viajeros que se hospedan con familiares o amigos, las nuevas plataformas *peer-to-peer* e incluso el uso de videoconferencias para evitar que el viajero de negocios se traslade de su sitio con fines empresariales.

No obstante, esta visión, es puesta en cuestión al no poder explicar una heterogeneidad de resultados entre las empresas pertenecientes a una misma industria (García, 2002).

Entre las mayores críticas y limitaciones atribuidas a esta perspectiva destacan:

- No considera el impacto en los bienes y servicios complementarios en el valor de un producto y la creación de redes de valor entre los competidores, en el fenómeno conocido como la *co-competencia* (Grant, 2006; Yong & Oh, 2004).
- La ambigüedad en la definición del sector. Cada vez se torna más complejo el definir y diferenciar un sector de otro tanto en términos de productos como en términos geográficos. Para solventar esta limitación, una vía posible es entender al sector como un grupo de empresas que abastecen un mercado, es decir, partir desde la perspectiva de la demanda, lo cual incluiría a aquellas empresas cuya oferta sea de productos sustitutivos desde la perspectiva del cliente (Grant, 1991)
- El nivel de análisis, énfasis en la actividad competitiva de acuerdo a la estructura del sector. El paradigma de producto-mercado se desarrolló para explicar y predecir los fenómenos al nivel de la industria, partiendo de la base de que el conjunto de empresas que la forman son homogéneas. Esta perspectiva puede conducir a las empresas a aplicar recursos para modificar condiciones estructurales en las que se

desenvuelve su actividad, por ejemplo con estrategias de fusiones o adquisiciones, desviándolos de aquellas otras actividades que le podrían permitir adquirir unos mayores niveles de competitividad (García, 2002)

- El excesivo énfasis en las barreras de entrada como elementos determinantes de la rentabilidad. Se asume que las barreras de entrada a una industria o sector constituyen un elemento de primer orden para garantizar a las empresas participantes en ese sector o industria niveles de rentabilidad superiores, en la medida que dichas barreras las aíslan de la competencia de entrantes potenciales. Ello plantearía una lógica estratégica a las empresas del sector tendente a invertir en la creación, mantenimiento o potenciación de las barreras de entrada al mismo, el único inconveniente con esta lógica es la existencia en el sector de empresas *free rider*, donde invertir en barreras de entrada podría empeorar el resultado económico de las empresas del sector en la medida que los costos de implantación de la barrera pudieran superar los beneficios producidos por la misma, asumiendo que dichos costos son absorbidos sólo por un conjunto de empresas del sector, y probablemente éstas empeorarían su posición relativa con respecto a las demás, en la medida que los beneficios de la barrera afectarían a todas por igual. Por otra parte, este énfasis en las barreras de entrada al sector como fundamento de la ventaja competitiva entre las empresas, ha sido puesto en cuestión en la medida que estas barreras son posibles sólo si las empresas competidoras actuales y potenciales son heterogéneas en términos de los recursos que poseen (García, 2002). Por tanto, serían los recursos de las empresas quienes les permitirían establecer barreras de entrada con el fin de generar ventajas competitivas.

## **Perspectiva de recursos y capacidades.**

La visión basada en los recursos enfatiza a los recursos con los que cuenta la organización como conductores de la ventaja competitiva y el desempeño organizacional. Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al reconfigurar de manera constante diferentes tipos de recursos que puedan alterar las capacidades existentes o generar nuevas (Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Zeriti, 2013).

De acuerdo a Barney (1991), una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando es capaz de implementar una estrategia-creadora de valor, que no pueda ser simultáneamente implantada por ningún competidor actual o potencial; bajo este esquema, el mantener una ventaja competitiva no hace referencia al tiempo en el que la empresa explota dicha ventaja, sino a la posibilidad de duplicación competitiva.

La Teoría de Recursos y Capacidades argumenta que las empresas poseen recursos valiosos, raros, inimitables, socialmente complejos e insustituibles, que generan capacidades que contribuyen a la rentabilidad empresarial. A diferencia de la propuesta de Porter, basada en la industria, Barney (1991) menciona que la heterogeneidad de las empresas conlleva a la evaluación y propuesta de estrategias competitivas desde el interior de las mismas.

Esta teoría reconoce el rol fundamental que juegan todos los recursos internos de la empresa, pero en especial los intangibles en la creación de valor de la organización (Suárez & Ibarra, 2002), y a pesar de ello no descarta el estudio de la interacción entre la empresa y su entorno (George & Álvarez, 2005).

El origen y definición de recursos y capacidades enfocados a la organización ha variado de acuerdo de cada autor, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se pueden observar las diferencias entre las definiciones conceptuales.

Tabla 2.1

*Evolución del pensamiento estratégico con el enfoque de recursos y capacidades*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Recursos</b>	<b>Capacidades</b>
1959	Penrose	Cosas físicas que la empresa compra, arrenda o produce para hacerla más efectiva.	Contribuciones que los recursos hacen a las operaciones productivas de la empresa y como resultado generan servicios.
1978	Hofer y Schendel	Áreas funcionales de la empresa que se pueden identificar como: área de finanzas, área física, área de recursos humanos	No hacen mención de las capacidades.
1982	Nelson y Winter	Se refieren a los miembros organizacionales como los recursos base para generar capacidades.	Residen en la memoria organizacional.
1989	Wernerfelt	Identifica en la organización: recursos con capacidad productiva a corto y largo plazo; recursos con capacidad productiva ampliable y recursos con capacidad fija a corto plazo pero ampliable a largo plazo.	No hacen mención de las capacidades.
1990	Prahalad y Hamel	No hacen mención de los recursos.	Funcionalidades subyacentes de la organización que combinan conocimiento y capacidades técnicas.
1991	Barney	Procesos organizacionales, información y conocimiento de la empresa y los clasifica en: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.	Sinergia de recursos que resultan en una cultura organizacional.
1991	Grant	Son aportaciones al proceso productivo, se refiere a unidades básicas de análisis dentro de la organización y gracias a ellos se generan las capacidades de la empresa. Los clasifica en: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos organizacionales.	Aptitud de un equipo de recursos para realizar cierta tarea o actividad que se puede evaluar utilizando una clasificación funcional de las actividades de la empresa. Involucran patrones complejos de coordinación y son las generadoras de ventaja competitiva.
1992	Hall	Intangibles de la empresa como patentes, licencias, reputación y <i>know how</i> .	Se conforman por recursos valiosos de la empresa y dan como resultado una ventaja competitiva sostenible.
1993	Amit y Shoemaker	Aspectos tangibles e intangibles de la empresa que se convierten en productos o servicios finales utilizando tecnología.	Se refiere a la capacidad de una empresa, basada en información, para desplegar sus recursos.
1997	Greene, Brush & Brown	Identifican los mismos recursos que Barney añadiendo los recursos sociales.	
1997	Teece, Pisano	No hacen mención de los recursos.	Para las industrias de

	& Shuen,		movimiento acelerado, la flexibilidad estratégica exige rutinas simples. Definen a las capacidades organizacionales como dinámicas.
2009	Gulati, Lavie & Singh,	Además de la identificación de todos los recursos se añaden las alianzas estratégicas, trabajos en redes y asociaciones.	Identifican como la capacidad organizacional más importante el Aprendizaje a través de Asociaciones.
2010	Peng	Bienes tangibles e intangibles que utiliza una empresa para elegir e implementar sus estrategias.	El término de capacidad organizacional puede utilizarse de manera intercambiable y paralela con el término de recursos.
2013	Warnier & Weppe	Retoman la definición de Barney (1991) pero proponen incluir a los recursos ordinarios y recursos basura en las aplicaciones de la teoría.	No hacen mención de las capacidades.

*Fuente: Elaboración propia con base en Penrose (1959);Hofer y Schendel (1978);Nelson y Winter (1982); Wernerfelt (1989);Prahalad y Hamel (1990); Barney (1991); Grant (1991);Hall (1992); AMit y Shoemaker (1993);Green, Brush y Brown (1997); Teece, Pisano & Shuen (1997); Gulati, Lavie & Singh (2009);Peng (2010);Warnier y Weppe (2013).*

La identificación de recursos en las organizaciones ha sido una constante desde 1959 con Penrose, aunque no por ello el pensamiento estratégico que incluyera recursos englobaba una perspectiva de recursos y capacidades como es el caso de Hofer y Schendel (1978), quienes clasifican e identifican los recursos empresariales con la finalidad de compararlos con los del sector, y en este caso, la presencia del pensamiento de Porter es notoria; sin embargo en 1991 Barney es reconocido como quien acuña el término de perspectiva de recursos, observando que la estrategia y desempeño de la organización no dependen sólo de la estructura de la industria en un momento determinado, sino de un patrón que la empresa siguió para encontrarse en la situación actual.

#### ***Limitaciones de la teoría de recursos y capacidades.***

A la teoría de recursos y capacidades se le suele atribuir un cierto carácter tautológico, en la medida que presenta un enfoque más bien descriptivo de la utilidad de los recursos,

sin ser capaz de responder a las cuestiones de “cómo”, “cuándo” y “dónde”. Dichos recursos resultan útiles a priori (García, 2002) . Es decir, se trata de una teoría que tiende a identificar el carácter estratégico de los recursos en una determinada organización, una vez que se comprueban los resultados que la misma obtiene gracias al uso que hace de los mismos.

La teoría presenta también vaguedad para vincular las características y uso de los recursos y capacidades organizacionales con los resultados de desempeño de los mismos (Leiblen, 2011). La dificultad de establecer medidas objetivas, válidas y generalizables de los recursos y capacidades y de sus características, es aún latente. Esto limita o disminuye la operatividad de la teoría misma (García, 2002).

De acuerdo a lo anterior, la perspectiva de recursos y capacidades se basa en un modelo teórico que se encuentra en las etapas iniciales de su desarrollo (Fong, 2007; García, 2002), siendo de esperar más trabajos empíricos que midan y caractericen de manera objetiva y generalizable los recursos, así como de sus implicaciones para la gerencia de diversas organizaciones.

### ***Recursos.***

El identificar los recursos organizacionales tiene por objetivo lograr que la empresa los emplee de manera eficiente para convertirlos en capacidades que sean rentables (Suárez & Ibarra, 2002).

Para fines de esta investigación se define a los recursos como aportaciones, tangibles e intangibles, al proceso productivo de una organización y que gracias a ellos se generan las capacidades de la empresa.

Grant (2006) considera seis recursos a identificar en las organizaciones, que enriquecidos con aportaciones de diferentes autores serán analizados en los hoteles boutique seleccionados para esta investigación.

Los recursos a considerar son a) tangibles como: recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos y b) intangibles como recursos humanos, de reputación, organizacionales. La operacionalización de los mismos, con base en diversos autores, se propone a continuación.

#### *Recursos financieros.*

Los recursos financieros pueden ser una fuente de ventaja, aunque con poca o nula frecuencia podrían calificarse como únicos o difíciles de imitar. Sin embargo, un flujo de caja estable, bajos niveles de deuda, una reputación favorable para acceso a créditos, son fortalezas poderosas que pueden servir como atractivo para las oportunidades y escudo contra las amenazas que se presenten (Enz, 2010).

Para hacer un análisis de los recursos financieros con los que cuenta un hotel, Tari y Pereira (2012) hacen uso de las siguientes variables: Ventas en millones, Ingresos por habitación disponible *Rev per av room* y Costos Operativos Brutos *Gross Operative Profits*; por su parte, Esparza, García y Duréndez (2010) toman en consideración los beneficios retenidos, la financiación externa, las aportaciones de capital (accionistas o propietarios), el crecimiento en ventas y el endeudamiento de la organización.

Años anteriores, Hofer y Schendel (1978), habían ya propuesto que para la evaluación de recursos financieros en la empresa es útil evaluar la reinversión del flujo de caja en los últimos 5 años, tomando en consideración la disponibilidad de fondos propios y la capacidad de deuda, lo que dará como resultado el determinar si la empresa logró mantener su tasa de crecimiento (durante el periodo evaluado) sólo con recursos

internos o si requirió recursos adicionales.

### **Recursos físicos.**

Los recursos físicos son aquellos que las personas observan en la organización. La importancia del diseño del hotel refleja el rol que el espacio físico juega en la entrega de los servicios (Enz, 2010).

Gao (2012) propone los siguientes indicadores para identificar los recursos físicos en un hotel boutique: antigüedad del hotel, ubicación, equipo técnico, inventarios e instalaciones/ infraestructura.

### **Recursos tecnológicos.**

El grado en que una compañía invierte en tecnología se correlaciona significativamente con su alta productividad y competitividad (George & Álvarez, 2005).

Yeoman (2012) identifica dos variables principales como indicadores de tecnología en hoteles:

1) Automatización de tareas. El análisis de este indicador responde a las interrogantes: ¿Qué tareas pueden ser sustituidas por avances tecnológicos? ¿Cómo eficientar ciertas tareas o actividades a través del uso de la tecnología?

2) Desarrollo e implementación de nuevos productos. Claro ejemplo de ello son diseños arquitectónicos amigables con el medio ambiente, espacios adaptados para personas con discapacidad motora, auditiva y/o visual (Yeoman, 2012), uso de la tecnología en instalaciones del hotel, personalización del servicio, incidencia en conceptos únicos e inimitables, son los motivadores para generar nuevos productos en la industria del alojamiento.

Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos factores no físicos que contribuyen a producir bienes/servicios. Para Kwansa et. al (2008) son los recursos intangibles los que permiten ganar ventajas competitivas a las organizaciones. Ejemplos de recursos intangibles son: los recursos humanos, el recurso de reputación y los recursos organizacionales. Los recursos tecnológicos son intangibles en tanto hagan referencia al uso de la tecnología.

### **Recursos humanos.**

Los recursos humanos son la parte esencial de toda organización de servicios, más allá de las instalaciones, el valor de los trabajadores es totalmente único. Analizar los recursos humanos de una organización brinda indicadores de competitividad presente y futura y destaca los vacíos inherentes en los que la organización puede trabajar (Enz, 2010).

González y Álvarez (2010) mencionan que los recursos humanos con mayor capacitación o pro actividad en el aprendizaje, es decir que estan sumergidos en empresas que aprenden, representan una ventaja competitiva para las organizaciones en las que laboran. Asi mismo, establecen los siguientes indicadores para identificar los recursos humanos de una organización:

- Educación. (Nivel de escolaridad, conocimiento, información, aportación de ideas, habilidades, capacidad para adaptarse a nueva tecnología, experiencia en el área.)
- Capacitación y desarrollo. Aprender haciendo o entrenamiento en un sector específico; premios y sanciones; índice de rotación.

Por su parte, Heredia (2009) propone el uso de sistemas de información, la experiencia y las relaciones, con procedimientos como indicadores útiles en la definición de recursos humanos y que impactan en la rentabilidad en hoteles mexicanos.

Meyer y Allen (1997) mencionan que el compromiso organizacional puede tener un impacto significativo en los esfuerzos organizacionales por mantenerse competitivos.

### **Reputación.**

No existe una definición generalizada del concepto de reputación, al ser un concepto empleado en diversas disciplinas (I. Martínez & Olmedo, 2013) con un alto grado de intangibilidad. que entorpece su delimitación. En esta investigación se tomará como definición del recurso reputación la propuesta en el estudio de Arbelo y Perez (2001), siendo la suma de identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado con la empresa a través del tiempo. Se considera influenciadores a: empleados, clientes, comunidad financiera (inversionistas), comunidad local (gobierno, grupos de presión, académicos). De acuerdo a Martínez y Olmedo (2013), las principales dimensiones determinantes de la reputación son: a) Oferta de productos y/o servicios; b) Imagen de marca; c) Liderazgo empresarial; d) Calidad de gestión y capacidad directiva; e) Ética, cultura y responsabilidad social, f) Posición financiera, y g) Innovación.

### **Recursos organizacionales.**

Los indicadores a considerar para analizar los recursos organizacionales son:

- Estructura y diseño de la organización. La estructura de la organización esta compuesta por el tamaño, la edad o tiempo de funcionamiento y la cultura interna de la organización (Hall, 1992). El tamaño se mide por la capacidad física, el personal

disponible y la centralización de las decisiones (Hall, 1992); la cultura interna por la filosofía empresarial como la misión, visión y valores de la organización, los esquemas de recompensas y sanciones son parte inherente de la cultura organizacional (Meyer & Allen, 1997) pero también lo son factores intangibles como las tradiciones o las relaciones subyacentes (Schein, 2004).

- Planeación, coordinación y control. Los recursos intangibles tienen ciertas características que los hacen únicos: son difíciles de cuantificar, es más fácil responder ¿Cuál fue la tasa de ocupación del último mes? en comparación con ¿Qué tan satisfechos estuvieron los huéspedes el último mes?; generalmente no aparecen en los balances contables, por lo que no se reflejan directamente en las ganancias netas de la empresa; muchos recursos intangibles tienden a estar fuera del control de la gerencia, lo que dificulta identificar y explotar su valor (Kwansa, Mayo, & Demirciftci, 2008).

Grant (1991) destaca que los recursos por sí mismos, tanto tangibles como intangibles, de manera individual son poco productivos ya que la productividad requiere de la cooperación y coordinación de grupos de recursos para conformar capacidades.

### *Capacidades.*

En cuanto a las capacidades, Grant (1991) sugiere invertir en lo que Prahalad y Hamel (1990) definen como *Core competences* (competencias esenciales), para formar rutinas organizativas en la empresa (bajo la definición de Nelson y Winter, 1982), que sean difíciles de imitar.

Explicado de manera extensa, las *core competences* o competencias esenciales de la organización hacen referencia a las habilidades y cualidades internas de la empresa adquiridas a través de un aprendizaje colectivo y que contribuyen significativamente a

los beneficios percibidos por el cliente (Prahalad & Hamel, 1990). Se trata de una combinación de recursos, habilidades, conocimiento, tecnología que conforman sistemas de valor que en conjunto logran distinguir a la organización de sus competidores a través de la perspectiva de sus clientes y sus colaboradores (Evans, 2015; Perkov, Merkaš, & Crnkčić, 2017). Yang (2015) agrega a esta definición que las competencias esenciales son los principales conductores para desarrollar nuevos productos o servicios y son determinantes críticos en la ventaja competitiva. El objetivo principal de las competencias esenciales o *core competences* es aumentar la percepción de valor de los clientes y los colaboradores internos y externos de la organización (Kotter & Hoskett, 1992).

Grant rescata el concepto de *core competences* y lo vincula con las rutinas organizativas propuestas por Nelson y Winter (1982), haciendo referencia al convertir estas competencias esenciales en rutinas organizativas, entendidas como patrones repetitivos de actividad que se consolidan a través de procesos de aprendizaje en la organización, Grant expresa este vínculo entre ambos conceptos (rutinas organizativas y *core competences*) como las capacidades organizacionales de la empresa que generan mejores estrategias competitivas.

De manera más precisa, Fong (2007) define cuatro tipos de capacidades organizacionales:

Funcionales. En esta categoría se agrupan los conocimientos, habilidades y experiencias de los colaboradores internos de la organización (empleados), el *know-how*.

Culturales. Hábitos, actitudes, creencias y valores compartidos en la organización.

Posición de la empresa. Es una consecuencia de acciones pasadas que se han producido en la empresa y han logrado tener y/o mantener cierto prestigio de la organización frente a sus clientes.

Marco regulatorio. Es el resultado de que la organización posea derechos de propiedad intelectual, contratos o secretos comerciales.

Como se mencionó anteriormente, cada una de estas capacidades descansa en un conjunto de recursos tanto tangibles como intangibles y la duración de la capacidad depende de que tan valiosos sean los recursos que la conforman (Fong, 2007).

### **Recursos y capacidades para la ventaja competitiva.**

No todos los recursos y capacidades identificados contribuirán a generar ventajas competitivas, sólo aquellos que aporten un valor significativo a la misma.

De acuerdo a Zigan y Zeglat (2010) los recursos intangibles tienen mayor probabilidad de producir ventajas competitivas en comparación con los recursos tangibles. Por su parte, Martínez y Olmedo (2013) determinan que la ventaja competitiva de las Pymes de servicios se fundamenta en las relaciones con clientes; De acuerdo a Thompson, Stirckland y Gamble (2008) una organización obtiene ventaja competitiva cuando el segmento meta al que esta enfocado opta por obtener sus servicios en comparación con los de la competencia gracias a la buena reputación que avala a la organización. Leiblen (2011), refuerza este pensar y menciona que la reputación positiva de las organizaciones contribuye a mantener ventajas competitivas que se ven reflejadas en mayores ingresos. En la industria hotelera, Tsai, Song y Wong (2009) identifican a las alianzas estratégicas y la toma de decisiones basada en tecnología como la ventaja competitiva, para Enz (2010) ubicaciones preferentes e instalaciones destacables son

fuentes de ventaja competitiva en hoteles. De acuerdo a la encuesta realizada por la Asociación de Hoteles Boutique (BLLA, por sus siglas en inglés), en 2017 los hoteleros encuestados en Estados Unidos identifican que la ventaja competitiva de los alojamientos boutique se basa en la estrategia de mercadotecnia, los recursos locales, las habitaciones libres de bacterias y la tecnología sustentable (BLLA, 2017).

De manera más general, Leiblen (2011) propone que, para identificar los recursos valiosos de la organización es importante considerar de cada recurso el precio ofertado al cliente, la voluntad del cliente por pagar ese precio, el precio de reserva (el precio de reserva es el precio más alto que un comprador está dispuesto a pagar por bienes o servicios al vendedor, o, el precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender un bien o servicio) y el costo pagado por la empresa y sus proveedores.

Por su parte, Barney y Clifford (2010) mencionan que para considerar un cúmulo de recursos como relevantes o valiosos en cualquier estudio sobre ventaja competitiva deben poseer cuatro características: i) valiosos, que permita aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza; ii) raros, de tal manera que pocas empresas lo posean; iii) difícil de imitar, es decir, que los competidores se enfrenten a una desventaja en costos al imitar este recurso; iv) que la estructura y mecanismos de control de la empresa sean adecuados para hacer uso de estos recursos.

Con base en esos criterios surge la propuesta de identificar los recursos utilizando el marco VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organizacionalmente posible).

En él se comienza a valorar el cúmulo de recursos previamente identificados, que a su vez conformarán las capacidades de la empresa, de tal manera que si los recursos de una empresa no son valiosos lo más probable es que se encuentre en desventaja competitiva; si son valiosos pero no raros, la expectativa es obtener una paridad

competitiva; si son valiosos y raros la empresa cuenta con una ventaja competitiva, sin embargo si los recursos son valiosos, raros pero fáciles de imitar la ventaja competitiva será temporal; por otro lado si se trata de organizaciones de movimiento lento, como los hoteles (Peng, 2010), el contar con recursos valiosos, raros y costosos de imitar puede representar para la organización contar con una ventaja competitiva sostenible.

La Tabla 2.2 muestra de manera condensada lo anteriormente mencionado.

Tabla 2.2

*Marco VRIO*

<b>¿Valioso?</b>	<b>¿Raro?</b>	<b>¿Costoso de imitar?</b>	<b>¿Explotado por la organización?</b>	<b>Implicaciones competitivas</b>	<b>Implicaciones económicas</b>
No	-	-	No	Desventaja competitiva	Debajo del promedio
Si	No	-	Si	Paridad competitiva	Promedio
Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Arriba del promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva constante	Arriba del promedio

*Fuente: Barney y Clifford, 2010*

Una vez clasificados los recursos a través del marco VRIO es momento de identificar las capacidades distintivas de la organización.

Carrión (2007) propone dos enfoques: i) el análisis funcional, y coincide con Peng (2010) en ii) desagregar a la empresa en micro actividades para identificar la cadena de valor. Dichos enfoques se describen a continuación:

i) El análisis funcional es la base para realizar un perfil estratégico de las organizaciones. Se identifican las áreas funcionales de la empresa, es decir, aquellas cuyas actividades sean clave para hacer frente a los retos, y de manera intuitiva, cualitativa y sencilla se realiza una valoración de variables que se consideran

indispensables en cada área, utilizando generalmente una escala del 1 al 5, si la valoración se encuentra más cercana al 5 significa puntos fuertes y una tendencia hacia el 1 significa puntos débiles (Carrión, 2007). Es importante realizar el análisis funcional de manera longitudinal, de tal manera que se identifiquen perfiles de referencia y se haga un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo. No existe un consenso único para realizar el análisis funcional ya que cada organización debe elaborar su propia lista.

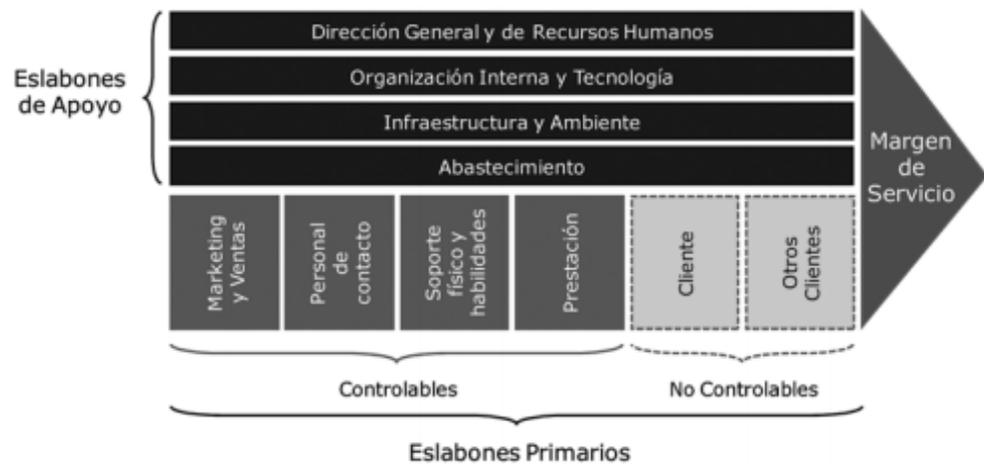
ii) La cadena de valor, el concepto original es una propuesta de Porter (2002) y está enfocada a empresas industriales. En ella se establecen actividades primarias y actividades de soporte que se analizan con base en los recursos y capacidades que conforman las micro actividades de la organización (Peng, 2010).

Por su parte, el modelo de Porter (2002) identifica cinco actividades primarias, haciendo referencia a aquellas que representan el corazón de la organización: logística interna; operaciones o producción; logística externa; comercialización o marketing; servicio postventa. Además, cuatro actividades de apoyo, que son las que posibilitan el funcionamiento de las actividades primarias: compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Al considerar las características de los servicios en general, Alonso (2008) propone una adaptación de la cadena de valor de Porter (Ver Figura 2.1), modificando las actividades primarias por: personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación del servicio, clientes y manteniendo el eslabón de marketing. En cuanto a las actividades de apoyo, mantiene la gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa; modifica el desarrollo de tecnología por organización interna y tecnología y las compras por el abastecimiento.

Figura 2.1

Adaptación de la cadena de valor



Fuente: Alonso (2008)

Los recursos y capacidades que dan a la empresa una ventaja competitiva basada en valor ofrecen una base más durable para la estrategia (Grant, 1991) en un entorno donde las necesidades de los clientes son cambiantes.

***Complementariedad de perspectiva de recursos y capacidades y perspectiva de producto-mercado.***

El contexto hasta aquí presentado pretende dar dos perspectivas sobre la generación y/o identificación de ventajas competitivas en las organizaciones, dando la apariencia de que se trata de perspectivas contrapuestas en relación con dicho constructo (ventaja competitiva).

Por un lado, la perspectiva basada en recursos y capacidades centra la atención en el interior de la organización con el fin de determinar y/ o desarrollar capacidades distintivas a partir de las cuales planear estrategias para conseguir ventajas competitivas; por otro lado, la perspectiva del entorno se enfoca en conocer las características del entorno para constituir las estrategias organizacionales. Es decir, desde ésta última

perspectiva las organizaciones generan su ventaja competitiva al seleccionar asertivamente recursos del entorno, mientras que en la perspectiva basada en recursos y capacidades la ventaja competitiva surge en el uso asertivo de recursos propios.

Pero ¿cómo se hacen las organizaciones de estos recursos propios en primer lugar? es al dar respuesta a esta pregunta que es posible ver a ambas perspectivas con un carácter complementario, de tal manera que ambas perspectivas mantengan el énfasis que las caracteriza pero que consideren los vacíos en cada una de ellas para ser complementadas por la otra.

Incluso Barney y Clifford (2010) mencionan que la determinación del valor de los recursos de una empresa debe considerar varios factores del entorno, esto puede dar respuesta a la crítica sobre la tautología de la teoría de recursos y capacidades, según la cual la teoría es incapaz de explicar el valor de los recursos, quizá porque no introduce al entorno en su análisis. Grant (1991), precursor de la teoría de recursos y capacidades, identifica ya esta carencia de inclusión del entorno en el análisis de la teoría y propone considerar los factores clave de éxito en el sector para determinar qué recursos y capacidades estratégicas son potencialmente generadores de ventajas competitivas.

Por otro lado, a pesar de que Porter propone una visión sectorial donde el énfasis para generar la ventaja competitiva lo coloca en el entorno, también reconoce la importancia de la cadena de valor en las organizaciones, lo que lo lleva a incluir de manera implícita el análisis de recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

Este conjunto de planteamientos permite contribuir en la construcción de una teoría más completa sobre estrategia para identificar y generar ventajas competitivas en las organizaciones.

## 2.2 Estrategia

El término de estrategia es usado con frecuencia en la vida cotidiana pero no hay un consenso sobre su origen o su definición concreta. La palabra estrategia tiene su origen en la milicia, entendiendo el concepto como el dominio de un plan para la consecución de la victoria (Ghemawat, 2009). El concepto ha trascendido el ámbito de guerra y actualmente es ampliamente utilizado en el ámbito académico, de organizaciones y de turismo.

Bajo la perspectiva del entorno, Olsen y Ropper (1998) mencionan que las estrategias en las organizaciones tienen como principal objetivo obtener un desempeño sostenido de la empresa a través de la alineación de la misma con las fuerzas del entorno; manteniendo esta idea, Onyago et. al (2009), definen como el objetivo principal de la estrategia el identificar cómo la empresa puede competir de la mejor manera en el mercado. La concepción de Bardis (2012) sobre estrategia hace referencia a lo que ella considera el objetivo principal de la misma: la estrategia es el conjunto de acciones y decisiones que llevan a las organizaciones a ganar; estas definiciones son limitadas en el sentido en el que excluyen de la definición misma todas aquellas estrategias que a pesar de que su objetivo fuera hacer a la empresa ganar, puestas en marcha por un motivo u otro no llevaron a la organización que las implementó a ganar y no por ello dejan de ser estrategias.

Mintzberg (1987) aborda la definición de estrategia desde 5 diferentes aproximaciones, que son: plan, táctica, patrón, posición y perspectiva. Las aproximaciones que Enz (2010) recomienda para estudiar el concepto de estrategia

aplicado a organizaciones turísticas son la estrategia como plan y la estrategia como patrón, las cuales se consideran en el desarrollo de esta investigación y se describen brevemente a continuación:

1. Plan. La estrategia se define como un curso de acción que guía a la organización para abordar una situación específica. Bajo esta perspectiva, las estrategias se elaboran previo a las acciones y tienen un desarrollo consciente con objetivos determinados. Herramientas como el análisis PEST y FODA, así como lluvia de ideas son útiles en la práctica para el desarrollo de este tipo de estrategias.
2. Patrón. La estrategia surge de un comportamiento organizacional pasado, más que ser una decisión intencional, la estrategia surge de una manera consistente de hacer las cosas. El análisis VRIO y el análisis de competencias esenciales son herramientas útiles en esta perspectiva.

De acuerdo al modo de pensar de Mintzberg, estas definiciones no son mutuamente excluyentes entre sí, sino al contrario, son capaces de complementarse de manera óptima. Al seleccionar la aproximación de patrón y de plan nuevamente se ven vinculadas las teorías del entorno y de los recursos y capacidades.

### **Tipos de estrategias.**

Diversos autores proponen algunas categorías o tipologías de estrategias aplicadas en la organización. Al definir la estrategia como un patrón y/o un plan se hace alusión a estrategias deliberadas, es decir aquellas que siguen un conjunto de reglas, están completamente elaboradas y listas para ser implementadas (Gandellini, Pezzi, & Venanzi, 2013) se asume que se trata de un proceso racional, planeado y compartido (Cardona, 2011).

Whittington, citado por Kazmaier (2016) retomó los conceptos de estrategia deliberada y estrategia emergente, compiló varias teorías sobre estrategia y las categorizó en cuatro grupos.

En la **Tabla 2.3** se puede visualizar que los acercamientos a la estrategia desde la perspectiva de Chandler, Ansoff, Sloan y Porter fueron categorizadas como clásicas; Mintzberg, Pettigrew, Grant y otros fueron catalogados como procesuales; Williamson, Hannan y Freeman están en la categoría evolutiva y Granovetter y Whitley en la categoría sistemática.

Tabla 2.3

*Categorización de estrategias de acuerdo a Whittington*

<b>Característica / Categorías</b>	<b>Clásico</b>	<b>Procesual</b>	<b>Evolutivo</b>	<b>Sistemático</b>
Enfoque	Interno (planes)	Interno (político / cognición)	Externo (mercados)	Externo (sociedades)
Proceso	Analítico	Negociación / Aprendizaje	Darwiniano	Social
Disciplinas clave	Economía	Psicología	Economía y Biología	Sociología
Autores clave	Chandler, Porter	Mintzberg, Pettigrew, Grant	Williamson, Hannan y Freeman	Granovetter, Whitley

*Fuente: Elaboración propia con base en Kazmaier (2016)*

La categoría clásica y la evolutiva coinciden en ver a la maximización de las ganancias como resultado de la estrategia. Las categorías procesuales y sistemáticas reconocen que la estrategia conlleva otros posibles resultados además de las utilidades (pluralista).

Otra perspectiva de categorización de estrategias surge de acuerdo a su jerarquía, resultando en: corporativas, de negocios o funcionales. Las de interés para el desarrollo de esta investigación son las estrategias funcionales, diseñadas para adquirir, desarrollar y administrar recursos organizacionales con el fin de maximizar su productividad (Enz, 2010; Hofer & Schendel, 1978).

Otra tipología, son las conocidas estrategias genéricas de Porter. Una estrategia genérica es aquella que puede ser utilizada por cualquier empresa sin importar el producto o servicio que comercializa, para obtener ventaja competitiva (Mwikali, 2016). Porter (2002) identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Al utilizar una estrategia de diferenciación, la organización intenta establecer diferencias reales (por el diseño del producto) o percibidas (por la publicidad) entre los productos ofertados y los de los competidores, por lo que un precio alto puede ser establecido sin temor a perder clientes. La lógica en este tipo de estrategia se basa en que el precio alto exceda el costo de diferenciación.

De acuerdo a Tribe (2010), se han identificado dos problemáticas básicas en la aplicación de las estrategias genéricas de Porter en turismo: la primera surge al identificar que dichas estrategias tienen mayor y mejor aplicación en la industria manufacturera en comparación con la de servicios; la segunda reside en la lógica interna de cada tipo de estrategia, es decir: 1) el liderazgo en costos puede ser fácilmente seguido por los competidores y probablemente sólo en economías de escala es posible reducir costos sin comprometer la calidad de la oferta, 2) la diferenciación puede ser malinterpretada por los gerentes como mejorar sólo alguna o varias técnicas de producción, y lo que de verdad importa en términos de ventas, sobre todo en servicios, es la percepción de los clientes, 3) la tipología de Porter polariza la reducción de costos y la diferenciación sin considerar que hay empresas que tienen la necesidad de una estrategia híbrida.

Al considerar algunos puntos de los anteriores, Bowman y Faulkner y Johnson et. al, citados por Tribe (2010) proponen una adaptación de las estrategias genéricas de Porter

reflejando el punto de vista del cliente. La adaptación propuesta, en específico sobre las estrategias de diferenciación, que son las de interés para esta investigación consiste en definir de manera similar a la de Porter este tipo de estrategias, pero con énfasis en ofrecer cualidades extra que sean valoradas por el cliente. Este valor puede provenir del: diseño, calidad de materiales tangibles, conocimiento y experiencia de los recursos humanos, la explotación de la cadena de valor y la publicidad. Las estrategias de diferenciación deben ser sostenidas por innovación, investigación, desarrollo e inteligencia de mercado. Ejemplo de organizaciones turísticas que se guían con estrategias de diferenciación son Virgin Atlantic y los hoteles Burj Al Arab en Dubai y Town House Gallerie en Italia.

### **Proceso estratégico.**

La palabra proceso proviene del latín *processus*, que significa progreso, avance. Por tanto, proceso es definido como la sucesión de acciones realizadas con cierto orden que se dirigen a un objetivo específico, o como el conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo (Real Academia de Lengua Española, 2017).

Bajo la teoría de recursos y capacidades, Grant (2006) identifica un proceso estratégico de cinco fases que se complementa con la visión de Enz (2010), Tribe (2010) y Evans (2015) y consiste en:

Fase 1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa. Apreciando las debilidades y fortalezas y tomando en consideración las oportunidades latentes para una mejor utilización de los recursos (Grant, 2006).

Cabe destacar que este punto es uno de los primeros indicios en incorporar el análisis del entorno en la teoría basada en recursos y capacidades considerando las oportunidades como un factor clave en la utilización de recursos.

En esta fase se hace un análisis sobre todos los actores e influencias que interactúan tanto dentro como fuera de la organización. Enz (2010) menciona que debe considerarse el ambiente externo en general que pueda influenciar significativamente a la organización, incluyendo intermediarios financieros, comunidades locales, grupos de activistas, proveedores, gobierno local y nacional, influencias socio-culturales, políticas y legales. El análisis interno incluye a todos los empleados, los recursos con los que cuenta la organización, el conocimiento y los procesos. Para Evans (2015) el entender estas influencias, tanto internas como externas, se logra a través de la acumulación de información y su análisis sistemático.

Tribe (2010) y Evans (2015) coinciden en que el entorno externo debe analizarse en términos de factores competitivos como los políticos, los económicos, los socio-culturales y los tecnológicos (PEST-Factors).

Fase 2. Identificar las capacidades de la empresa, esto se logra al identificar los recursos que conforman dichas capacidades y la complejidad de cada capacidad (Grant, 2006).

Fase 3. Evaluar recursos y capacidades identificados en términos de su potencial para constituir la ventaja competitiva organizacional (Grant, 2006).

En esta fase es importante establecer o recordar los motivos de ser de la organización; su misión y visión deben guiar a la estrategia.

Al considerar los recursos/capacidades y la cultura de la organización es posible evaluar qué tan factible es que los recursos/ capacidades identificados sean considerados una ventaja competitiva (Evans, 2015) .

Fase 4. Seleccionar una estrategia que explote los recursos y capacidades de la empresa con relación a oportunidades del exterior (Grant, 2006).

Esta fase, representa un patrón de decisiones y acciones cuyo objetivo es cumplir el plan previamente establecido (Enz, 2010). Aquí convergen: la generación de opciones estratégicas, la identificación de direcciones y métodos estratégicos y la evaluación de opciones estratégicas (Tribe, 2010), de tal manera que el estratega debe resolver tres interrogantes clave: ¿Cómo competirá la organización?, ¿Cuál es la dirección estratégica que tomará la organización? ¿Qué métodos serán utilizados por la organización? (Evans, 2015).

Para la identificación de direcciones, Tribe (2010) determina a la consolidación y la penetración de mercado como algunas de las principales direcciones en las que puede estar enfocada la estrategia organizacional definiendo la primera como aquella donde la organización concentra sus esfuerzos en los productos y mercados existentes y la segunda donde el objetivo es aumentar la cuota de mercado con productos y servicios existentes.

Para desarrollar estas estrategias, Tribe (2010) menciona que hay dos métodos principales: Crecimiento e innovación.

Bajo el método de innovación Hall y Williams (2008) identifican puntos importantes creadores de valor en organizaciones de turismo, como los modelos de negocio, las alianzas y redes, el diseño del servicio, la marca, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y las experiencias del cliente.

Para la evaluación de opciones estratégicas Evans propone una lista de verificación interna de 10 puntos y una lista de verificación externa de 4 puntos clave (Ver Tabla 2.4 y

Tabla 2.5)

Tabla 2.4

*Lista de verificación factores internos*

<b>Aspecto Interno</b>	<b>Pregunta clave</b>
Capital de inversión requerido Proyección de utilidades acumuladas Requerimientos de capital circulante	¿La organización tiene los fondos requeridos? La estrategia propuesta ¿es rentable? ¿Se cuenta con suficiente capital circulante?
Obligaciones fiscales y pagos de dividendos	¿Cuáles son las implicaciones fiscales de implementar esta estrategia? Considerar tiempo y dinero
Número de empleados	¿Se cuenta con empleados suficientes para la implementación de la estrategia? ¿Es necesario contratación o despido de algunos?
Requerimientos de nuevas habilidades técnicas y/o equipo operacional	¿Es necesario contratar temporalmente a algún especialista?
Nuevos productos	¿La organización está convencida de tener un portafolio lleno de productos nuevos probados? ¿Se tienen productos innovadores o sólo se está recuperando terreno frente a la competencia? ¿Se cuenta con personal calificado para difundir las nuevas estrategias de la organización?
Requerimientos de inversión en mercadotecnia	¿Se cuenta con fondos para invertir en publicidad y mercadotecnia? ¿En qué momento será prudente realizar la inversión en medios?
Posibilidad de Adquisición, Fusión o Joint Venture con otras organizaciones	¿Se han explorado otras opciones estratégicas y todos beneficios y problemas que ellas traerían?
Comunicación	¿Cómo se implementarán los cambios? ¿Cómo se comunicarán las ideas a todos los involucrados?

*Fuente: Evans (2015)*

Tabla 2.5

*Lista de verificación factores externos*

<b>Aspecto externo</b>	<b>Preguntas clave</b>
Clientes	¿Cómo responderán los clientes a las estrategias que están proponiendo?
Competidores	¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Tienen los recursos necesarios para responder?
Proveedores	¿Se tiene el apoyo necesario de nuestros proveedores?
Gobierno	¿Necesitan aprobación regulatoria o gubernamental?

*Fuente: Evans (2015)*

Fase 5. Identificar vacíos de recursos que necesitan ser llenados. Invertir en reforzar, aumentar y mejorar la clasificación inicial de recursos organizacionales (Grant, 2006).

Una vez finalizado la mayor parte del proceso estratégico, es fácil para el estratega identificar los vacíos de recursos que pudieran guiar a la implementación de otras estrategias, es decir que en caso de seleccionar otra estrategia para la cual no se cuenten de manera inmediata con los recursos organizacionales, el tomador de decisiones debe ser capaz de responder a tres interrogantes básicas: ¿Cómo obtendrá la organización los recursos financieros, físicos y humanos para llevar a cabo dicha estrategia?; ¿Debe haber alguna modificación en la cultura o en la estructura organizacional para adaptarse a la estrategia?; ¿Cómo se gestionarán los cambios vinculados a la implementación de la estrategia? (Evans, 2015). Esto ayudará a reforzar, aumentar y mejorar la clasificación de recursos realizada previamente e iniciará nuevamente el proceso.

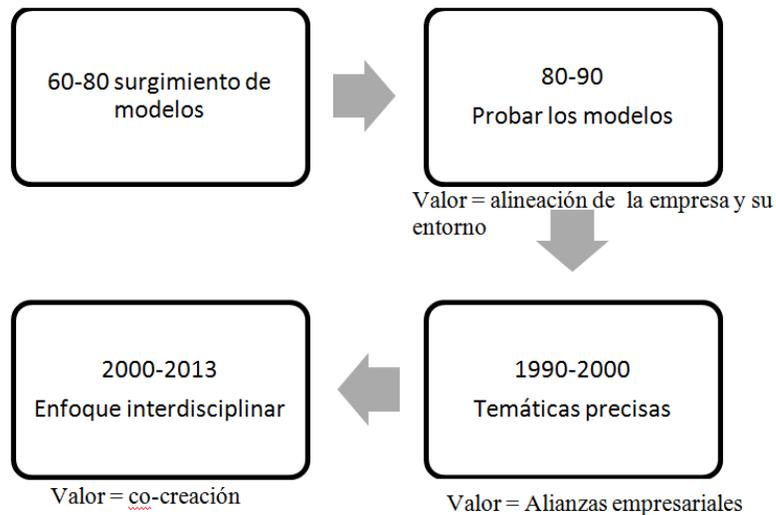
### **El estudio de la estrategia en organizaciones turísticas**

Harrington, Chathoth, Ottenbacher y Altinay (2014) realizan un meta-análisis sobre la literatura académica vinculada con estrategia aplicada en organizaciones turísticas, rescatan 295 artículos publicados entre 1980-2013. Sus resultados muestran

una evolución en el estudio de la estrategia aplicada en organizaciones turísticas que pueden visualizarse en la Figura 2.2.

Figura 2.2

*Evolución de la investigación académica sobre estrategia en organizaciones turísticas*



*Fuente: Elaboración propia con base en Harrington et al. 2014*

De manera general, los modelos para estudiar o investigar sobre la estrategia en organizaciones turísticas surgen a partir de los años 60-70. La literatura académica muestra que en los años 80-90 los investigadores se dedican a probar dichos modelos, modificarlos y proponer nuevos; la importancia en esta etapa radica en el análisis del entorno exterior, donde identificar oportunidades y amenazas son puntos cruciales de la investigación, por lo que la creación de valor depende de la alineación entre la empresa y su entorno.

Entre los años 90 y 2000 las investigaciones sobre estrategia y organizaciones turísticas giran en torno a temáticas muy precisas, tales como formulación de estrategia, estructura de la organización, implementación de estrategias y competencias esenciales

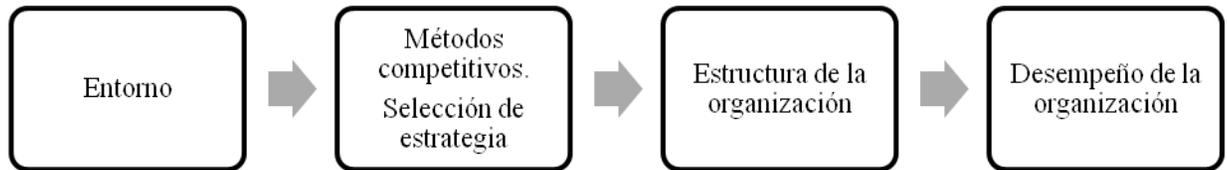
en la organización. En esta etapa se considera que la creación de valor organizacional, en turismo, depende de las alianzas con las que cuenta la empresa.

Finalmente, entre el 2000-2013 el estudio de la estrategia en el ámbito organizacional tiene un enfoque interdisciplinar, abarcando temas tan diversos como disciplinas asociadas al turismo y a la empresa, vinculaciones con psicología al analizar el pensamiento estratégico, sociología, *emprendedurismo*, liderazgo, por mencionar algunas. En esta etapa se siguen aplicando las mismas teorías que dieron base a los modelos de los primeros años, pero en manera más compleja o combinada, la participación de los clientes o turistas comienza a tomar relevancia en la creación del valor, cómo viven, recuerdan y comentan sus experiencias en organizaciones turísticas empieza a cobrar notabilidad en el campo de la estrategia turística.

Durante el periodo que analizan (1980-2013) la única aportación a la teoría sobre estrategia especializada en organizaciones turísticas es el principio de co-alineamiento de Olsen (Harrington, Chathoth, Ottenbacher, & Altinay, 2014). Este principio (Figura 2.3) menciona que una empresa se mantendrá competitiva si logra identificar las oportunidades de su entorno, tomar ventaja de ellas al asignar recursos valiosos previamente identificados dentro de su organización y que añadan valor a la empresa, acciones que puedan verse reflejadas en su desempeño. A grandes rasgos, hace una combinación entre la teoría del entorno y la teoría basada en recursos añadiendo el desempeño de la organización como factor de evaluación.

Figura 2.3

*Principio de co-alineamiento de Olsen*



*Fuente: Taylor, 2002*

La Figura 2.3 muestra el principio propuesto por Olsen, donde es posible percibir similitudes con el proceso propuesto por Grant (2006) en cuanto a las primeras tres fases donde los métodos competitivos reflejan los recursos, tanto tangibles como intangibles, las competencias esenciales/capacidades con los que cuenta la organización turística para generar ventajas competitivas (Teoría de recursos y capacidades). Los eventos del entorno hacen referencia a todos aquellos cambios que surgen en el ámbito político, económico, social y cultural en el que se desempeña la organización (Perspectiva del entorno).

La premisa de este modelo es que las decisiones estratégicas son métodos competitivos identificados que añaden mayor valor a la organización y se adecuan mejor a las oportunidades disponibles. La estructura de la empresa hace referencia a la habilidad de la organización para implementar efectivamente su estrategia. El desempeño del hotel es medido a través de tres indicadores: flujo de caja, rendimiento del capital invertido y percepción de los huéspedes. Éste último eslabón del principio de Olsen (2002) es la marcada diferencia entre el proceso propuesto por Grant (2006) y el de Olsen.

Al analizar la etapa 2000-2013 en el estudio de la estrategia y el último eslabón del principio de Oslen (2002) queda clara la importancia de considerar el diseño y entrega de experiencias memorables desde la organización hacia los huéspedes como una estrategia posible y primordial en empresas turísticas.

### **2.3 Experiencia Memorable**

De la experiencia a la memoria.

Crear experiencias memorables es la razón esencial de la industria del alojamiento, es lo que les permite mantenerse vigentes y competitivos, por lo que debería ser el centro de atención en la planeación estratégica de este tipo de organizaciones, ya que agrega valor a la organización desde la perspectiva de los clientes (Carballo, 2014; Mathisene, 2012; Wing Sun Tu & Ritchie, 2011), pero ¿Cómo pueden los profesionales de la industria del hospedaje facilitar experiencias turísticas que sean particularmente memorables?.

La complejidad en la investigación de experiencias turísticas memorables destaca la importancia de considerar a la experiencia misma como un proceso holístico y multifacético que para ser entendido debe abordarse desde sus principales componentes: la memoria y la experiencia.

#### **Memoria.**

La memoria debe ser incluida en el estudio de experiencias memorables porque, aunque las experiencias en los sitios u organizaciones turísticas sean momentáneas y los sentimientos sean transitorios, el recuerdo que queda almacenado en los turistas es significativo y relevante, a tal grado que impacta en la vida misma de quien vivió la experiencia y en las recomendaciones o no que éste haga a familiares y/o amigos para vivir dicha experiencia. Por lo tanto, las experiencias sólo llegan a clasificarse como

valiosas, incluso con sus vínculos positivos o negativos, si se quedan almacenadas en la memoria (Erose & Coudounaris, 2017; Kim, 2009).

La memoria se construye con el paso del tiempo y los recuerdos se arraigan al compartirlos, es por ende la principal fuente de información sobre un individuo cuando toma la decisión de re-visitarse o recomendar algún destino u organización (Erose & Coudounaris, 2017).

Burki (2007) menciona la importancia de los cinco sentidos en la recuperación de recuerdos significativos, tales como los aromas, los colores, las sensaciones y los sonidos que estaban presentes en situaciones específicas e influyeron en el estado emocional del sujeto que las experimentaba.

La mayoría de los recuerdos a los que tiene acceso el humano están incompletos. Generalmente, los recuerdos vinculados a información negativa incluyen detalles visuales más específicos en comparación con recuerdos vinculados a información positiva o neutral (Cocenas-Silva, Lino, & Droit-Volet, 2012; Kensiger, 2011). Es decir, la gente presenta mayor dificultad en recordar un tipo específico de mariposa que vio durante algún recorrido turístico (información positiva), mientras que recordar los detalles sobre un arma o un excusado sucio es relativamente fácil; las emociones básicas (e.g. felicidad, sorpresa, tristeza, miedo, ira y desagrado) son consideradas como las que mayor vínculo tienen con la memoria, destacando que los estímulos desagradables son los más difíciles de olvidar (Marchewka et al., 2016).

Desde la neurociencia, lo anterior se explica por la activación neuronal de la amígdala, el hipocampo y el giro fusiforme, áreas que son necesarias para la memoria a largo plazo (Cocenas-Silva et al., 2012; Kensiger, 2011), además de que Marchewka et.

al (2016) mencionan la presencia de activación significativa en la amígdala izquierda lo que está relacionado con estímulos desagradables o negativos.

Por lo que podría decirse que los recuerdos negativos permanecen durante más tiempo en comparación con los recuerdos positivos. Carballo (2014) menciona que los turistas tienden a atribuir la causa de las experiencias positivas a ellos mismos, y atribuyen la causa de sus experiencias negativas a factores externos a modo de auto-protección.

En resumen, varios factores aumentan el nivel de recordación de un suceso. Estos incluyen sentimientos afectivos, evaluaciones cognitivas, eventos novedosos (Kim, Ritchie, & McCormick, 2012)

### **Experiencia.**

Carballo (2014) identifica que desde 1976 Dilthey menciona que las experiencias tienen una estructura temporal o procesual a través de etapas, incitando hacia la comunicación con otros sobre el aprendizaje de cada experiencia. Años más tarde, en 1984, Hirschman afirma que la experiencia tiene tres etapas: la cognitiva, la sensación, y la novedad. De acuerdo a Carballo (2014) el proceso de experiencia turística está conformado por estas etapas: orientación, apego, visita, evaluación, almacenamiento, reflexión y enriquecimiento; un año después (2015) Carballo y colaboradores retoman este proceso y lo resumen en: búsqueda de un servicio, compra y recepción del servicio, consumo del servicio, recordación (Carballo, Moreno, Leon, & Ritchie, 2015). Carballo (2014) también añade que es importante considerar que los turistas varían mucho en sus capacidades personales y recursos (e.g. tiempo, dinero, conocimiento, habilidades, actitudes) para obtener experiencias turísticas. Aunque algunas o muchas de las

experiencias turísticas suelen ser caras, se les atribuye un alto valor al considerarlas memorables (Carballo et al., 2015; Pulido & Navarro, 2014)

Uno de los pioneros en proponer el estudio de experiencias significativas en el ser humano fue Csikszentmihalyi (1990), quien propuso el término de experiencia óptima o experiencia de flujo para definir aquellas actividades en las que las personas se ven involucradas en un grado de atención extremo, que les permite olvidarse de situaciones cotidianas poco placenteras y percibir el transcurso del tiempo de manera diferente a como normalmente se contabiliza, a pesar de contar con objetivos claros y específicos para la realización de la tarea, el sujeto involucrado no cuenta con expectativas de beneficios futuros, siendo la actividad misma la recompensa percibida (Csikszentmihalyi, Harper, & Row, 1990).

Tsauri, Yen y Hsiao (2013) mencionan que las personas que reportan haber vivido una experiencia óptima coincidían en tres puntos: escape de las obligaciones a través de una comunión con la naturaleza; experiencias extraordinarias que involucran sentimientos de conectividad e identidad con grupos de amigos, familiares e incluso extraños y finalmente un crecimiento personal, renovación y aventura.

El estudio de experiencias óptimas ha tenido aplicaciones en educación (Schmidt, 2010) y en turismo las aplicaciones se ven reflejadas en actividades turísticas de aventura o ecoturismo (Trigero, 2010; S. H. Tsaur, Yen, & Hsiao, 2013) e incluso en estudios sobre sitios web donde el turista se ve inmerso en la actividad de planeación de viaje que puede categorizarse como una experiencia óptima que le produce placer (Lee & Jeong, 2012); sin embargo, no se han encontrado investigaciones que relacionen la experiencia óptima con el servicio de hospedaje, esto puede verse explicado porque los hoteles pueden considerar generar experiencias óptimas en sus huéspedes al controlar

entornos donde el tiempo transcurra sin ser percibido y las personas puedan olvidarse momentáneamente de situaciones poco agradables de su vida, cabe destacar que la aplicación de la experiencia óptima en hoteles estaría incompleta, de acuerdo a esta teoría, si no se cuenta con una oferta de actividades que mantengan al huésped involucrado mínimo mentalmente en desafíos constantes. Esta situación puede llegar a ser contradictoria para muchas organizaciones boutique enfocadas al descanso donde el turista no tiene motivación ni obligación para participar en actividad alguna (Prebensen & Foss, 2011).

No hay un consenso sobre las dimensiones que determinan las experiencias memorables en turismo. Sin embargo, algunos mencionan que el estudio de la experiencia turística debe abordarse incluyendo dos perspectivas: el ámbito social y los entornos físicos (Gross & Pullman, 2012; Prebensen & Foss, 2011; Walls, Okumus, Wnag, Youcheng, & David, 2011); en el ámbito social, se ha identificado que los turistas suelen acercarse a situaciones donde puedan aprender y socializar no ser sólo observadores pasivos además de que la conducta y la apariencia de los empleados así como su lenguaje verbal y corporal es significativa en la experiencia de los huéspedes (Gross & Pullman, 2012; Park & Almeida, 2017; Walls et al., 2011). El ámbito físico hace referencia al diseño, iluminación, distribución y presencia de olores, sonidos en instalaciones de organizaciones y espacios turísticos y de esparcimiento (Gross & Pullman, 2012; Prebensen & Foss, 2011), Chandralal y Valenzuela (2013) estas perspectivas pueden clasificarse en cognitivas y emocionales, estas perspectivas son reforzadas por la definición que proponen Wing Sun Tu y Ritchie (2011) al mencionar que una experiencia memorable es la evaluación subjetiva y experiencia (afectiva, cognitiva y conductual) de eventos relacionados con actividades turísticas que son parte

de un proceso previo al viaje (planeación y preparación) durante el viaje y después del viaje (los recuerdos).

El proceso, de generación de experiencias memorables en viajeros, desde la perspectiva de Park y Almeida (2016) consta de tres etapas:

Previo al viaje. Involucra la emoción sobre la oportunidad de viajar, la recolección de información y negociación. Durante el viaje el turista disfruta de entablar o fortalecer relaciones con locales o con sus compañeros de viaje respectivamente. Después del viaje. Las experiencias recordadas se basan en las adversidades que se presentaron en el viaje, en lo que el turista pudo hacer más allá que simplemente observar y en las sorpresas positivas ocurridas en el trayecto.

La Tabla 2.6 muestra las dimensiones consideradas por algunos autores para el estudio de la experiencia turística.

Tabla 2.6

*¿Cómo estudiar la experiencia memorable en el turismo? Perspectivas de diversos autores.*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Proceso</b>	<b>Variabes y/o definición</b>
1984	Hirschman	Cognitiva, sensación y novedad	
1999	Schmitt		Sensaciones Cognición Afecto Acciones individuales, Acciones experienciales Acciones relacionales.
1999	Pine y Gilmore		Educación, Escapismo, Estética Entretenimiento
2008	Titz		Respuesta emocional, Experiencias apasionantes Placer o desagrado Sensaciones Cognición
2011	Wing-Su y Ritchie	Previo al viaje (planeación y preparación) durante el viaje y después del	Afecto Expectativas Trascendencia Superación de retos físicos

2012	Kruger y Saayman.	viaje (los recuerdos).	Recuerdos. Amenidades, Mercadotecnia Confort Visibilidad.
2009 y 2012	Kim y Kim et. al		Hedonismo, Trascendencia, Involucramiento, Cultura local, Conocimiento, Novedad Renovación
2013	Tsauri, Yen y Hsiao		Experiencia óptima: escape de obligaciones a través de una comunión con la naturaleza que involucra sentimientos de conectividad e identidad con grupos de amigos, familiares e incluso extraños y finalmente un crecimiento personal, renovación y aventura
2013	Chandralal y Valenzuela		Cognitivo: percepción significativa de la experiencia, percepción de oportunidades para identificar experiencias locales auténticas, percepción de la importancia de la experiencia, percepción de novedad en la experiencia, percepción de oportunidades para interacciones sociales, percepción de casualidades y sorpresas percepción de hospitalidad local, percepción del profesionalismo de guías locales. Afectivo: emociones positivas
2014	Carballo	Orientación, apego, visita, evaluación, almacenamiento, reflexión y enriquecimiento	
2014	Pulido y Navarro		Unicidad, Responsabilidad, Motivación social, Co-creación, Multisensorialidad, Entretenimiento y Capacidad lúdica, Desarrollo personal, Desarrollo relacional, Calidad racional
2014	Kim.		Cultura local, Variedad de actividades, Alojamiento, Infraestructura, Gestión ambiental,

Accesibilidad,  
Calidad de servicios,  
Fisiografía,  
Apego al lugar y  
Superestructura.

2015	Carballo, Moreno, Leon, & Ritchie	Búsqueda de un servicio, compra y recepción del servicio, consumo del servicio, recordación
2016	Park y Almeida	Antes del viaje, durante el viaje y después del viaje

---

*Fuente: Elaboración propia con base en los autores listados en la tabla comparativa.*

Kruger y Saayman (2012) identificaron cuatro factores críticos de éxito en la generación de experiencias memorables para aquellos que participaban como espectadores en eventos deportivos, se considera importante mencionarlos ya que muchos de los huéspedes de hoteles boutique gustan de permanecer como espectadores durante su estancia. Estos factores son: Amenidades (seguridad, limpieza, información y estacionamiento), Mercadotecnia (sitio web amigable, respeto a tiempos y lugares previamente establecidos), Confort y Visibilidad. Criterios que pueden ser fácilmente adaptados en la generación de experiencias memorables en alojamiento temporal.

Para Schmitt (1999) las experiencias memorables incluyen sensaciones, cognición, afecto, acciones individuales, experienciales y relacionales.

Titz (2008) propone cinco temas generales: respuesta emocional, experiencias apasionantes, placer o desagrado, sensaciones y cognición.

Kim (2009) y Kim et. al (2012) proponen una escala que incluye las siguientes variables: hedonismo, trascendencia, involucramiento, cultura local, conocimiento, novedad y renovación.

Pulido y Navarro (2014) determinan la presencia de los siguientes atributos en experiencias memorables: unicidad, responsabilidad, motivación social, co-creación,

*multisensorialidad*, entretenimiento y capacidad lúdica, desarrollo personal, desarrollo relacional, calidad racional.

Kim (2014) Vincula el modelo de competitividad de Ritchie y Crouch (1999) con la experiencia memorable de los destinos e identifican 10 dimensiones que afectan la experiencia memorable de los individuos en destinos: cultura local, variedad de actividades, alojamiento, infraestructura, gestión ambiental, accesibilidad, calidad de servicios, fisiografía, apego al lugar y superestructura.

Wing Sun Tu y Ritchie (2011) identifican cuatro dimensiones de la experiencia memorable: 1) afecto, relacionado con emociones de felicidad, miedo, enojo, emoción y frustración; 2) expectativas, satisfacer las intenciones primarias del viaje o tener sorpresas que iban más allá de las agendas planeadas; 3) trascendencia, reforzar relaciones sociales, desarrollo intelectual, auto descubrimiento y 4) superación de retos físicos; y recuerdos (fotografías, *souvenirs*, contar historias).

Chandralal y Valenzuela (2013) identifican nueve variables involucradas en dos dominios de la experiencia memorable. En el dominio cognitivo: percepción significativa de la experiencia, percepción de oportunidades para identificar experiencias locales auténticas, percepción de la importancia de la experiencia, percepción de novedad en la experiencia, percepción de oportunidades para interacciones sociales, percepción de casualidades y sorpresas, percepción de hospitalidad local, percepción del profesionalismo de guías locales y en el dominio afectivo la variable identificada hace referencia a emociones positivas.

### **Experiencia memorable en organizaciones.**

Desde la perspectiva de gestión, Pine y Gilmore son el punto principal de referencia en cuanto al estudio de experiencias memorables y su vínculo con la gestión empresarial, ellos son reconocidos por exponer la transición del paradigma de una economía enfocada a la entrega de servicios hacia una economía de creación de experiencias.

La experiencia memorable es una serie de eventos que cautivan a los individuos de manera personalizada; el diseño de una experiencia es la creación de un concepto de negocio a través de un lente teatral, aplicando conceptos análogos como montaje, libreto, actuación y temática (Pine II & Gilmore, 1998). En la Figura 2.4 se visualiza de manera abstracta la principal aportación al estudio de la experiencia definido por Pine II y Gilmore (1998).

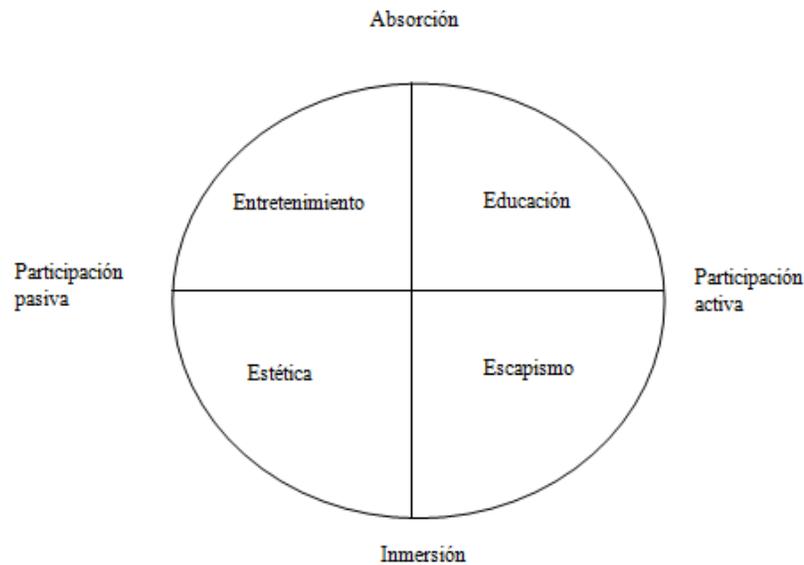
Se identifican dos dimensiones correspondientes a los ejes horizontal y vertical (Ver Figura 2.4), el primero corresponde a la participación del individuo, que puede ser pasiva o activa y el segundo describe el tipo de relación que el individuo tiene con el ambiente. En la parte superior está la absorción, que hace referencia a llevar la experiencia a la mente de una persona, mantener cautiva su atención y en la parte inferior la inmersión que considera el hecho de volverse parte, ya sea material o virtual, de la experiencia. Por ejemplo, la experiencia va hacia el individuo cuando observa la televisión, él absorbe dicha experiencia, y si el individuo va hacia la experiencia, como cuando participa en un juego de realidad virtual, queda inmerso en la experiencia misma.

Estas dimensiones se conectan entre sí a través de cuatro ámbitos: entretenimiento, educación, escapismo y estética. Estos ámbitos son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan y el objetivo de todos y cada uno de los cuatro

ámbitos de experiencias memorables es que la gente hable de ellas (Pine II & Gilmore, 1998).

Figura 2.4

*Dimensiones de la experiencia contempladas por Pine II y Gilmore*



*Fuente: Elaboración propia con base en Pine II y Gilmore 1999*

Mientras que educación y escapismo son ámbitos activos en los que los participantes afectan personalmente el desempeño o el evento que se convierte en parte de su experiencia, es decir existe un involucramiento activo de la mente y/o el cuerpo; las experiencias estética y de entretenimiento son ámbitos pasivos en los que los participantes no afectan directamente o alteran el entorno de la experiencia que están presenciando (Mody, 2016).

Se define como experiencia educativa aquella en la que el turista obtiene algún aprendizaje o se despierta su curiosidad por aprender, se ha identificado que el aprendizaje es uno de los núcleos esenciales que contribuye a la experiencia turística

(Carballo, 2014); en cuanto a experiencia estética el turista se siente cautivado por la armonía o belleza del hotel o su entorno; la experiencia de entretenimiento considera la observación no participante de las situaciones o actividades en el hotel o en el destino y finalmente, en lo que refiere a experiencia de escape de la realidad es considerada cuando el turista tiene la sensación de olvidar la rutina o realidad diaria o incluso tiene la sensación de estar viviendo en otra época (Oh, Fiore, & Jeoung, 2007).

La experiencia estética es la mayor determinante de satisfacción de turistas en hoteles, seguida por la experiencia de escapismo (Gao, 2012; Gongalves, Fraiz, & Manosso, 2013; Oh et al., 2007; Wang, 2013).

Pine y Gilmore (1999) afirman que la experiencia memorable gira en torno a cinco acciones principales por parte de las organizaciones:

- La *tematización* de la organización
- El involucramiento de los cinco sentidos
- La eliminación de indicios negativos
- El reforzamiento de indicios positivos
- Lograr la perdurabilidad de la experiencia en la memoria de los clientes.

De acuerdo a Mathisene (2012) los ámbitos identificados por Pine y Gilmore están representados por dimensiones como afecto, expectativas, valor personal y recuerdo.

El modelo propuesto por Pine y Gilmore considera que las acciones deben ser determinados por la gerencia, sin embargo es importante considerar las habilidades y el conocimiento de los empleados para trabajar colaborativamente con la gerencia en la creación de experiencias (Walls et al., 2011).

Algunas de las aplicaciones recientes del modelo de Pine II y Gilmore en el turismo son: en España, la importancia dada por los huéspedes a la atención, la alimentación, el confort, el precio, las instalaciones termales y la calidad de los equipamientos y tratamientos (Gongalves et al., 2013); En Malasia, la escala propuesta por Oh et. Fiore (2007) es aplicada para vincular la lealtad hacia los resorts con la experiencia memorable (Alia, Hussainb, & Ari Ragavanb, 2014); En Taiwan, vincularon el SERVQUAL con las dimensiones de Pine y Gilmore y concluyen que la calidad del servicio y el valor de la experiencia están estrechamente vinculados con las intenciones de re-visitar un destino (Isada, Lin, & Isada, 2017).

A modo de conclusión, de este apartado, es importante considerar que los factores sociológicos, psicológicos y contextuales, determinan el resultado de la experiencia (Carballo, 2014). Aunque los profesionales del turismo no pueden influir de manera directa en los sentimientos y/o pensamientos del turista durante su experiencia de viaje o incluso en las consecuencias mismas del viaje, si pueden utilizar las herramientas necesarias (recursos y capacidades del hotel) que les permitan entregar la promesa de experiencia memorable que los turistas esperan del destino o de manera específica de la organización turística, de tal manera que incluso puedan entregar sorpresas memorables que excedan las expectativas de los clientes.

En resumen, las tres dimensiones exploradas durante este marco teórico sirven de guía en esta investigación de la siguiente manera:

- La ventaja competitiva, como un constructo conformado por dos principales enfoques: el enfoque del entorno y el enfoque de recursos y capacidades, de los que se rescata su complementariedad para el estudio de organizaciones.

- Los diferentes procesos que se proponen para el estudio de estrategias y las tipologías y definiciones de las mismas, llevan a la identificación de estrategias de diferenciación actuales en organizaciones de alojamiento boutique y a considerar la propuesta de otras estrategias factibles y posibles enfocadas a la diferenciación a través de la experiencia memorable.

- Experiencia memorable, esta teoría hace alusión a que la ventaja competitiva de las organizaciones reside en poder generar una experiencia memorable en los clientes de tal manera que regresen y recomienden el producto o servicio. Bajo la perspectiva de Pine II y Gilmore, esta teoría permitirá identificar las experiencias que se están ofertando en los Hotel Boutique al momento de la investigación

### **3. Metodología**

De acuerdo al marco teórico aquí presentado se ha reconocido que la estrategia es parte de un proceso continuo en las organizaciones y el definir la estrategia a través de sus diferentes tipologías en muestras grandes o poblaciones completas es casi imposible, por ello, es frecuente que la metodología más utilizada para evaluar las estrategias organizacionales sea el caso de estudio (Olsen & Roper, 1998). Aunado a esto, la mayor parte de la investigación sobre gestión estratégica en empresas turísticas tiende a enfocarse en casos de estudio (Harrington et al., 2014), por lo tanto, la presente investigación pretende continuar con esa línea integrando el análisis de contenido cualitativo bajo el enfoque de Kohlbacher (2006).

Se desarrolla una investigación cualitativa que a través del estudio de caso colectivo y el análisis de contenido describe y analiza la utilización de estrategias de diferenciación en un segmento específico de alojamiento en un periodo determinado (2016-2017), con el fin de identificar las ventajas competitivas de este segmento con respecto a otras organizaciones de alojamiento de lujo.

#### **3.1 Método de investigación cualitativo**

En la investigación cualitativa existen diferentes estrategias para acceder a los datos: estudio de caso, investigación experimental, investigación-acción, investigación-intervención y observación participativa. Para la presente investigación el interés radica en el estudio de caso, incluyendo como criterio de análisis el análisis de contenido. Ambas descripciones se profundizan en los párrafos siguientes.

### **Estudios de caso.**

De acuerdo a Stake (1998), el estudio de casos es empático y no intervencionista, el investigador intenta preservar las realidades múltiples así como las visiones diferentes y contradictorias de lo que sucede. Varios autores coinciden en que el estudio de casos puede ser utilizado con otras estrategias de investigación tanto cualitativas como cuantitativas (Hartley, 2004; Stake, 1998; Yin, 2003). La utilidad de los estudios de caso radica en la posibilidad de describir, explorar e incluso fundamentar teorías (Fong, 2007; Martínez, 2006).

Sobre la tipología de estudios de casos, es posible clasificarlos en: estudios intrínsecos, instrumentales y colectivos, siendo relevante para ésta investigación este último que hace referencia a cuando el interés del estudio radica en analizar una misma situación desde diferentes perspectivas y puede parecer oportuno elegir varias organizaciones o personas para realizar estudios colectivos de caso.

Yin (2003) identifica cinco elementos determinantes en el diseño de estudio de casos: Las preguntas de investigación; Las proposiciones teóricas; La(s) unidad(es) de análisis; La vinculación lógica de los datos a las proposiciones; Los criterios para la interpretación de los datos.

Conforme a los elementos que determinan el diseño de estudio de casos de acuerdo a Yin (2003) las preguntas de investigación y proposiciones teóricas fueron mencionadas previamente y con respecto a las unidades de análisis se trata de múltiples unidades de análisis que incluyen a 14 organizaciones, nueve de ellas con categoría boutique y cinco hoteles de lujo con ubicación y precio similar a los hoteles boutique. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones se obtiene al diseñar instrumentos

para la aplicación de entrevistas estructuradas y un libro de códigos con base en las teorías de Recursos y Capacidades y de Experiencia Memorable. En tanto, los criterios para interpretación de los datos son: el análisis de contenido cualitativo (que se describe en el siguiente apartado) y la síntesis cross-case, en el que se considera a cada caso individual como un estudio por separado, puede incluir técnicas cuantitativas comunes a otras técnicas de síntesis, utiliza como herramienta comparativa las tablas de palabras y depende de la interpretación argumentativa.

Con respecto a la validez en los estudios de caso, Yin (2003) menciona tres pruebas de validez: 1) Validez de construcción: establece medidas operacionales correctas para los conceptos estudiados a través de múltiples fuentes de evidencia, éstas pueden ser entrevistas, documentos, registros de archivo, observación directa e incluso evidencia cuantitativa; 2) Validez externa. Establece el dominio en el que los resultados del estudio puedan ser generalizables desde una perspectiva analítica (uso de teoría y replicación lógica); 3) Confiabilidad o replicabilidad, a través del desarrollo de bases de datos sobre casos de estudio y el uso de la teoría demuestra que el estudio y el procedimiento de recolección de datos puede ser repetido con los mismos resultados

Este método de investigación tiene entre sus limitaciones, más allá de la difícil construcción del mismo, la alta probabilidad de confusión entre lo anecdótico y lo relevante, además de que lo que se gana en profundidad se pierde en amplitud y destaca la poca probabilidad de dar resultados preliminares. Sin embargo, las cualidades del estudio de caso superan por mucho sus limitantes ya que se trata de un método que constituye un puente entre la teoría y la práctica, facilita el entendimiento de las acciones de las personas en situaciones específicas, además de permitir la comprensión de diferentes posturas frente a un conflicto o situación específica, la descripción detallada

de los acontecimientos permite análisis profundo de mundos paralelos, considerando las diversas perspectivas.

### **Análisis de contenido.**

De acuerdo con Kohlbacher (2006), el análisis de contenido cualitativo puede ser utilizado como criterio de análisis en los estudios de caso. El objetivo del análisis de contenido es estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y capaz de agrupar los contenidos en categorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), se trata de una metodología de investigación no intrusiva, utilizada para estudiar una amplia gama de datos textuales como mensajes en medios, transcripciones de entrevistas, discusiones en foros virtuales, blogs o diarios de viajes (Stepchenkova, Kirilenko, & Morrison, 2009).

El análisis de contenido cuantitativo se basa en la suposición que el tema más frecuente en el texto es el más importante, sin embargo algunos autores coinciden en que una orientación sólo cuantitativa ignora la reconstrucción de contextos que va más allá de la mera métrica (Gläser & Laudel, 2000; Kracauer, 1952).

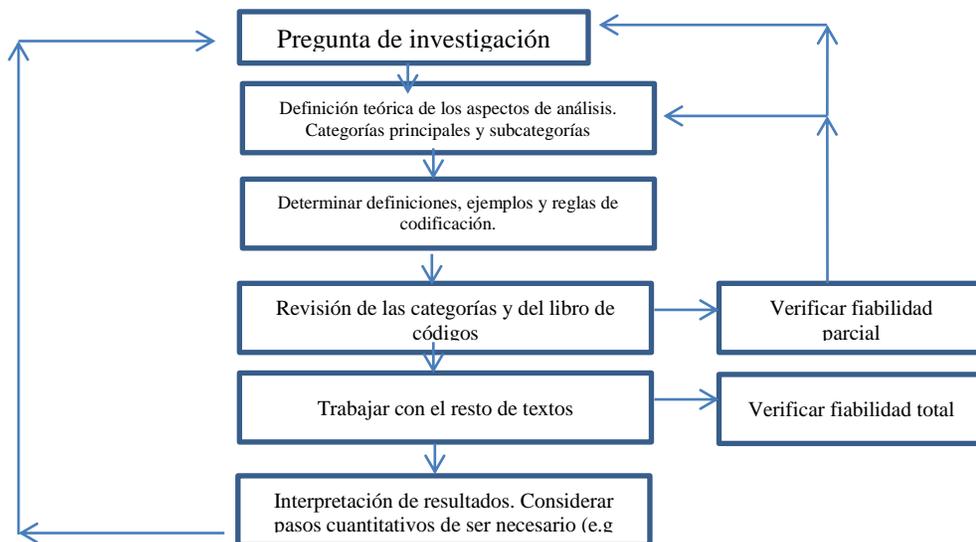
Hsieh y Shannon (2005) definen el análisis de contenido como un método de investigación para la interpretación subjetiva de datos textuales a través de un proceso de clasificación sistemático de codificación e identificación de temas o patrones. Ellas identifican tres tipos de análisis de contenido cualitativo: convencional, direccionado y sumativo. El de interés para esta tesis es el análisis de contenido direccionado, el cual hace uso deductivo de la teoría, donde el objetivo es validar o extender conceptualmente algún marco teórico o teoría. Con el uso de teoría existente o investigación previa se identifican los conceptos clave o variables como categorías de codificación iniciales,

después determinan, con base en teoría, definiciones operacionales para cada categoría. El sistema de categorías pueden ser ajustado/modificado en cualquier punto del análisis (Kohlbacher, 2006).

Los resultados de un análisis de contenido direccionado ofrecen evidencia de apoyo o no a una teoría. Esta evidencia puede ser presentada al mostrar códigos con ejemplos o evidencia descriptiva, el uso de un orden de clasificación de frecuencias puede ser relevante. Los pasos propuestos por Mayring (2000) para el desarrollo de categorías facilita el uso del análisis de contenido cualitativo y pueden ser visualizados en la Figura 3.1

Figura 3.1

*Modelo de pasos para el desarrollo de categorías*



*Fuente: Elaboración propia con base en (Kohlbacher, 2006)*

Para asegurar la validez del estudio con este método, los datos o un porcentaje de ellos, generalmente entre el 10 y el 20%, deben ser posibles de interpretar de manera

similar por dos o más investigadores (codificadores), para ello el coeficiente de Kappa (si se trata de dos codificadores) debe ser mayor o igual a 0.75 para considerarse como un resultado óptimo, aunque resultados entre 0.40-0.75 son bien aceptados (Krippendorff, 2004). Cuando se cuenta con la colaboración de más de dos codificadores el alfa de Krippendorff permite dar la fiabilidad pertinente al estudio, donde el mínimo aceptable es de  $\alpha \geq .667$  y el óptimo  $\alpha \geq .800$  (Krippendorff, 2004)

La mayor fortaleza de este método reside en el apoyo o extensión a una teoría existente; los retos del método consisten en no sesgar los datos recolectados en búsqueda precisa de categorías identificadas con anterioridad.

### **3.2 Técnicas**

Bajo el método cualitativo se utilizaron como técnicas: entrevista estructurada, y observación no participante.

#### **Entrevista.**

De acuerdo a Rodríguez et al. (1999) la entrevista es una técnica en la que interactúan dos personas a través de la solicitud de información proveniente de una persona o de un grupo específico, para obtener datos sobre un problema determinado.

La tipología de entrevistas que pueden utilizarse en la investigación se refiere a entrevistas estructuradas, semi-estructuradas, no estructuradas o a profundidad y entrevistas de grupo (Rodríguez, Gil, & García, 1999).

La técnica utilizada en esta investigación fue la entrevista estructurada que parte de preguntas abiertas estructuradas previamente con base en la teoría. Con fines de seguir el método de análisis de contenido, es importante que las preguntas abiertas sigan

un patrón que esté vinculado con las categorías predeterminadas basadas en teoría (Hsieh y Shannon, 2005).

Además de la guía de preguntas se grabó el audio de la entrevista para facilitar el análisis posterior de los datos obtenidos.

### **Observación.**

Stake (1995) define a la observación como un proceso sistemático a través del cual el investigador recoge información relacionada con cierto problema y donde intervienen sus percepciones e interpretaciones. Por su parte, Marshall y Rossman (1989) definen la observación como la descripción sistemática de eventos y conductas en un escenario social determinado. Las observaciones proporcionan una fotografía escrita de una problemática específica en la que existen distintas posturas que el observador puede adoptar durante una investigación: participante completo; participante como observador; observador completo; observador no participante (Kawulich, 2005)

La observación realizada en este estudio fue bajo la postura de observación no participante, donde el investigador interactúa con los sujetos de estudio, pero no se involucra en sus actividades cotidianas, de tal manera que se dedica primordialmente a observar, a diferencia del observador completo, bajo la postura del observador no participativo no es necesario ocultarse.

La técnica de observación lleva un proceso definido (Stake, 1998):

- Definir el problema u objeto de observación.

Antes de iniciar las observaciones, el problema que guie la observación debe formar parte de una estructura teórica o de un esquema conceptual previo.

- Selección de muestras

Es importante registrar la duración total de la observación, la distribución del tiempo la especificación de un punto de observación y si se realizará de manera transversal o longitudinal.

- Definir un sistema de observación

Bajo este título, Stake (1998) basado en Everstone y Green (1989), define las técnicas e instrumentos habituales de observación y las clasifica en: categoriales, descriptivos, narrativos y tecnológicos, siendo el sistema categorial el de interés para esta investigación, se describe a continuación.

- Sistemas de observación categoriales.

Sistemas cerrados en los que la observación se realiza desde categorías previamente definidas por el investigador. Los sistemas de categorías pueden ser unidimensionales (que aludan a un solo constructo con varias categorías) o multidimensionales (varios constructos con múltiples categorías).

La herramienta utilizada en este sistema de observación por categorías fue la lista de control, donde el observador se limita a indicar si tales características están presentes o no en los sujetos u objetos observados durante un periodo de tiempo específico.

### **3.3 Instrumentos y validación**

Bajo la postura de observación no participante se utilizó una lista control para registrar lo observado en sistema por categorías (Ver Apéndice A) en los nueve hoteles boutique del estudio y los cinco hoteles de lujo.

En total fueron 18 indicadores evaluados de manera dicotómica (1 = presencia y 0= ausencia del recurso), distribuidos en tres categorías: recursos físicos (11); recursos organizacionales (4); experiencia memorable (2) y otros (1). Además de la evaluación

dicotómica, cada indicador evaluado tenía un espacio para observaciones cualitativas. Añadiendo a esto cuatro preguntas abiertas sobre: ambiente percibido; observaciones generales; atractivos cercanos al hotel; mobiliario y diseño.

La guía de entrevista dirigida a gerentes consistió en 45 preguntas en total de las cuales cinco fueron demográficas, nueve cerradas y 31 abiertas. El registro se llevó a cabo con la aplicación móvil *Smart Voice Recorder*, se transcribieron en Word y se analizaron con el software QDA Miner en su versión 5. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 50 minutos y se realizaron durante agosto y septiembre 2016 para los hoteles boutique y agosto-septiembre 2017 para los hoteles de lujo. (Apéndice B)

La guía de entrevista aplicada a empleados consistió en 36 preguntas, de las cuales seis eran demográficas, 26 abiertas y cuatro cerradas. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 20 minutos, se realizaron durante Febrero-Marzo 2017 para los hoteles boutique y octubre-noviembre 2017 para los hoteles de lujo, el registro se llevó a cabo con la aplicación móvil *Smart Voice Recorder*, se transcribieron en Word y se analizaron con el software QDA Miner en su versión 5 (Apéndice C).

Para validar el caso de estudio colectivo se seleccionó la triangulación, recabando información de tres ejes importantes de las organizaciones de alojamiento temporal: los gerentes, los empleados y los clientes.; para ello se registraron todos los comentarios de huéspedes de los 14 hoteles, tanto boutique como de lujo recabados en Tripadvisor (plataforma en línea de opiniones públicas sobre viajes) su análisis se realizó con apoyo del software Atlas Ti en su versión 7, con base en un libro de códigos (guía de codificación visible en Apéndice D).

Para validar la codificación de entrevistas a empleados y entrevistas a gerentes se contó con el apoyo de dos codificadores, mientras que para validar la codificación de comentarios generados por los usuarios, en este caso turistas, en la web, se contó con el apoyo de cuatro codificadores, en ambos casos esto permitió la evaluación de la codificación con base en la ocurrencia del código, opción que registra si los codificadores están de acuerdo en la presencia de códigos específicos en cada documento. Este acuerdo se calcula con un valor dicotómico, indicando si el código está presente o ausente, similar a lo realizado con los resultados de la observación. Como técnica de ajuste se utilizó el alpha de Krippendorff, que arroja valores entre 0 y 1, y el óptimo a obtener es un  $\alpha \geq 0.800$ , aunque se pueden concebir conclusiones aceptables con  $\alpha \geq 0.667$  (Krippendorff, 2004).

La totalidad de las entrevistas, tanto en los hoteles boutique como en los hoteles de lujo fueron codificadas por dos codificadores obteniendo un porcentaje de acuerdo de 85.7% y un alpha de Krippendorff de 0.706

Para la codificación de los comentarios extraídos de Tripadvisor se contó con el apoyo de 6 codificadores en total, distribuidos en dos fases: En la primera fase, cuatro de ellos codificaron una muestra piloto de 80 comentarios seleccionados al azar de hoteles boutique y hoteles de lujo en Querétaro, esto con la finalidad de calcular el porcentaje de acuerdo intercodificador, mejorar el libro de códigos y aclarar cualquier duda que pudiera surgir durante el proceso. Se obtuvo un porcentaje intercodificador de: 72% se resolvieron dudas y se explicitaron los códigos de experiencia estética, experiencia de escape, recursos humanos y recursos organizacionales. La segunda fase consistió en la codificación total de 797 comentarios, tarea que una vez validada la muestra piloto, sólo realizaron dos codificadores. Al final de la misma se calculó el porcentaje

intercodificador y el alpha de Krippendorff obteniendo un 92% y un alpha total de 0.652 respectivamente.

Ambos indicadores, tanto de la codificación de entrevistas, como de la codificación de comentarios, muestran resultados confiables que fortalecen esta investigación.

A manera de síntesis es posible decir que la investigación se llevó a cabo en cuatro grandes etapas:

I. Observación no participativa sobre el funcionamiento general de las 14 organizaciones. Como instrumento se utilizó una ficha de observación.

II. Entrevistas estructuradas a Gerentes o dueños de los hoteles que conforman la muestra del estudio.

III. Entrevista estructurada a empleados de primer contacto los 14 hoteles del estudio

IV. Análisis de los comentarios de huéspedes de hoteles que conforman el estudio en plataformas web de viajes.

Con el objetivo de proponer estrategias de diferenciación óptimas para las organizaciones del estudio, al finalizar la cuarta etapa se procedió a analizar la información con apoyo del uso de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta recomendada por varios teóricos de la planeación estratégica (Evans, 2015; George & Álvarez, 2005; Munch, 2011).

### **3.4 Población y muestra de estudio**

La población de interés fueron los hoteles boutique y los hoteles de lujo de Querétaro; a través de un muestreo no probabilístico por cuotas la muestra estuvo conformada por 18 colaboradores de hoteles boutique (nueve gerentes y nueve empleados de primer

contacto) y 10 colaboradores de hoteles de lujo (cinco gerentes y cinco empleados de primer contacto; representando a nueve organizaciones boutique y cinco organizaciones de lujo. Las entrevistas se llevaron a cabo durante Agosto-Septiembre 2016.

Para conocer la opinión de los huéspedes se analizó la totalidad de comentarios escritos en la plataforma web de viajes Tripadvisor en ambos tipos de organizaciones durante el periodo comprendido del enero 2016 a diciembre 2017 sobre los 14 hoteles del estudio (793 comentarios).

### **3.4 Variables e indicadores.**

Con el fin de construir los instrumentos, se definieron las variables e indicadores explícitos en la

**Tabla 3.1.**

La congruencia metodológica, como base para la construcción de instrumentos utilizados, puede visualizarse en el Apéndice E.

Tabla 3.1

*Variables e indicadores de la investigación*

<b>Variables.</b>	<b>Indicadores.</b>	<b>Referencia.</b>
Recursos financieros. <i>Estabilidad financiera de la organización.</i>	Retorno de la inversión  Niveles de deuda Acceso a créditos Ventas Rentabilidad (RevPAR)	Enz (2010)
Recursos humanos. <i>Personal que colabora en puestos operativos de la organización.</i>	Pro-actividad en el aprendizaje Capacitación. Compromiso con la organización.	George y Álvarez (2010); Meyer y Allen (1997)
Recursos físicos. <i>Parte tangible y/o visible del hotel.</i>	Ubicación Instalaciones	Gao, (2012)
Recursos tecnológicos. <i>Automatización de tareas y desarrollo de nuevos productos.</i>	Espacios adaptados para personas con discapacidad motora. Uso de la tecnología en instalaciones del hotel. Personalización del servicio.	Yeoman, (2012)
Reputación. <i>Suma de identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado con la empresa a través del tiempo</i>	Imagen de marca. Percepción y experiencia para recomendar o no el servicio	Martínez y Olmedo (2013)
Recursos organizacionales. <i>Recursos intangibles que representan la esencia de la organización. También acciones de mandos medios y/o gerenciales</i>	Estructura de la organización (tamaño, diseño, elementos culturales) Tipo de planeación. Oferta de servicios adicionales.	Barney (1991); Hall (1992); Hanna (1998); Mintzberg (1998)
Experiencia Memorable. <i>Acciones que las organizaciones pueden poner en marcha para generar experiencias memorables en sus clientes</i>	Tematizar la experiencia Mezclar en la memoria Comprometer los cinco sentidos. Educación, escapismo, estética, entretenimiento	Pine y Gilmore (1999)

*Fuente: Elaboración propia. 2018*

#### 4. Resultados y Discusión

A continuación, se discuten los resultados obtenidos, analizándolos con base en las preguntas de investigación previamente postuladas, es importante mencionar que se identifican a Los casos de hoteles boutique por una numeración del 1 al 9 mientras que los casos de hoteles de lujo van de la letra A a la letra E.

Con el fin de dar respuesta a: ¿En qué recursos internos de la organización, basan los huéspedes su preferencia por los hoteles boutique en comparación con los hoteles de lujo? se realizó un inventario y una comparación de recursos, con base en la codificación del contenido generado por huéspedes de las 14 organizaciones del estudio.

Primero se identificaron los datos demográficos vinculados a los huéspedes que fueron recabados de la plataforma de viajes Tripadvisor (Ver Apéndice F).

En ambas categorías de hotel se observa una mayor presencia de comentarios de turistas nacionales, es decir, residentes en México. Este resultado es contrario a lo comentado por los gerentes y empleados de hoteles boutique, quienes al preguntarles sobre el perfil del turista que visita las organizaciones en las que ellos colaboran, el 56% de los entrevistados aluden a recibir mayoritariamente turistas extranjeros.

“Extranjeros, entre un poco tranquilos mayores de 30 años” *Recepción Caso 1*

“extranjeros que vienen a vacacionar de edad avanzada. Viajan en pareja la gran mayoría” *Recepción Caso 2*

“tenemos mucho extranjero y los fines de semana tenemos parejas más que nada, una que otra familia pero el hotel es más de adultos que de niños” *Gerencia Caso 4*

“te diría que es perfil alto, medio alto y principalmente extranjero, desgraciadamente el mexicano todavía somos, desconocemos mucho del mercado, tenemos la idea de que vas a un hotel boutique y va a ser prohibitivo y no es cierto. Un hotel puede ser exclusivo sin ser exclusivista” *Gerencia Caso 8*

Aunque en los hoteles de lujo lo mencionado por los colaboradores y lo encontrado en los comentarios de Tripadvisor coincide al reportar una presencia mayoritaria de turistas nacionales, es importante dejar en tela de juicio el perfil del

turista ya que no todos los turistas que se hospedan escriben comentarios públicos sobre su estancia y un 35% de los comentarios recabados sobre hoteles boutique no especificaba el lugar de origen de quien escribía.

En los hoteles boutique quienes principalmente escriben son mujeres (40%) con una diferencia mínima de los comentarios escritos por hombres (37%) y hay una mayor escritura de comentarios en 2016 en comparación con 2017 (diferencia de 33 comentarios, es decir se redujeron en un 16%).

A diferencia de los hoteles boutique, la mayoría de los huéspedes que escribieron sus comentarios sobre hoteles de lujo en Tripadvisor durante el periodo de estudio son hombres (59%). Al igual que en los hoteles boutique destaca una mayor escritura de comentarios en 2016 en comparación con 2017, aunque la diferencia es más drástica en hoteles de lujo que en hoteles boutique (diferencia de 178 comentarios, es decir se redujeron en un 204%).

En segundo lugar se comenzó con el análisis de la presencia de recursos en cada categoría de organización (boutique/lujo) haciendo una comparación entre ellos.

### **Recursos físicos**

Analizando las respuestas de huéspedes se obtuvo como resultado que la ubicación y las habitaciones son los recursos físicos más destacables en ambas categorías de organización, reportadas por el 100% y 93% de los informantes respectivamente, sin embargo a pesar de que los porcentajes sobre la mención de habitaciones entre ambas categorías son muy similares, el discurso en la descripción de habitaciones difiere significativamente.

Para los huéspedes de hoteles boutique, las habitaciones son un recurso físico importante porque ninguna habitación es igual a otra, por la decoración y diseño que distingue a cada una de ellas y que mantiene una congruencia entre el estilo de toda la organización

"The hotel has nice size rooms all different layouts hacienda style". *Caso 6*

Para los huéspedes de hoteles de lujo la importancia de las habitaciones radica en la sensación de nuevo y la comodidad.

"Las habitaciones, la calidad de las habitaciones. Son prácticamente nuevas" *Caso E.*

"Habitaciones amplias y muy cómodas" *Caso A*

"éstas últimas [las habitaciones] muy amplias y con piso laminado cosa que me agrado mucho" *Caso C*

Ubicación. Tanto en hoteles boutique como en hoteles de lujo el huésped identifica como un recurso físico importante la ubicación del establecimiento.

"En una ubicación que te permite salir a caminar y conocer tantas cosas que están tan cerca a sólo minutos caminando" *Huésped Caso 1*

A través de la ficha de observación se identificaron más de dos atractivos turísticos cercanos a cada hotel, coincidiendo en una ubicación céntrica de ambas categorías.

Sobre las instalaciones, los huéspedes de hoteles de lujo hacen mención a recursos como el gimnasio y la recepción.

"algo que más me interesa de un hotel es el gimnasio, en este caso, es muy bueno y adecuado" *Caso C*

"Las instalaciones tanto del lobby como de las habitaciones muy agradables y limpias" *Caso B*

Mientras que los huéspedes de hoteles boutique, aprecian la fusión entre historia y modernidad que brindan las instalaciones.

"La casona es fantástica y el nivel de conservación en áreas públicas es impecable" *Caso 2*

Sobre la terraza, en comparación con los hoteles de lujo, donde sólo dos de ellos cuentan con terraza visible, la mayoría de los hoteles boutique cuentan con terraza, los que más llaman la atención son el caso 5 cuya terraza es exclusiva de una habitación, y el caso 1 que su terraza se ubica en la parte superior del establecimiento y funciona como bar. Algunos de los comentarios de huéspedes boutique hacen alusión a la vista que se puede apreciar desde la terraza.

“la terraza superior tiene una vista impresionante, para disfrutar de una puesta de sol” *Huésped Caso 7*

"los juegos pirotécnicos se ven muy bien desde la terraza. Se pueden ver incluso los de las demás plazas." *Huésped Caso 8*

"excelente vista desde la terraza" *Huésped Caso 9*

En la mayoría de los casos, ninguno de los huéspedes identifican al mobiliario como importante dentro de sus recursos físicos, sin embargo varios huéspedes del caso 2 comentan sobre el mobiliario que observaron durante su visita:

"Amueblado con mobiliario de época de buen gusto"

“Los muebles van de acuerdo a la decoración que te transporta a otra época”

A diferencia de los hoteles de lujo, la gran mayoría (77%) de los hoteles boutique del estudio no cuenta con áreas verdes. De los que sí cuentan con espacios verdes destaca el caso 7 donde se mencionan por su uso para aplicación de políticas incluyentes con las mascotas:

"Las áreas verdes muy adecuadas y libres para que pasar a los peluditos."

El caso B, en los hoteles de lujo destaca por los múltiples comentarios hacia las extensas áreas verdes con las que cuenta:

“Lo que más me gusta del hotel son las áreas verdes y fuentes”

“tienen una vegetación y paisaje increíble”

Contar con un espacio de agua en el cual se puedan sumergir los visitantes es identificado como algo importante en aquellos hoteles que cuentan con el recurso físico; la diferencia entre los huéspedes boutique y los de lujo es que los primeros hacen referencia no sólo a la alberca sino al jacuzzi también:

"La alberca es de buen tamaño, la disfrutarás, así como el jacuzzi." *Caso 4*

"El Jacuzzi y alberca muy ricos también" *Caso 5*

"The Jacuzzi at the roof garden was one of the highlights of our stay, the views from there are just gorgeous!" *Caso 9*

y los segundos comentan sólo sobre el uso de la alberca, quizá porque los hoteles de lujo del estudio no cuentan con el recurso de jacuzzi.

"el agua de la alberca a la temperatura perfecta." *Caso B*

"la alberca muy cómoda y para toda la familia" *Caso E*

Llama la atención el caso 6 en donde ningún huésped hace referencia a este recurso a pesar de que la organización cuenta con una alberca.

En la columna de *Otros* destacan los códigos *in-vivo* no considerados en el libro de códigos y que aparecieron durante el discurso de los informantes en torno a recursos físicos: estacionamiento, cava y biblioteca.

En cuanto al estacionamiento, la mayoría de los hoteles boutique (67%) no cuentan con un estacionamiento propio, una de las mayores quejas por parte de los huéspedes:

"para remate el estacionamiento es de pago y no está incluido en la tarifa de la habitación." *Caso 2*

"El hotel no cuenta con estacionamiento propio, lo cual es increíble siendo un hotel boutique. El estacionamiento que le brinda el servicio al hotel queda a 3 cuadras." *Caso 7*

“sólo el problema del estacionamiento, a pesar del bono de 50 pesos se paga la diferencia, y en realidad se usa poco el carro ya que el hotel es muy céntrico, por lo que el precio del estacionamiento se eleva bastante.” *Caso 8*

Mientras que los hoteles de lujo cuentan en su mayoría (60%) con estacionamiento propio y fácil de identificar lo cual es también reconocido por los huéspedes:

“cómodo estacionamiento de autoservicio” *Caso C*

“por el estacionamiento no tuvimos problema” *Caso D*

“Estacionas tu coche frente a tu habitación” *Caso B*

Cava y Biblioteca. Llama la atención que más de un huésped en el caso 6 hacen alusión a la cava y la biblioteca del hotel.

"la cava de vinos está de lo más romántica para una cena en pareja"  
"sobresale la Biblioteca con ambiente acogedor y de muy buen gusto"

### **Recursos humanos.**

Los principales resultados fueron que en los recursos humanos en los hoteles boutique se identificaron fallas en la capacitación de los mismos y la presencia de polivalencia de puestos; el huésped valora en ambas categorías la atención, amabilidad y esfuerzo que ponen los recursos humanos para cumplir o superar sus expectativas.

De manera más detallada, los resultados por categoría análisis se presentan a continuación (Ver Apéndice F):

Capacitación. La falta de capacitación, en hoteles boutique, es perceptible para los huéspedes en el 44% de los casos de estudio cuando mencionan e incluso recomiendan que el personal tome algún curso de atención a clientes:

“...el personal no es amable ni atento; se comporta como una máquina inanimada. No sería mala idea que tomarán un curso de atención a clientes. Un ejemplo: solicité que llamaran a un taxi para ir al aeropuerto y se me dijo que lo harían; diez minutos más tarde supe que no lo habían llamado.” *Caso 2*  
“Paguen personal capacitado, amable y agradable físicamente para el área de recepción del hotel, es la primera impresión que tiene el huésped.” *Caso 2*

Esta situación se llega a identificar incluso en la atención telefónica, previa a la llegada:

“Respecto a las cosas que podrían mejorar, la atención de los chicos que contestan cuando llamas por teléfono es mala, no están preparados y no tienen actitud de servicio; cuando llegas al lugar lo experimentas en carne propia” *Caso 3*

Y aunque se reconoce el esfuerzo del personal también se percibe que les falta preparación:

“The staff is nice enough and well-intentioned, but doesn't feel equipped to run the hotel half the time” *Caso 6*  
“Último detalle y lo hablamos con el gerente: el personal es muy agradable y servicial, pero les falta más experiencia” *Caso 7*

En hoteles de lujo no se identificaron comentarios provenientes de huéspedes que hablaran sobre la falta de capacitación de los recursos humanos, es posible que esto se deba a dos causas: una, que el huésped no tenían la expectativa previa a su llegada de un trato detallado y por lo tanto no hubo una desilusión que pudiera comentar una vez terminada su visita o dos, que los sistemas de capacitación en los hoteles de lujo superan a los sistemas de capacitación de los hoteles boutique.

Compromiso con la organización. Se consideró como compromiso aquello que ellos identificaron o mencionaron como el esfuerzo que ponen los empleados para realizar su trabajo, destacando el caso 8 con varias menciones sobre las acciones que realizan los recursos humanos para superar las expectativas.

“No tengo más que FELICITARLOS ampliamente, pues se " rompen el alma" para que uno esté mejor que en su propia casa y CON TANTO AMOR. Gracias de nuevo” *Huésped. Caso 8*

“El personal siempre dispuesto a dar más del 100 % en las atenciones.” *Huésped. Caso 8*

“...el servicio es uno de los mejores que he vivido el personal se esmera por hacerlo a uno sentir súper consentido” *Huésped. Caso 8*

Otros [Códigos in-vivo]. A pesar de no ser un código previamente definido en el libro de códigos, se identificó la presencia de una polivalencia de puestos en algunos casos boutique, esto hace alusión a la situación en la que un empleado está capacitado para cubrir más de un puesto en caso de ser necesario.

Se identifica que hay poco personal al momento de la visita del huésped:

“el servicio es bueno, las dos empleadas se esfuerzan por atender lo mejor posible a los huéspedes” *Caso 1*

El huésped sabe que quien realiza la actividad de apoyo con las maletas es el recepcionista, no el botones:

“at the begging of our stay a kind young guy help us with our stuff then we know that he was the receptionist not the bell-boy , he explain us that everything that we need he can help us with it so he recommend us a very beautiful restaurant call la Laborsilla another lovely place the we came back and at 1:00am we ask for an extra bed and he take it to our room the service in this hotel is the best part of our stay thanks a lot Mr Erick and Anívall for the service” *Huésped Caso 6*

Esta situación de polivalencia de puestos no es criticada de manera explícita por los huéspedes boutique y tampoco fue identificada en los comentarios de los huéspedes de lujo.

En los comentarios de ambas categorías de hospedaje se observaron menciones reiteradas sobre atención destacada, personal amable y amistoso y comentarios evaluativos buenos o excelentes con respecto a los recursos humanos. La diferencia radica en que los huéspedes boutique perciben un trato casero, comentario ausente en los huéspedes de lujo.

Algunos ejemplos:

“lo mejor, la calidez de su gente, que te atiende haciéndote sentir como en casa.” *Huésped Caso 8*

“Me sentí como el dueño de la hacienda, como si fuera mi casa.” *Huésped. Caso 5*

“la atención de su personal es totalmente cordial y servicial, logran hacerte sentir en casa, en recepción te puedes apoyar en caso de requerir algo de información para salir a conocer y siempre con una sonrisa” *Huésped Caso 6*

## Recursos tecnológicos

Los indicadores considerados en este apartado son el uso de tecnología, la personalización de servicios y la accesibilidad de instalaciones, éste último se analiza con base en observación.

La accesibilidad de las instalaciones para silla de ruedas y/o carriolas es visible sólo en el 22% de los casos boutique al contar con rampas mientras que el 80% de los casos cuenta con accesibilidad a sus instalaciones a través de elevadores y/o rampas.

En general no se identificaron menciones sobre la accesibilidad de las instalaciones excepto por un comentario en el que de manera indirecta hace una observación sobre la poca accesibilidad a todas las habitaciones para personas de edad avanzada.

“Recomendable solicitar las habitaciones del primer piso si viajan con adultos mayores. Las escaleras son un poco empinadas para ellos.” *Caso 8*

Se consideraron como indicadores de uso de tecnología en instalaciones del hotel: señala Wi-Fi, aire acondicionado, Televisión inteligente o Smart Tv, Reservas móviles y otros. Todos los casos cuentan con Wi Fi. Sólo el caso 6, 9, B y C consideraron eficiente y óptima la señal WiFi durante su estancia

En el caso 3, donde se observó la mayor cantidad de quejas por parte de los huéspedes con respecto a este recurso, hay un comentario peculiar que puede guiar alguna estrategia de diferenciación:

“El único detalle que creo que es bueno es que no hay internet en los cuartos, solo en el lobby o en áreas comunes y es gratuito” *Huésped Caso 3*

En el comentario de este huésped puede percibirse como la oportunidad de ofertar o comunicar la ausencia de internet en las habitaciones en congruencia al descanso del turista.

El aire acondicionado, es para ambos casos colectivos un recurso que pueden mejorar, si bien la mayoría de los hoteles boutique (77%) y hoteles de lujo (80%) cuentan con el recurso, los comentarios de los huéspedes giran en torno a fallas en el mismo.

“Excelente todo excepto que el aire acondicionado de los vecinos sonaba muy fuerte.” *Huésped Caso B*  
“Pedimos una habitación sin ruido, y los aparatos de aire acondicionado estaban encima del techo, produciendo un ruido constante” *Huésped Caso 6*  
“El aire acondicionado no enfriaba correctamente y dormir con la ventana abierta, además del ruido dejaba entrar mosquitos” *Huésped Caso 2*

Del mismo modo, aquellos hoteles que no cuentan con aire acondicionado presentan comentarios negativos de huéspedes al respecto, sin importar la categoría (boutique/lujo):

“Mi cuarto no tenía aire acondicionado y hacía demasiado calor adentro ya que no tenía para ventilarlo.” *Huésped Caso 3*  
“The room was equipped with a fan but no air-conditioning. The portable fan provided was insufficient for hot May weather.” *Huésped Caso E*

En cuanto a la Smart Tv los comentarios identificados no hacían alusión específica a las televisiones inteligentes, pero sí al recurso de televisión como tal. Las quejas principales iban en torno a la señal, o la oferta de canales.

“Tv con pésima señal” *Caso 3*

“Los canales de cable super mal” *Caso D.*

Los comentarios positivos hacían alusión al tamaño de la pantalla:

“Mi suegra tenía la suite presidencial con una super pantalla gigante muy padre” *Caso 4*

Sobre dispositivos de ahorro se identificaron dos comentarios negativos, uno acerca del reciclaje de agua:

“en general bien lo malo es que es tan ecológico que riegan el pasto con agua tratadas y termino oliendo espantoso (azufre) es lo único” *Huésped Caso B*

Y otro sobre la falta de dispositivos de ahorro en el baño:

“algo que no me agrada de muchos hoteles es que no utilicen depósitos ahorradores en el WC” *Huésped Caso C*

Las reservas móviles, a través de los motores de reserva gestionados por las agencias de viaje en línea generan cierta polémica en su aplicación en los hoteles de estudio, ya que por un lado brindan a la organización un medio más para darse a conocer pero al no ser gestionados correctamente o no incluir información transparente tienden a obtener quejas de huéspedes al respecto. En hoteles boutique se observaron comentarios negativos en el 22% de los casos mientras que en los hoteles de lujo las quejas tuvieron presencia en el 60% de los casos.

“Teníamos hecha una reserva y el pago realizado por medio de la página de RUMBO, y a llegar con nuestra reserva, nos dicen que no les consta.” *Huésped Caso 2*

“I would recommend booking the hotel over the phone instead of over the internet - this worked out better for me.” *Huésped Caso 4*

“otra cosa la página de booking no te avisa adecuadamente que el servicio es más IVA (lo coloca al final y letras pequeñas, mas aparte un impuesto de 3% estatal o sea que es 16 IVA + 3 state tax los precios aumentan un 19% lo cual es una quinta parte más de lo que uno espera gastar lo cual causa molestia para el consumidor.” *Huésped Caso B*

“Solo una observación, si tu reservación la realizas en hoteles.com el hotel no puede facturar tu estancia.” *Huésped Caso C*

“Al llegar al hotel no tenían registrada mi reserva (que de hecho realicé por medio de Trip Advisor, ésta aplicación) tuve que mostrar mi correo de confirmación y enviarlo.” *Huésped Caso D*

Sobre otros recursos tecnológicos, los huéspedes boutique mencionan la presencia de pisos térmicos y cajas de seguridad y se quejan sobre la ausencia de teléfono y la poca iluminación en las instalaciones mientras que los huéspedes de lujo hacen referencia a la disponibilidad de equipo de cómputo y mencionan la falta de calefacción en días fríos.

Un punto interesante es que los hoteles de lujo mencionaron como otro recurso tecnológico la presencia de teléfonos en las habitaciones, podría parecer un recurso

innecesario sin embargo algunos huéspedes aun lo valoran y comentan su ausencia en hoteles boutique como algo negativo:

“no se cuenta con un teléfono en la habitación para pedir ningún tipo de servicio” *Huésped Caso 3*

Se considera que los huéspedes perciben la personalización del servicio al recordar los nombres de quienes los trataron bien o quienes resolvieron las problemáticas que ocurrieron durante su estancia.

“The staff is very friendly and polite, Susana was a star! Thank you for making our stay a memorable experience!” *Huésped Caso 9*

“En especial agradecemos las atenciones del equipo de recepción , comandados por Alessandro.” *Huésped Caso B*

Sólo hubo un caso boutique y dos de lujo en los que no se identifico comentario alguno que hiciera mención de algun empleado con el haya interactuado el Huésped.

### **Recurso de reputación**

Para evaluar la percepción sobre recomendar o no la organización se tomó en consideración la co-ocurrencia de códigos en aquellos comentarios donde el huésped haya recomendado explícitamente el alojamiento temporal donde se hospedó. La Tabla 4.1 muestra una diferencia relevante del 12% entre el porcentaje de huéspedes que recomiendan los hoteles boutique (84%) en comparación con los que recomiendan los hoteles de lujo (72%).

Tabla 4.1

*Porcentaje de recomendación por caso*

<b>Caso</b>	<b>% Recomendación</b>	<b>% No recomendación</b>
1	87%	13%
2	50%	50%
3	50%	50%
4	78%	22%
5	89%	11%
6	89%	11%
7	77%	23%
8	100%	0%
9	82%	18%
<b>TOTAL HB</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>
A	100%	0%
B	93%	7%
C	85%	15%
D	83%	17%
E	0%	100%
<b>TOTAL HL</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>

*Fuente: Elaboración propia. 2018*

Destaca el caso 8 y el caso A donde no se identificaron comentarios algunos que hicieran alusión a la no recomendación de los servicios de alojamiento y el caso E que a pesar de tener comentarios positivos, ningún comentario mencionaba explícitamente la recomendación del servicio de alojamiento.

Los recursos asociados (a través de la co-ocurrencia de códigos) con la buena reputación de los hoteles boutique son similares a los recursos identificados en hoteles de lujo en cuanto a la mención de habitaciones, limpieza y atención.

La diferencia está en que los huéspedes de hoteles boutique reportan una sensación de comodidad y amabilidad por parte de los recursos humanos, perciben un

equilibrio entre precio/calidad en los recursos organizacionales y recomiendan el hospedaje considerando los acompañantes o el motivo del mismo.

“Sigue siendo mi primera opción para mi estancia de negocios, lo recomiendo ampliamente” *Huésped Caso 1.*

“Lo recomiendo para toda la familia” *huésped Caso 4.*

Por su parte, la mala reputación o los comentarios que mencionaban no recomendar el servicio coinciden en vincularse con el ruido ocasionado por la ubicación (recurso físico)

“tienen un antro enfrente que no deja descansar por el ruido que hay” *Caso E*

“Como esta en el centro de la ciudad y cerca de varias iglesias, te despiertan las campanas de misa de 6” *Caso 5*

En cuanto a la reputación negativa hay una diferencia importante entre los hoteles de lujo y los hoteles boutique, en éstos últimos se identificaron comentarios sobre deshonestidad, gestión del estacionamiento y falta de capacitación de los empleados.

“Había puesto un comentario de la PESIMA experiencia que tuve en este hotel el día de mi boda (no respetaron mi reservación, me sacaron en el momento de las fotos de mi habitación, y se robaron una carpeta con dinero 2 espejos y los cubre polvos de mi vestido y velo de novia). Además de mentir con que según yo había encontrado lo que me robaron, borraron mi comentario y otro que puso una de mis damas respecto a su respuesta!!” *Huésped Caso 6*

“We would not stay again only because item stolen from room when luggage was taken down for departure” *Huésped Caso 4*

En los de lujo el agua fría en la alberca, inconformidades sobre la política de admisión de mascotas pet friendly, el uso de calefacción en época de invierno y la falta de capacidad en el ascensor.

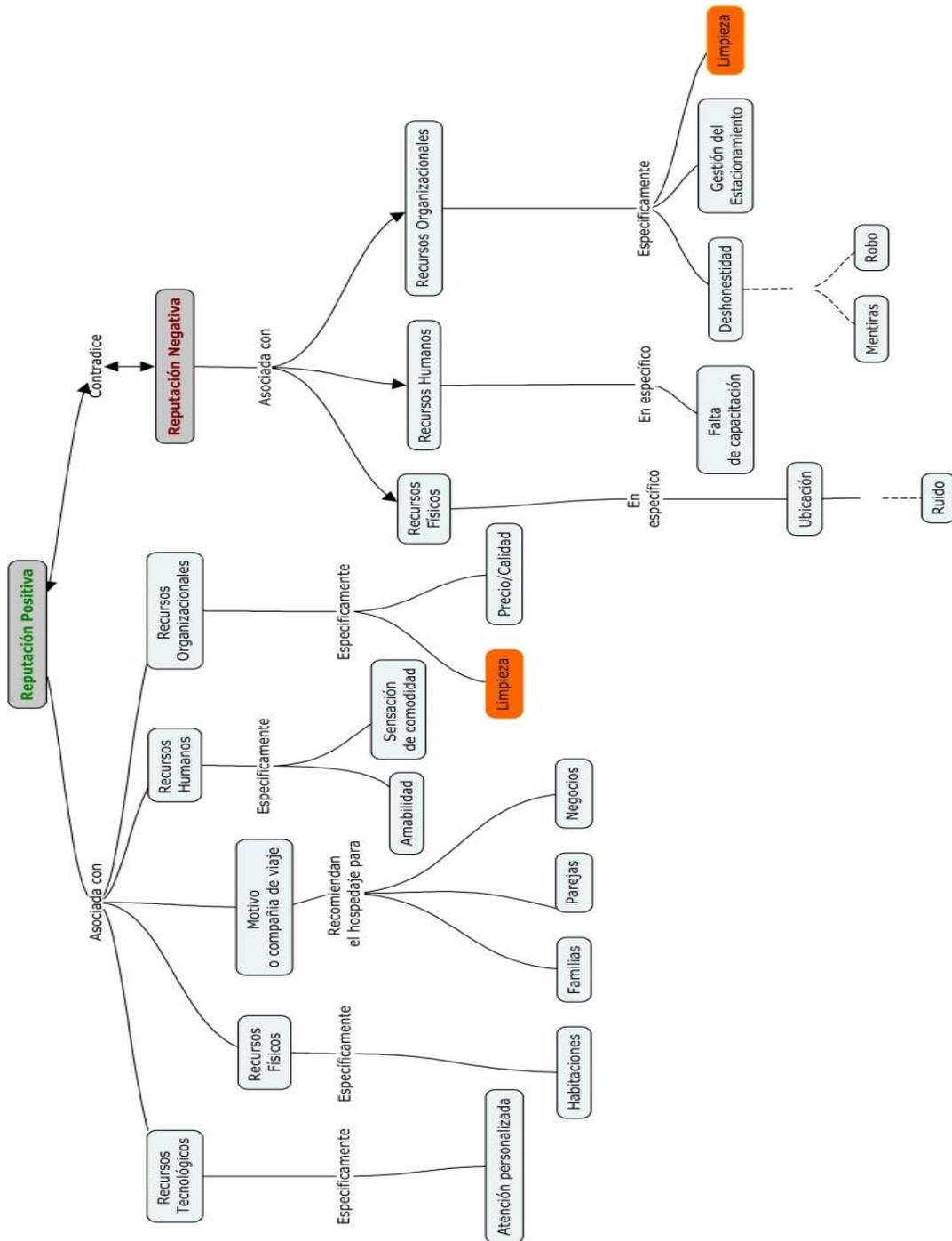
“Pet friendly...? Nos hospedamos en éste hotel porque es de los pocos que acepta mascotas y no cobra tarifas exorbitantes por los animales, lo cual está muy bien! Lo malo es eso, sólo se limitan a aceptarlos, pero no se preocupan por integrar a los usuarios con mascotas y sus necesidades. Es decir, para tenerlos contigo debes quedarte en una habitación especial, que en mi caso no era la que yo deseaba, y la mascota sólo puede estar en zonas especiales que más bien se reduce a tu habitación y el empedrado. La mascota no puede acceder a zona de restaurant, ni a la alberca o aledaños. Prácticamente llevar a tu mascota significa tener que estar enclaustrado en tu habitación todo el día o permanecer fuera de las instalaciones del hotel. Por lo tanto no lo recomiendo” *Huésped Caso B*

Las co-ocurrencias de códigos pueden visualizarse de manera individual (por categoría de hotel) en las Figura 4.1 y la

Figura 4.2.

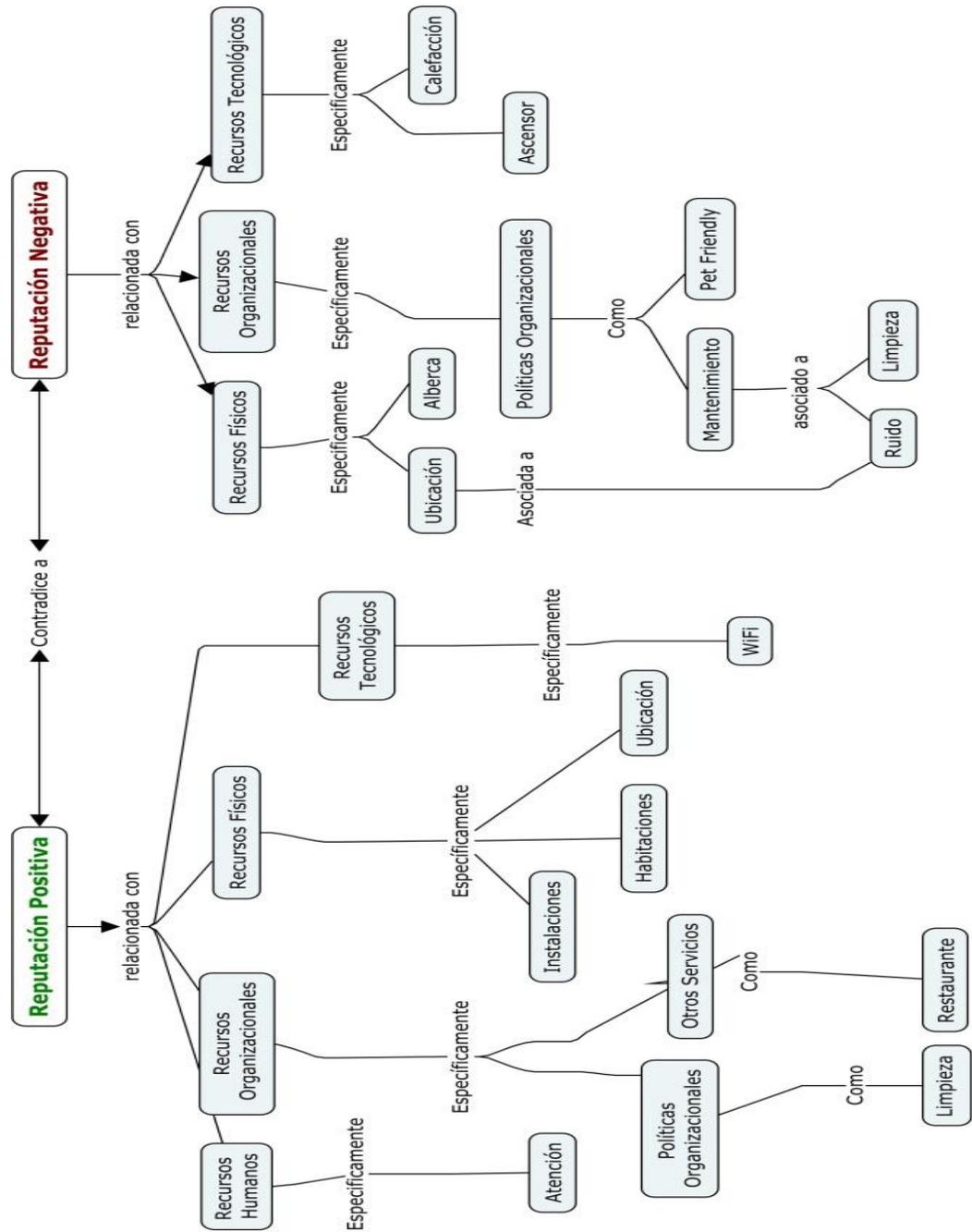
Figura 4.1

Co-ocurrencias de códigos entre recurso de reputación positivo/negativo y otros recursos en Hoteles Boutique



Fuente: Elaboración propia. 2018.

Figura 4.2  
 Co-ocurrencias de códigos entre recurso de reputación positivo/negativo y otros recursos en Hoteles de Lujo



Fuente: Elaboración propia. 2018.

## Recursos Organizacionales

Para analizar los recursos organizacionales se consideraron como indicadores las políticas organizacionales (aceptación de mascotas, limpieza, programas de lealtad), la oferta de servicios adicionales (SPA, restaurante, desayunos, préstamo de bicicletas) y otros (Gestión de reservaciones y mantenimiento en general).

Sobre la aceptación de mascotas o política *pet friendly*, en los casos que aplica, tanto en hoteles de lujo como en hoteles boutique es reconocida como positiva y la mayoría de los casos en donde aceptan mascotas evalúan la limpieza del lugar como buena o excelente, exceptuando el caso 7 donde no todos los comentarios sobre la limpieza eran negativos, pero sí la mayoría.

“Lo mejor de todo: ¡¡PUEDES VIAJAR CON TU MASCOTA!! :)” *Caso B*

“limpieza general por todo el hotel” *Caso B*

“la habitación agua estaba muy limpia y con buena decoración.” *Caso 8*

“Viajamos con nuestro perro y también la atención que recibió fue muy buena.” *Caso 8*

Sobre el mantenimiento de las instalaciones, la percepción de los huéspedes de lujo oscila entre comentarios negativos:

“La ducha estaba un poco tibia pero me indicaron que estaba programado mantenimiento al día siguiente.” *Huésped Caso B*

“Es un hotel céntrico con mantenimiento medio y con un personal incapaz de resolver las mínimas cuestiones como contar con agua en la tasa del baño”. *Huésped Caso D*

“Rentamos la habitación con jacuzzi y nos tuvieron que cambiar porque no funcionaba el agua caliente, en la segunda habitación tardamos más de una hora en llenarlo ya que el calentador de agua no estaba funcionando correctamente a esto súmalo que cuando lo prendimos le salió un poco de basura a los jets” *Huésped Caso E*

y positivos:

“El personal es muy amable, las instalaciones tienen muy buen mantenimiento y las habitaciones son confortables y muy limpias, las áreas de jardines son permanentemente aseadas y eso hace que todo el lugar de áreas comunes sea muy grato.” *Huésped Caso B*

“Las habitaciones son un poco antiguas en su decoración y mobiliario, pero todo sirve como se espera, se nota que tiene buen mantenimiento y servicio a cuartos.” *Huésped Caso C*

“Desde que llegas a la habitación te das cuenta del buen mantenimiento y limpieza”. *Huésped Caso D*

Mientras que los huéspedes de hoteles boutique perciben un mantenimiento deficiente en la mayoría de los casos

En algunos casos de hoteles boutique (55%) son observables para el huésped aspectos en los que son necesarios invertir en el mantenimiento de recursos físicos.

“se está cayendo, falta mantenimiento” Caso 1

“En general considero que al hotel le hace falta un mantenimiento general. Algunas paredes se veían ya despintadas o con la pintura caída. Sobre la habitación, la ventana del baño no funcionaba, las fundas de las almohadas estaban rotas, el colchón ya muy aguado, el dispensador de jabón de la regadera no funcionaba adecuadamente, etc.” Caso 9

Ningún huésped boutique mencionó la presencia y/o uso de alguna norma o política enfocada en el otorgamiento de descuentos o amenidades a turistas recurrentes y sólo un huésped de lujo.

“Ofrecen tarifas preferenciales a clientes frecuentes” *Huésped Caso B*

Como servicios adicionales al hospedaje los huéspedes mencionaron: masajes y /o SPA, restaurante, préstamo de bicis y desayunos.

La mayoría (78%) de los hoteles boutique cuenta con servicio de masajes y/o SPA pero los huéspedes no hicieron mención de ellos más que en dos casos, identificando valencias positivas para el caso 9

“el spa muy recomendable sobre todo con un vasto menú de masajes” Caso 9

y valencias negativas para el caso 4 donde los huéspedes relatan la falta de rapidez en el servicio conjunto restaurante-spa:

“Una vez en el SPA pedimos unas copas que llegaron cuando nos estábamos yendo”

## la impuntualidad, falta de limpieza y ausencia de tecnología en el espacio del SPA

“We arrived at the spa at the time we were supposed to. Our therapists were still not ready since they were finishing up with another person, which was no biggie. They sat us in the waiting room and gave us bottles of water. of HOT water. There was not cool water anywhere in this place. Usually it is customary to offer your clients water before and after a massage, since it is recommended to stay hydrated. We were then led to the back locker rooms. The area was tiny but worked. We had lockers with keys which was nice. Then we were taken to our individual cubicles for our massages. These cubicles were literally that and had plastic doors and dividers. Nothing fancy about them but nothing too bad either. Except you could hear the kids playing outside the WHOLE time we were getting a massage. The spa does not have AC, so the only thing available is opening the top window and I believe there was a fan. Every time the wind would blow, it would rattle the cubicle and startle us. Once we were done, we were lead to the showers to rinse off. The showers were dirty, with used soaps and plastic wrappers and hair on the floor”

La mayoría de los hoteles de lujo no cuentan con servicio de masajes y/o SPA y para el único de los casos que cuenta con el recurso la percepción de los huéspedes es negativa.

“Do not ask for the SPA services; they are not serious and do not respect the appointments.” *Caso A*

En cuanto a restaurante, el 45% de los hoteles boutique no tiene servicio de restaurante, mientras que todos los hoteles de lujo si cuentan con este servicio.

Los casos boutique que cuentan con restaurante tienen comentarios positivos al respecto:

“El restaurante con terraza es buenísimo y muy divertido” *Caso 1*

“El servicio en el restaurante excelente.” *Caso 2*

Para los casos boutique que no cuentan con restaurante han implementado el servicio de desayuno, percibido por los huéspedes como una fortaleza, sobre todo cuando incluyen algo más que el servicio cotidiano, como el desayuno en la cama

“Breakfast, we just would call the front desk when we were ready and it was brought to our room. The amount of food and selection was nice. After we asked if it was an option, they even had hot chocolate for our kid each morning” *Caso 8*

Algunos hoteles boutique, a diferencia de todos los de lujo, cuentan con la política de préstamo de bicicletas a huéspedes sin costo adicional. Este servicio es comentado como positivo por los huéspedes.

“lo bueno es que hay bicis para dar un paseo” *Caso 9*

“Prestan bicicletas y generalmente tienen 2 disponibles” *Caso 8*

La gestión de reservaciones es un motivo de queja general, sin importar si se trata de hoteles boutique u hoteles de lujo; no hay una diferencia en los comentarios negativos cuando no se respeta la reservación realizada con anticipación por los huéspedes.

Estos errores, se deben desde la perspectiva del huésped por falta de información entre quien recibe y contesta los correos y quien está presencialmente a la espera de la llegada de huéspedes:

“Teníamos reservación para el sábado y el dueño decía que era para el domingo, le mostramos los correos donde decía que nuestra reservación estaba confirmada para el sábado y los ignoro, me dio la espalda, no me daba la cara y total mejor nos fuimos a otro hotel!” *Caso 3*

“Al llegar al hotel no tenían registrada mi reserva” *Caso D*

A la falta de dedicación en observar con detenimiento los requerimientos de cada reserva y asignar los espacios adecuados a lo solicitado:

“reservamos una habitación para 4 personas y nos querían dar una con una cama King size, después de una larga negociación en recepción la señorita nos asignó otra habitación para cumplir con lo establecido en la reservación” *Caso 4*

O a la sobreventa:

“reservas y pagas una habitación y te ofrecen otra o simplemente no existe y tratan los muy nefastos de reubicarte en otro hotel de mucho menor precio” *Caso 2*

Otra de las preguntas que guió la investigación fue: ¿Cuál considera, el personal de hoteles boutique, que es la ventaja competitiva de la organización?

Para dar respuesta a esta pregunta se realizó un inventario y una comparación de recursos, con base en las 28 entrevistas realizadas en las 14 organizaciones del estudio. Primero se identificaron los datos demográficos de los entrevistados (ver Apéndice F)

Al analizar los datos demográficos, se observa que el género de los entrevistados en los casos boutique es mayoritariamente masculino con un 55%, mientras que los entrevistados en hoteles de lujo son en su mayoría mujeres (60%).

Con respecto al nivel educativo, es fácil visualizar que sólo en la categoría boutique hay una mujer, gerente con posgrado, el resto de los gerentes poseen licenciatura a excepción del caso D cuyo gerente tiene estudios de nivel medio superior. El nivel educativo de quienes desempeñan el puesto de recepcionistas es 50% de licenciatura y 50% de preparatoria, destacando que el 66% de los recepcionistas en hoteles boutique cuentan con licenciatura en comparación con el 40% de los entrevistados en recepción de hoteles de lujo.

En cuanto a la edad, el total de los recepcionistas entrevistados, tanto de casos boutique como de casos de lujo, tienen entre 20 y 30 años, mientras que los gerentes presentan más variabilidad en el rango de edades presentando en los casos boutique una mayor frecuencia entre 41 a 50 años (37.5%) y 51 años o más (37.5%) y en los casos de lujo de 20 a 30 años (60%) estos porcentajes indican que el nivel de mando es más joven en hoteles de lujo en comparación con los hoteles boutique.

Sobre la antigüedad en el cargo, se observa que hay una alta rotación en el área de recepción, al visualizar que 78% del total de entrevistados tiene menos de un año en

el puesto al momento de la entrevista, por el contrario sólo el 28% de los gerentes tiene una antigüedad menor a un año.

Para tener nociones sobre los años de funcionamiento de las organizaciones, se les preguntó tanto a gerentes como a empleados sobre esto y cabe mencionar que en los casos de hoteles de lujo sólo un recepcionista (Caso B) no supo el dato y en los casos boutique, solo el caso 1 no coincidieron las fechas reportadas.

Con base en lo reportado por los informantes y de acuerdo a la clasificación del INEGI (2016) el 45% de los hoteles boutique, pertenecen a la categoría de empresas adultas con un tiempo de operación de entre 6 y 10 años, mientras que el 60% de los hoteles de lujo lleva más de 10 años de funcionamiento, lo que se denomina como organizaciones mayores.

En cuanto a la antigüedad de la edificación, cuatro recepcionistas boutique reportaron no conocer el dato y dos recepcionistas de hoteles de lujo difirieron en la antigüedad de acuerdo a lo reportado por gerencia. Se observa que gran parte de las edificaciones boutique (45%) datan del siglo XVIII, y aquellos que reportaron tener una edificación del siglo XX mencionaron años de 1914 y 1940 mientras que el 90% de los hoteles de lujo son construcciones con más de 20 años de antigüedad, sólo el caso E es de reciente creación y su construcción fue diseñada explícitamente para funcionar como hotel.

En segundo lugar se comenzó con el análisis, de acuerdo al discurso de gerentes y empleados, de la presencia de recursos en cada categoría de organización (boutique / lujo) para hacer una comparación entre ellos a fin de suponer que los recursos más mencionados son los considerados relevantes en la consecución de ventajas competitivas.

## Recursos Financieros

Se preguntó a los 14 gerentes sobre aspectos financieros, específicamente sobre cuatro indicadores: retorno de la inversión, ventas, deudas, rentabilidad y créditos (Ver Apéndice F).

En general, se observaron patrones poco diferenciados entre ambas categorías de hospedaje, lo que lleva a concluir que los recursos financieros no representan una ventaja competitiva para los hoteles boutique de Querétaro.

De manera detallada, en cuanto al retorno de la inversión en hoteles boutique, 22% de los gerentes mencionaron no tener un retorno de la inversión óptimo durante el año previo a la entrevista culpando a gobierno por las muchas facilidades otorgadas para abrir nuevos hoteles:

“se han abierto muchos hoteles sin medida” *Caso 1*

“Más o menos, con todos los hoteles que ha dejado abrir gobierno no nos dan chance” *Caso 9*

en hoteles de lujo ocurrió un patrón similar, 20% de las organizaciones mencionaron que la causa particular es llevar muy poco tiempo de funcionamiento en el mercado.

“No hemos tenido un buen retorno de inversión porque apenas acabamos de abrir” *Caso E*

Sobre las ventas, 22% de los hoteles boutique reportaron una disminución en sus ventas debido a la realización de obras públicas en las vialidades aledañas

“Más o menos, nos afectan mucho las obras viales que hace municipio o gobierno” *Caso 2*

“Sufrimos lo de NY, Inglaterra y España, esas cosas a nivel mundial afectan al turismo. Yo calculo que como el 70% de nuestros turistas son extranjeros... El arreglo que están haciendo en el jardín nos afecta porque el tráfico se pone durísimo para llegar al centro de Querétaro, nuestras autoridades no han entendido que el tráfico tiene que ser más fluido, que las condiciones de estacionamiento tienen que ser mejores tenemos muy malos estacionamientos aquí en el centro y no se le ha dado la importancia que requiere para el turismo, o sea nuestras autoridades no entienden de que debe haber mucho más estacionamiento, mucho mejor localizable y que hubiera un transporte especial que venga de eso y los deje dentro del centro histórico entonces es muy complicado estacionarse en el centro. Nosotros tenemos estacionamiento tenemos [...] que llevan a las gentes al estacionamiento pero es muy complicado que el propio de la ciudad venga al centro de la ciudad, es más fácil que venga el extranjero al centro de la ciudad de Querétaro”. *Caso 6*

y como simple táctica para evitar mayor competencia:

“No, han disminuido. Pon eso [en la transcripción] para que ya no abran más” Caso 9

11% de los casos mencionaron tener estabilidad en las ventas sin aumentos o disminuciones significativas en las mismas y 66% comentó tener más ventas en comparación con el año anterior.

El patrón de respuestas en hoteles de lujo es muy similar, 60% de los casos reporta un aumento de ventas, 20% un mantenimiento y 20% una disminución.

En cuanto a las deudas, en los hoteles boutique 44% percibió una disminución en deudas:

“Si, de hecho este año terminamos de pagar la hipoteca” *Caso 8*

44% mencionó no tener deudas y sólo el 12% mencionó contar con la misma cantidad de deuda en comparación con el periodo anterior. En hoteles de lujo ninguno reporto mantener las deudas en los periodos requeridos de comparación, los comentarios oscilaron entre una disminución (40%) y una ausencia de deudas (60%).

La rentabilidad, explicada como los ingresos por habitación disponible permitió observar que ambos casos colectivos (78% boutique y 80% lujo) desde la perspectiva de sus gerentes, son rentables. Los entrevistados explican la rentabilidad de las organizaciones en hoteles boutique por considerarlo un negocio estable y por la apertura de nuevos servicios y/o áreas en el hotel.

“Si, sobre todo porque hemos ido habilitando servicios con los que no contaba el hotel y hemos ido habilitando áreas nuevas como la terraza y el salón. Y los hemos puesto a disposición para la gente que realiza eventos, para la gente que quiere realizar cosas alternativas aquí en el hotel y están a disposición del huésped.” *Caso 8*

“Es un negocio relativamente estable” *Caso 2*

En el caso de los hoteles de lujo influye la difusión y la organización de eventos.

“Somos rentables porque ha estado subiendo la ocupación y con los eventos también ya se está dando a conocer este mercado en el que les interesa esta situación.” *Caso A*

A pesar de que en ambos hoteles hay una presencia significativa de empresas familiares, lo que podría significar la disponibilidad de flujo de capital, créditos e inversiones familiares el 22% de los hoteles boutique cuentan con créditos a tasas preferenciales mientras que la totalidad (100%) de los hoteles de lujo hacen referencia a no tener crédito alguno.

En la mayoría de los indicadores ambos casos colectivos coinciden en presentar patrones poco diferenciados, lo que lleva a concluir que los recursos financieros no representan una ventaja competitiva para los hoteles boutique de Querétaro. Este resultado refuerza lo mencionado por Enz (2010) con respecto a que los recursos financieros de una organización podrán considerarse una fortaleza pero difícilmente serán una ventaja competitiva per se.

### **Recursos Físicos**

Se preguntó a gerentes y empleados cuál consideraban que era el recurso físico más destacable de su organización, un condensado de las respuestas puede visualizarse en la

De manera general, los colaboradores de hoteles boutique (44%) con una mayoría de recepcionistas, reportan las habitaciones como el recurso físico más importante de la organización, haciendo énfasis en el diseño diferente de cada espacio:

“Todas las habitaciones tienen un diseño distinto, no hay dos habitaciones iguales”  
*Recepción Caso 7*

“Todas nuestras habitaciones son diferentes, están diseñadas por Pineda Covalin”  
*Recepción Caso 4*

Pero con una congruencia entre todas las habitaciones:

“aquí todas las habitaciones tienen un tema diferente, pero todas enfocadas a naturaleza” *Recepción Caso 9*

Mientras que los colaboradores de hoteles de lujo consideran las instalaciones como lo más relevante:

“a las instalaciones se les da mantenimiento constantemente, con esto logramos la diferencia” Gerente Caso B

“nuestro lobby, yo nunca había visto la recepción hasta el fondo del lobby. Normalmente esta al principio del lobby, ese es uno de los diferenciadores que he visto en este hotel y que es bastante amplio, si esta la vista muy muy amplia a comparación de otros hoteles que conozco.” Gerente Caso C

“Nadie se queja de las instalaciones, en otros hoteles si hay problemas porque como que no tienen un área designada para tal cosa, y aquí tenemos un área de computadoras, un gimnasio, entonces si hay varias áreas de recreación.” Recepción Caso B

A pesar de que las organizaciones de estudio fueron seleccionadas explícitamente de una localización similar varios informantes de ambas categorías (boutique y lujo) consideran como un diferenciador significativo la ubicación.

“Tenemos farmacias, restaurantes, como todo aquí a la mano. Los invitados no tienen que estar como trasladándose de aquí para allá. La verdad es que hay muchas cosas en este radio muy cercano, entonces no tenemos como ningún problema con la ubicación” *Recepción Caso B*

“A ellos les encanta [a los turistas], el tema de estar en pleno corazón del centro, es algo que a ellos les fascina por que llegan caminando a casi todos lados” *Gerente Caso 8*

Otros recursos físicos mencionados con menor frecuencia, en hoteles boutique, fueron:

terrace

“creo que es uno de los hoteles que tiene una terraza en la parte superior igual tiene una vista muy bonita con la cual hemos complacido al cliente en ese aspecto” *Recepción Caso 1*

estacionamiento,

“a mucha gente le gusta que tenemos estacionamiento y alberca” *Gerencia Caso 5*

mobiliario,

“Una de nuestras ventajas es la comodidad del mobiliario” *Gerencia Caso 3*

y artesanías

“Tengo visillos hechos a mano por los indígenas” *Gerencia Caso 1*

“tenemos aquí un espejo de hace ya bastante tiempo elaborado de madera de los rieles de un tren al mismo tiempo se le impregno este sentido de modernidad tanto en sus colores como en su mobiliario” *Recepción Caso 6*

“Todavía tenemos las cortinas originales de madera de hace 200 años” *Gerencia Caso 8*

“El hotel tiene tapetes chinos, caros, diferentes” *Gerencia Caso 2*

## **Recursos Humanos**

Se analizan las respuestas a las preguntas 10 a 18 de gerentes (Apéndice B) y 6 a 12 de empleados (Apéndice C) considerando los indicadores de capacitación, compromiso con la organización y pro actividad en el aprendizaje.

Los empleados de la industria hotelera requieren de habilidades y conocimientos específicos para desempeñar su trabajo (Presbitero & Teng-Calleja, 2017), esto se logra a través de la capacitación constante y actualizada en temas de liderazgo, comunicación efectiva y el dominio de otro idioma permite mejorar la percepción y manejo de las necesidades del cliente (Weber, Crawford, Lee, & Dennison, 2013).

Para evaluar el indicador de capacitación se preguntó a gerentes y empleados a quienes recurrían para capacitar al personal del hotel, que temáticas abordaban en dichas capacitaciones y como se le daba seguimiento a las mismas; la mayor diferencia identificada entre las dos categorías analizadas reside en los proveedores.

Se identifica que en hoteles boutique se apegan, prioritariamente, a lo marcado por el distintivo M y a las capacitaciones ofertadas por SECTUR

“...tenemos un programa en el cual entramos con el distintivo M que si nos han venido a dar cursos” *Caso 1*

“Con SECTUR hemos hecho por lo menos unos 6 o 7 cursos. Uno redes sociales por ejemplo otro servicio al cliente” *Caso 3*

mientras que los hoteles de lujo acuden a empresas de capacitación privada u otros organismos gubernamentales como protección civil o consideran la capacitación interna de inducción como suficiente.

“Las únicas capacitaciones que se han impartido son de alertas sísmicas, por Protección Civil.” *Caso C*

“Son capacitaciones constantes. Se les da desde el curso de inducción y posteriormente todas las capacitaciones de retroalimentación que tiene el personal, todas son de manera interna, entre nosotros mismos.” *Caso B*

El contar con empleados comprometidos con la organización permite disminuir los índices de rotación, tener personal capaz de compartir los objetivos empresariales y la filosofía organizacional; para el empleado, tener compromiso organizacional le permite asegurarse el reconocimiento formal o informal de sus superiores, evitar costos de cambio a otra empresa, satisfacer la responsabilidad moral de desempeñar adecuadamente su trabajo (Meyer & Allen, 1997)

De acuerdo a lo reportado por 66% de los gerentes en hoteles boutique la forma en la que fomentan el compromiso organizacional es a través de reuniones, acción que no ha influido de manera significativa en la rotación del personal como se ha observado en los datos demográficos (Ver Apéndice F) y en el discurso de los entrevistados:

“la persona que estaba en recepción de plano ya no llego y ahí entre yo...” *Recepción Caso 1*

“...a mí me ha tocado tres gerentes diferentes y hemos visto la manera de trabajar de cada uno” *Recepción Caso 7*

“Tengo muchísima rotación de personal” *Gerencia Caso 1*

“Alta rotación en meseros y recepción” *Gerencia Caso 2*

En cuanto a la percepción de los empleados, destaca el caso 8, donde el entrevistado define el compromiso como una acción bilateral, como necesidad de corresponder al buen trato, es decir el compromiso organizacional tiene una orientación afectiva y moral (Meyer & Allen, 1997)

“...la forma en que ellos me recibieron, en cómo me tratan los gerentes, los mismos dueños que me preguntan cómo estamos me hace sentir que yo también tengo que dar lo más que puedo dar a este hotel” *Recepción Caso 8.*

En los hoteles de lujo, los gerentes fomentan el compromiso a través de la transparencia en información:

“A los empleados se les pasa la información de los resultados a final de cuentas es compartir la información positiva y negativa en lo particular les muestro un estado de resultados en los que les muestra en se invierte el dinero y en que se va, como una mala operación que genera reembolsos u omisión en alguna situación contable con hacienda o en la cuestión de salubridad que tienen repercusiones y muchas veces si no se llegan a cumplir esos parámetros y llega alguna inspección hay repercusiones.” *Gerente Caso D*

Ningún comentario sobre compromiso organizacional hizo alusión a una orientación de costo por el cambio de empleo, quizá las prestaciones ofrecidas son fácilmente imitables por la competencia y los empleados al menos de recepción no consideran permanecer en la organización como una consecuencia al costo asociado a irse.

A través de una participación activa e involucramiento, los empleados pueden contribuir significativamente al éxito de la organización en la que laboran. La pro actividad es definida como tomar la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales (Weber et al., 2013). En esta investigación la pro actividad es tomada como la toma de iniciativa en el ámbito del aprendizaje laboral con la finalidad de mejorar el desempeño individual y organizacional.

Tanto en hoteles boutique como en hoteles de lujo ningún gerente reportó contar con algún tipo de esquema para que los empleados soliciten cursos o talleres de actualización, la mayoría comenta que pueden acercarse a gerencia, recursos humanos o a los dueños para exponer sus necesidades de manera oral.

Algunos de los casos sobre la pro actividad en el aprendizaje por parte de los empleados pero relatada a través de los gerentes hace alusión a un crecimiento individual como apoyo para ser alfabeto:

“...aquí en el hotel si ha surgido otro caso, la chica que viste que salió hace ratito, esa chica la apoyamos. De hecho ella es uno de los casos más queridos que tenemos porque esta chica es analfabeta entonces está en primaria, pero cuando entro con nosotros no escribía ni leía nada y se le apoyado de manera muy puntual para que termine su primaria y se le ha integrado al equipo en tareas que le han ayudado a título personal”  
*Gerente Caso 8*

o enfocada hacia un requisito organizacional común que pueda ser adaptado de acuerdo a las características del personal, por ejemplo la edad:

“Nosotros tenemos que tomar forzosamente clases de yoga para poder recomendarlas a los huéspedes, si a ti no te gusta el yoga pues entonces propón otra cuestión, a la mejor se propuso lo del rincón de lectura, a lo mejor nos tomamos una hora y a los que les guste leer pues nos juntamos para leer o los ejercicios psicoenergéticos, los vamos a empezar a hacer ejercicios como para la respiración para tranquilizarnos, finalmente está abierto a que se proponga este pues algo, una situación. Si ha sucedido, lo de la lectura la gente más grande dice, no es que eso de que te hagan cubito en yoga, pues a mí no me da, me duele las rodillas o una situación así y pues dijeron pues proponemos que una vez a la semana nos juntemos para leer tal capítulo y comentar acerca de, entonces finalmente pues se considera” *Gerente Caso A*

Se identificó poca pro-actividad en cuanto al aprendizaje en ambas categorías de hoteles y lamentablemente aquellos empleados que reportaron tener interés en algún tipo de aprendizaje y haberlo propuesto (Caso 5 y Caso E) no tuvieron un seguimiento oportuno por parte de la gerencia.

“Ya se ha hecho el intento de proponerlo [clases de inglés] y habían dicho que se iba a hacer la capacitación pero hasta ahí se quedó. Lo propuse hace como dos años, le dije a la gerente y anteriormente ya le habían dicho también que capacitara al hotel pero tiene un costo entonces ahí como que ahí se quedó por lo mismo” *Recepción Caso 5*

“Ahorita estábamos por parte del hotel tratando de obtener la certificación de Moderniza, en esta certificación hay un apartado que se llama CONOCER, Y aquí se da la certificación como recepcionista, que me interesa mucho y se lo comenté a gerencia. Sin embargo, ya no se ha tocado el tema” *Recepción Caso E*

Los intereses de aprendizaje, por parte de los empleados, son variados sin embargo destaca el interés en el trato a clientes específicamente difíciles en el caso de los hoteles boutique, mientras que para los hoteles de lujo no se identificó tendencia alguna al respecto.

“...trato a los clientes difíciles porque aquí hay muchos” *Recepción Caso 5*

“Solución de conflictos con personas bastante exigentes. Nunca dejas de toparte con circunstancias que le incomodan al huésped, temas que tienen que ver con lo que tu estas ofreciendo es decir que un aire acondicionado no funciona y que el señor quiera refrescarse, hasta de porque hay ruido en el antro el sábado en la noche, entonces ve y diles que se callen porque yo quiero dormir ¿no? entonces todas esas situaciones y siempre siempre seguir alimentando”. *Recepción Caso 6*

“...me gustaría seguir con [...] este no sé a lo mejor algo relacionado con el cliente, con el manejo del cliente” *Recepción Caso 8*

El que haya intereses de aprendizaje explícitos por parte de los empleados pero no se acerquen a gerencia para proponerlos habla de una ausencia de confianza o apertura entre ambos rangos.

Finalmente, los entrevistados consideran a los recursos humanos como la ventaja competitiva de la organización mayoritariamente en los hoteles de lujo (30% de los informantes) en comparación con los hoteles boutique (22%).

“Los que trabajamos aquí somos los que hacemos la diferencia, incluso el gerente bromea a veces diciendo tengo más colaboradores que huéspedes y es la verdad. Tenemos que tener un 100% de ocupación para que eso cambie. Tenemos gente trabajando en diferentes áreas para darle ese luxury que promociona el mismo nombre del hotel” *Recepción Caso 6*

“Servicio personalizado, no tiene un límite no tiene una capacidad, la misma cama, la misma toalla para un huésped que se quede cinco días pero la innovación está en la gente, que todos los días vea una sonrisa diferente, la innovación está en la gente, que la atiendas cada día como si fuera el primer día y el único cliente.” *Gerente Caso 6*

“La diferencia está en el personal, sin el personal adecuado no funciona el lugar” *Recepción Caso 9*

“Influye mucho el trato del cliente y el personal, es algo que la gente recurre mucho a nosotros, porque hay algunos que llevan 10 años viniendo y ya recomiendan a sus nuevas generaciones, los ves crecer aquí con ellos, pero normalmente es por lo que la gente viene” *Gerente Caso C*

“Pues nada, a final de cuentas aquí en el centro hay mucha proliferación de este tipo de hoteles y al final de cuentas la diferencia la hace el servicio de cada uno de los colaboradores” *Gerente Caso D.*

Estos resultados resaltan a la vista, ya que de acuerdo a la literatura, los recursos humanos a través del servicio que brindan al huésped deberían ser considerados tanto por huéspedes como por colaboradores como el principal diferenciador entre los hoteles boutique y cualquier otra categoría de alojamiento temporal (Costa Dall’Agnol & Massukado, 2018; Jones & Quadri-Felitti, 2013; McIntosh & Siggs, 2005)

La polivalencia de puestos fue identificada en el discurso de los entrevistados de hoteles boutique, coincidiendo con los comentarios de huéspedes de hoteles boutique:

“Todos hacemos de todo, un día que vinieron los de mantenimiento y el hotel estaba cerrado todos los demás empleados nos pusimos a trabajar con los de mantenimiento”. *Gerente Caso 7.*

“Yo estoy en recepción pero también tengo el área de almuerzos, de cocina en esa parte también”. *Recepción Caso 1*

“Alguien de recepción sabe programar un aire acondicionado, sabe arreglar una cama, sabe hacer una habitación completa, sabe por lo menos preparar un café, sabe echar olear, llevar algunas bebidas, algunas botanas, sabe cómo servir las de tal manera de que el cliente no necesite de nadie más.” *Recepción Caso 6*

## **Recursos Tecnológicos**

Los indicadores analizados en este apartado son el uso de tecnología y la personalización de servicios; se consideran las respuestas a las preguntas 19-21 y 39 dirigidas a gerentes (Apéndice B) y preguntas 13 y 21 dirigidas a empleados (Apéndice C).

Sobre el uso de la tecnología se preguntó acerca de la percepción de la señal Wi-Fi, el aire acondicionado, el uso de dispositivos de ahorro, las reservas móviles y la utilización de otros recursos tecnológicos en la organización.

En la mitad de los casos de hoteles boutique (50%) se reporta una percepción negativa en la señal Wi-Fi, coincidiendo con el 40% de los casos de lujo donde los entrevistados reconocen las debilidades de la señal WiFi en sus instalaciones.

38% de los entrevistados de hoteles boutique afirmaron tener dispositivos de ahorro, entre los que mencionaron: focos ahorradores, planta de luz, regaderas ahorradoras, sistema de reciclaje de agua y celdas solares para la alberca. 40% de Gerentes y empleados de hoteles de lujo hicieron alusión al uso de paneles solares, focos LED y reciclado de agua para áreas verdes.

En cuanto a las reservas móviles 77% de los informantes boutique y el 30% de los entrevistados en casos de lujo mencionaron contar con dicho servicio a través de pay pal, booking, expedia, best day.

El caso B, menciona que es de reciente implementación el uso de pay pal para reservas en el hotel.

“facilitar los pagos por PayPal, nuestras reservas ya las pueden pagar en comercio electrónico como oxo o seven eleven. La finalidad es simple y sencillamente por la misma seguridad de la gente, emigrar a este sistema

para que los huéspedes no compartan números de tarjeta de crédito. Es algo que acabamos de iniciar la semana pasada y ha tenido buenos resultados” *Gerente Caso B*

Al contrastar estos resultados con los obtenidos de los comentarios de los huéspedes se identifica que las reservas móviles, a través de los motores de reserva gestionados por las agencias de viaje en línea generan cierta polémica en su aplicación en los hoteles de estudio de ambas categorías, ya que por un lado brindan a la organización un medio más para darse a conocer pero al no ser gestionados correctamente o no incluir información transparente tienden a obtener quejas de huéspedes al respecto.

Sobre otros recursos tecnológicos, entrevistados de hoteles boutique mencionaron contar con llaves electrónicas, invernaderos, pisos térmicos, cajas de seguridad, sistema de seguridad contra incendios, sistema de sonido en habitaciones compatible con iPhone. Mientras que los entrevistados de casos de lujo hacen alusión a las llaves electrónicas (60% de los casos), computadoras y Tablet de uso público para los huéspedes (40% de los casos), teléfonos en habitaciones (40%), sistemas de sonido ambiental.

El Caso 8 mencionó contar con un sistema de seguridad contra incendios automatizado de tal manera que si existe una sobrecarga en una habitación automáticamente se bloquea el vínculo eléctrico con las demás habitaciones y con el hotel en general.

“Tenemos un sistema de seguridad en los que cada habitación tiene de manera independiente corta fuegos y cajas de mandos independiente, en caso de que hubiera alguna sobrecarga en caso de que hubiera algún corto por la razón que sea los breaks se botan y no hay modo de que se corra al resto de las instalaciones, por seguridad nuestra y de nuestros huéspedes, así podemos evitar incendios” *Gerente Caso 8*

En los aspectos tecnológicos, las respuestas del caso 1 se tornan por demás interesantes, para empezar hay una contra postura en la percepción del uso de tecnología

específicamente en la señal de WiFi, gerencia considera eficiente su señal de internet, mientras que recepción menciona la ausencia del mismo en las habitaciones.

No cuentan con aire acondicionado justificándolo con la construcción antigua

“Sobre el aire acondicionado, la instalación ni lo necesita es fresca en verano y caliente en invierno, construían muy bien”. *Gerente Caso 1*

Además, la gerente menciona su interés en automatizar por completo el servicio de atención al huésped de manera que sea más inteligente; al huésped se le otorga la clave de una caja fuerte que se localiza en recepción, a su llegada introduce la clave y dentro de la caja encuentra la llave de la habitación reservada; esto desde la perspectiva de la entrevistada facilita el proceso de check-in de los huéspedes y aminora costos a la empresa al no tener que pagar sueldo a recepcionistas.

“yo tenía mucha rotación de personal y necesito hacer como la innovación en Europa que ya que todo se haga por computadora, tener ya que el huésped ve, inclusive ya mande a hacer unas cajitas donde van a venir con una clave me las van a mandar donde ya les das la llave y que ellos solos abran. Hacerlo totalmente independiente que nada más tengas. Eso es en la hotelería por lo menos lo nuevo, lo que está pasando en Europa, entonces ya de personal recurre sólo a dos personas o, eso sería innovarse aunque tiene su otra parte, toda la persona o todo ese riesgo, lo que está pasando en Europa es que no va a haber trabajo y cuando lo hay pues ahorita es poco si no tienes como te explicare, si no tienes este son tantos gastos por ejemplo ahorita y no es que sea crítica, para que te otorguen la licencia y la tenemos esa la de alcoholes, protección civil aunque tengas todo en orden. Ahora hasta te meten multas que no son, es desgastante. Un trámite que yo ya el otro día dije yo de lo que me enfermo es del trámite la verdad. Entonces lo que tienes que hacer y ahorita con esto de que no puedes deducir ni sueldos ni muchas cosas se están llevando, a mi modo de ver, a la hotelería o a quien quiera poner un negocio te está atrapando, ellos sacan una ley, y aquí te lo digo que pa’defensa que para algo y en lugar de ser una defensa es terrible y entonces dices ¿pos que hago? Voy a reducir mis tarifas, voy a hacer eso reduzco innovación. Ahorita mande a hacer una página que desde ahí, se maneje también por Facebook, dos tres computadoras y el huésped llega. No se necesita más. Traen con el celular una clave, la clave abre los buzoncitos, sacan su llave y con una persona o dos y párale de contar. Yo hablo de un hotel boutique como este, de pocas habitaciones.” *Gerente Caso 1*

sin embargo al año siguiente, cuando se realizó la entrevista con empleados, aún había alguien en recepción y no había buzoncitos o cajitas alrededor, por lo que al parecer el proyecto de automatizar la llegada de huéspedes está planeado a largo plazo.

Varios autores mencionan como característica principal de los hoteles boutique la personalización del servicio (Erkutlu & Chafra, 2006; Y. Goh, 2015; Khosravi et al.,

2012) sin embargo, determinar que es la personalización del servicio se torna desafiante porque depende de un contexto subjetivo multifactorial (Riecken, 2000).

Con la finalidad de conocer cómo es que las organizaciones del estudio ofertaban y manejaban dicho contexto se les pregunto a gerentes y empleados si brindaban un servicio personalizado y en caso de sí en qué consistía. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Para los hoteles boutique la personalización consiste en:

a) estar cerca del huésped y...

“Estar cerca de la gente, entonces cualquier duda que surja la podemos resolver porque estamos cerca”.  
*Gerencia Caso 3*

...hacer que ésta cercanía haga que el huésped se sienta seguro,

“Lo más importante es que el huésped se sienta seguro que sepa que cualquier cosa se puede comunicar con la gerente que habla inglés, que sepa que si algo le sucede lo podemos acompañar, que sienta que uno es un anfitrión que estamos cerca pero no encimados.”. *Gerente Caso 1*

sobre todo cuando se trata de extranjeros, recordándoles que no están solos en el viaje y alguien los espera en su hotel, alguien en quien confiar si llegan a perderse o necesitan algo incluso fuera de las cuatro paredes que conforman la organización de alojamiento temporal

“una de las políticas que nosotros hacemos como parte del check in es entregarte una tarjeta del hotel y un mapa de la ciudad entonces tal cual a ver señor aquí está su hotel, y aquí está la dirección aquí está el teléfono y aquí está mi nombre. Si se pierde, no sabe llegar al hotel, lo que pase me llama yo le ayudo. Y ese sentido, sobre todo el huésped extranjero que lamentablemente ha escuchado cosas terribles de México, ese sentido de seguridad que se le da al huésped de tranquilo, tu hotel está al pendiente, tu hotel te va a cuidar es invaluable.” *Gerente Caso 8*

b) darles la bienvenida.

“Si tenemos [*atención personalizada*] y consiste en darle la bienvenida y decirles cualquier cosa que usted necesite marque cero aquí estamos. *Recepción Caso 1*

“Cuando llegan recibirlos de una forma muy sonriente, estar cálidos con ellos, hacerles sentir bienvenidos”  
*Gerente Caso 6*

c) Resolver rápidamente cualquier contingencia que pueda presentarse

“Todos estamos al pendiente de los huéspedes de todo lo que se les ofrezca, el mejor servicio posible, se les atiende rápido, se les entrega la habitación, si tienen alguna duda. Igual cuando tienen algún problema en la

habitación se trata de resolver lo más rápido y buscar que la tubería que el aire, se busca inmediatamente la solución para que el huésped este siempre tranquilo, porque hay huéspedes muy exigentes”. *Recepción caso 5*

“Ya dentro del servicio estar al tanto de lo que te solicita el huésped, tratar de tenerle la solución lo más pronto posible durante la práctica o ya durante el trabajo te das cuenta que cada segundo te va contando o sea si tienes esta inquietud”. *Recepción caso 6*

- d) Lograr que el huésped memorice el nombre de quien lo atendió, esto quizá esté relacionado con el desarrollo y construcción de un vínculo de confianza desde el primer contacto

“Desde que hacen su reservación, desde el primer contacto que tienen con el hotel, cuando llegan aquí ya conocen el nombre de las señoritas que los atendieron” *Gerencia caso 5*

Sin importar la categoría del hotel, el servicio personalizado es mucho más fluido cuando el huésped tiene requerimientos especiales y los llega a hacer del conocimiento de los colaboradores del hotel:

“Lo que queremos es exceder las expectativas del huésped tratando de encontrar cualquier cosa que pueda requerir este o no este dentro de nuestros lineamientos de trabajo. Por ponerte un ejemplo, tengo huéspedes que han venido aquí me han pedido gente que los venga a maquillar gente que los venga a peinar, que venga a hacerles maquillaje para disfraces, que llega y me dice es que traigo a mi niño de cuatro años y necesito alguien que lo cuide y lo conseguimos, gente que llega con las mascotas y me dice sabes que es que llevo a mis mascotas y voy a estar todo el día fuera y no las puedo sacar y conseguimos quien lo haga. Tratamos de que todo aquello que tu requieras lo único que tengas que hacer es pedirlo aquí en el escritorio. Tiene un costo adicional por supuesto que tiene un costo adicional pero lo que nosotros hacemos es conseguirte el mejor servicio con la mejor calidad, al mejor precio posible y sin que tu tengas que hacer nada yo creo que eso es lo que ha marcado la gran diferencia” *Gerencia Caso 8*

“Pues va desde correos electrónicos que recibimos de ellos solicitando su reserva con alguna petición en especial y desde ahí se les da un seguimiento hasta que llegan. Ah pedir un taxi para llevarlos al aeropuerto o que les tengamos un tour ya definido para recorrer la ciudad” *Recepción Caso 2*

“Tengo gente por ejemplo que me manda sus itinerarios para que una vez con su horario yo imprima pases de abordar, programe traslados del aeropuerto hacia acá, o sea ellos me mandan lo que les da su agencia de viajes y yo me encargo de todo lo demás y también es parte de los servicios que damos” *Gerente Caso 7*

Aunque, de acuerdo a un entrevistado de hoteles de lujo, también es posible indagar previo a la llegada del huésped sobre factores que puedan hacer su visita más personalizada:

“siempre tratamos de ver si tiene algún requerimiento especial, si busca habitación en una segunda planta, o si trae algún bebé o alguna persona con silla de ruedas para tatar de adaptar la habitación y la estancia lo mejor posible.” *Recepción Caso A*

La personalización, en ambas categorías, es posible gracias a la capacitación previa de los recursos humanos sobre información que va más allá del hotel, es decir sobre atractivos turísticos o información relevante del destino ya que sin ella difícilmente podrían recomendar al turista sitios para comer, visitar o medios transporte.

“En recomendarles lugares como la mejor vista de Querétaro, llegan y preguntan dónde puedo comer, si quisiera ir a una obra de teatro o si no podemos darle esa respuesta al momento ahí tenemos las computadoras y fácilmente si quiere ahora le puedo investigar donde sería un buen lugar, no decirles pues yo no sé, busque esta página ahí está google no, te puedo recomendar esto, te puedo investigar esto. *Gerente caso 6*

“Adelantarse, si tienen alguna necesidad especial, recomendar restaurantes. Saber tienen alguna alergias etcétera”. *Recepción caso 8*

“Para nosotros no existe el no, no lo tenemos. Necesito una transportación para acá nosotros tratamos de satisfacer siempre la necesidad del cliente, necesidades de alimentación, transportación, descanso, salud. El poder escucharlos el decirles algún recomendación donde comer.” *Gerente Caso B*

“si en un dado caso hay algo que me pides y no lo tenemos pues buscamos opciones” *Gerente Caso A*

“todo lo que el cliente pida mientras nosotros tengamos el acceso” *Recepción Caso D*

En caso de los hoteles de lujo también es considerado importante dentro de la personalización el ser capaz de compartir conocimiento dentro del hotel, sobre el funcionamiento y uso de las instalaciones:

“considero que sí [hay servicio personalizado], hay algunos clientes que no conocen algunas de las funciones de las habitaciones, entonces en ese caso se le ofrece la ayuda. Pasa mucho en el centro de negocios, cuando tienen problemas para imprimir o para escanear, pues alguno de mis compañeros, sube y le brinda la atención” *Recepción Caso C*

y el lograr que el empleado se involucre más con su trabajo al pedirle que diseñe decoraciones románticas y se mantenga al pendiente de la llegada de los huéspedes.

“Y muchas veces principalmente a los clientes que ya son más frecuentes se les da el teléfono de los colaboradores directos, por ejemplo en las decoraciones romántica resulta más útil marcar 5 minutos antes para tener listo todo y en cuanto se van le mandan mensaje de agradecimiento al colaborador.” *Gerente Caso D*

Mencionar el nombre del huésped es común tanto en hoteles boutique como en hoteles de lujo

“Bueno mira tenemos como la regla de mencionar al menos tres veces el apellido de la persona que está haciendo el *check in* o cuando nos hablen, siempre hablarle por su apellido para se sienta la atención personalizada igual en restaurante tienen la misma indicación”. *Gerente caso 4*

“reserva como con un nombre, no con un número, entonces siempre tratamos de llamarlo por su nombre.” *Recepción Caso A*

“Consiste [la atención personalizada] en hablarles con su nombre.” *Recepción Caso B*

Hacerle sentir que la atención es únicamente para él, es también algo acostumbrado en ambas categorías:

“Pues más que nada en cualquier detalle que nos solicite el huésped hacerle sentir que la atención es únicamente hacia el” *Gerente caso 4*

“Cada invitado es diferente y la verdad es que conforme los empezamos a conocer, intentamos que todo sea a su beneficio y con las cosas que le gustan, que piense que sólo estamos trabajando para él” *Recepción Caso B*

Lo que llama la atención es que la mayoría de los casos, tanto boutique (88%) como de lujo (80%), reportan personalización del servicio confiando principalmente en la buena memoria de los colaboradores para recordar que es lo que le gusta al huésped:

“O sea no sé por ejemplo si ves que a una persona que es recurrente le gusta el café de cierto modo o por ejemplo sabes que le gustan las flores, cuando le llevan el desayuno va con una flor ¿me entiendes? Ese tipo de detalles es lo que hay aquí.” *Recepción Caso 7*

“tenemos amenidades de dulces en las habitaciones y a ciertos huéspedes les gusta tal dulce en especial o quieren tal habitación en especial o que cuando llegue el aire este encendido [...] Cada invitado es diferente y la verdad es que conforme los empezamos a conocer, intentamos recordar lo que les gusta para que todo sea a su beneficio y con las cosas que le gustan.” *Recepción Caso B*

Sin embargo, la personalización del servicio se considera una ventaja competitiva cuando va acompañada de tecnología (Yeoman, 2012), en la mayoría de los casos de estudio la personalización depende única y exclusivamente de los recursos humanos, por lo que no hay un sistema de información o una gestión del conocimiento sobre el trato a huéspedes y manejo de sus preferencias.

Sólo se identificaron dos casos, uno por categoría en los que gerencia parece hacer un esfuerzo por implementar, en el caso boutique, y por mantener, en el caso de lujo un

software que apoye en el almacenamiento y difusión de información relevante sobre el huésped para personalizar su estadía.

“en el sistema de reservas hacemos el *refresh*, el software nuevo automáticamente envía después de dos días un correo de agradecimiento con un descuento para su próxima visita y también después de la tercera visita se les da una tarjeta, ya son clientes frecuentes y ya tienen un trato diferente; en este sistema también podemos registrar fechas de cumpleaños o notas como si nos visitó en su aniversario y hacerle llegar información de ofertas y paquetes cuando las fechas importantes se acerquen; así también todos los que están en recepción tienen acceso a esa información y cuando vuelve a venir el huésped ya sabemos si le gusta el aire acondicionado desde que llega, si nos comentó por ejemplo algo sobre que no le gustó alguna habitación pues ya sabemos y antes de que llegue le asignamos una habitación diferente y esos detalles” *Gerente Caso E*

“Además tenemos un seguimiento a nuestros huéspedes, tenemos un pequeño programa que se está ajustando donde te llaman en tu cumpleaños, recibes una tarjeta electrónica. Gente que hemos tenido aquí para boda el día de su aniversario reciben un pequeño recordatorio y ese tipo de cosas,” *Gerente Caso 8*

Contrario a lo documentado sobre los hoteles boutique en Londres, donde la tecnología de punta es una característica esencial (Balekjian & Sarheim, 2011), en Querétaro los resultados obtenidos entorno a los recursos tecnológicos muestran latentes áreas de oportunidad.

### **Recurso de Reputación**

El comunicar historias con marcas asociadas a ellas es una forma efectiva de diferenciarse de la competencia al crear conexiones emocionales, afectivas y memorables en los consumidores (Huang, 2010). Bajo esta perspectiva, más allá de los publicistas, son los colaboradores de la organización y los clientes mismos quienes construyen y fortalecen o no historias relacionadas con marcas específicas (Schroeder, 2009).

Para analizar el recurso de reputación se considera como principal indicador la imagen de marca, la cual se basa en las respuestas a las interrogantes 1 y 2 aplicadas a gerentes (Apéndice B) y la pregunta 1 aplicada a empleados (Apéndice C) y con fines de

esta investigación está conformada por la historia, el significado y el origen del nombre de las organizaciones del estudio.

Las historias de las organizaciones que pertenecen a la Asociación de Hotel Boutique son variadas, algunas coinciden en ser herencia de familiares cercanos (55%).

“Le heredaron una casa a mi mujer en 1994 y pensamos que hacer con esta propiedad, entonces de ahí empezamos a ver que podíamos hacer, que podíamos arreglar sin tratar de destruir nada de la casa, aprovechando todo lo que estaba” *Gerente Caso 2*

Otros decidieron invertir en la propiedad y construir el concepto-negocio de hotel (44%).

“Busqué una casa antigua la compre y ya puse el hotel, ahora sí que por gusto personal” *Gerencia Caso 9*

En los hoteles de lujo pocos gerentes y empleados conocen a detalle el origen de la empresa, sólo mencionan datos como que son empresas familiares (60%),

“Es una empresa familiar, la dueña y sus papás la crean a partir de una casona, primero compraron esta parte y luego compraron el terreno de al lado” *Gerente Caso A*

que en el 60% de los casos, además del hotel de lujo del estudio los dueños cuentan con mínimo otro hotel en funcionamiento en el estado de Querétaro.

“Los directivos ya habían trabajado en otros hoteles, tienen otro hotel que es el hotel Hidalgo y el hotel Madero y éste que es el *Caso B*. Nació en 1991, solo se tenía un área que es está que se ve aquí que es el área tradicional, son como tipo casitas. Ya posteriormente se hizo el área ejecutiva, que es el área más nueva que tiene el hotel. El nombre lo pusieron los directivos, así razón y origen del nombre no sabemos.” *Gerente Caso B*

En cuanto a los logotipos se encontró, como era de esperarse, una amplia variedad, encontrando la presencia de:

Naturaleza (33% de hoteles boutique, 60% de hoteles de lujo), donde aves y árboles cobran relevancia en hoteles boutique

“El logo es eso, es recordar por ejemplo el árbol me comentan que fue sembrado en 1902 que mide aprox 25 o 30 mts de alto y precisamente por eso no quisieron quitarlo para mantener la esencia de lo que había sido antes”. *Gerencia Caso 7*

“El logotipo es un ave, a los dueños les gusta mucho. Hay varias historias, dentro de esas historias hay varios mitos también que son los que se cuentan a los huéspedes. Uno de ellos es uno de los cantares del mío

Cid, hay una doncella muy hermosa que le apodaban doña ave, la otra es que al principio de 1900 cuando estaba otro tipo de, o sea Querétaro era muy chiquito. Todas las personas que pasaban por aquí, en la casona vivía una señora que regenteaba gente entonces se le conocía como doña urraca, en sí los dueños nos han contado que solamente se llama doña urraca porque a ellos les gusta la cacería y el ave, a su mamá le gustaba mucho entonces prácticamente es por esto. El ave es porque les gustan los animales y a la mamá era su ave favorita” *Gerencia Caso 4*

Mientras que aves, ríos y frutos son los protagonistas en logotipos de hoteles de lujo:

“Nuestro logo es el ala de un Flamingo, está relacionado con el nombre pero no tengo idea de dónde surge” *Recepción Caso B*

“El logo son las ondas de un río” *Gerente Caso D*

“Son uvas que hacen referencia a los recorridos que se ofertan sobre quesos y vinos” *Gerente Caso E*

La parcialidad o totalidad del nombre (33% hoteles boutique; 20% hoteles de lujo)

“El logotipo es el nombre con unas alitas, [...] son los ángeles que vuelan alrededor del trono de Dios, pero en realidad aquí tiene un motivo histórico para que se llame así el hotel”. *Gerencia Caso 8*

“El logotipo según es una M estilizada” *Gerente Caso C*

Atractivos cercanos al lugar (11% hoteles boutique)

“El logotipo, bueno ahí el significado está tomando las cúpulas de la iglesia del templo de San Antonio porque de hecho nos queda a una cuadra y arriba en la terraza que tiene el hotel se ve muy bien la cúpula, se ven como 20 cúpulas. Por eso se puso la cúpula de las de los templos de aquí” *Gerencia Caso 1*

Símbolos de peregrinaje (22% hoteles boutique)

“El logotipo es una concha y lo que pasa es que los pisos de aquí del hotel tienen forma de concha y mi papá es peregrino y remontando un poco a los peregrinos de Santiago de Compostela que la concha es su logotipo, pues también lo quisimos retomar” *Gerencia Caso 5*

Al concepto del hotel (22% hoteles boutique; 20% hoteles de lujo). Para los hoteles boutique, el concepto gira en torno al lujo y hacen uso de imágenes que denotan riqueza como coronas y colores asociados a la ostentación

“El logo está rodeado por un círculo dorado, de servicio de lujo, y es básicamente un cierto significado de tipo cantera por la misma estructura del tipo de estructura” *Gerencia Caso 6*

Los hoteles de lujo que basan su logotipo en el concepto que los conforma hacen alusión a una representación simbólica de una historia personal, bajo la cual gira toda la decoración de la organización.

“Es un mándala, es lo que te comentaba, ahorita ya como tal el mándala pues bueno es el conjunto de la dueña como tal con su año de nacimiento, sus papas y su mamá enfocado a las formas y figuras que hicieron en ese mándala que está a la entrada y ese es el logo. Finalmente la función del día de nacimiento de ella, de

sus papás, de una serie de cuestiones astronómicas y personales, entre los tres, o sea, su papá, su mamá y la hija, en cuestión de enfocarlo a esa parte de un mándala.” *Gerente Caso A*

Con respecto al nombre de cada organización, dos gerentes boutique coincidieron en haber nombrado a su Hotel por la ubicación en la que se encuentra (11%), los otros por la historia detrás de los edificios (33%) y unos más por historias familiares (22%). Los entrevistados de hoteles de lujo desconocen el origen del nombre de la organización en la que laboran.

“Antiguamente esta calle se llamaba igual que el hotel hoy porque en la esquina donde se ve horrible...ahí donde esta esa fuente de metal espantosa que pusieron, originalmente hace muchísimos años había una fuente que tenía un ángel [...] Pero además justo aquí enfrente donde tú ves este portal, tradicionalmente era la entrada de peregrinos o el portal de la misericordia. ¿Qué es esto? Que cuando la gente iba peregrinando a la ciudad de México ellos tenían derecho a pedir posada en ciertos conventos. Entonces aquí en Querétaro cuando venían a pedir posada al convento de San Francisco lo hacían por esta calle entonces le decían a la gente te vas a la calle y donde veas el angelito ahí te van a dar posada, porque además esta puerta arriba tenía un angelito y así era como la gente lo identificaba y bueno tratando de hacer honra un poquito a la tradición es que se elige ese nombre al hotel” *Gerencia Caso 8*

A pesar de que hay una coincidencia en el uso de imágenes sobre naturaleza para los logotipos de ambos hoteles, los entrevistados de hoteles boutique cuentan con más información para comunicar y fortalecer la historia de marca de la organización en la que colaboran en comparación con los entrevistados de hoteles de lujo.

Podría decirse que los hoteles boutique del estudio tienen una buena historia de marca considerando como factores de evaluación la veracidad de la historia, la coherencia en el relato y el narrador de la historia (Stern, 1998) que muchos de los narradores en casos boutique además de ser gerentes son también los dueños, lo que los lleva a dominar la historia de la organización en comparación con los gerentes o empleados de hoteles de lujo quienes probablemente no estuvieron desde los inicios de la organización o al menos no desde la concepción de la idea.

## **Recursos organizacionales**

Para analizar los recursos organizacionales se tomó en consideración el organigrama de los hoteles, la ficha de observación y las respuestas a preguntas 30 a 37 dirigidas a gerentes (Apéndice B), preguntas 2, 18 a 21 dirigidas a empleados (Apéndice C). Los indicadores analizados fueron la estructura de la organización (tamaño, diseño, elementos culturales), el tipo de planeación y la oferta de servicios adicionales al alojamiento.

La estructura organizacional es la anatomía de la organización (Galbraith, 2002), puede definirse como un proceso deliberado que determina las jerarquías, configura los procesos, los sistemas de recompensas, el tamaño de la empresa y las actividades y características de cada persona dentro de la empresa con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Hall, 1992; Kates & Galbraith, 2007); cuando la estructura organizacional da pauta a desarrollar capacidades internas destacables y difíciles de imitar puede representar una ventaja competitiva (Hernaus, Aleksic, & Klindzic, 2013; Kates & Galbraith, 2007).

El tamaño de la empresa se mide por la capacidad física, el personal disponible y la centralización en la toma de decisiones (Hall, 1992). La capacidad física de las organizaciones del caso de estudio es de 149 habitaciones boutiques, 354 habitaciones de lujo; el personal disponible en los casos de estudio colectivos es de 165 personas en los Hotel Boutique al momento de las entrevista y 194 en hoteles de lujo; en cuanto a la centralización en la toma de decisiones el 88% de los casos boutique posee una estructura centralizada con una jerarquía marcada por el gerente o dueño del lugar; 60% de los hoteles de lujo presentan una descentralización vertical donde le poder formal se delega hacia debajo de manera jerárquica (Mintzberg, 2012).

Con base en las configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg (2012), la configuración identificada en la mayoría de los Hoteles Boutique es la organización empresarial, es decir que está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, generalmente son organizaciones jóvenes o pequeñas. Se caracteriza por la ausencia de elementos, solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados. El control está altamente centralizado.

La configuración identificada en los hoteles de Lujo es, en su mayoría, una organización diversificada, es decir que está formada por distintas divisiones por ejemplo: división cuartos, división ama de llaves, división mantenimiento, etc. Cada una de estas divisiones tiene una subestructura propia pero responden a un líder general conocido como el gerente general o el dueño del hotel.

Tanto en hoteles boutique como en hoteles de lujo se identifica un tipo de organigrama Horizontal-Lineal, éste constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

“El gerente es el que escoge al empleado del mes” *Recepción Caso 1*

De acuerdo a Hall (1992) la especialización del personal, ya sea por antigüedad o por nivel educativo, genera una diferenciación horizontal en la organización,

considerando esto se les preguntó tanto a gerentes como a empleados por la conformación de su equipo, obteniendo como resultados que: la mayoría de los colaboradores en ambas categorías de hotel cuenta con un nivel educativo medio superior (57% en hoteles boutique y 80% en hoteles de lujo), y en general hay más mujeres que hombres (58% en hoteles boutique; 54% en hoteles de lujo). Ninguno de los hoteles, excepto por el caso 9, reporto tener algún colaborador con nivel de posgrado.

Para analizar los elementos culturales se utilizaron como indicadores las alianzas organizacionales, las políticas organizacionales, las tradiciones y filosofía empresarial, entendiendo esta última como la comprensión de la misión y visión de la organización por parte de los colaboradores.

Sobre los lazos y vínculos entre el hotel y otras organizaciones, gerentes y empleados de ambos hoteles reportaron tener convenios con: tours, viñedos o representaciones teatrales en exteriores;

“Con viñedos, turoperadores, transportistas, universidades, empresas de sector especial, alianza francesa, club deportivos como el club Hacienda. Depende, cada una de las alianzas es diferente. Algunas son meramente comerciales como las que hacemos con las empresas propiamente dichas que son alianzas que les permiten a estas empresas acceder a una serie de privilegios como nuestros huéspedes o a tarifas muy especiales a cambio de cubrir un determinado número de noches al año. Algunas otras son más bien alianzas estratégicas de empresa a empresa como las que tenemos por ejemplo con el club hacienda, en este caso nosotros le damos al huésped la posibilidad de que él vaya al club hacienda, que haga uso de las instalaciones, que se divierta sin tener la membresía pagando una tarifa especial como day pass y ellos a cambio club hacienda tiene presencia en nuestras redes sociales y además tarifas especiales tanto para estancia como para sus eventos. Los viñedos por ejemplo, con ellos manejamos mucho lo que son los tours, lo que son eventos privados en ambos sentidos, nosotros les damos una tarifa especial cuando ellos tienen un evento privado y necesitan hospedar a gente y ellos a su vez nos dan una serie de precios especiales para que yo le pueda ofrecer servicios a mi huésped a un precio mucho más competitivo” *Gerente Caso 8*

estacionamientos públicos (sólo los hoteles boutique);

“Como no contamos con estacionamiento propio, tenemos un convenio con un estacionamiento cercano que nos da vales de \$50 para nuestros huéspedes.” *Gerente Caso 1*

con restaurantes y otros hoteles;

“Yo le que hago mucho son alianzas, sobre todo con restaurantes y hoteles en el sentido de que si algún huésped quiere salir a conocer ya sea al restaurante, podemos decir: “el señor fulano de tal viene de *Caso 2*

te lo encargo mucho, a ver si me le puedes ofrecer un descuento especial en la cuenta o darle un digestivo o algún aperitivo como cortesía de parte de ustedes” *Gerente Caso 2*

“con otros hoteles se tienen convenios de colaboración para solucionar algunos imprevistos y también hacemos intercambio de información para ver cómo estamos en ocupación y también hacer planes de trabajo, y también apoyamos a veces hay sobre venta u hoteles que llegan a tener desperfectos de caliente de agua o servicios eléctricos y nos intercambiamos los huéspedes a final de cuentas al brindar el apoyo a otros hoteles también a nosotros nos ha pasado que hemos tenido fallas eléctricas que no se van a solucionar pronto y se habla con los clientes” *Gerente Caso D*

“por ejemplo con el X manejamos mucho convenios para eventos, aquí se caracteriza por los eventos sociales y bueno cuando ellos tienen eventos sociales nosotros les damos tarifa preferencial. En hoteles es eso, una alianza comercial. Con turoperadoras ellas nos manejan un precio más bajo para poder vender más de su producto turístico” *Gerente Caso E*

con agencias de viajes en línea:

“Bueno pues finalmente tenemos convenio con los motores por medio de internet, lo que es booking, Expedia, despegar, todos esos tenemos convenios para poder generar ventas” *Gerente Caso A*.

“Pues trabajamos con booking, con el portal de internet de booking respecto a las reservaciones.” *Gerente Caso 5*

con empresas de otros sectores;

“Actualmente formamos alianzas con empresas para dar una tarifa preferencial y de la misma forma nosotros garantizamos cierta ocupación por parte del segmento de turismo de negocios aunque también gran parte del turismo que recibimos es turismo cultural extranjeros de edad avanzada que vienen por largas estancias” *Recepción Caso 6*

“En cuanto a algunas marcas como por ejemplo Grupo Imagen tenemos convenio comercial con ellos. Con Radar, también tenemos convenio comercial. Anteriormente teníamos un convenio comercial con la Caja Popular que se encuentra aquí atrás de Logans que ellos también nos hacían publicidad” *Gerente Caso B*

Destaca que el 11% de los entrevistados en el caso boutique y 30% de los entrevistados en hoteles de lujo, coincidiendo en desempeñar todos el cargo de recepción, no tenían conocimiento sobre las alianzas con las que cuenta la organización en la que laboran.

Conforme a la ficha de observación realizada, en cuanto a políticas organizacionales, la mayor parte de los hoteles no tienen de manera visible su aceptación o no a Gays, niños o mascotas (políticas organizacionales). Sólo el caso 7 mantiene explícitamente en su comunicación organizacional la política *gay friendly*; el préstamo

de bicis se identificó en tres organizaciones boutique (33%) por la presencia física de las bicicletas en los hoteles y en ningún hotel de lujo; resalta el hecho del caso 9 en el que tienen comunicación explícita sobre espacios libres de humo y al momento de la entrevista la gerente se encontraba fumando.

La política de admisión de mascotas tiene presencia en ambas categorías y la describen como un recurso que les ayuda a diferenciarse y/o a brindar un mejor servicio basado en las mascotas y que exceda las expectativas del huésped.

“nosotros somos pet friendly y eso es algo que nos ayuda bastante” *Recepción Caso E*

“como somos hotel pet friendly muchos viajan con sus mascotas y puede ser que después del descuento no se le cobra lo que es le pet friendly como servicio adicional de \$300” *Recepción Caso 7*

“Tenemos gente que llega con las mascotas y me dice sabes que es que llevo a mis mascotas y voy a estar todo el día fuera y no las puedo sacar y conseguimos quien lo haga.” *Gerencia Caso 8*

Varios gerentes y empleados (44% de los informantes de hoteles boutique y 40% de los hoteles de lujo) mencionaron contar con alguna norma o política enfocada en el otorgamiento de descuentos o amenidades a turistas recurrentes pero no hubo ninguna mención al respecto en los comentarios de los huéspedes boutique y sólo un comentario de huéspedes de lujo.

Sobre la filosofía empresarial se indagó acerca del conocimiento de la misión, visión y tradiciones organizacionales, así como el sistema de sanciones y recompensas que maneja la empresa. Cabe mencionar que esta información podría estar mucho más enriquecida si además de las entrevistas se hubiera tenido la opción de realizar una observación participante en cada una de las organizaciones, por diversas cuestiones, esto no fue posible y a continuación se presenta lo reportado por los entrevistados.

Es importante mencionar que las respuestas a estas preguntas denotan que hay una buena memorización de la misión, visión por parte de los entrevistados de casos boutique (sólo el 27% no supo en comparación con el 80% de los hoteles de lujo).

Las respuestas en torno a la misión pueden clasificarse en:

Con énfasis en el turista:

“La misión es muy padre, nuestra misión que tenemos, es le damos una sonrisa para nos la devuelva cuando se vaya. Le damos de bienvenida una sonrisa esperando que nos la regrese cuando se vaya”. *Gerencia Caso 3*

“La misión es dar una atención personalizada a todos los Huéspedes. Crear emociones y vivencias inolvidables dentro del hotel” *Gerencia Caso 4*

“somos la casa fuera de casa, estamos en el negocio de hacer sentir a los invitados especiales, sembrar detalles para cosechar momentos inolvidables.” *Gerente Caso B*

Con énfasis los servicios:

“La misión es ser uno de los mejores hoteles de Querétaro ofreciendo lo que son los servicios de calidad.” *Gerente Caso C*

“La misión siempre va a ser enfocada al servicio y atención al cliente” *Gerente Caso D*

Con énfasis en los empleados:

“Pues la misión de este hotel es consolidar el trabajo donde el ambiente laboral sea bueno porque es donde cae todo lo que hacemos aquí. Y dada la fundación del lugar que se ve no como un negocio sino como un ehm capricho del dueño, entonces lo que buscan es que este lugar sea un lugar digno de empleo” *Gerente Caso E*

Con énfasis en la rentabilidad:

“La misión primordial es ser un hotel rentable, queremos ser un hotel rentable, amigable y original ¿a qué va esto? Esto es un negocio, aquí no es beneficencia el hotel tiene que producir, tiene que producir para los dueños, tiene que producir para los empleados” *Gerencia Caso 8*

Los hoteles boutique definen su visión vinculada al crecimiento, concepto determinado como maximizar la capacidad instalada, es decir mejorar la ocupación:

“La visión que vayamos creciendo, que nos recomienden” *Gerente Caso 3*

”Queremos llegar, de hecho hace un momento estaban platicando de la ocupación nosotros queremos que por ejemplo mejore, que el porcentaje se eleve y que las personas pues les guste más el hotel” *Recepción Caso 5*

En los hoteles de lujo, la visión es definida como liderazgo y competitividad en el sector.

“la visión es llegar a ser un hotel líder y competitivo” *Gerencia Caso E*

“la visión está enfocada en ser una de las mejores empresas del sector turístico en darle las mejores utilidades a los inversionistas” *Gerencia Caso D*

Es posible observar que la misión y visión varía de acuerdo a la perspectiva de cada puesto, encontrando que algunos de los entrevistados no tienen claro la definición y diferencia entre cada concepto. En específico, el caso 7 llama la atención ya que

recepción menciona como visión de la empresa el ser un punto de encuentro cultural mientras que gerencia entiende como la visión organizacional estar en los primeros lugares de Tripadvisor.

Al analizar la declaración de misión y visión de ambas categorías, se identifica que no en todos los casos dicha declaración cuenta con los requerimientos teóricos mínimos necesarios.

En cuanto a tradiciones se mencionaron en ambas categorías: cumpleaños de empleados (22% en hoteles boutique, 40% en hoteles de lujo)

“Cuando es el cumpleaños de algún colaborador pues nos reunimos” *Gerente Caso A*

“Los cumpleaños cada tres meses” *Recepción Caso B*

“Cuando hay cumpleaños empezamos a darles atención como especializada, que es lo que pedimos que ellos tengan con el huésped”. *Gerencia Caso 4*

y por festejos decembrinos (11% casos boutique, 20% de hoteles de lujo).

“se hace una comida de colaboradores a finales o principios de año” *Gerente Caso D*

“Pues solamente nos reunimos en las fechas de diciembre para la rifa anual, nos dan un detalle y es toda la ceremonia que hacemos en todo el año” *Recepción Caso D*

Los entrevistados de hoteles boutique, a diferencia de los hoteles de lujo mencionaron otras tradiciones o celebraciones que realizan con frecuencia tales como: aniversario del hotel (6%); El día de la virgen (11%) lo cual coincide con los adornos católicos observados que decoran sus paredes; día de muertos (11%); convivencias internas como:

“este mes vamos a tener el día de la paleta entonces vamos a tener convivencia interna.” *Gerencia Caso 4*

“tratamos de hacer algunas juntas seguido compramos comida, nos ponemos a platicar, pasamos un buen rato y siento que eso ha funcionado para que la gente esté tranquila y le dé ganas de trabajar” *Gerencia Caso 7*

“hay una semana en que todos pedimos pollo frito y todos nos sentamos y todos comemos, hay otra semana que pedimos pizza. Por ejemplo la semana pasada hicimos nuestro almuerzo de grupo, intentamos hacerlo los días que hay menos gente en el hotel, no hay un día específico, la semana pasada por ejemplo pedimos pizzas, helado, ensalada y la idea es esta no? Convivir con ellos” *Gerencia Caso 8*

el caso E mencionó no contar con ningún tipo de reunión adicional a las agendadas para verificar cuestiones laborales.

Si las reuniones sociales informales contribuyen a mejorar el compromiso laboral, los hoteles boutique cuentan con más reuniones de este tipo en comparación con los hoteles de lujo.

Al considerar los esquemas de sanciones y recompensas con parte relevante de la cultura interna de cada organización (Hanna, 1998), se observó que ni los hoteles boutique (88%) ni los hoteles de lujo (80%) cuentan con un esquema específico para la distribución de recompensas y/o sanciones, sólo destacan dos casos en ambas tipologías Caso 8 y Caso B donde tanto empleados como gerentes pudieron describir de manera detallada el funcionamiento de recompensas y sanciones en su organización

“Con el programa Volando Alto de Disney los empleados tienen facilidad para sus días de descanso. Se les dan las recompensas de acuerdo al programa, se tiene un incentivo, ya sea un desayuno, una comida o una cena en el restaurante, se les dan tickets de teatro, tickets de cine y boletos para la rifa de fin de año.” *Gerencia Caso B*

“Tenemos un programa que se llama Volando Alto y es cada trimestre. Vemos una película, leemos un libro y tenemos que dar ciertas pruebas de que vamos al doctor regularmente, como cosas así.” *Recepción Caso B*

“ellos reciben un bono cada semana siempre y cuando durante su semana hayan llegado a tiempo, que cumplan con su trabajo que no hagan problemas dentro del equipo. También les recompensamos con tiempo, por ejemplo tratamos que si es fin de semana extremadamente pesada como estas semanas que tenemos de cierre de vacaciones y esas cosas. Entonces la primera oportunidad se les da un día extra de descanso a parte del día de descanso para que puedan despejarse porque para nosotros también es bien importante que la gente venga aquí con ganas, dispuesta y fresca a trabajar.” *Gerencia Caso 8*

“Tenemos recompensas trimestrales por puntualidad, por eficiencia, por ventas” *Recepción Caso 8*

Se identificaron tres tipos de recompensas: recompensas sociales (ej. Tiempo, agradecimiento, el empleado del mes), recompensas monetarias (ej. Bonos, comisiones) y la percepción de la propina como recompensa, fue mencionada sólo por dos gerentes de casos boutique.

Ejemplo de recompensa social:

“...nos otorgan unas horas más de retraso, si tú te atrasas dos o tres horas tienes ese derecho por ser el trabajador de la semana. El gerente es el que escoge al trabajador de la semana, en el hotel tenemos cámaras y el observa como nos desempeñamos” *Recepción Caso 1*

Ejemplo de recompensa monetaria:

“...incentivos en efectivo para que ellos tengan las ganas de vender una habitación, una cena romántica”  
*Gerente Caso 7*

Sólo un comentario de huéspedes identifico a la propina como un componente importante y negativo en los recursos humanos, lo interesante es que coincide con uno de los casos donde no hay recompensas ni sanciones establecidas.

“el trato del personal es bueno aunque mejora si dejas propina (lo cual es muy malo)” *Huésped Caso 3*

En cuanto a Sanciones al igual que en las recompensas, se identificaron varios tipos de sanciones: sanciones monetarias (ej. Descuento de nómina, no acceder al bono); sanciones sociales (ej. Levantamiento de actas administrativas, reportes); sin sanciones 40% de los informantes.

En cuanto a la planeación, la mayoría de los gerentes de ambas categorías (el 66% boutique y 80% de lujo) mencionaron realizar planeación a corto plazo (menos de un año), por ejemplo el gerente del caso 3 mencionó hacer la planeación día con día.

“Sin perder de vista el largo plazo, pero las decisiones se toman a corto plazo, es decir cada día tenemos una planeación nueva, que termina cuando termina el día”

Por su parte el caso 8, quien coincide en tener planeación a corto plazo, mencionó manejar planeación mensual, trimestral y semestral.

“Se hace [la planeación] mensual, trimestral, semestral y anualmente. Depende mucho del año. Aunque somos un hotel pequeño no es lo mismo hacer una planeación de gastos que lo que pretendemos de ingresos, se hace de manera separada. Ni es lo mismo tener una planeación de lo que esperamos nosotros este año por ejemplo en el sentido de ahorros, rotación de personal y se va evaluando mensual, trimestral, semestral y anualmente”

Y en los hoteles de lujo, la planeación a corto plazo es evaluada de manera mensual

“Se hace una general y se va midiendo por metas, o sea, cada mes se va viendo cómo se va desarrollando y como se va comportando la plaza, porque es muy importante el comportamiento de la plaza, como están los demás hoteles y las aperturas” *Gerente Caso C*

Y trimestral:

“Pues mi única planeación es a corto plazo, a tres meses. Estamos trabajando un proyecto 3 gerentes. Gerente ventas y operaciones, en el que estamos verificando los requerimientos necesarios para lograr una meta de ventas” *Gerente Caso E*

La mayoría de los entrevistados justificó la falta de planeación a mediano y largo plazo porque desde su perspectiva se encuentran en un entorno altamente cambiante.

Se observa que la planeación en ambas categorías es a corto plazo. tratándose de una industria predominantemente estática (Carrión, 2007) podrían hacerse planeaciones con temporalidades más amplias, sin embargo por el tamaño de las mismas la planeación constante e informal parece ser funcional.

Sobre servicios adicionales al alojamiento temporal, mediante la ficha de observación se identificó que sólo dos de los hoteles boutique cuentan con la unidad de negocio de restaurante mientras que los otros ofrecen desayunos a sus huéspedes. Este factor es percibido por gerencia del caso 8 como una oportunidad para diferenciarse:

“Por ejemplo nosotros no contamos con comedor, el hotel como tal no tiene restaurante, esto en lugar de verlo como una deficiencia lo hemos convertido en un plus. Entonces tu llegas y te llevan el desayuno a la cama, para la gente extranjero, el que te lleven el desayuno a la cama, el que puedas pedir un capuchino sin costo adicional les encanta. Entonces hemos trabajado en eso.” *Gerencia Caso 8*

De manera contraria, los hoteles de lujo cuentan en su mayoría (60%) con restaurante ya sea concesionado a una franquicia (Caso B) o de la misma propiedad y los entrevistados también consideran que es una unidad de negocio relevante para la organización:

“En temporada baja somos más un restaurante con hotel que un hotel con restaurante” *Gerente Caso D*  
“La comida es lo mejor del hotel, el restaurante se llena de tan bien que se cocina aquí” *Gerente Caso C*

En cuanto a servicios de SPA o masajes se observó que el 33% de los hoteles boutique cuenta con un espacio para ofrecer este tipo de servicios o al menos lo tiene anunciado en la recepción del hotel y ninguno de los hoteles de lujo oferta ese servicio. Ocurriendo lo contrario con el gimnasio, donde ningún hotel boutique cuenta con espacio para dicho servicio y el 40% de los hoteles de lujo si tiene un gimnasio en sus instalaciones.

A manera de cierre sobre recursos organizacionales desde la perspectiva de gerentes y empleados se identifica como diferencia entre ambas categorías, que en servicios adicionales la presencia del SPA destaca en los hoteles boutique; en contraste el servicio de restaurante está presente en la mayoría de los hoteles de lujo no así en los hoteles boutique. El préstamo de bicicletas es una política única de hoteles boutique ya que no se identificó en los hoteles de lujo; el énfasis en la limpieza, la admisión de mascotas y el contar con la certificación del distintivo M son políticas presentes en ambas categorías de hoteles.

Sanciones y Recompensas. De acuerdo a los resultados, ni los hoteles boutique (88%) ni los hoteles de lujo (80%) cuentan con un esquema específico para la distribución de recompensas y/o sanciones, sólo destacan dos casos en ambas tipologías Caso 8 y Caso B donde tanto empleados como gerentes pudieron describir de manera detallada el funcionamiento de recompensas y sanciones en su organización.

Ejemplo de recompensa social:

“...nos otorgan unas horas más de retraso, si tú te atrasas dos o tres horas tienes ese derecho por ser el trabajador de la semana. El gerente es el que escoge al trabajador de la semana, en el hotel tenemos cámaras y el observa como nos desempeñamos” *Recepción Caso 1*

“también les recompensamos con tiempo, por ejemplo tratamos que si es fin de semana extremadamente pesada como estas semanas que tenemos de cierre de vacaciones y esas cosas. Entonces la primera oportunidad se les da un día extra de descanso a parte del día de descanso para que puedan despejarse porque para nosotros también es bien importante que la gente venga aquí con ganas, dispuesta y fresca a trabajar” *Gerente Caso 8*

Ejemplo de recompensa monetaria:

“...incentivos en efectivo para que ellos tengan las ganas de vender una habitación, una cena romántica” *Gerente Caso 7*

“Recompensas hay, bueno antes que nada siempre hay como un reconocimiento al menos verbal por las cosas buenas que hacemos, solidaridad, todo eso siempre se reconoce” *Recepción Caso A*

“Facilidad para sus días de descanso. Se les da de acuerdo al programa Volando Alto, se tiene un incentivo, ya sea un desayuno, una comida o una cena en el restaurante, se les dan tickets de teatro, tickets de cine y boletos para la rifa de fin de año.” *Gerente Caso B*

“está el premio a la puntualidad que es un bono, un incentivo económico” *Recepción Caso C*

“más bien son comisiones, entre más vendemos hay más comisiones para nosotros” *Recepción Caso D*

A diferencia de los hoteles boutique, en los hoteles de lujo no se considera la propina como una recompensa monetaria.

“La mayor recompensa es el agradecimiento de los huéspedes y con ello la propina que les dejan [a los empleados]” *Gerente Caso 6*

Acerca de las sanciones, las menciones sobre descuentos de nómina y actas administrativas están presentes en ambos casos colectivos.

“Sanciones van dependiendo la gravedad del asunto, pero si por ejemplo si es cuestión de que se equivocan o son recurrentes, se les hace el descuento de nómina por el error” *Gerente Caso C*

“nuestra sanción es primero levantar actas administrativas” *Gerente Caso E*

Finalmente, la pregunta principal era: ¿Cómo pueden generar experiencias memorables, como capacidad empresarial, los Hoteles Boutique en Querétaro?

De acuerdo a la teoría existen cuatro tipos de experiencias que cualquier organización puede brindar: estética, educativa, de escape y de entretenimiento. Para su análisis, se consideraron los indicadores de aroma y música en la ficha de observación, las respuestas a preguntas 38 a 43 del Apéndice B dirigido a Gerentes, y preguntas 22 a 28 del Apéndice C dirigido a empleados, así como los comentarios de huéspedes en TripAdvisor respecto a estos indicadores.

Al comparar ambas categorías de hoteles, uno de los principales hallazgos fue que tanto informantes en hoteles boutique como en hoteles de lujo coinciden en mencionar la presencia de una experiencias estéticas en las organizaciones de estudio; experiencia asociada a tranquilidad, descanso, comodidad y recursos físicos como arquitectura, instalaciones, diseño y decoración.

Destacan los casos 1, 4 y 5 (33% de los hoteles boutique) en los que los que hay productos diseñados especialmente para ser *souvenir* de los huéspedes como lo son las mermeladas orgánicas, piedras pintadas a mano y urracas de madera.

Uno de los factores para generar una experiencia memorable en los huéspedes es hacer uso de sus sentidos (Pine II & Gilmore, 2002), música mexicana, electrónica, jazz y clásica fueron las tendencias identificadas durante la observación en cinco de los hoteles boutique del estudio; mientras que sólo se percibía música clásica en el 40% de los hoteles de lujo. Con respecto al aroma, 66% de los hoteles boutique hacen uso de esta herramienta, pudiendo identificar aroma de canela, floral, cítricos y amaderado, y 40% de los hoteles de lujo (los mismos en los que se identificó el sonido ambiental) en los hoteles de lujo se identificaron, había aromas cítricos e incienso.

### **Experiencia estética**

Conforme a lo mencionado por los informantes, en ambas categorías, la experiencia estética hace alusión a:

#### **Tranquilidad**

“Les gusta mucho el silencio que tiene, a pesar de que esta en el centro que es como muy cautivo, tranquilidad, paz” *Gerente Caso 4*

“Tranquilidad y todos sus sinónimos: paz. A pesar de que vienen niños a veces es muy tranquilo” *Recepción Caso 5*

“Al interior se puede disfrutar de tranquilidad y silencio a pesar de estar en un lugar bastante transitado”. *Huésped Caso 7*

“Me agrado mucho la tranquilidad y que esta bonito” *Huésped Caso C*

“Es un hotel muy tranquilo, ahorita nada más porque está la fuente porque si no estaría muy silencioso” *Gerente Caso C*

#### **A la comodidad y descanso**

“la comodidad de los espacios es lo mejor, tiene camas muy cómodas y pues también a mucha gente le gusta que tenemos estacionamiento y alberca” *Gerencia Caso 5*

“La construcción del hotel así como la decoración de las habitaciones permiten que te sientas cómodo en todo momento”. *Huésped Caso 3*

Al diseño y decoración, donde destaca el caso 4 en el que tanto gerencia, empleados y huéspedes reconocen la relevancia de este factor.

“todas nuestras habitaciones son diferentes, están diseñadas por Pineda Covalin, en todas las habitaciones tenemos murales que son hechos por él, son 24 habitaciones y cada una es diferente”. *Recepción Caso 4*

“las habitaciones con su nuevo concepto con Pineda Covalin está lo máximo!” *Huésped Caso 4*

“La decoración va cambiando, pocas veces tenemos la misma decoración dos meses seguidos y aquí tiene mucho que ver la dueña, que es la que lleva esta parte directamente porque le gusta que los huéspedes cada vez que vengan encuentren algo diferente, también ese es uno de los puntos fuertes que tenemos, la decoración pero porque lo hacemos pues de esta manera”. *Gerencia Caso 8*

## A la arquitectura e instalaciones.

“Todos los huéspedes que hemos tenido siempre se va con ese sabor de boca de la arquitectura que tiene el hotel ya que no es convencional, está la parte que ya estaba construida y la parte nueva que es la combinación de los dos arquitectos, del arquitecto noruego y el arquitecto que se dedicó a restaurar y mejorar las cosas que ya teníamos en el hotel entonces siempre se van con ese sabor de boca, de la innovación en arquitectura” *Gerencia Caso 7*

“tiene una arquitectura clásica contemporánea lo que lo hace único de los hoteles de la región” *Huésped Caso 3*

“En las instalaciones, estéticamente y visualmente es muy atractivo, eh las áreas comunes son muy bonitas, nada más ve la fuente que hay esta preciosa. Los cuartos, no sé si alguna vez has entrado a los cuartos pero este pues tienen como una esencia de como de lo viejo pero con algo del nuevo. La arquitectura, no se entre muchas cosas” *Recepción Caso 8*

A espacios naturales. Aunque son pocos los hoteles boutique que cuentan con estos espacios, los huéspedes reconocen a las organizaciones que los tienen:

“[...]sus áreas muy bonitas con sus plantas naturales” *Huésped Caso 1*

En los hoteles de lujo ocurre algo similar:

“Las instalaciones tienen una vegetación y paisaje increíble, súper bonito el lugar” *Huésped Caso B*

## **Experiencia de escape**

A pesar de que varios informantes, sobretudo gerentes y empleados, coincidieron en mencionar la presencia de una experiencia de escape en las organizaciones boutique, pocos pudieron describirla. Los que sí lo lograron hicieron alusión a lo antiguo, lo colonial a transportarse a tiempos pasados.

“no te sientes en un hotel igual, te transportas a otros años atrás” *Gerencia Caso 2*

“el tema principal del hotel es la construcción del siglo XVIII, construcción sencilla rustica que te lleva al pasado.” *Recepción Caso 3*

Por su parte, los huéspedes, como factores relevantes en la sensación de escape hacen mención a:

Las instalaciones y decoración.

“Llegamos muy cansados después de 10 horas de viaje y la primera impresión es magnífica, sentíamos que estábamos en un palacio lleno de encajes, pinturas murales exquisitas y sinuosas curvas en finas maderas de muebles y ornamentos, todos iluminados con brillos del cristal de lámparas finísimas y antiguas” Huésped Caso 2

Sentirse como dueños del lugar

“The property makes you feel that you are in your own Hacienda” Huésped Caso 5

Este último factor, sentirse como dueños del lugar, coincide con lo reportado por la gerente del caso 8 y del caso B al mencionar:

“Los huéspedes que acabas de ver salir es un huéspedes que viene tres a veces cuatro veces al año, es un huésped que llega que no te pelea una tarifa, por lo regular llegan a la master suite y son muy exigentes. Pero para ellos lo importante es irse contentos, sentirse como en casa y bueno son gente que llega a bajar a desayunar sin zapatos, en pijama y no tenemos tema con eso, qué bueno que lo hacen porque ese es el objetivo de la casa, que se sientan dueños de la casa.” Gerente Caso 8

“Nosotros nos dedicamos a que cada huésped se sienta especial, que se sienta como en casa, pero sin necesidad de levantar un dedo. Otra parte del lema es hacer sentir a cada invitado como en casa o sea como que se olvide de su rutina” Recepción Caso B

## **Experiencia Educativa**

En la categoría de lujo, el Caso A fue el único en el que se identificaron comentarios sobre experiencia educativa, aunque poco coincidentes. Gerencia considera que las clases son un diferenciador importante pero no es relevante en los comentarios de los huéspedes.

“a lo mejor no en todos los hoteles dan esta situación de yoga, de cursos enfocados a esta parte de sanación del alma” Gerente Caso A

En ese mismo caso, huéspedes reconocen que se hospedan en un espacio histórico.

“Un lugar con historia” Huésped Caso A

Para despertar la curiosidad de los huéspedes, gerentes y empleados de hoteles boutique mencionan realizar:

“pongo en sus cortesías unas tarjetitas y cada día se les va cambiando y les cuento de las historias de las iglesias” Gerente Caso 1

“los empleados están capacitados para explicar esta parte [la antigua] de la casona” Gerente Caso 4

“pero si alguien está interesado tratamos igual todos los colaboradores saber la historia del hotel para poder responder” Gerencia Caso 7

“Se van [los huéspedes] con la idea de que llegaron a un lugar viejo, con historia” Recepción Caso 5

Para los huéspedes curiosos de hoteles boutique, la experiencia educativa está vinculada con:

### Recursos físicos

“En una ubicación que te permite salir a caminar y conocer tantas cosas que están tan cerca a sólo minutos caminando. Lugares de leyenda, sitios históricos y (si estás de fin de semana) seguro verás algún festival de arte en sus tantas plazas. Iglesias barrocas, neoclásicas, etc etc.” *Huésped Caso 1*

“Just stayed at the hotel and enjoyed the historic area” *Huésped Caso 6*

“Hotel del tiempo de Iturbide, casa hermosísima con los detalles de la época de 1800 y de hecho la parte de abajo tiene los detalles de pintura y arquitectura originales; parece un museo por su exquisita arquitectura y sus muebles” *Huésped Caso 2*

### Recursos humanos

“lo sorprendente es el servicio. Desde el gerente general y el de ventas hasta el chef que salió a explicarnos todo sobre la cultura y los platillos típicos de esa zona.” *Huésped Caso 4*

“si quieres un pequeño recorrido por el lugar con placer te lo dan.” *Huésped Caso 6*

### Experiencia de entretenimiento

Ningún informante de los hoteles de lujo hizo mención de acción alguna vinculada a experiencias de entretenimiento, aunque a través de la observación se pudo constatar que varias de estas organizaciones cuentan con música en vivo los fines de semana.

La experiencia de entretenimiento ofertada por el 56% de los hoteles boutique del estudio hace referencia, tanto por gerentes, huéspedes y empleados, única y exclusivamente a la música en vivo.

“Música en vivo en la parte superior. Martes: música cubana, miércoles: jazz, jueves: francesa y viernes: bossanova” Recepción Caso 1

“Me tocó un grupo de música cubana muy bueno.” Huésped Caso 1

“Música y sábados y domingos tenemos piano y violín. Jueves en la noche viernes en la noche, sábado en la noche y domingo en la noche tenemos piano y violín” Gerente Caso 2

“música de piano y violín en vivo” Huésped Caso 2

“Música en vivo con un músico talentosísimo, fácil le contamos 5 instrumentos diferentes con los que amenizó la mañana.” Huésped Caso 4

“los domingos que tenemos el buffet siempre hay una persona que toca jazz” Gerencia Caso 4

“Ambiente muy lindo y con música viva.” Huésped Caso 6

También hay ocasiones en que este recurso, de la música en vivo, puede ser considerado como negativo por los huéspedes que no buscan entretenimiento durante su estancia.

“Tremendo escándalo: música viva hasta las 24:00 Hrs no se puede dormir antes.” Huésped Caso 6

A pesar de que gerencia y recepción del caso 8 mencionaron no ofertar ningún tipo de entretenimiento para sus huéspedes, un comentario de huésped los contradice:

“Había un evento de jazz y nos invitaron a pasar” Huésped Caso 8

La teoría de economía de la experiencia hace alusión a la necesidad de contar con objetos que el turista pueda llevarse y le recuerden su estancia en el hotel, respecto a esto sólo se consideraron las respuestas de empleados y gerentes ya que en los comentarios de los huéspedes no hubo mención alguna al respecto.

En general, los informantes de hoteles de lujo no cuentan con este recurso. Los informantes de hoteles boutique coincidieron en reportar poca movilidad de los productos que tienen a la venta. El 28% de los informantes reporta contar con un espacio exclusivo para exhibir estos productos, ya sea una vitrina o anaqueles.

Dos casos mencionaron que todo lo que se encuentra en el hotel: mobiliario, almohadas, pinturas, entre otras cosas están a la venta;

“Es como parte de este concepto de hotel boutique, prácticamente todo lo que ves está a la venta con excepción de algunas piezas que son parte original de la casa y no las vendemos y el personal que fueron muy específicos que no los puedo vender. Por ejemplo, hay gente que le encanta las almohadas, yo uso de estas almohadas de micro gel hoteleras y dicen no yo me voy con todo y mi almohada y adelante, lo pueden hacer. Gente que le gustan mucho los linos, tenemos unos caminos de pie de cama y estos van cambiando conforme va cambiando el mes, por ejemplo en septiembre son muy particulares porque parecen vestiduras de charros y cosas por estilo y poderse los llevar para ellos es importante” *Gerencia Caso 8*

### Dos casos más coincidieron con comercializar productos de manos queretanas

“Sí, de hecho tenemos una vitrina aquí de manos queretanas en donde pueden adquirir algún recuerdo de su estadía en el hotel. Si se vende, de hecho ahorita ya le tenemos un poco vacía entonces están por re surtirla, no ganamos nada sólo ayudamos a venderlo” *Gerencia Caso 6*

Destacan los casos 1, 4 y 5 (33%) en los que los que hay productos diseñados especialmente para ser *souvenir* de los huéspedes como lo son las mermeladas orgánicas, piedras pintadas a mano y urracas de madera.

“Nosotros lo que tenemos son mermeladas orgánicas, siempre en la mesa vas a encontrar esas mermeladas de sabor de fruta de temporada y suelen comprarlas. Entonces tenemos a veces clientes frecuentes que ya vienen solo por eso aja se hospedan, al día siguiente las piden y se las llevan. Se hacen aquí. El mes que paso, lo que fue diciembre y enero tuvimos una buena venta y siempre les recuerda venir a traer las mermeladas que se hacen aquí” *Recepción Caso 1*

“...la verdad no sé si todavía tengamos como inventario pero antes la decoración de las habitaciones podían comprarlas. La gente si compraba. De hecho había unas, ah pues esa urraquita de madera la han comprado demasiado. Esas estaban dos o tres por habitación” *Recepción Caso 4*

“Si tenemos las batas que tienen un costo y tenemos souvenirs que son de manos queretanas y tenemos unos recuerditos que son de aquí del hotel, como las piedras características de aquí de hotel pintadas a mano, solo las tenemos aquí y tenemos dos grandes que una se exhibe aquí y otra allá en el restaurante igual esas no las vendemos. La bata trae el logo del hotel, igual tienen un letrero en las habitaciones en caso de que quiera una se le da una nueva en caso de que la quiera comprar no se lleve la de la habitación se le da una nueva. Tenemos algunos cuadros que están en las habitaciones y en el bar que también están a la venta. Pues no se mueve mucho, hay personas que si se las llevan y hay personas que se tarda en salir, lo que se vende más son las manos queretanas o los detalles de la vitrina.” *Recepción Caso 5*

De manera, más particular se identifica que cada caso boutique cuenta con recursos suficientes para desarrollar ciertas experiencias y el potencial de desarrollar otras. Experiencias que son diversas entre un caso boutique y otro. La tabla 4.2 muestra de manera general, sin identificación de informantes, los recursos alusivos a cada tipo de experiencia en cada uno de los casos boutique del estudio.

Tabla 4.2

*Tipo de experiencia según el caso boutique*

	<b>Experiencia estética</b>	<b>Experiencia de escape</b>	<b>Experiencia educativa</b>	<b>Experiencia de entretenimiento</b>
Caso 1	Vista de la ciudad; comodidad de las habitaciones; naturaleza y decoración	Casona antigua	Ubicación Instalaciones	Música cubana, jazz
Caso 2	Tranquilidad; espacios no aptos para niños.	Colonial, trasladarse a otra época	Casona antigua, colonial. Ambientación de la época	Piano y violín
Caso 3	Cómodo; bonito; decoración simple, acogedora y moderna; vista.	Retraerse del mundo; salir de la rutina	-----	Eventos de festejo nacional (15 de septiembre, navidad, año nuevo)
Caso 4	Decorado bonito y de buen gusto con Pineda Covalín; descanso, placer; áreas limpias y espaciosas.	Casona antigua remodelada	Personal explica sobre cultura y platillos típicos	Músico que toca 5 instrumentos diferentes; música de jazz
Caso 5	Bonito, moderno y romántico; descanso, tranquilidad y paz	Sentirse dueño de la propiedad	Una granja adecuada a hotel; un hotel con historia	_____
Caso 6	Elegante; relajante; espacioso.	_____	Ubicado en el centro histórico; personal capacitado para contar la historia del lugar	_____
Caso 7	Un lugar que mezcla historia de México con tendencias arquitectónicas de Noruega. Con un distintivo árbol de jacarandas	Espacios abiertos con naturaleza como ambientación. (escape de la vida citadina)	Personal capacitado para contar la historia del lugar	-----
Caso 8	Habitaciones bonitas; acogedor, cómodo; silencioso; céntrico; estilo colonial; chiquito; te hace sentir relajado; todo armoniza; seguro; magia; romántico.	Antiguo ; Te hace sentir en una ciudad colonial; te transporta a otro lugar	Casa con más de 350 años de antigüedad; suscripción a revistas de divulgación científica	Eventos aislados
Caso 9	Calidad de blancos; La fachada; Todas las habitaciones con temas diferentes;	_____	Recorrer el centro histórico. Mapa turístico	_____

*Fuente: Elaboración propia 2018*

Bajo la premisa de que las decisiones estratégicas son métodos competitivos identificados que añaden mayor valor a la organización y el análisis de su efectividad es a través del desempeño del hotel, medido por la percepción de los huéspedes, percepción que es el punto neural en el diseño de estrategias de diferenciación desarrolladas en servicios (Taylor, 2002; Tribe, 2010), de acuerdo al caso cruzado de estudio es posible observar que la estrategia en hoteles boutique enfocada a:

Recursos Físicos presenta deficiencias principalmente en el caso 3 y en el caso 7, donde los huéspedes hacen comentarios alusivos a ciertos recursos y los gerentes parecen no considerarlos importantes, por ejemplo la terraza o de manera inversa cuando gerentes identifican ciertos recursos como importantes pero parecen no ser recordados por los huéspedes, por ejemplo el mobiliario.

Recursos humanos presenta deficiencias en el caso 2, 3 y 7 ya que los gerentes y empleados aluden tomar capacitación con frecuencia a través de SECTUR, CANACO y de manera interna pero los huéspedes perciben una mala capacitación de los empleados.

Recursos organizacionales hay una discrepancia en la percepción de limpieza del caso 1 y 2 ya que los huéspedes lo perciben deficiente y gerentes y empleados lo mencionan como una fortaleza.

En servicios adicionales, la estrategia del SPA está siendo percibida por los huéspedes como incompleto mientras que gerente y empleado del caso lo consideran óptimo. El restaurante del caso 6 obtuvo varias menciones positivas por parte de los huéspedes y no fue mencionado por gerentes ni empleados, similar a los desayunos ofertados por los casos 2 y 7 donde huéspedes están satisfechos al respecto pero colaboradores del hotel no lo reportan como relevante.

El préstamo de bicis del caso 8 es considerado por los huéspedes como algo relevante y no es mencionado por gerencia ni empleado, a diferencia del caso 1 donde gerencia menciona la política y no aparece en el discurso de sus huéspedes.

En recursos tecnológicos presenta deficiencias principalmente en los casos 2, 3, 4, 5, 6 y 8 donde los gerentes y/o empleados aluden un buen funcionamiento del aire acondicionado y de los huéspedes sólo hay registro de quejas. Un fenómeno similar ocurre con los casos 2 y 4 donde la percepción de los colaboradores del hotel es positiva con respecto a reservas móviles en comparación con una percepción negativa por parte de los huéspedes. Los dispositivos de ahorro de energía o eco amigables fueron mencionados por la mayoría de los colaboradores en los casos de estudio (Caso 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8) peor no fueron mencionados por sus huéspedes.

### **Propuesta de estrategias de diferenciación.**

A partir del análisis realizado se elaboró una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ver tabla 4.3) con la finalidad de proponer algunas estrategias de diferenciación con base en los recursos y capacidades identificados. Corresponde a dueños o administradores planear, diseñar y comunicar a los empleados hacia donde se dirige la empresa concentrando esfuerzos en los productos y servicios existentes. En este sentido el objetivo de las estrategias propuestas en esta investigación, es lograr que el servicio otorgado por los hoteles boutique sea percibido por los clientes como una experiencia memorable integral, positiva y exclusiva.

El beneficio económico para las organizaciones boutique se sustenta en que al percibir los clientes una experiencia única, positiva y exclusiva (memorable) estarán dispuestos a pagar un precio alto.

El diseñar estrategias de diferenciación basadas en experiencias memorables implica la consecución de las siguientes metas:

- Lograr tener calidad de materiales tangibles en la organización
- Gestionar los conocimientos de manera eficiente al interior de la organización
- Difundir y promover la organización de alojamiento temporal como un espacio exclusivo que oferte experiencias integrales de manera efectiva
- Tener al cliente como eje rector de la organización
- Diseñar e implementar instrumentos de evaluación continua sobre el desempeño de las experiencias ofertadas
- Innovar con productos y servicios altamente diferenciados basados en experiencias

La mayoría de las metas propuestas pueden concretarse en un plazo menor o igual a 10 años, exceptuando la gestión del conocimiento y la innovación ya que por la exigencia misma de las metas requiere más tiempo.

La Tabla 4.3 muestra el condensado del análisis realizado a los hoteles boutique del caso de estudio.

Tabla 4.3

*Matriz FODA de hoteles boutique de Querétaro*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><i>Recursos Humanos</i>                      Personal Joven rango 20-30                      Permanencia recurso humano hotel 6-10 años                      Compromiso Organizacional                      Servicio</p> <p><i>Recursos Físicos</i>                      Arquitectura antigua Siglo XVIII                      Diseño de habitaciones                      Ubicación</p> <p><i>Recursos Tecnológicos</i>                      Tecnología de ahorro energía                      Reserva móvil</p> <p><i>Recursos de reputación</i>                      Imagen de marca adecuada y posicionada                      Empresas familiares heredadas                      Historia de los edificios                      Recomendación por parte huésped, alta</p> <p><i>Recursos Organizacionales</i>                      Estructura simple                      Centralización de decisiones                      organigrama horizontal-lineal                      Capacidad física, tamaño pequeño                      SPA como servicio adicional</p> <p><i>Recursos Financieros</i>                      Ingresos adecuados                      Retorno de Inversión, optimo                      Sin uso de crédito</p> <p><i>Experiencias memorables estéticas y escape</i></p>	<p>Diversificación del turista extranjero (Colombia, Alemania, China, etc).                      Tradiciones endémicas de México. Festivales culturales y de entretenimiento                      Tendencias del turismo: sustentable, de reuniones, médico, pet friendly, cultural</p> <p><i>Infraestructura del destino</i>                      Renovación de transporte público                      Inauguración del macro libramiento al Bajío</p> <p><i>Reputación</i>                      Certificaciones para el sector hotelero:                      Sustentabilidad, Empresa Socialmente responsable                      Distintivo "halal" para turistas musulmanes                      Mejorar la calidad del empleo</p> <p><i>Tecnología</i>                      Realidad virtual                      Chatbots                      Pulseras inteligentes</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><i>Recursos Humanos</i>                      Capacitación                      Rotación personal de recepción                      Deshonestidad                      Robo</p> <p><i>Recursos Físicos de los HB</i>                      Áreas verdes                      Ruido                      Ubicación                      Limpieza</p> <p><i>Recursos Tecnológicos</i>                      Internet deficiente y solo ciertas áreas comunes.                      No hay optimización del servicio personalizado                      Uso de llaves</p> <p><i>Recursos de reputación</i>                      Quejas de los huéspedes                      Falta de promoción de la asociación de hoteles boutique</p>	<p><i>Competencia</i>                      Competencia con alquileres vacacionales peer to peer (Homeaway, Expedia travel, Airbnb, couchsurfing, onefinestay, wimdu, flipkey).                      Aprobación de marcas Trump para hoteles                      Mayor apertura de HB                      Mejor comunicación de experiencias en otros hoteles</p> <p><i>Infraestructura</i>                      Inseguridad general en el país                      Ineficiencia de vías de comunicación terrestres, alto índice de accidentes en la Mex-Qro</p> <p><i>Tecnología</i>                      Aplicaciones espía de reservas móviles</p>

---

*Recursos Organizacionales*

Sistema de recompensas y sanciones  
pro actividad en el aprendizaje de los  
empleados

Planeación a corto plazo

*Recursos Financieros*

Deuda del 22% de los HB  
Disminución ventas en periodo de estudio  
por obras estatales.

*Experiencias memorables entretenimiento y  
educativa*

---

*Fuente: Elaboración propia 2018*

Con base en la Tabla 4.3 se diseña la propuesta de estrategias que puede visualizarse en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA Cruzado) en la

Tabla 4.4

Tabla 4.4

*Matriz FODA cruzada*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1. Personal joven	D1.No hay un sistema de recompensas
	F2. Edificaciones antiguas y Diseño de habitaciones	D2 No hay uso de tecnología para brindar servicio personalizado
	F3. Uso de plataformas digitales para gestionar reservas	D3 Fallas en la señal de internet
	F4. SPA	D4 Deshonestidad en RH y alta rotación
	F5. Dispositivos de ahorro de energía.	D5. Falta de promoción de la Asociación de HBQ
	F6. Experiencia estética y de escape	D6. Ruido
	F7. Alta recomendación en medios digitales a través de los huéspedes	D7. Experiencia entretenimiento y educativa
<b>Oportunidades</b>	<b><u>Estrategias FO</u></b>	<b><u>Estrategias DO</u></b>
O1.Tendencias del turismo: Médico, sustentable, pet friendly y cultural	Promover a los hoteles en centros comerciales o exposiciones especializadas a través de recorridos virtuales por sus instalaciones (O2, F2)	Mejorar las instalaciones con aislantes de ruido que permitan impulsar periodos pre o post cirugía en turismo médico (O1, D6)
O2 Chatbots y realidad virtual		
O3 Mejorar la calidad del empleo	Rescatar la juventud a través de capacitación constante, seguridad en el empleo y sistemas internos de crecimiento que disminuyan la rotación y eliminen la deshonestidad (O3, F1, D4).	Agregar un sistema de gestión de información que a través de pulseras digitales el huésped sea reconocido por sus preferencias en visitas subsecuentes (D2, O4)
O4 Pulseras digitales		
O5. Tradiciones endémicas de México		Aprovechar los festivales y organización de eventos culturales en el centro de la ciudad para complementar la oferta con espacios de entretenimiento y/o educativos de acuerdo a la ocasión (O5, D7)
O6. Otras certificaciones disponibles para el sector hotelero.	Aprovechar la tendencia del Turismo médico e impulsar el servicio de SPA como método previo o post quirúrgico (O1, F4)	
	Mantener y aumentar el uso de dispositivos de ahorro de energía y comunicarlo como contribución a la tendencia de turismo sustentable (F5, O1)	
	Mantener y aumentar buena reputación en medios digitales a través de la certificación como empresas socialmente	

responsables y/o distintivos enfocados a la hotelería (F7, O6)

<b>Amenazas</b>	<b><u>Estrategias FA</u></b>	<b><u>Estrategia DA</u></b>
A1 Inseguridad	Hacer frente a la competencia con la difusión y comunicación de instalaciones antiguas difíciles de imitar; resaltar la opinión positiva de los huéspedes respecto a su estancia; vender una experiencia de escape a épocas pasadas (A2, F2, F6 ,F7)	Generar un sistema de recompensas que motive a los empleados y permita a los huéspedes sentirse seguros dentro del hotel, por ejemplo que no les robarán (A1, D1)
A2 Competencia		
A3 Aplicaciones espía de reservas móviles	Garantizar la verificación de términos de privacidad antes de la contratación de nuevos servicios de reservas móviles (A3 , F3)	Establecer una cuota común a los asociados que permita la promoción del destino y específicamente la oferta de alojamiento boutique (A5,D5)
A4 Ineficiencia de vías de comunicación terrestre		
A5. Desaparición del Consejo de Promoción Turística		

---

*Fuente: Elaboración propia 2018*

De acuerdo a Grant (2006) la última fase en el proceso de diseño de estrategias consiste en identificar vacíos de recursos que se tornan necesarios para la implementación de las estrategias, es decir invertir en reforzar, aumentar y mejorar la clasificación inicial de recursos internos de la organización.

En este caso, es necesario invertir en:

Mantener la alta calidad de diseño de la infraestructura, instalaciones y equipamiento de los hoteles boutique de Querétaro.

Mejorar la productividad de los trabajadores a través de entornos de aprendizaje y motivación que los lleven a crecer dentro de la empresa (aprendizaje-experiencia)

Mantener y mejorar la congruencia del servicio a través de la calidad

Crear una red de valor de cooperación entre todos los miembros de la Asociación de Hoteles Boutique de Querétaro con fines de difusión y comercialización.

Al identificar que a través de recursos clave de la organización, los hoteles boutique son capaces de ofertar entornos que contribuyen en la generación de experiencias memorables se proponen cinco estrategias de diferenciación, con sus respectivas metas, basadas en la teoría propuesta por Pine y Gilmore (1999).

1. Fidelización del cliente a través de la personalización del servicio

Incrementar 50% la repetición de la estadía en HB en Querétaro.  
Implementar sistemas de tecnología que permitan gestionar el conocimiento sobre gustos y preferencias de los huéspedes para visitas subsecuentes.  
Crear un sistema de recompensas por fidelidad.

2. Creación de nuevas experiencias que sean percibidas como únicas basados en el conocimiento del cliente

Hacer estudios de mercado e investigación comercial a corto y mediano plazo de los clientes actuales y potenciales de la organización considerando tendencias y oportunidades del entorno.

3. Creación de experiencias positivas y memorables basadas en el uso de los sentidos como aliados del disfrute, descanso, recreación y aprendizaje.

Mantener la calidad estética de las instalaciones, haciendo verificaciones a las mismas cada tres meses.  
Incrementar al 80% los estándares de calidad, calidez, atención, servicio y eficiencia de los productos y procesos brindados en HB.  
Mejorar la calidad y estética de las instalaciones en un 80%

4. Formación continua del personal en la generación y creación de experiencias educativas y de entretenimiento.

Capacitar y sensibilizar al 100% del personal sobre la historia de los edificios e instalaciones de los hoteles boutique y de la importancia cultural del destino Querétaro para el país  
Entrenar a un 25% de los empleados (los de atención primaria) en actividades artísticas y/o recreativas que permitan al huésped aprender algo sobre la gastronomía, cultura, arte de la región.

5. Planeación estratégica y gestión de las experiencias memorables.

Desarrollar y mantener un sistema de estímulos y recompensas para los empleados HB.  
Incrementar la promoción y comunicación de la diferenciación de oferta boutique en un 40% a través de fondos comunes en la Asociación.  
Utilizar materias primas de calidad para la producción del servicio.  
Mantener el uso de dispositivos de ahorro de energía y reducir el impacto ambiental de los procesos en un 50%  
Mejorar el acceso a internet en la totalidad de las instalaciones de los hoteles  
Utilizar el marketing digital, *chatbots* y realidad virtual para favorecer la venta de habitaciones de manera directa.

Desarrollar instrumentos de evaluación de experiencias que contribuyan a mantener, mejorar o sustituir ciertas experiencias de acuerdo a la percepción de los huéspedes.

Una vez propuestas las estrategias y metas para la generalidad de los hoteles boutique estudiados, corresponde a cada uno de ellos realizar los planes de acción ya que estas propuestas sólo serán posibles si cumplen con los criterios de verificación interna y externa que consideren las características singulares de cada hotel boutique

## 5. Reflexiones y Conclusiones

Las experiencias memorables, como capacidad empresarial para los Hoteles Boutique se construyen con los recursos internos tanto físicos como humanos.

La experiencia memorable de acuerdo con el análisis da mayor peso a las experiencias estéticas asociadas con el uso de recursos físicos, como pueden ser diseños exclusivos de reconocidas firmas, con espacios minimalistas, arquitecturas difíciles de imitar y entornos de paz y tranquilidad.

En cuanto a los demás tipos de experiencias, la experiencia de escape es necesario un equilibrio entre los recursos físicos y humanos, entre la arquitectura, la antigüedad de las edificaciones, el mobiliario *ad hoc* a la época de la construcción y la capacitación constante a los colaboradores para que puedan hacer sentir al huésped en otra época.

La experiencia educativa requiere de recursos físicos, organizacionales y humanos, resaltando las instalaciones y la capacitación constante a los colaboradores para que puedan relatar la historia de la organización a los huéspedes.

Para la experiencia de entretenimiento deben prevalecer los recursos organizacionales que permitan tener espacios de ocio y entretenimiento diseñados para el huésped.

Se identificó que los recursos que diferencian a los hoteles boutique de Querétaro de los hoteles de lujo desde la perspectiva de los huéspedes son:

- Recursos físicos como el diseño de las habitaciones, la terraza, el jacuzzi.
- Recursos humanos como el esfuerzo y el amor que pone el personal en cada detalle.

- **Recurso de Reputación.** Hay una tendencia a recomendar explícitamente más hoteles boutique a través de *tripadvisor* en comparación con hoteles de lujo, esta recomendación está vinculada con: recursos tecnológicos (la atención personalizada); recursos humanos (la comodidad, la amabilidad); recursos organizacionales (la limpieza, la percepción de un precio/calidad equilibrado).
- **Recursos Organizacionales.** El único recurso mencionado por huéspedes de hoteles boutique y no de hoteles de lujo fue la política de prestar bicicletas sin costo adicional.
- **Recursos tecnológicos.** A pesar de que la mayoría de los comentarios en torno a recursos tecnológicos son quejas sobre los productos, es importante destacar que los huéspedes suelen fijarse más en el tamaño de la pantalla, la variedad de canales ofertada que en si la televisión es inteligente o no.

Al respecto, la perspectiva de los colaboradores (gerente y empleados) sobre los recursos que diferencian a los hoteles boutique de los hoteles de lujo son:

- El diseño de las habitaciones y las artesanías (Recursos Físicos);
- La amabilidad del personal (Recursos Humanos);
- La historia de la marca (Recurso de reputación);
- La presencia de SPA como servicio adicional al hospedaje (Recursos Organizacionales).

La propuesta presentada de estrategias de diferenciación basadas en las experiencias memorables permite a los HB de Querétaro capital diferenciarse de los hoteles de lujo, brindando experiencias integrales (estética, escape, entretenimiento y educación) para aumentar la capacidad organizacional de reputación.

Las conclusiones sobre las proposiciones de investigación planteadas son las siguientes:

P1. Los recursos internos y capacidades proveen dirección básica para que los gerentes de HBQ establezcan estrategias de diferenciación.

Se confirma desde la observación y por el cruce de información cualitativa que los recursos y capacidades proveen dirección básica para que los gerentes establezcan estrategias de diferenciación.

P2. La estrategia de diferenciación diseñada desde los recursos y capacidades genera experiencias memorables en los huéspedes.

Se confirma que la relación entre el buen manejo de los recursos generan experiencias memorables en los huéspedes. La estrategia de diferenciación basada en el diseño de experiencias estéticas es la que ha mantenido competitivos a los hoteles boutique de Querétaro.

P3. Las experiencias memorables, relatadas a través de la opinión pública de los huéspedes, son una fuente de diferenciación de la empresa.

Se confirma que la opinión de los huéspedes expresa una diferenciación entre el servicio y las experiencias memorables entre los HB y Hoteles de lujo.

Se concluye que la teoría de los recursos y las capacidades permitió hacer una lectura de los hoteles desde el contexto administrativo y turístico, para identificar, determinar, diferenciar y analizar tanto los recursos y capacidades físicos y humanos que conforman el sector de HB y hoteles de lujo. Por otra parte, trabajar con el concepto de ventaja competitiva desde la perspectiva de recursos y capacidades posibilitó la generación de las estrategias de experiencia memorable como estrategias de diferenciación en hotelería y aplicable al sector turismo.

Desde el punto de vista empírico se confirma la tendencia abordada en el marco teórico sobre el aumento de compra relacionado a las experiencias de lujo por parte del consumidor, que para efectos de la propuesta de esta tesis brinda una valiosa oportunidad para implementar las estrategias sugeridas a los hoteles boutique de Querétaro.

Cabe mencionar algunas de las dificultades encontradas durante el desarrollo de esta investigación relacionadas con la transparencia de la rentabilidad de hoteles boutique en la región. Hay poca colaboración por parte de los empresarios del sector para compartir y documentar estos datos lo que dificulta el acceso y análisis de recursos financieros en este tipo de organizaciones. Y no hubo disponibilidad de los gerentes para acceder a entrevistar directamente a los huéspedes dentro de las instalaciones de los Hoteles Boutique.

Finalmente se destacan las principales aportaciones obtenidas con esta investigación:

- 1) la contribución al conocimiento sobre los hoteles boutique como organizaciones de alojamiento temporal al realizar un inventario de sus recursos y un análisis de su estructura organizacional.
- 2) la operacionalización de la teoría de recursos y capacidades aplicada a hoteles y,
- 3) el análisis, vinculación y aplicación de la teoría de recursos y capacidades con el diseño y desarrollo de experiencias memorables identificando ésta última como capacidad empresarial posible.

## 6. Referencias

- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169–177. <https://doi.org/10.1108/09596110710729274>
- Alia, F., Hussainb, K., & Ari Ragavanb, N. (2014). Memorable customer experience: examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 273–279.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios re interpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2(8), 83–96.
- Arbelo, A., & Pérez, P. (2001). Reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades (p. 15). Presentado en XI congreso nacional de ACEDE, España.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing Destination Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61–71. [https://doi.org/10.1300/J073v22n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v22n02_05)
- Balekjian, C., & Sarheim, L. (2011). Boutique hotel segment. The challenge of standing out from the crowd. Recuperado de <http://www.hvs.com/Content/3171.pdf>
- Bardoul, K. (2016). What to know about boutique hotels. Recuperado de <http://www.hospitalitydesigns.com/what-to-know-about-boutique-hotels/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Clifford, T. (2010). *What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of tourism research*, 32(2), 456–477.
- BLLA. (2017). *BLLA Sentiment Survey* (p. 10). Estados unidos: Boutique and Lifestyle Lodging Association. Recuperado de <http://www.blla.org/wp-content/uploads/2017/07/BLLA-SENTIMENT-SURVEY.pdf>
- Boston Consulting Group. (2017). Luxury Market Growth Trends in the CPG Industry. Recuperado de <https://www.bcg.com/expertise/industries/consumer-products/luxury.aspx>
- Burki, T. (2007). A memorable experience. *Neurology the lancet*. Reino Unido.
- Carballo, R. (2014). *Experiencia turística. Imagen, seguridad y centros culturales* (Doctorado). Universidad de las palmas de gran canaria, España.
- Carballo, R., Moreno, S., Leon, C., & Ritchie, B. (2015). CREACIÓN Y PROMOCIÓN DE EXPERIENCIAS EN UN DESTINO TURÍSTICO. UN ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE ACTUACIÓN1. *Cuadernos de turismo*, 35, 71–94.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, 4, 113–147.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda). Madrid: Alfaomega.

- Chandralal, L., & Valenzuela, F.-R. (2013). Exploring Memorable Tourism Experiences: Antecedents and Behavioural Outcomes. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(2), 1–5.
- Cocenas-Silva, R., Lino, J., & Droit-Volet, S. (2012). Temporal memory of emotional experience. *Mem Cogn*, 40, 161–167. <https://doi.org/10.3758/s13421-011-0145-5>
- Costa Dall’Agnol, N., & Massukado, M. (2018). Boutique Hotel: Notes about Concepts and Characteristics. *Rosados Ventos. Turismo et hospitalite*, 10(3), 558–577.
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137–152.
- Csikszentmihalyi, M., Harper, & Row. (1990). The psychology of optimal experience. *Global learning communities*, 1–6.
- d’Hauteserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00097-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00097-7)
- Enz, C. (2010). *Hospitality Strategic Management. Concepts and cases*. (Segunda). Nueva Jersey: Jonh Wiley and Sons, INC.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285–297. <https://doi.org/10.1108/01409170610674419>
- Erose, S., & Coudounaris, D. (2017). Memorable tourism experiences: antecedents and outcomes. *Scandinavian Journal od Hospitality and Tourism*.
- Esparza, J., García-Pérez, D., & Duréndez, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad contable FACES*, 13(30), 29–48.
- Estrella, V. (2017). Infraestructura hotelera aumenta 15% en Querétaro. *El economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/estados/Infraestructura-hotelera-aumenta-15-en-Queretaro-20171225-0107.html>
- Evans, N. (2015). *Strategic management for tourism, hospitality and events* (Segunda). Nueva York: Routledge.
- Firat, A., Gulay, O., & Ismail, M. (2014). Specification of target market in small and medium scale accomodation businesses: a study on boutique hotels operating in Mugla. *International Journal of Academic Research*, 82–88.
- Fong, C. (2007). La pyme en México, situación actual y retos estratégicos. En *El análisis de la ventaja competitiva en la pyme*. (pp. 201–246). Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Furbay, S. (2016). Boutique Hotel Investment conference 2016. Recuperado de <http://www.hvs.com/article/7723/hvs-key-takeaways-boutique-hotel-investment-conference/>
- Galbraith, J. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gandellini, G., Pezzi, A., & Venanzi, D. (2013). *Strategy for action*. Roma: Springer.
- Gao, L. (2012). *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. (Maestría). Purdue University, Indiana, Estados Unidos.
- García, F. (2002). *La reputación como recurso estratégico, Un enfoque de recursos y capacidades* (Doctorado). Universidad de La Laguna, Tenerife.

- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (Segunda). México: Pearson Education.
- Ghemawat, P. (2009). *Strategy and business landscape* (tercera). Londres: Pearson Education.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2000). Re-analysis as a Comparison of Constructions. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1*(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.3.1042>
- Goh, Y. (2015). Investigating Revisit Intentions for the Boutique Hotels of Penang-A UNESCO World Heritage Site. *Asian Social Science, 11*(4), 126–134. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n4p126>
- Gongalves, J., Fraiz, J., & Manosso, F. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo, 22*, 492–525.
- González, O., & Álvarez, J. A. (2010). Human capital, innovation and productivity in the hotel and restaurant sector in mediterranean tourist countries. En *Competitive strategies and policies for tourism destinations* (pp. 75–97). España: Nova Publishers.
- González, R. (2012). *CRM en hoteles boutique y categoría especial de Querétaro*. (Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review, 114–135*.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (3a.). España: Civitas.
- Gross, M., & Pullman, M. (2012). Playing Their Roles: Experiential Design Concepts Applied in Complex Services. *Journal of Management Inquiry, 21*(1), 43–59.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal, 13*(2), 135–144.
- Hanna, D. (1998). *Designing organizations for high performance*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harrington, R., Chathoth, P., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(5), 778–808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Hartley, J. (2004). Case study research. En *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. (pp. 323–333). Londres: SAGE Publications.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research, 38*(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Henderson, J. (2011). Hip heritage: The boutique hotel business in Singapore. *Tourism and Hospitality Research, 11*(3), 217–223. <https://doi.org/10.1177/1467358411418569>
- Heredia, J. (2009). Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles. *Conciencia Tecnológica, 37*, 20–25.
- Hernández, J., Dominguez, M., & Delta, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en PYMES hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión, 25*, 161–177.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). México: McGraw Hill Education.

- Hernaus, T., Aleksic, A., & Klindzic, M. (2013). Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design. *Contemporary Economics*, 7(4), 25–40. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.122>
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Co.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Huang, W. (2010). Brand Story and Perceived Brand Image: Evidence from Taiwan. *Journal of Family and Economic Issues*, 31, 307–317.
- Hwang, S. N., & Chang, T. Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357–369. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00112-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00112-7)
- ICTEM. (2010). Índice de competitividad turística de los estados mexicanos. Programa editorial del Tecnológico de Monterrey.
- INEGI. (2016). *PIB Turístico*. México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/>
- Isada, F., Lin, H. C., & Isada, Y. (2017). An Empirical Study Regarding the Satisfaction Level of Taiwanese Youth Tourists to Japan. *Advances in Economics and Business*, 5(2), 69–75. <https://doi.org/10.13189/aeb.2017.050203>
- Jones, D., & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 715–731.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>
- Kazmaier, C. (2016). Recuperado el 24 de julio de 2017, de <https://www.kazmaier-translations.com/business-strategy/a-critical-assessment-of-richard-whittington-s-four-generic-approaches-on-strategy/>
- Kensiger, E. (2011). What we remember and forget about positive and negative experiences. *Psychological science agenda*, 1–10.
- Khosravi, S., Yussof, I., & Bahauddin, A. (2012). Potentials of boutique hotel: the case of Penang Island, Malaysia. *International Journal of Sustainable Development*, 4(8), 71–77.
- Kim, J. (2009). *Development of a scale to measure memorable tourism experiences* (Doctorado). Indiana Univesrity, Estados unidos.
- Kim, J. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism Management*, 44, 34–45.
- Kim, J., Ritchie, B., & McCormick, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12–25.
- Kleinrichert, D., Ergul, M., Jonhson, C., & Uydaci, M. (2012). Boutique hotels: technology, social media and green practices. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 211–225. <https://doi.org/10.1108/17579881211264495>

- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(1). Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75>
- Kotter, J., & Hoskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. Nueva York: Free Press.
- Kracauer, S. (1952). The challenge of qualitative content analysis. *Public Opinion Quarterly*, 16, 631–642.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: an introduction to its methodology* (Segunda). Reino Unido: SAGE Publications.
- Kruger, M., & Saayman, M. (2012). Creating a memorable spectator experience at the Two Oceans Marathon. *Journal of Sport and tourism*, 17(1), 63–77. <https://doi.org/10.1080/14775085.2012.662391>
- Kwansa, F., Mayo, C., & Demirciftci, T. (2008). The importance of intangible assets: trends and patterns. En *Handbook of hospitality strategic mnagement* (p. 513). Estados unidos: Elsevier.
- Lee, S., & Jeong, M. (2012). Effects of e-servicescape on consumers' flow experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(1), 47–59.
- Leiblen, M. (2011). What does resource-and-capabilities based theories proposed? *Journal of management*, 34(4), 909–932. <https://doi.org/10.1177/0149206311408321>
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94–110.
- Lin, I. (2016). Effects of visual servicescape aesthetics comprehension and appreciation on consumer experience. *Journal of Services Marketing*, 30(7), 692–712. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2015-0258>
- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, (5).
- Lowe, M., Williams, Shaw, G., & Cudworth, K. (2012). Self-organizing innovation networks, mobile knowledge carriers and diasporas: insights from a pioneering boutique hotel chain. *Journal of Economic Geography*, 12, 1113–1138. <https://doi.org/doi:10.1093/jeg/lbs021>
- Lwin, M., Phau, I., Huang, Y.-A., & Lim, A. (2014). Examining the moderating role of rational versus emotional focus websites. The case of boutique hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 20(2), 95–109.
- Marchewka, A., Wypych, M., Michałowski, J. M., Sin' czuk, M., Wordecha, M., Jednoróg, K., & Nowicka, A. (2016). What Is the Effect of Basic Emotions on Directed Forgetting? Investigating the Role of Basic Emotions in Memory. *Frontiers in human neuroscience*, 10(378), 1–15.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2013). La reputación corporativa como fuente de competitividad en las PyMES de servicios. *Economía Industrial*, 389, 125–134.
- Martínez, J. (2006). Definiendo la competitividad. Recuperado de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>
- Mathisene, L. (2012). The exploration of the memorable tourist experience. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8, 21–41. <https://doi.org/10.1108/S1745-3542>

- McIntosh, A., & Siggs, A. (2005). An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation. *Journal of Travel Research*, 44, 74–81. <https://doi.org/10.1177/0047287505276593>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. California, Estados Unidos: SAGE Publications.
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Nueva York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Mody, M. (2016). Creating Memorable Experiences: How hotels can fight back against Airbnb and other sharing economy providers. *Boston Hospitality Review*, 4(2), 1–10.
- Munch, L. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Trillas.
- Mwikali, C. (2016). *Application of Porter's generic strategies in Kena's hospitality industry*. (Maestría). United States International University-Africa, Africa.
- Navarro, M. (2018). Crece número de hoteles boutique en la entidad. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversalqueretaro.mx/sociedad/27-02-2018/crece-numero-de-hoteles-boutique-en-la-entidad>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oh, H., Fiore, A., & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, (46), 119–132.
- Olsen, M., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 17, 111–124.
- Onyango, F., Monica, A., Odhuno, E., & Roselyne, O. (2009). The Role of Human Resource Systems and Competitive Strategies in Hospitality Organizational Performance in Kenya. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 174–194. <https://doi.org/10.1080/15256480902851131>
- Papadakis, M. (1994). Did (or does) the US have a Competitiveness Crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1–20.
- Park, S., & Almeida, C. (2017). Exploring the Tourist Experience: A Sequential Approach. *Journal of Travel Research*, 56(1), 16–27. <https://doi.org/10.1177/0047287515624017>
- Peng, W. (2010). *Estrategia Global (Segunda)*. México: Cengage Learning Editores.
- Perkov, D., Merkaš, Z., & Crnkić, K. (2017). Competitive strategies of Croatian small familyrun hospitality and catering enterprises. *Acta Economica et Turistica*, 3(1), 1–98. <https://doi.org/10.1515/aet-2017-0003>
- Pine II, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97–105.
- Pine II, J., & Gilmore, J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experience: why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 87–96.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior (Segunda)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad, K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.

- Prebensen, N. K., & Foss, L. (2011). Coping and Co-creating in Tourist Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13, 54–67.
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2017). Employee proactivity in hotels undergoing organizational change and development. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1–22.
- Pulido, J. I., & Navarro, U. (2014). Identificación de ítems para medir experiencias del turista en el destino. *Cultur*, 8(1), 1–31.
- RĂBONȚU, C., & Niculescu, G. (2009). Boutique Hotels - New appearances in hotel industry in Romania. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 9(2), 209–214.
- Real Academia de Lengua Española. (2017). Diccionario de la real academia de lengua española. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <http://dle.rae.es/?w=proceso>
- Riecken, D. (2000). Introduction: Personalized views of personalization. *Communications of the ACM*, 43(8), 26–28.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier; García, Eduardo. 1999. Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe: Málaga. Málaga: Ediciones Aljibe.*
- Rogerson, J. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum*, 21, 425–439.
- Sánchez-Aguirre, D. P., Maldonado, M., Martínez, L.-D., & Lara, G. (2017). Rentabilidad de Hoteles Boutique explicada desde la experiencia memorable. *El periplo sustentable*, 17(33), 81-1'4.
- Schmidt, J. A. (2010). Flow in education. *International Encyclopedia of Education*, 605–611. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00608-4>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. Nueva York: Free Press.
- Schroeder, J. (2009). The cultural codes of branding. *Marketing theory*, 9(1), 123–126.
- Sears, J. (2016). *A brief history of Boutique Hotels* (p. 8). Estados Unidos: Boutique and Lifestyle Lodging Association.
- Secretaría de Turismo. (2016). México primer lugar del “TOP 10” de sitios para turismo de lujo. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/en/prensa/mexico-primer-lugar-del-top-10-de-sitios-para-turismo-de-lujo>
- SECTUR, CONACYT, CPTM, & CESTUR. (2012). Sistema de clasificación hotelera mexicano. Recuperado de [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticass/2012\\_FSIDITT\\_ClasificacionHotelera\\_FactorDelta\\_VersionCorta.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticass/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf)
- Sigala, M. (2004). Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector. En *Management Science Applications in tourism and hospitality: Copublicado simultáneamente en Journal of Travel & Tourism Marketing, Volume 16, Numbers 2/3 2004, 2004, ISBN 0-7890-2518-3, págs. 39-60* (pp. 39–60). The Haworth Hospitality Press. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3960768>
- Sørensen, F., & Jensen, J. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stepchenkova, S., Kirilenko, A., & Morrison, A. (2009). Facilitating content analysis in tourism research. *Journal of Travel Research*, 47(4).

- Stern, B. (1998). Introduction: The problematic of representation. En B. Stern (Ed.), *Representing consumers: Voices, views and visions* (pp. 1–23). Londres: Routledge.
- Storch. (2012). *Hoteleria Boutique, nuevas tendencias en alojamiento* (Licenciatura). Universidad Nacional del Mar de Plata, Argentina.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). Teoría de recursos y capacidades, enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63–89.
- Tarí, J., & Pereira, J. (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia Business Review*, 34, 52–67.
- Taylor, M. (2002). *A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study* (Doctorado). Virginia Polytechnic Institute, Estados Unidos.
- Thomson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Crafting and executing strategy (The Quest for Competitive Advantage)* (16a ed.). Nueva York: McGrawHill/Irwin.
- Titz, K. (2008). Experiential consumption: Affect—emotions—hedonism. En *Handbook of hospitality marketing management* (pp. 324–352). Inglaterra: Butterworth-Heinemann.
- Tribe, J. (2010). *Strategy for tourism*. Londres: Goodfellow Publishers Limited.
- Trigero, J. D. (2010). *Turismo activo sostenible y experiencia óptima en espacios naturales protegidos de Andalucía* (Doctorado). Universidad de Málaga, España.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5), 522–546.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Hsiao, S. L. (2013). Transcendent Experience, Flow and Happiness for Mountain Climbers. *International Journal of Tourism Research*, 15, 360–374.
- Walls, A., Okumus, F., Wnag, R., Youcheng, K., & David, J.-W. (2011). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(2), 166–197.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>
- Wang, T. (2013). *A case of study of customer motivation in Boutique Hotel in Xiamen, China using push-pull theory* (Maestría). Iowa State University, Iowa.  
Recuperado de  
<http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4630&context=etd>
- Weber, M., Crawford, A., Lee, J., & Dennison, D. (2013). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332.
- Wing Sun Tu, V., & Ritchie, B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367–1386.
- Wong, & Kwan. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293–303.  
<https://doi.org/10.1108/09596110110400490>
- Yang, C. C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management*, 26(2), 173–189.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>
- Yeoman, I. (2012). *2050-Tomorrow's tourism*. Channels view Publications.

- Yin, R. (2003). *Case study Research design and methods*. Estados unidos: SAGE Publications.
- Yong, B., & Oh, H. (2004). How do firms hotel obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1), 65–71. <https://doi.org/10.1108/09596110410516589>
- Zaman, M., Botti, L., & Thanh, T. V. (2016). Does managerial efficiency ensure customer satisfaction?: case of Parisian boutique hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 1–22.
- Zigan, K., & Zeglat, D. (2010). Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, 28(13), 597–610.

## 7. Apéndices

### Apéndice A. Ficha de observación

Nombre del Hotel : \_\_\_\_\_  
Fecha de observación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

Observa con atención el entorno en el que te encuentras y evalúa cada aspecto de la tabla. Coloca un **0** si **NO** lo observas y un **1** **SI** lo observaste. Si colocas 1 describe lo que ves.

<b>0 / 1</b>	<b>Observaciones</b>
_____	Terraza
_____	Áreas Comunes
_____	Restaurante
_____	Cafetería
_____	Bar
_____	Alberca
_____	Gimnasio
_____	Salones de reuniones
_____	Estacionamiento
_____	Accesibilidad silla ruedas ( Ej. Ascensor, rampas)
_____	SPA
_____	Gay Friendly
_____	Kid Friendly
_____	Pet Friendly
_____	Préstamo de bicis
_____	Aroma
_____	Música
_____	Si observaste algún otro aspecto, menciona cual:

Contesta brevemente las siguientes preguntas de acuerdo a lo que observas:

1. ¿Qué atractivos se encuentran cerca del hotel?
2. Describe el mobiliario y diseño del hotel.

*Observaciones generales. Anota cualquier detalle que haya llamado tu atención durante la visita al hotel.*

## Apéndice B. Guía de entrevista a gerentes

Estimado empresario:

En la Universidad Autónoma de Querétaro estamos realizando una investigación exploratoria sobre la competitividad en los hoteles boutique y de lujo de Querétaro y su relación con la generación de experiencias memorables en sus clientes. Le pedimos nos apoye con información sobre su organización, dando respuesta a las siguientes preguntas, así como, llenar dos formatos que contribuirán a tener una mejor perspectiva y contar con mayor información estadística sobre este segmento de alojamiento.

La información que nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad y será presentada de manera general en el Reporte final, del cual, de así desearlo, le proporcionaremos una copia particular.

Gracias de antemano por su apoyo.

Nombre del Hotel Boutique :	_____
Género del entrevistado: Hombre ( ) Mujer ( )	Edad: _____
Puesto que desempeña: Gerente ( ) Dueño ( )	Antigüedad en el cargo: _____
Nivel de escolaridad: Preparatoria ( ) Carrera técnica ( ) Licenciatura ( )	Posgrado ( )
Fecha de realización de la entrevista:	_____

- RRep.** ¿Nos puede hablar un poco sobre su marca? ¿Cuál es el origen de la idea que conformó esta organización?
- RRep.** ¿Qué significado tiene su logotipo?
- RRep.** ¿Cómo manejan los comentarios positivos en redes sociales? y ¿los negativos? ¿Cuentan con estadísticas al respecto?
- RF** ¿Qué antigüedad tienen las instalaciones en las que opera el hotel?
- RF.** ¿Cuántos años lleva funcionando como Hotel? De 1 a 5 ; de 6 a 10 ; más de 10
- RF.** De sus instalaciones, ¿Cuál considera que representa un diferenciador significativo con respecto a la competencia?
- RFin.** De acuerdo a la percepción de su organización en el último año (2015), califique las siguientes dimensiones (0=no 1=Si) y ¿Por qué las califica así?

El retorno de la inversión ha sido muy bueno  
 Las ventas han aumentado  
 Las deudas han disminuido significativamente  
 Los créditos contratados han sido a tasas preferenciales  
 ¿Considera que su organización es rentable? (RevPar)

- RFin.** De los últimos tres años ¿podría darnos los siguientes datos por mes? (Formato A)
- RH.** Indique el número de empleados que tienen los siguientes niveles de escolaridad, su género y antigüedad

	Hombres	Mujeres	Antigüedad promedio
Básico (primaria o secundaria)			
Medio (preparatoria)			
Superior (licenciatura)			
Posgrado			
<b>Número total de empleados:</b>			

- RH.** ¿Qué requisitos son necesarios para ingresar a laborar en su HB? (Aquí debe darnos una idea de cómo está conformada la organización)
- RH.** ¿Contrata personal temporal? ¿Cada cuándo?
- RH.** En los últimos 6 meses, sus trabajadores ¿han tomado alguna capacitación ofertada por la Secretaría de Turismo o por algún organismo privado para el sector? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- RH.** ¿Qué programas y planes de capacitación existen en el hotel y a qué puestos están dirigidos?
- RH.** ¿Cómo se asegura que sus empleados apliquen lo aprendido en las capacitaciones?
- RH.** ¿De qué manera algún empleado puede proponer o sugerir un tipo de capacitación o entrenamiento específico? ¿Ha sucedido en su empresa?
- RH.** ¿Cómo fomenta entre sus empleados el compromiso con la organización?

17. **RO.** ¿Cuáles son las sanciones o recompensas a las que tienen acceso sus empleados?
18. **RT.** ¿Con qué recursos tecnológicos cuenta su hotel?  
 Llaves electrónicas.  Aire acondicionado  Smart TV  Wi Fi  Dispositivos de ahorro de energía  Reservas móviles  Adaptación inteligente de luz y temperatura  Automatización de persianas, toldos o cortinas
19. **RT.** ¿Cómo calificaría la señal de Wi-Fi ofertada para sus huéspedes?
20. **RT.** ¿Con qué otro recurso tecnológico destacable cuenta el hotel?
21. **RT.** ¿Los empleados dan atención personalizada a los huéspedes? ¿en qué consiste?
22. **RO.** ¿Cuenta con algún programa de recompensas o lealtad para el turista recurrente? En caso de que sí ¿En qué consiste?.
23. **RO.** ¿Cuenta con alguna otra estrategia para fomentar el retorno y recomendación del cliente?
24. **TR.** De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es el perfil de turista que visita los hoteles boutique?
25. **TR.** ¿Cuál es la estadía promedio del turista nacional en su hotel (noches)? 1  2  3  o más
26. **TR.** ¿Cuál es la estadía promedio del turista internacional en su hotel? 1  2  3  o más
27. **RO.** Generalmente ¿Cómo llevan a cabo su planeación?
28. **RO.** ¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras organizaciones? En caso de que Sí ¿En qué consisten?
29. **RO.** ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
30. **RO.** ¿Cómo hacen llegar su misión y visión a los colaboradores?
31. **RO.** ¿Cómo miden el logro de objetivos en la organización?
32. **RO.** ¿Hay alguna tradición, rito o ceremonia que se realice de manera frecuente en la organización? (Ej. fechas más importantes para la organización.)
33. **RO.** ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en general? (1=deficiente 5=excelente) 1 2 3 4 5
34. **RO.** ¿Cuál es el último conflicto entre empleados que recuerda? ¿Cómo se resolvió?
35. **EX.** ¿En torno a que tema considera que gira la experiencia de los turistas cuando se hospedan en su hotel? (Nota: verificar si las instalaciones van de acuerdo a la temática mencionada)
36. **EX.** Antes, durante o después de su estadía ¿Los huéspedes se pueden llevar o comprar algo que les recuerde los momentos vividos en el hotel? ¿En qué consiste? ¿Qué resultados ha tenido?
37. **EX.** Clasifique en orden de relevancia estos atributos para crear una experiencia en su huésped (1=nada importante 5 =muy importante);  
 Decoración interior\_\_\_\_\_ Aroma / Olor\_\_\_\_\_ Sonidos ambientales\_\_\_\_\_ Temperatura\_\_\_\_\_ Iluminación\_\_\_\_\_
38. **EX.** ¿Cuál de las siguientes experiencias oferta a sus huéspedes? *Marcar todas las que considere el entrevistado, en caso de que marque cualquier casilla indagar más sobre el tema, preguntar ¿Cómo lo logran?*
- a) Los huéspedes son entretenidos con espectáculos.
- b) Los huéspedes aprenden sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés
- c) Los huéspedes se ven envueltos en entornos de armonía y tranquilidad
- d) Los huéspedes tienen una sensación de escape. Se sienten transportados a otro entorno diferente a la cotidianidad.
39. En una palabra ¿Cómo describiría la experiencia que genera el hotel en sus huéspedes?
40. ¿Qué hace diferente a este hotel?  Los que trabajamos aquí  La manera en la que hacemos las cosas  Las instalaciones  Otro \_\_\_\_\_

**Pedir y Anexar organigrama. (Formato B)**

**¡Muchas Gracias por su participación!**

Si desea que le enviemos los resultados del estudio, ¿podría proporcionarnos un correo?

---

## Apéndice C. Guía de entrevista a empleados

Estimado colaborador: estamos realizando una investigación exploratoria para saber qué hace diferentes a los hoteles boutique y los hoteles de lujo de Querétaro del resto de los hoteles. Le pedimos nos apoye a dar respuesta a las siguientes preguntas que contribuirán a tener una mejor perspectiva y más estadísticas sobre este segmento de alojamiento.

La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad y reportada de manera general. De así desearlo le proporcionaremos una copia de los resultados (favor de dejar su correo electrónico al pie de esta hoja).

Nombre del Hotel Boutique: _____
Género: Hombre__ Mujer__ Edad: _____
Puesto que desempeña: _____ Nivel de escolaridad: _____
Antigüedad en el cargo: _____ Fecha de realización de la entrevista: _____

1. **RRep** ¿Qué sabes sobre la marca del hotel (ej. Su origen, el significado de su logotipo)?
2. **RO** ¿Sabes si el hotel cuenta con alianzas estratégicas con otras organizaciones? No  Sí  ¿En qué consisten?
3. **RF** ¿Qué antigüedad tiene el edificio en el cual opera el hotel?
4. **RF** ¿Cuántos años lleva funcionando?  De 1 a 5 años  de 6 a 10  más de 10 años
5. **RF** En torno a sus instalaciones ¿Qué hace diferente a este hotel con respecto a la competencia?
6. **RH** ¿Nos puedes contar un poco sobre tu equipo de trabajo? Edades, escolaridad, género, ambiente laboral...
7. **RH** ¿Qué requisitos te pidieron para ingresar a laborar en este HB? (
8. **RH** En los últimos 6 meses ¿has tomado alguna capacitación ofertada por la secretaría de turismo o por algún organismo privado para el sector? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. **RH** ¿Existe algún seguimiento por parte del hotel para asegurarse de apliquen lo aprendido en las capacitaciones?
10. **RH** Si la empresa te apoyara con cualquier tipo de capacitación o curso ¿Qué te gustaría aprender? ¿Has hecho el intento por proponerlo?
11. **RH** ¿Cómo defines tener compromiso organizacional?
12. **RH** ¿Cuáles son las sanciones o recompensas a las que tienes acceso como empleado (a) de aquí?
13. **RT** ¿Con qué recursos tecnológicos cuenta el hotel?
14. **RT** ¿Cómo calificarías la señal de Wi-Fi? ¿Por qué?
15. **RT** ¿En qué consiste la atención personalizada que brindan a los huéspedes?
16. **TR** ¿Cuentan con algún programa de recompensas o lealtad para el turista recurrente? No  pasa a la pregunta 26 Si  24.a ¿En qué consiste?.
17. **TR** De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es el perfil de turista que visita los hoteles boutique?
18. **TR** ¿Por qué algún turista debería hospedarse aquí y no en otro hotel boutique?
19. **TR** ¿Por qué no deberían hospedarse aquí?
20. **RO** ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
21. **RO** ¿Hay alguna tradición, rito o ceremonia que se realice de manera frecuente en la organización? E.g. fechas más importantes para la organización.
22. **RO** ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en general? (0=deficiente 5=excelente) 0 1 2 3 4 5
23. **RO** ¿Cuál es el último conflicto interno (entre empleados o con la gerencia) que recuerda? 19a. ¿Cómo se resolvió?
24. **EX** De acuerdo a su perspectiva, ¿El hotel responde a alguna temática en específico? (*Nota: verificar si las instalaciones van de acuerdo a la temática mencionada*)
25. **EX** Antes, durante o después de su estadía ¿Los huéspedes se pueden llevar o comprar algo que les recuerde los momentos vividos en el hotel? ¿En qué consiste? ¿Qué resultados ha tenido?
26. **EX** Responda un sí o no. Puede marcar más de una. Explique lo que ha marcado
- e) Los huéspedes son entretenidos con espectáculos.
- f) Los huéspedes aprenden sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés
- g) Los huéspedes se ven envueltos en entornos de armonía y tranquilidad
- h) Los huéspedes tienen una sensación de escape. Se sienten transportados a otro entorno diferente a la cotidianidad.
27. **EX** ¿Qué tan importante crees que sea para los huéspedes: aroma/olor; sonidos ambientales; temperatura; iluminación? ¿Por qué?
28. **EX** En una palabra ¿Cómo describirías la experiencia que generan en los huéspedes en hotel?
29. **EX** ¿Cómo contribuyes, desde tu puesto laboral, a desarrollar esta experiencia?
30. **EX** ¿Qué hace diferente a este hotel?  Los que trabajamos aquí  La manera en la que hacemos las cosas  Las instalaciones  Otro \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias por su participación!**

## Apéndice D. Libro de códigos

EXPERIENCIA MEMORABLE		
Código	Descripción	Palabras clave
Ees [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Experiencia estética. El huésped se sintió cautivado por la armonía o belleza del hotel o su entorno. Los gerentes o empleados hacen alusión a espacios de armonía, tranquilidad y/o paz en las instalaciones del hotel	Beautiful Quiet Armony Bonito Decoración Detalles Agradable Diseño Hermoso Confortable Acogedor Placentero Comodidad / Cómodo
ExEsc [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Experiencia de Escape. El huésped tuvo la sensación de olvidar la rutina o realidad diaria o incluso tuvo la sensación de estar viviendo en otra época. Las instalaciones cuentan una historia específica.	Sumergir Escapar Realidad Otro_mundo Temático Temática Viajar_en_el_tiempo Sentirse_en_otro_lad o
Exped [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Experiencia Educativa. El huésped menciona que obtuvo algún aprendizaje o se despertó su curiosidad por aprender sobre el destino, sobre la empresa, sobre algo en específico ej. Clases. El hotel cuenta con recursos necesarios para despertar la curiosidad de los huéspedes, para conocer algo en la ciudad, sobre la ciudad o sobre el hotel, por ejemplo, la historia del mismo.	Historia History Class Learn Aprender Curiosidad Story Conocer
ExpEnt [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Cuando el huésped participó como observador en alguna actividad, espectáculo o show que ofertaba el hotel. El hotel hace mención de ofertar algún espectáculo cultural, musical o de otra índole en sus instalaciones	Música Show Espectáculo Piano
Viajo con. [Huéspedes]	Oraciones que describen con quien realizó el viaje el huésped o porque motivos lo hizo	Novio Novia Familia Padres Hijos Solo Parejas Académicos Negocios Familia Olor Aroma Música_de_fondo
Sentidos. [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Aroma o sonidos presentes en las instalaciones de los hoteles.	Olor Aroma Música_de_fondo
Recuerdo. [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Cualquier objeto que el huésped puede adquirir con el fin de recordar su estadía en el hotel	
La Experiencia. [Empleados y	¿Qué palabras utilizan los entrevistados para describir las experiencias que hay en el hotel?	

Gerentes]

<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>		
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Palabras clave</b>
Adaptación	Es un sub código de RF; en el discurso hace mención a algún tipo de adaptación que ha sufrido la casa o la construcción en su transformación en hotel	CONSERVACIÓN ADAPTACION MODERNO_Y_ANTI GUO VIEJO_Y_NUEVO
Empresa Familiar	Hacen mención a que la empresa empieza o es dirigida por la familia.	FAMILIA HIJOS PADRES ESPOSA ESPOSO FAMILIAR
RF [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Recurso físico. Todo aquello tangible y observable para el huésped.  El huésped hace mención a la ubicación del hotel como parte de su reseña. Instalaciones que recuerda el huésped después de su estadía. Lo que gerentes y empleados consideran que visual/ tangiblemente es importante para huésped.	UBICACIÓN/ CENTRO/CIUDAD INSTALACIONES HABITACIONES/ HABITACION / ROOM ESTACIONAMIENTO / PARKING ANTIGUEDAD AMENIDADES BAÑO TERRAZA ALBERCA JACUZZI AREAS VERDES MOBILIARIO /MUEBLES PERSONAL
RH [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Recursos humanos. Algún aspecto sobre el personal del hotel. El huésped hace mención a alguna falta de conocimiento por parte del personal. Se hace mención a la atención y/o amabilidad de los colaboradores del hotel hacia el huésped. Los huéspedes identifican o mencionan el esfuerzo que ponen los empleados para realizar su trabajo. Capacitación del personal; conformación del mismo (nivel de escolaridad, edades); intereses de capacitación entre los empleados. [Sólo en Entrevistas] Compromiso organizacional, percepciones sobre el concepto. [Sólo en Entrevistas]	STAFF MESERO COCINERO RECEPCIONISTA ATENCION SERVICIO CAPACITACION AMABLES AMABILIDAD ROTACION RECOMPENSAS SANCIONES
RO [Huéspedes, Empleados y Gerentes]	Recursos Organizacionales. Algún aspecto interno del hotel que haga referencia a Planeación, Coordinación, Control; Estructura (ej. Huéspedes mencionan la presencia del gerente o dueño); Políticas del hotel (ej. Alguna certificación como Moderniza, aceptación de mascotas); Servicios adicionales al hospedaje; Cultura Organizacional (Misión, visión, tradiciones) ; Alianzas estratégicas con otras organizaciones o servicios. El huésped hace mención de algún servicio adicional al hospedaje [Sólo UGC] Incentivos o recompensas que ofrece la empresa al personal; Sanciones o castigos que se dan a empleados [Sólo en Entrevistas]	DESAYUNO BREAKFAST LIMPIEZA LIMPIO RESTAURANTE SPA INVENTARIOS TOALLAS PROBLEMAS RESERVAS CLEAN GERENTE DUEÑO DUEÑA

RRep	<p>Recurso de reputación.  Imagen de marca (logotipo, historia del lugar, mercadeo).  [Sólo en Entrevistas]  Recomendaciones de otros o hacia otros. Congruencia entre las fotos y la realidad. Expectativas de los huéspedes con lo ofertado  [Sólo Huéspedes]</p>	<p>PET_FRIENDLY  PRECIO_CALIDAD  MODERNIZA  HIGIENE  RECOMENDAR  RECOMENDACION  RECOMENDARON  LOGO  IMAGEN  ESPERO_VOLVER  NO_ERA_LO_QUE_P  ENSE</p>
<p>RT  [Huéspedes, Empleados  y Gerentes]</p>	<p>Recurso Tecnológico. Acciones amigables con el medio ambiente; Accesibilidad en sus instalaciones; Automatización de servicios; Calidad de la señal de internet; aire acondicionado; televisión,   Personalización del servicio, ¿el huésped menciona algún nombre o nombres de las personas que lo atendieron?</p>	<p>CHECK_IN  AUTOMATIZACIÓN  WIFI  INTERNET  TELEVISION  AIRE_ACONDICION  ADO  ACCESIBILIDAD  TV  FRIO  CALOR  CALEFACCIÓN  SERVICIO  ATENCIÓN_PERSON  ALIZADA</p>

## Apéndice E. Matriz de congruencia metodológica

Pregunta	Proposición	Variable	Indicadores	Instrumentos / Preguntas
¿Cuál es la estrategia que ha mantenido competitivos a los hoteles boutique en Querétaro?	La estrategia de diferenciación basada en el diseño de experiencias memorables es la que ha mantenido competitivos a los hoteles boutique de Querétaro	Experiencia memorable	Tematizar la experiencia	Entrevista Gerentes
				¿En torno a qué tema considera que gira la experiencia de los turistas cuando se hospedan en su hotel?
				Entrevista Empleados
				De acuerdo a su perspectiva, ¿El hotel responde a alguna temática en específico?
			Mezclar en la memoria	Entrevista Gerentes
				Antes, durante o después de su estadía ¿Los huéspedes pueden llevarse o comprarse algo que les recuerde los momentos vividos en el hotel? ¿En qué consiste? ¿Qué resultados ha tenido?
				Entrevista Empleados
				Antes, durante o después de su estadía ¿Los huéspedes se pueden llevar o comprar algo que les recuerde los momentos vividos en el hotel? ¿En qué consiste?
			Comprometer los cinco sentidos	Contenido Generado por usuarios
				El huésped hace mención de algún objeto que pudo adquirir con el fin de recordar su estadía en el hotel
				Entrevista Gerentes
				¿Cuál de estos atributos es más relevante para crear una experiencia memorable en su huésped? Y ¿Por qué? Decoración interior; aroma/olor ; sonidos ambientales; temperatura; iluminación
			Experiencia educativa	Entrevista Empleados
				¿Qué tan importante crees que sea para los huéspedes: aroma/olor; sonidos ambientales; temperatura; iluminación? ¿Por qué?
				Contenido Generado por usuarios
				¿El huésped hace mención a algún aroma o sonido presentes en las instalaciones de los hoteles?
			Experiencia de escape	Ficha de observación
				¿Se escucha algún tipo de música? ¿Cuál?; ¿Se percibe algún tipo de aroma? ¿Cuál?
				Entrevista Gerentes
				Durante su estancia, ¿Los huéspedes aprenden sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés?
			Experiencia estética	Entrevista Empleados
				Durante su estancia, ¿Los huéspedes aprenden sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés?
				Contenido Generado por usuarios
				El huésped menciona que obtuvo algún aprendizaje o se despertó su curiosidad por aprender sobre el destino, sobre la empresa, sobre algo en específico.
Experiencia de entretenimiento	Entrevista Gerentes			
	Considera que ¿Los huéspedes se sienten transportados a otro entorno diferente a la cotidianidad?			
	Entrevista Empleados			
	Considera que mientras están aquí ¿Los huéspedes se sienten transportados a otro entorno diferente a la cotidianidad?			
Experiencia de entretenimiento	Contenido Generado por usuarios			
	El huésped menciona haber tenido la sensación de olvidar la rutina o realidad diaria o incluso haber tenido la sensación de estar viviendo en otra época.			
	Entrevista Gerentes			
	Durante su estancia ¿Los huéspedes se ven envueltos en entornos de armonía y tranquilidad?			
Experiencia de entretenimiento	Entrevista Empleados			
	Durante su estancia ¿Los huéspedes se ven envueltos en entornos de armonía y tranquilidad?			
	Contenido Generado por usuarios			
	El huésped menciona que se sintió cautivado por la armonía o belleza del hotel o su entorno			
Experiencia de entretenimiento	Entrevista Gerentes			
	En el hotel, ¿los huéspedes son entretenidos con espectáculos? ¿Cuáles?			
	Entrevista Empleados			
	En el hotel, ¿los huéspedes son entretenidos con espectáculos? ¿Cuáles?			
Experiencia de entretenimiento	Contenido Generado por usuarios			
	Cuando el huésped participó como observador en alguna actividad, espectáculo o show que ofertaba el hotel.			

Pregunta	Proposición	Variable	Indicadores	Instrumentos / Preguntas aplicadas
¿Cuál considera, el personal de hoteles boutique, que es la ventaja competitiva de la organización comparación con hoteles de lujo? ¿Coincide con la percepción de los huéspedes?	El personal de hoteles boutique considera que la ventaja competitiva de las organizaciones en las que colaboran se basa en la oferta de experiencias estéticas constituidas principalmente por recursos físicos y tienen una congruencia entre lo perciben ellos y lo que perciben los huéspedes.	Recursos tecnológicos	Uso de tecnología	Entrevista Gerentes
				¿Con qué recursos tecnológicos cuenta su hotel? ¿Cómo calificaría la señal de Wi-Fi ofertada para sus huéspedes?
			Personalización del servicio	Entrevista Empleados
				¿Con qué recursos tecnológicos cuenta el hotel? ¿Cómo calificaría la señal de Wi-Fi ofertada para los huéspedes?
			Ubicación	Entrevista Gerentes
				¿Los empleados dan atención personalizada a los huéspedes? ¿En qué consiste?
		Recursos Físicos	Instalaciones	Entrevista Empleados
				¿En qué consiste la atención personalizada que brindan a los huéspedes?
			Pro actividad en el aprendizaje	Ficha de observación
				¿Qué atractivos se encuentran cerca del hotel?
				Entrevista Gerentes
				¿Qué antigüedad tienen las instalaciones en las que opera el hotel?
		Recursos Humanos	Capacitación	¿Cuántos años lleva funcionando como Hotel? De 1 a 5 <input type="checkbox"/> ; de 6 a 10 <input type="checkbox"/> ; más de 10 <input type="checkbox"/> ;
				De sus instalaciones, ¿Cuál considera que representa un diferenciador significativo con respecto a la competencia?
			Compromiso con la organización	Entrevista Empleados
				¿Qué antigüedad tiene el edificio en el cual opera el hotel?
				¿Cuántos años lleva funcionando? <input type="checkbox"/> De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> de 6 a 10 <input type="checkbox"/> más de 10 años
				En torno a sus instalaciones ¿Qué hace diferente a este hotel con respecto a la competencia?
		Recursos Organizacionales	Estructura de la organización	Entrevista Gerentes
				¿De qué manera algún empleado puede proponer o sugerir un tipo de capacitación o entrenamiento específico? ¿Ha sucedido en su empresa?
Estructura de la organización	Entrevista Empleados			
	Si la empresa te apoyara con cualquier tipo de capacitación o curso ¿Qué te gustaría aprender? ¿Has hecho el intento por proponerlo?			
	Entrevista Gerentes			
	En los últimos 6 meses, sus trabajadores ¿han tomado alguna capacitación ofertada por la Secretaría de Turismo o por algún organismo privado para el sector? ¿Cuál?			
Estructura de la organización	¿Qué programas y planes de capacitación existen en el hotel y a qué puestos están dirigidos?			
	¿Cómo se asegura que sus empleados apliquen lo aprendido en las capacitaciones?			
	Entrevista Empleados			
	En los últimos 6 meses ¿has tomado alguna capacitación ofertada por la secretaría de turismo o por algún organismo privado para el sector? ¿Cuál?			
Estructura de la organización	¿Existe algún seguimiento por parte del hotel para asegurarse de apliquen lo aprendido en las capacitaciones?			
	Entrevista Gerentes			
	¿Cómo fomenta entre sus empleados el compromiso con la organización?			
	Entrevista Empleados			
Estructura de la organización	¿Cómo defines tener compromiso organizacional?			
	Entrevista Gerentes			
	¿Cuáles son las sanciones o recompensas a las que tienen acceso sus empleados?			
	¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras organizaciones? En caso de que Sí ¿En qué consisten?			
Estructura de la organización	¿Cuál es la misión y visión de la organización? ¿Cómo hacen llegar su misión y visión a los colaboradores?			
	¿Cómo miden el logro de objetivos en la organización?			
	¿Hay alguna tradición, rito o ceremonia que se realice de manera frecuente en la organización? (Ej. fechas más importantes para la organización.)			
	¿Cómo calificaría el ambiente laboral en general?			
Estructura de la organización	¿Cuál es el último conflicto entre empleados que recuerda? ¿Cómo se resolvió?			
	Entrevista Empleados			
	¿Cuál es la misión y visión de la organización?			
	¿Hay alguna tradición, rito o ceremonia que se realice de manera frecuente en la organización? E.g. fechas más importantes para la			

		organización. ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en general? (0=deficiente 5=excelente) 0 1 2 3 4 5 ¿Cuál es el último conflicto interno (entre empleados o con la gerencia) que recuerda? 19a. ¿Cómo se resolvió?
		Ficha de observación
		El hotel ¿Cuánta con políticas organizacionales inclusivas de manera visible? (ej. Gay friendly, pet friendly, kid friendly)
		Entrevista Gerentes
	Tipo de planeación	Generalmente ¿Cómo llevan a cabo su planeación?
		Entrevista Gerentes
		¿Nos puede hablar un poco sobre su marca? ¿Cuál es el origen de la idea que conformó esta organización?
		¿Qué significado tiene su logotipo?
Recursos Reputación	Imagen de marca	Entrevista Empleados ¿Qué sabes sobre la marca del hotel (ej. Su origen, el significado de su logotipo)?
		Entrevista Gerentes
	Retorno de la inversión	De acuerdo a la percepción de su organización en el último año (2015), nos puede comentar un poco sobre: El retorno de la inversión ¿Ha sido bueno?
	Niveles de deuda	¿Considera que las deudas han disminuido significativamente?
	Acceso a créditos	¿Los créditos que tiene contratados han sido a tasas preferenciales?
	Ventas	Considera que: ¿Sus ventas han aumentado?
	Rentabilidad (RevPAR)	¿Considera que su organización es rentable? ¿Por qué?

Pregunta	Proposición	Variable	Indicadores	Instrumentos / Preguntas
¿En qué recursos internos de la organización, basan los huéspedes su preferencia por los hoteles boutique en comparación con los hoteles de lujo?	La interacción entre el huésped y los recursos humanos, el diseño de las instalaciones, el lujo y la comodidad son los recursos internos de la organización en los que se basan los huéspedes para preferir un hotel boutique.	Recursos tecnológicos	Espacios adaptados para personas con discapacidad motora	Ficha de observación
				¿Hay accesibilidad para silla de ruedas? (Ej. Ascensor, rampas)
				Contenido Generado por usuarios
		Recursos tecnológicos	Uso de tecnología	¿El huésped hace mención a la facilidad de acceso a las instalaciones del hotel?
				Contenido Generado por usuarios
				El huésped hace comentarios acerca de Acciones amigables con el medio ambiente; Accesibilidad en las instalaciones del hotel; Automatización de servicios; Calidad de la señal de internet; aire acondicionado; televisión,
		Recursos tecnológicos	Personalización del servicio	Contenido Generado por usuarios
				¿El huésped menciona algún nombre o nombres de las personas que lo atendieron?
				Contenido Generado por usuarios
		Recursos Físicos	Ubicación	El huésped hace mención a la ubicación del hotel como parte de su reseña.
				Ficha de observación
				¿Qué atractivos se encuentran cerca del hotel?
		Recursos Físicos	Instalaciones	Contenido Generado por usuarios
				Instalaciones que recuerda el huésped después de su estadía.
Ficha de observación				
Recursos Humanos	Capacitación	El hotel ¿cuenta con: terraza, estacionamiento, alberca, gimnasio, salones de reuniones, áreas comunes?		
		Contenido Generado por usuarios		
		El huésped hace mención a alguna falta de conocimiento por parte del personal.		
Recursos Humanos	Compromiso con la organización	Contenido Generado por usuarios		
		Los huéspedes identifican o mencionan el esfuerzo que ponen los empleados para realizar su trabajo.		
		Contenido Generado por usuarios		
Recursos Organizacionales	Estructura de la organización	¿Los Huéspedes mencionan la presencia del gerente o dueño?		
		¿Los huéspedes mencionan alguna certificación con la que cuenta el hotel o alguna política organizacional?		
		Contenido Generado por usuarios		
Recursos Organizacionales	Oferta de servicios adicionales	El huésped hace mención de algún servicio adicional al hospedaje		
		Contenido Generado por usuarios		
		Contenido Generado por usuarios		
Recursos Reputación	Percepción para recomendar o no el servicio	Recomendaciones de otros o hacia otros. Congruencia entre las fotos y la realidad. Expectativas de los huéspedes con lo ofertado		
		Contenido Generado por usuarios		

## Apéndice F. Tablas de resultados

Tabla 0.1 Datos demográficos de huéspedes de Hoteles Boutique y Hoteles de Lujo

	Hoteles Boutique (N=445)	Hoteles de lujo (N=352)
<b>Nacionalidad</b>		
Extranjero	11%	7%
Nacional	54%	72%
No específica	35%	21%
<b>Género</b>		
Hombre	37%	59%
Mujer	40%	37%
No específica	23%	4%
<b>Comentarios recabados en 2016</b>	239	265
<b>Comentarios recabados en 2017</b>	206	87
<b>Porcentaje de comentarios por caso</b>	Caso 1: 10%	Caso A: 15%
	Caso 2: 11%	Caso B: 35%
	Caso 3: 11%	Caso C: 20%
	Caso 4: 11%	Caso D: 20%
	Caso 5: 8%	Caso E: 10%
	Caso 6 :17%	
	Caso 7: 8%	
	Caso 8: 16%	
	Caso 9: 8%	

*Fuente: Elaboración propia con base en TripAdvisor*

Tabla 0.2 Análisis de recursos físicos reportado por huéspedes

Recursos Físicos identificados								
Caso	Ubicación	Habitaciones	Instalaciones	Terraza	Mobiliario	Alberca y/o Jacuzzi	Áreas verdes	Otro
Caso 1	1	1	0	1	0	*	*	
Caso 2	1	1	1	*	1	*	*	
Caso 3	1	1	0	1	0	1	*	
Caso 4	1	1	1	0	0	1	0	
Caso 5	1	0	0	0	0	1	*	Estacionamiento
Caso 6	1	1	1	0	0	0	*	Cava y Biblioteca
Caso 7	1	1	1	1	0	1	1	
Caso 8	1	1	0	1	0	*	*	
Caso 9	1	1	0	1	0	1	*	
Caso A	1	1	1	*	0	*	1	
Caso B	1	1	1	*	0	1	1	Estacionamiento
Caso C	1	1	1	0	0	*	*	Estacionamiento
Caso D	1	1	1	*	0	*	0	
Caso E	1	1	1	0	0	1	1	Estacionamiento

*Nota: Los casos de hoteles boutique se identifican por una numeración del 1 al 9 mientras que los casos de hoteles de lujo van de la letra A a la letra E. El 1 representa que el factor fue identificado en el discurso del informante siendo el 0 (cero) lo contrario, se colocó un asterisco (\*) en aquellos recursos físicos que no fueron mencionados por ningún huésped porque la organización no cuenta con ellos. Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 0.3 Análisis de Recursos Humanos por caso desde la perspectiva de los huéspedes

Caso	Recursos Humanos			
	Capacitación	Compromiso	Recompensas	Otro
Caso 1	0	1	0	Polivalencia
Caso 2	-1	0	0	
Caso 3	-1	0	-1	
Caso 4	0	0	0	Atención
Caso 5	0	0	0	Atención
Caso 6	-1	1	0	Polivalencia
Caso 7	-1	1	0	Atención
Caso 8	0	1	0	Trato casero
Caso 9	0	0	0	
Caso A	0	1	0	Atención
Caso B	1	1	0	Atención
Caso C	1	0	0	Atención
Caso D	0	0	0	Atención
Caso E	0	0	0	Atención

*Nota: El 0 (cero) muestra que no hubo una mención al respecto en el discurso del informante (-1) que la mención fue negativa y 1 (uno) que la mención fue positiva.  
Fuente: Elaboración propia 2018*

Tabla 0.4 Análisis de Recursos Tecnológicos por caso desde la perspectiva de los huéspedes

Caso	Recursos Tecnológicos / Huésped	
	Uso de tecnología	Personalización

	WiFi	Aire acondicionado	Smart Tv	Reservas móviles	Dispositivos de ahorro	Otros	
Caso 1	0	0	0	0	0	0	1
Caso 2	-1	-1	0	-1	-1	0	0
Caso 3	-1	-1	-1	0	0	-1	1
Caso 4	-1	-1	1	-1	0	0	1
Caso 5	-1	-1	0	0	0	0	1
Caso 6	1	-1	0	0	0	-1	1
Caso 7	-1	1	0	0	0	1	1
Caso 8	-1	-1	0	0	0	0	1
Caso 9	1	0	0	0	0	0	1
Caso A	-1	0	-1	0	0	-1	1
Caso B	1	-1	0	-1	-1	0	1
Caso C	1	-1	1	1	-1	0	0
Caso D	-1	-1	-1	-1	0	0	0
Caso E	-1	-1	0	-1	0	0	1

*Nota: 1 equivale a mención del recurso, 0 (cero) a que el recurso no fue mencionado por el informante y -1 mención negativa sobre el recurso.  
Fuente: Elaboración propia 2018*

Tabla 0.5 Análisis de recursos organizacionales por caso desde la perspectiva del huésped

Caso	Recursos Organizacionales									
	Elementos de Cultura Organizacional				Servicios adicionales			Otros		
	Políticas Organizacionales				SPA	Restaurante	Préstamo de bici	Desayunos	Gestión de Reservas	Mantenimiento
	Pet Friendly	Limpieza	Cliente Frecuente							
Caso 1	0	-1	0	*	1	0	1	-1	-1	
Caso 2	0	-1	0	0	1	0	1	-1	-1	
Caso 3	0	1	0	*	1	0	0	-1	-1	
Caso 4	0	1	0	-1	1	0	1	0	1	
Caso 5	0	0	0	0	*	0	0	0	0	
Caso 6	0	-1	0	0	1	0	1	-1	0	
Caso 7	1	-1	0	0	*	0	1	0	-1	
Caso 8	1	1	0	0	*	1	1	0	0	
Caso 9	0	1	0	1	*	1	1	0	-1	
Caso A	*	1	0	-1	0	*	1	0	0	
Caso B	1	1	0	*	1	*	1	1	1	
Caso C	*	1	1	*	1	*	1	-1	1	
Caso D	*	1	0	*	1	*	1	-1	1	
Caso E	1	1	0	*	0	*	-1	-1	-1	

El 1 representa que el factor fue identificado en el discurso del informante siendo el 0 (cero) lo contrario, se colocó un asterisco (\*) en aquellos recursos físicos que no fueron mencionados por ningún huésped porque la organización no cuenta con ellos. Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla 0.6 Datos demográficos de los entrevistados

Caso	Puesto	Género	Edad	Nivel de escolaridad	Antigüedad en el puesto	Años de funcionamiento del hotel	Antigüedad del hotel
Caso 1	Recepción	Femenino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	De 6 a 10 años	Siglo XVIII
	Gerencia	Femenino	51 o más	Licenciatura	de 6 a 10 años	Más de 10 años	Siglo XVIII

Caso 2	Recepción	Masculino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	Más de 10 años	1756
	Gerencia	Masculino	41-50	Licenciatura	más de 10 años	Más de 10 años	1700
Caso 3	Recepción	Masculino	20-30	Preparatoria	de 1 a 5 años	De 6 a 10 años	No sé
	Gerencia	Masculino	41-50	Licenciatura	de 6 a 10 años	De 6 a 10 años	1760
Caso 4	Recepción	Femenino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	Más de 10 años	No sé
	Gerencia	Femenino	20-30	Licenciatura	de 1 a 5 años	Más de 10 años	1800
Caso 5	Recepción	Femenino	20-30	Preparatoria	de 1 a 5 años	De 6 a 10 años	1914
	Gerencia	Femenino	41-50	Posgrado	de 1 a 5 años	De 6 a 10 años	1906
Caso 6	Recepción	Masculino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	de 3 a 5 años	más de 300 años
	Gerencia	Masculino	51 o más	Licenciatura	Menos de un año	de 3 a 5 años	Siglo XVII
Caso 7	Recepción	Masculino	20-30	Preparatoria	Menos de un año	De 6 a 10 años	esta antiguo
	Gerencia	Masculino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	De 6 a 10 años	1940
Caso 8	Recepción	Masculino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	De 6 a 10 años	320 años
	Gerencia	Femenino	31-40	Licenciatura	de 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 350 años
Caso 9	Gerencia	Femenino	51 o más	Licenciatura	de 6 a 10 años	De 6 a 10 años	No sé
	Recepción	Masculino	20-30	Preparatoria	Menos de un año	De 6 a 10 años	Siglo XVII
Caso A	Gerencia	Femenino	41-50	Licenciatura	de 6 a 10 años	Más de 10 años	Siglo XVIII
	Recepción	Femenino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	Más de 10 años	Siglo XVIII
Caso B	Gerencia	Femenino	20-30	Licenciatura	de 1 a 5 años	Más de 10 años	más de 27 años
	Recepción	Masculino	20-30	Preparatoria	Menos de un año	No se	84 años
Caso C	Gerencia	Masculino	31-40	Licenciatura	de 6 a 10 años	Más de 10 años	24 años
	Recepción	Femenino	20-30	Preparatoria	de 1 a 5 años	Más de 10 años	24 años
Caso D	Gerencia	Masculino	20-30	Preparatoria	de 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 100 años
	Recepción	Femenino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	De 6 a 10 años	más de 40 años
Caso E	Gerencia	Femenino	20-30	Licenciatura	Menos de un año	De 1 a 5 años	1 año
	Recepción	Masculino	20-30	Preparatoria	Menos de un año	De 1 a 5 años	1 año

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 0.7 Análisis de recursos financieros por caso desde la perspectiva de gerentes y empleados

Caso	Retorno de la inversión	Aumento de ventas	Disminución de deudas	Créditos a tasas preferenciales	Aumento de rentabilidad
Caso 1	0	0	*	*	0
Caso 2	1	0	*	*	1
Caso 3	1	1	1	1	1
Caso 4	1	1	1	*	1
Caso 5	*	0.5	*	*	1
Caso 6	1	1	1	1	1
Caso 7	1	1	1	*	1

Caso 8	1	1	1	*	1
Caso 9	0	0	0	*	0
Caso A	1	1	*	*	1
Caso B	1	1	1	*	1
Caso C	1	0.5	*	*	0.5
Caso D	1	0	*	*	0
Caso E	0	1	1	*	1

*Nota: 0 (cero) indica una respuesta negativa, 1 (uno) respuesta positiva 0.5 que el indicadores cuestionado se ha mantenido estable y \* (asterisco) que no aplica o no contesto la pregunta. Fuente: Elaboración propia. 2018*

Tabla 0.8 Recursos físicos identificados en ambas categorías por gerentes y empleados

Caso	Informante	Ubicación	Recursos Físicos identificados					Otro
			Habitaciones	Instalaciones	Alberca y/o Jacuzzi	Áreas verdes		
Caso 1	Gerencia	1	0	0	*	*	Artesanías	
	Empleado	1	0	0	*	*	Terraza	
Caso 2	Gerencia	1	1	0	*	*	Artesanías	
	Empleado	0	1	1	*	*		
Caso 3	Gerencia	0	0	0	0	*	Mobiliario	
	Empleado	0	0	1	1	*		
Caso 4	Gerencia	0	1	1	0	0		
	Empleado	0	1	0	1	0		
Caso 5	Gerencia	0	0	1	1	*	Estacionamiento	
	Empleado	1	0	0	0	*		
Caso 6	Gerencia	0	1	0	0	*		
	Empleado	0	0	1	0	*	Artesanías	
Caso 7	Gerencia	0	0	1	0	0		
	Empleado	0	1	0	0	1		

Caso 8	Gerencia	1	0	0	*	*	Artesanías
	Empleado	0	1	0	*	*	
Caso 9	Gerencia	1	0	0	0	*	
	Empleado	0	1	0	0	*	
Caso A	Gerencia	0	0	1	*	0	
	Empleado	0	1	1	*	0	
Caso B	Gerencia	0	0	1	0	1	Estacionamiento
	Empleado	1	1	1	0	1	
Caso C	Gerencia	0	0	1	*	0	
	Empleado	0	0	1	*	0	
Caso D	Gerencia	1	0	1	*	0	
	Empleado	1	1	1	*	0	
Caso E	Gerencia	1	1	1	0	0	
	Empleado	0	0	1	0	0	

Nota: El 0 (cero) indica una respuesta negativa, 1 (uno) respuesta positiva y \* (asterisco) que no aplica o no contesto la pregunta. Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 0.9 Recursos organizacionales identificados por caso desde la perspectiva de gerentes y empleados.

Caso	Informante	Elementos de Cultura Organizacional			Servicios adicionales			
		Pet Friendly	Políticas Limpieza	Cliente Frecuente	SPA	Restaurante	Préstamo de bici	Desayuno
Caso 1	Gerencia	0	0	0	*	1	1	1
	Empleado	0	1	0	*	1	0	1
Caso 2	Gerencia	0	0	1	0	0	0	0
	Empleado	0	0	0	0	0	0	0
Caso 3	Gerencia	0	0	0	*	1	0	0
	Empleado	0	0	0	*	0	0	0
Caso 4	Gerencia	0	0	1	1	1	0	0
	Empleado	0	0	0	1	0	0	0
Caso 5	Gerencia	0	0	1	0	0	0	0
	Empleado	0	1	1	0	0	0	0
Caso 6	Gerencia	0	0	0	0	0	0	0
	Empleado	0	0	1	0	0	0	0
Caso 7	Gerencia	0	0	1	0	0	0	0
	Empleado	1	0	1	0	0	0	0
Caso 8	Gerencia	1	1	1	0	0	0	1
	Empleado	0	0	0	0	0	0	0
Caso 9	Gerencia	0	0	1	0	0	1	1
	Empleado	0	0	0	0	0	0	0
Caso A	Gerencia	0	0	0	0	0	0	0
	Empleado	0	0	0	0	0	0	0
Caso B	Gerencia	0	0	1	*	0	0	0

Caso C	Empleado	0	0	1	*	0	0	1
	Gerencia	0	0	1	*	1	0	1
Caso D	Empleado	0	0	0	*	1	0	1
	Gerencia	0	0	1	*	1	0	1
Caso E	Empleado	0	0	0	*	0	0	1
	Gerencia	0	0	0	*	0	0	0
	Empleado	1	0	0	*	0	0	0

*Nota: 0 significa que no hubo mención alguna del factor, 1 una mención positiva, -1 una mención negativa y \* que el hotel no cuenta con ese factor. Fuente: Elaboración propia 2018*

Tabla 0.10 Experiencias por caso e informante

Caso	Caso 1			Caso 2			Caso 3			Caso 4			Caso 5			Caso 6			Caso 7			Caso 8			Caso 9			Caso A			Caso B			Caso C			Caso D			Caso E					
Informante	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H	G	E	H
<b>Educativa</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Entretenimiento</b>	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Escape</b>	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estética</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*Nota: G= Gerente; E= Empleado; H=Huésped. El 1 representa que si lo mencionaron y 0 (cero) si no lo mencionaron. Fuente: Elaboración propia, 2018*