

Ventaja competitiva en hoteles boutique. El caso de Querétaro, México

Driselda Patricia Sánchez Aguirre*

Instituto de Geografía UNAM (México)

Resumen: Los hoteles boutique han sido una tendencia en la industria turística desde los años 80; caracterizados, en México, por ser establecimientos de pocas habitaciones (mipymes) y con servicios de excelencia. Son organizaciones que se enfrentan cada vez más a una feroz competencia proveniente de una oferta de hospedaje variada de otras categorías que se enfocan en atender a clientes similares, por lo que identificar qué es lo que los diferencia puede significar un valor añadido a las organizaciones. Se realiza un análisis de contenido a entrevistas efectuadas a gerentes y empleados de primer contacto en hoteles boutique de Querétaro con la finalidad de identificar, desde la perspectiva de los informantes, cual es la ventaja competitiva del segmento boutique. Se encontró que recursos humanos, tecnológicos, organizacionales así como la experiencia estética, la atención personalizada y la posibilidad de que el huésped se lleve a casa un objeto tangible que le recuerde su estancia en el hotel, son factores asociados a la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones.

Palabras Clave: Competitividad; Hoteles Boutique; Recursos; Experiencia; Querétaro.

Competitive advantage in boutique hotels. The case of Querétaro, México

Abstract: Boutique hotels have been a trend in the tourism industry since the 80. These in Mexico tend to be establishments with few rooms (mipymes) and with excellent services. They are organisations that face fierce competition, so identifying what makes them different can create added value. A content analysis of interviews conducted with managers and frontline employees in boutique hotels in Querétaro was carried out to identify, from the perspective of the informants, what the competitive advantage of the boutique segment is. It was found that human, technological and organisational resources, as well as the aesthetic experience, personalised attention and the possibility of the guest taking home a tangible object that reminds him of his stay in the hotel, are factors associated with the competitive advantage of this type of organisation.

Keywords: Competitiveness; Boutique Hotels; Resources; Experience.

1. Introducción

La hotelería es una de las industrias más competidas a nivel internacional, sin embargo las barreras de entrada son cada vez menores lo que permite la entrada de competencia voraz enfocada a mercados similares o muy iguales a los hoteles previamente posicionados, dando pie a mejorar y fortalecer la oferta de alojamiento temporal actual.

Una tendencia de las últimas décadas son los hoteles boutique, organizaciones que se mantienen vigentes en el mundo cambiante de la hotelería, sin embargo la categoría de hoteles boutique, en México, es aún ambigua pues no hay información oficial sobre su definición (Luján et al., 2019) y por consiguiente hay poca investigación en torno a los factores competitivos que han mantenido a esta categoría de alojamiento entre las preferencias de los turistas, frente a otra mucha y variada oferta.

Alrededor del mundo, se ha documentado que los hoteles boutique tienen alta rentabilidad a causa de altas tasas de ocupación (Bardoul, 2016; Sears, 2016; Storch, 2012); en Querétaro, éste segmento muestra estabilidad en tasas de ocupación y rentabilidad presentando tasas de ocupación del 65% con

* Instituto de Geografía UNAM (México); Email: drispaty@gmail.com; <https://orcid.org/0000000207287273>

Cite: Sánchez Aguirre, D. P. (2023). Ventaja competitiva en hoteles boutique. El caso de Querétaro, México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 143-159. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.010>

un rendimiento financiero promedio (RevPAR, por sus siglas en inglés) de \$4,032.00, números por arriba del promedio nacional cuya tasa de ocupación registrada, para los hoteles de lujo, ha sido de 62% con un rendimiento financiero promedio de \$3,307.00 por noche (Smith Travel Research, 2016).

Se presenta el caso de Querétaro, ya que el turismo para el estado representa el 21.5% del Producto Interno Bruto lo que se traduce en una derrama económica significativa a nivel estatal (Burgos, 2019) y de manera particular, la región ha tenido un destaque notable en inversión y expansión de hoteles boutique (Estrella, 2017; Navarro, 2018), sin embargo no hay investigación documentada que contribuya a saber porque los hoteles boutique han permanecido vigentes en ambiente tan competitivo de la hotelería, es decir ¿cuáles son las características que han permitido a esta categoría de alojamiento temporal el permanecer competitivas en el mercado turístico?

En específico para realizar esta investigación exploratoria se consideró a la Asociación de Hoteles Boutique en Querétaro, un grupo de hoteleros que en 2010 deciden unir fuerzas para enfrentarse a adversidades de la industria tales como nuevos competidores, cambios en políticas municipales de tránsito y/o obras públicas, así como difusión y promoción de sus servicios.

2. Revisión de literatura

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; 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 (Barney, 1991).

La Teoría de Recursos y Capacidades argumenta que las empresas poseen recursos valiosos, raros, inimitables, socialmente complejos e insustituibles, que generan capacidades que las vuelven competitivas.

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 e Ibarra, 2002). Los recursos se pueden definir como aportaciones, tangibles e intangibles, al proceso productivo de una organización y que gracias a ellos se generan las capacidades de la empresa, no todos los recursos y capacidades identificados contribuirán a generar ventajas competitivas, sólo aquellos que aporten un valor significativo a la misma.

Grant (2006) considera seis recursos identificables en las organizaciones, divididos en dos grandes categorías: Recursos tangibles (recursos financieros, recursos físicos y recursos tecnológicos) y Recursos intangibles (recursos humanos, recursos de reputación, y recursos organizacionales).

Sobre los recursos tangibles se encuentran los financieros, los físicos, los tecnológicos.

Los recursos financieros pueden ser una fuente de ventaja, aunque con poca o nula frecuencia podrían calificarse como únicos o difíciles de imitar (Enz, 2010). 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.

Los recursos físicos son aquellos que las personas observan en la organización, por ejemplo la importancia del diseño del hotel refleja el rol que el espacio físico juega en la entrega de los servicios (Enz, 2010), la ubicación es considerada también un punto clave como recurso físico en hoteles (Gao, 2012).

En cuanto a los recursos tecnológicos, Yeoman (2012) menciona dos variables principales como indicadores de tecnología en hoteles: 1) Automatización de tareas. El análisis de este indicador permite reconocer las tareas que pueden ser sustituidas por avances tecnológicos y determina 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; el uso de la tecnología en instalaciones del hotel, la personalización del servicio, la incidencia en conceptos únicos e inimitables, son los motivadores para generar nuevos productos en la industria del alojamiento.

Catalogan como recursos intangibles a los recursos humanos, recurso de reputación y recursos organizacionales (Grant, 2006)

Educación, capacitación y desarrollo son los principales indicadores que permiten analizar a los recursos humanos de una organización (González y Álvarez, 2010).

El recurso de reputación puede definirse como la suma de identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los interesados han relacionado con la empresa a través del tiempo. Se considera interesados o *stakeholders* por su traducción al inglés a: empleados, clientes, comunidad financiera (inversionistas), comunidad local (gobierno, grupos de presión, académicos) (Arbelo y Pérez, 2001)

En cuanto a los recursos organizacionales, algunos indicadores mencionados en la literatura académica son: la estructura de la organización, su proceso administrativo, las políticas organizacionales, los vínculos con el exterior y la cultura organizacional (Barney, 1991; Hall, 1992)

Aunque las ubicaciones preferentes e instalaciones destacables son factores relevantes que contribuyen a la ventaja competitiva de las organizaciones de alojamiento temporal (Enz, 2010), los recursos intangibles tienen mayor probabilidad de producir ventajas competitivas en comparación con los tangibles (Kwansa et al., 2008; Zigan y Zeglat, 2010); se ha identificado que para las pymes de servicios las relaciones con cliente, las alianzas estratégicas, políticas de higiene y limpieza y la toma de decisiones basada en tecnología son factores relevantes en la definición de una ventaja competitiva sostenible (BLLA, 2017; Martínez y Olmedo, 2013; Tsai et al., 2009).

Dentro de la intangibilidad, la literatura académica hace mención a las experiencias memorables como estrategias competitivas en organizaciones turísticas ya que agregan valor a la organización misma (Carballo, 2014; Mathisene, 2012), su vinculación con la teoría de recursos y capacidades ha sido documentada desde la visión de los turistas (Sánchez-Aguirre et al., 2017), sin embargo poco se ha explorado como está conformada la oferta de estas experiencias en hotelería desde la perspectiva de quienes laboran al interior de la organización.

En el estudio de experiencias memorables en las empresas destacan dos autores: Pine y Gilmore (1998, 2002) que son reconocidos por exponer la transición del paradigma de una economía enfocada a la entrega de servicios hacia una economía de creación de experiencias.

Ellos definen la experiencia memorable como eventos que cautivan a los individuos de manera personalizada y proponen la identificación y posible oferta de cuatro experiencias: entretenimiento, educación, escapismo y estética. Esta tipología de experiencias son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan (Pine y Gilmore, 1998).

Las experiencias de 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 el turista o cliente se involucra activamente (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). La 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 impresión de estar viviendo en otra época (Oh, Fiore, y Jeoung, 2007).

Las experiencias estéticas 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); 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.

3. Método

Dos preguntas de investigación guiaron el estudio:

- 1) Desde la perspectiva de gerentes y empleados de primer contacto de hoteles boutique: ¿Cuál es la ventaja competitiva del hotel boutique en el que laboran?

Con base en la literatura académica la primer hipótesis de investigación es que las experiencias memorables son la principal ventaja competitiva.

- 2) Desde la perspectiva de gerentes y empleados de primer contacto de hoteles boutique: ¿Cómo se conforman las experiencias memorables en los hoteles boutique?

La segunda hipótesis, basada en la teoría de recursos y capacidades, es que las experiencias memorables se conforman a través de la identificación, uso y aprovechamiento de recursos valiosos difíciles de imitar.

Como población de estudio se consideraron las once organizaciones de alojamiento temporal que conformaban la Asociación de Hoteles Boutique en Querétaro (AHBQ) al momento de la investigación; se seleccionaron sólo aquellas organizaciones ubicadas en el centro histórico de la ciudad de Querétaro ya que a pesar de estar catalogado como un destino turístico competitivo reconocido por su propuesta cultural (Serrato et al. 2010) ha presentado un crecimiento acelerado de oferta de alojamiento temporal que no se ha compensado en su totalidad con un crecimiento equivalente de la demanda (Gobierno de Querétaro, 2016), el indagar sobre los valores agregados de estas organizaciones puede contribuir a mejorar la comunicación de dicha oferta y aumentar la percepción de ventajas competitivas al momento en que los viajeros seleccionen un hospedaje.

El origen de la Asociación de Hoteles Boutique surge en 2010 debido al auge de esa categoría en el centro histórico del municipio de Querétaro; de acuerdo a González (2016) cada vez era más común encontrar pequeños hoteles que se autocolocaban el nombramiento de boutique sin cumplir con características esenciales del segmento como la atención personalizada o la presencia del dueño en las instalaciones. La iniciativa de conformar una nueva asociación de hoteleros, más allá de las ya existentes en la región, radicó en que toma de decisiones de los hoteleros boutique difiere a otra tipología de hoteles ya que la totalidad de los representantes en la AHBQ son dueños y hay una mezcla de razón y cariño al momento de decidir algo que pueda beneficiar o no a los asociados.

De esta manera, la muestra quedó en nueve hoteles boutique. En cuanto a datos demográficos 45% de estos hoteles pertenecen, de acuerdo a la clasificación del INEGI, a la categoría de empresas adultas con un tiempo de operación de entre 6 y 10 años. Gran parte de las edificaciones datan del siglo XVIII, y aquellos con edificaciones del siglo XX surgen entre los años de 1914 y 1940.

Se realizó un estudio de caso colectivo utilizando como técnicas de recolección de información entrevistas estructuradas a nueve gerentes y nueve empleados de primer contacto (recepción) de cada una de las nueve organizaciones boutique que pertenecían a la AHBQ al momento de la investigación.

Al ser una entrevista estructurada se aplicaron las mismas preguntas a todos los gerentes, el instrumento consistió en 34 preguntas en total de las cuales cuatro fueron demográficas y 30 abiertas las cuales pueden visualizarse en la tabla 3.1. 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.

En cuanto a los empleados se les realizó la entrevista con base en un instrumento que consistió en 28 preguntas, de las cuales cuatro eran demográficas y 24 abiertas, éstas últimas pueden visualizarse en la tabla 1. Al ser una entrevista estructurada se aplicaron las mismas preguntas y en el mismo orden a todos los empleados. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 25 minutos, se realizaron durante Octubre-Noviembre 2017, al igual que las entrevistas a gerentes, 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.

El software QDA Miner es una herramienta que ha sido ampliamente utilizada para analizar transcripciones de entrevistas o grupos focales, documentos, discursos, incluso libros enteros e incluso imágenes, contiene un complemento que permite realizar análisis estadístico de textos (University of Tennessee, 2021).

Tabla 3.1: Guía de entrevista y tabla de indicadores

Variable	Preguntas	
	Gerentes	Recepción
Recursos de reputación (Arbelo y Pérez, 2001)	1. ¿Tienen redes sociales? 2. ¿Cómo manejan los comentarios tanto positivos como negativos? 3. ¿Consideran que estos comentarios representan una ventaja frente a la competencia? ¿Porqué?	
Recursos físicos (Enz, 2010; Gao, 2012)	4. ¿Qué antigüedad tienen las instalaciones en las que opera el hotel? 5. ¿Cuántos años lleva funcionando como Hotel Boutique? 6. De sus instalaciones, ¿Cuál considera que representa un diferenciador significativo con respecto a la competencia?	4. ¿Qué antigüedad tiene el edificio en el cual opera el hotel? 5. ¿Cuántos años lleva funcionando como Hotel Boutique? 6. En torno a sus instalaciones ¿Qué hace diferente a este hotel con respecto a la competencia?
Recursos financieros (Enz, 2010)	De acuerdo a la percepción de su organización en el último año (2015), nos puede comentar un poco sobre 7. las ventas en el hotel 8. las deudas 9. la rentabilidad de la organización 10. ¿Considera que sus recursos financieros representan una ventaja con respecto a su competencia? ¿Por qué?	No aplica

<p>Recursos humanos (González y Álvarez, 2010)</p>	<p>11. ¿Quiénes son sus empleados? 12. ¿Cómo funciona la capacitación en su organización? 13. ¿Qué tipo de sanciones y/o recompensas existen en su hotel? 14. De sus recursos humanos, ¿Considera que hay alguna característica en especial que representa un diferenciador significativo con respecto a la competencia?</p>	<p>7. ¿Nos puedes contar un poco sobre tu equipo de trabajo? Edades, escolaridad, género, ambiente laboral... 8. ¿Cuál es la última capacitación, que hayas tomado en esta organización, que recuerdas? 9. Consideras que el recurso humano es importante para diferenciar a un hotel de otro ¿Por qué?</p>
<p>Recursos Organizacionales (Barney, 1991; Hall, 1992)</p>	<p>15. ¿Cómo llevan a cabo su planeación? 16. ¿Cuenta con alianzas estratégicas? 17. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la organización y como la difunden entre los empleados? 18. ¿Hay alguna fecha importante para la organización? ¿cuál? 19. ¿Considera que hay alguna política organizacional o norma que contribuya a la diferenciación de su organización con el resto?</p>	<p>10. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la organización y como la conoció por primera vez? 11. ¿Cuáles son las sanciones o recompensas a las que tiene acceso como empleado (a) de aquí? 12. ¿Hay alguna fecha importante para la organización? ¿cuál? 13. ¿Considera que hay alguna política organizacional o norma que contribuya a la diferenciación de esta organización con el resto?</p>
<p>Recursos Tecnológicos (Yeoman, 2012)</p>	<p>20. ¿Con qué recursos tecnológicos que contribuyan a automatizar alguna tarea cuenta su hotel? 21. ¿Brindan atención personalizada? ¿En qué consiste? 22. ¿Considera que estos factores son clave en la diferenciación de su organización con el resto de los hoteles?</p>	<p>14. ¿Con qué recursos tecnológicos que contribuyan a automatizar alguna tarea cuenta su hotel? 15. ¿Brindan atención personalizada? ¿En qué consiste? 16. ¿Considera que estos factores son clave en la diferenciación de su organización con el resto de los hoteles?</p>
<p>Experiencia estética (Pine y Gilmore, 2002)</p>	<p>23. ¿Hay entornos de armonía y tranquilidad en su hotel? ¿Cómo los logra? 24. ¿Considera que estos entornos son distintivos clave de su organización en comparación con otras? ¿Porqué?</p>	<p>17. ¿Hay entornos de armonía y tranquilidad en su hotel? ¿Cómo los logra? 18. ¿Considera que estos entornos son distintivos clave de su organización en comparación con otras? ¿Porqué?</p>
<p>Experiencia de escape (Pine y Gilmore, 2002)</p>	<p>25. Desde su perspectiva Cuándo un huésped se aloja en su hotel ¿puede sentirse transportado a un entorno diferente? ¿Cómo logra la organización esto? 26. ¿Considera que estas acciones para lograr una experiencia de escape son clave en su diferenciación con otras organizaciones?</p>	<p>19. Desde su perspectiva Cuándo un huésped se aloja en su hotel ¿puede sentirse transportado a un entorno diferente? ¿Cómo logra la organización esto? 20. ¿Considera que estas acciones para lograr una experiencia de escape son clave en su diferenciación con otras organizaciones?</p>
<p>Experiencia educativa (Pine y Gilmore, 2002)</p>	<p>27. Durante su estancia, ¿Los huéspedes pueden aprender sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés? ¿Cómo? 28. ¿Considera que este factor es relevante para distinguirse de la competencia? ¿Porqué?</p>	<p>21. Durante su estancia, ¿Los huéspedes pueden aprender sobre el hotel, la cultura e historia del lugar y otros puntos de interés? ¿Cómo? 22. ¿Considera que este factor es relevante para distinguirse de la competencia? ¿Porqué?</p>
<p>Experiencia de entretenimiento (Pine y Gilmore, 2002)</p>	<p>29. ¿Hay algún tipo de espectáculo cotidiano o esporádico al que los huéspedes tengan acceso durante su estadía? ¿Podría describirlo? 30. ¿Considera que la oferta o no oferta de estos espectáculos es una ventaja frente a otros hoteles? ¿Porqué?</p>	<p>23. ¿Hay algún tipo de espectáculo cotidiano o esporádico al que los huéspedes tengan acceso durante su estadía? ¿Podría describirlo? 24. ¿Considera que la oferta o no oferta de estos espectáculos es una ventaja frente a otros hoteles? ¿Porqué?</p>

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de examinar la información recolectada, se realizó un análisis de contenido con base en un libro de códigos (Ver tabla 3.2) adaptado de la literatura académica consultada; para asegurar la validez del estudio con este método, y garantizar que los datos puedan interpretarse de manera similar por dos o más investigadores (codificadores), dos personas trabajaron de manera independiente para codificar las transcripciones de las entrevistas, obteniendo un porcentaje de acuerdo del 85.7% con un coeficiente de Kappa de 0.706, lo cual muestra la posibilidad de replicabilidad del estudio. Es relevante destacar que los códigos utilizados no son mutuamente excluyentes, lo que significa que fue posible etiquetar con cualquiera de los códigos, con todos o incluso con ninguno cada uno de los textos recabados de las entrevistas.

Tabla 3.2: Libro de códigos

	Experiencia memorable	Pine & Gilmore 2002
Código	Descripción	Palabras clave
Ees [Empleados y Gerentes]	Experiencia estética. Los gerentes o empleados hacen alusión a espacios de armonía, tranquilidad y/o paz en las instalaciones del hotel	Bonito Decoración Detalles Agradable Diseño Hermoso Confortable Acogedor Placentero Comodidad / Cómodo
ExEsc [Empleados y Gerentes]	Experiencia de Escape. Hay facilidades suficientes para permitir que el huésped tenga la sensación de olvidar la rutina o realidad diaria o incluso 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_lado
Exped [Empleados y Gerentes]	Experiencia Educativa. 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. Ofertan clases o cursos sobre diversas temáticas.	Historia Aprender Curiosidad Conocer
ExpEnt [Empleados y Gerentes]	Se hace mención de ofertar algún espectáculo cultural, musical o de otra índole en sus instalaciones.	Música Show Espectáculo Piano

Recursos y capacidades Grant (2006)		
Código	Descripción	Palabras clave
RF	Recurso físico. Todo aquello tangible y observable para el huésped	Ubicación/ centro/ciudad Instalaciones Habitaciones/ habitacion Estacionamiento/ parking Artesanias Amenidades Baño Terraza Alberca Jacuzzi Areas verdes Mobiliario /muebles
RH	Recursos humanos. Capacitación del personal; conformación del mismo (nivel de escolaridad, edades); intereses de capacitación entre los empleados.] Compromiso organizacional, percepciones sobre el concepto. Incentivos o recompensas que ofrece la empresa al personal; Sanciones o castigos que se dan a empleados.	Personal/ staff Atencion Servicio Capacitacion Amables / amabilidad Rotacion Compromiso
RO	Recursos Organizacionales. Algún aspecto interno del hotel que haga referencia a Planeación, Coordinación, Control; Estructura (ej. mencionan al 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.	Limpieza / limpio Servicios adicionales (restaurante, spa, desayuno) Inventarios Políticas (ej. Pet_friendly) Reservas Gerente Dueño/ dueña Precio_calidad Moderniza Higiene
RRep	Recurso de reputación. Imagen de marca (logotipo, historia del lugar, mercadeo). Reconocimiento en redes sociales.	Logo / imagen Quejas Felicitaciones Comentarios
RT	Recurso Tecnológico. Acciones amigables con el medio ambiente; Accesibilidad en sus instalaciones; Automatización de servicios; Calidad de la señal de internet; Personalización del servicio	Check_in Automatización Wifi Internet Television Aire_acondicionado Accesibilidad Frio; calor; calefacción Servicio Atención_personalizada
Ventaja Competitiva	Desde la percepción del hablante esta es la ventaja competitiva. Describen aquello que piensan es lo más destacado de su hotel o la razón por la cual los huéspedes los eligen.	La diferencia es... Lo que nos hace diferentes es... Somos únicos por...

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, los textos recabados se agruparon de acuerdo a los códigos identificados en el libro de códigos, posteriormente, con la finalidad de detectar posibles asociaciones se realizó un análisis

de co-ocurrencia calculando el índice de Jaccard que mide el grado de similitud entre dos conjuntos, tomando valores entre cero y uno, si no hay elementos que intercepten (co-ocurran) es igual a cero, si todos los elementos co-ocurren es igual a uno.

4. Resultados

Las características demográficas de la muestra entrevistada se visualizan en la tabla 3, encontrando un nivel educativo preponderante de licenciatura, alta rotación en el cargo de recepción y mayor rango de edad entre gerentes en comparación con empleados.

Tabla 4.1: Datos demográficos de la muestra

	Gerentes	Recepción
Nivel educativo	12% posgrado 88% licenciatura	62% licenciatura 38% preparatoria
Menos de un año en el cargo desempeñado	22%	78%
Edad	41 a 50 años (37.5%) 51 años o más (37.5%) menos de 40 años (25%)	100% entre 20 y 30 años
Género	55% masculino 45% femenino	60% femenino 40% masculino
<i>Total de entrevistados</i>	<i>9 personas</i>	<i>9 personas</i>

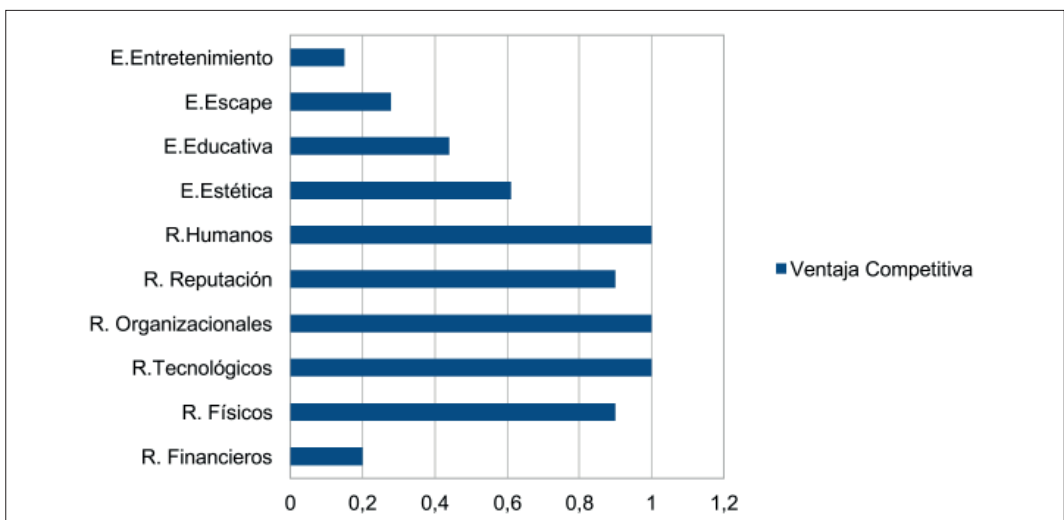
Fuente: Elaboración propia.

4.1. Recursos

Con la finalidad de respuesta al primer interrogante de investigación sobre cuál consideraban los entrevistados que era la ventaja competitiva de la organización en la que colaboran, una vez codificado el contenido se calculó el índice de jaccard con base en la co-ocurrencia de códigos.

Este proceso permitió identificar que contrario a lo que se postuló ninguna de las experiencias memorables fue considerada de manera explícita por los informantes como una ventaja competitiva de la organización, sin embargo destaca una asociación perfecta entre el concepto de ventaja competitiva y los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales (Ver figura 1)

Figura 1: Correlación de variables por co ocurrencia de códigos.



Fuente: Elaboración propia

Se procedió a analizar la presencia de los recursos que tuvieran una asociación significativa con la ventaja competitiva.

Recursos Tecnológicos

Los indicadores analizados en este apartado fueron el uso de tecnología para la automatización de tareas y la personalización de servicios.

La mayoría de los entrevistados (77%) considera que los recursos tecnológicos ofrecen una diferenciación significativa en los hoteles que los poseen, sin embargo pocos cuentan con implementaciones específicas destacadas que contribuyan en la automatización de tareas.

Entre los recursos mencionados se hizo mención frecuente a las reservas móviles (77%) mencionaron contar con dicho servicio a través de pay pal, booking, expedia, best day; también se hizo mención del uso de llaves electrónicas (33%), pisos térmicos (11%) y cajas de seguridad (88%).

Un dato que resulta interesante, y co-ocurre con el código de recursos humanos, es el del caso 1 quien comenta el interés en automatizar todo el proceso de check in:

“yo tengo 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 no tengas nada más. Entonces ya de personal recurre sólo a dos personas. No se necesita más. Los huéspedes traen con el celular una clave, la clave abre los buzoncitos, sacan su llave y con una persona o dos que este al pendiente de ellos y para de contar. Yo hablo de un hotel boutique como este, de pocas habitaciones.” Gerente Caso 1

Se hizo mención sobre el servicio de internet y hubo discrepancias en la percepción de gerentes y empleados, con una opinión positiva en los primeros y una opinión más realista en los segundos.

Otros elementos mencionados fueron focos ahorradores, planta de luz, regaderas ahorradoras, sistema de reciclaje de agua y celdas solares para la alberca.

También en elementos tecnológicos enfocados en prevención de siniestros destaca el caso 8 quienes mencionaron contar con un sistema de seguridad contra incendios:

“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

Al comparar los resultados obtenidos sobre la personalización del servicio con la presencia de elementos tecnológicos se puede visualizar que las acciones encaminadas hacia esta personalización están poco relacionadas con la tecnología ya que los informantes la describían como: estar cerca del huésped y resolver cualquier problemática que pueda presentarse (caso 1; caso 5 y caso 8); darles la bienvenida haciendo alusión a su nombre y/o apellido (caso 6 y caso 4).

Sobre la cercanía con el huésped, una estrategia interesante es la que comenta el caso 5 donde logran 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 y si no hacemos todo lo posible para que sea un empleado por cada tres habitaciones, es decir que verás el mismo rostro resolviendo tus pendientes cuando te hospedes con nosotros, lo más seguro es que lo recuerdes.” Gerencia caso 5

También se identificó que la personalización 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 o visitar o resolver problemáticas asociadas a la estancia del huésped.

“[la atención personalizada consiste ...]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

De acuerdo a Yeoman, (2012) la personalización del servicio se considera una ventaja competitiva cuando va acompañada de tecnología, y en la totalidad 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.

Se torna relevante tomar este resultado con precaución ya que aunque se obtuvo una asociación significativa con los recursos tecnológicos contrario a lo documentado sobre los hoteles boutique en Londres, donde la tecnología de punta es una característica esencial (Balekjian & Sarheim, 2011), los recursos tecnológicos muestran latentes áreas de oportunidad en los hoteles del estudio.

Recursos Organizacionales

Para analizar los elementos organizacionales se utilizaron como indicadores: las alianzas organizacionales; las tradiciones y la filosofía empresarial; servicios adicionales al alojamiento temporal y las políticas organizacionales, entendiendo ésta última como la comprensión de la misión y visión de la organización por parte de los colaboradores.

Las alianzas organizacionales contribuyen a diversificar los riesgos así como a crear y difundir información que desarrolle conocimiento (López et al. 2014), lo cual se ve corroborado con los resultados obtenidos de las entrevistas donde se destaca la importancia de colaborar con otros hoteles dentro de la misma asociación, beneficiados en estas acciones por la ubicación similar entre ellos:

“Con los hoteles de la asociación 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 apoyarnos 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 3

Otros convenios mencionados fueron con touroperadores, viñedos o representaciones teatrales en exteriores; estacionamientos públicos, restaurantes, agencias de viajes, y empresas para incentivar la ocupación de cuartos en temporada baja con turistas de negocios.

Filosofía empresarial

Considerando que hay una mayor oportunidad de identificar y mantener una ventaja competitiva si las personas de una organización conocen los ejes estratégicos de la misma (Laguado et al. 2018), se indagó acerca del conocimiento de la misión, la visión y las tradiciones organizacionales, destacando que sólo el 27% de los entrevistados, incluyendo gerentes y empleados, no supo de manera certera cual es la filosofía de la organización en la que labora; siendo esto una minoría, constituye una fortaleza para el segmento boutique.

En cuanto a tradiciones, la mayoría reportó no tener tradiciones específicas, sin embargo destaca el festejo de cumpleaños de empleados (mencionado en el 22% de los casos):

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

Servicios adicionales y políticas organizacionales

Sobre servicios adicionales al alojamiento, se rescata del discurso de la mayoría de los casos los servicios de SPA, al ser organizaciones de tamaño pequeño, pocas de ellas cuentan con servicio de restaurante, sin embargo algunos de ellos lo consideran como un diferenciador destacable:

“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.

Entre las políticas organizacionales que mencionaron como distintivas de la categoría boutique fueron: el énfasis en la limpieza, préstamo de bicicletas a huéspedes, la admisión de mascotas y el contar con la certificación del distintivo M.

La admisión de mascotas converge con la atención personalizada, cuando los informantes mencionan:

“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, nosotros lo solucionamos y conseguimos quien lo haga.” Gerencia Caso 7

Recursos Humanos

La mayoría de los entrevistados coincidieron en percibir a los recursos humanos como un factor diferenciador para hoteles boutique:

“... 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 atiendan 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

Situación que refuerza lo mencionado previamente por varios autores que identifican como el principal diferenciador entre los hoteles boutique y cualquier otra categoría de alojamiento temporal a los recursos humanos (Costa Dall’Agnol & Massukado, 2018; Jones & Quadri-Felitti, 2013; McIntosh & Siggs, 2005).

A pesar de que el indicador de capacitación, no es percibido por sí mismo un factor de diferenciación, ya que hacen uso sólo de los cursos ofertados por Secretaría de Turismo, mismos a los que cualquier hotelero puede acceder, parece que los empleados saben que el centro de la organización es el cliente ya que al preguntarles sobre intereses de aprendizaje en próximas capacitaciones, varios coincidieron en solicitar cursos relacionados con trato a clientes, ejemplo de ello:

“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 estás 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 siempre siempre seguir alimentando”. Recepción Caso 5

Del mismo modo destaca el compromiso organizacional como indicador principal de diferenciación en recursos humanos, ejemplo de ello es 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.

Es decir, que lo que hace diferente a los recursos humanos de los hoteles boutique es el compromiso con la organización y la capacitación basada en el cliente en sí mismo que pueda verse reflejada en brindar soluciones oportunas cuando así sea requerido.

4.2. Experiencias

Para dar respuesta a la segunda pregunta de investigación sobre la conformación de experiencias memorables en alojamiento boutique, se consideró el análisis de contenido con base en cuatro experiencias: estética, educativa, de escape y de entretenimiento (Pine y Gilmore, 1999); La tabla 4.2 sintetiza la presencia o ausencia de características relacionadas con algún tipo de experiencia de acuerdo al tipo de informante, las letras G y E son un abreviado de Gerente y Empleado respectivamente, el número que acompaña a estas letras es el número de caso de estudio; la tipología de experiencias está colocada en la primera columna; al interior de la tabla, el 1 representa que ese informante sí mencionó algo relacionado con ese tipo de experiencia y el 0 (cero) representa que no hubo mención alguna sobre ese tipo de experiencia.

Tabla 4.2: Frecuencia de menciones de experiencias por tipo de informante y caso de estudio

Informante/ Experiencia	G1	E1	G2	E2	G3	E3	G4	E4	G5	E5	G6	E6	G7	E7	G8	E8	G9	E9	Total
Educativa	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	13
Entretenimiento	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5
Escape	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Estética	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la única experiencia que es reportada de manera constante por la totalidad de los casos y de los informantes es la experiencia estética, seguida por la de escape donde sólo recepción del caso 1 no identifica una oferta de este tipo de experiencia en el lugar donde colabora; en tercer lugar se hace mención de la experiencia educativa y sólo cinco informantes (28%) hacen mención a experiencias entretenimiento.

La tabla 4.3 muestra los recursos alusivos a cada tipo de experiencia en cada uno de los casos del estudio de acuerdo a información brindada por los entrevistados, posteriormente se describe cada una de las experiencias con base en su respectiva asociación a los recursos que mencionaron como valiosos para poder ofertar esa tipología de experiencia.

Tabla 4.3: Breve descripción de cada tipología de experiencia según el caso.

	Experiencia estética	Experiencia de escape	Experiencia educativa	Experiencia de entretenimiento
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	
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 Covalin; descanso, placer; áreas limpias y espaciosas.	Casona antigua remodelada	Personal explica sobre cultura y platillos típicos	-----
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 ; Hace que el turista se sienta en una ciudad colonial; le transporta a otro lugar	Casa con más de 350 años de antigüedad; suscripción a revistas de divulgación científica	-----
Caso 9	Calidad de blancos; La fachada; habitaciones con temas diferentes		Recorrer el centro histórico. Mapa turístico	Piano y violín

Fuente: Elaboración propia

Experiencia estética

Las características asociadas a la experiencia estética como tranquilidad, comodidad, descanso fueron las que se mencionaron con mayor frecuencia en la totalidad de los casos.

“A los turistas les gusta mucho el silencio que tiene, a pesar de que está en el centro que es como muy cautivo, tranquilidad, paz. Vienen a descansar y se relajan con la sensación de paz” Gerencia Caso 4

Se identificó que en los textos codificados como experiencia estética también co-ocurría el código de recursos físicos con aspectos tales como el diseño, la decoración, las instalaciones y la arquitectura.

“En las instalaciones, estética y visualmente es muy atractivo, las áreas comunes son muy bonitas, nada más ve la fuente que hay está preciosa. Los cuartos, no sé si alguna vez has entrado a los cuartos, pero tienen como una esencia de como de lo viejo pero con algo del nuevo. La arquitectura, también es diferente a lo que normalmente se ve” Recepción Caso 8

“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

También destacaron, en poco menos de la mitad de los casos (44%) el diseño de las habitaciones como un factor relevante en las experiencias estéticas, que al ser tangible puede considerarse como un recurso físico

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

Otros recursos físicos mencionados, con menor frecuencia, como diferenciadores potenciales y que se asociaron con una experiencia estética fueron la terraza, el estacionamiento, el mobiliario y las artesanías.

Experiencia de escape

Para describir la experiencia de escape, los informantes hicieron alusión a recursos físicos como las instalaciones antiguas, el mobiliario colonial y las áreas verdes;

“Nuestros principales huéspedes son de la Ciudad de México, entonces el encontrarse con estos espacios verdes, llenos de naturaleza y ver el agua correr ya con eso escapan de su rutina urbana diaria” *Recepción caso 7*

también hicieron mención de recursos organizacionales como los aromas que llevan a los huéspedes a transportarse a tiempos pasados (Gerencia caso 2, 2016; Recepción Caso 3, 2017), a mimetizarse con la historia que cuenta el lugar.

“Todos los días rociamos un aroma de lavanda con toques amaderados en el área de recepción, esto ayuda a diferenciar nuestro hotel desde que entras y a relacionarlo con algo viejo, antiguo” *Recepción Caso 5.*

Finalmente la presencia de recursos humanos también co-ocurre en el discurso de los informantes cuando mencionaban la experiencia de escape ya que otra forma de ofertar esta experiencia, desde la perspectiva de los entrevistados, es a través de brindar al huésped la sensación de sentirse como millonarios, con la confianza de estar en ropa de dormir en las instalaciones del hotel y de saber que tienen todas sus necesidades y requerimientos cubiertos, situación que sólo puede ser cubierta a través de personal altamente capacitado.

“Para los huéspedes lo más 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, que sepan que los consentimos.” *Gerente Caso 6*

Experiencia educativa

Se definió a la experiencia educativa como la oportunidad del hotel para despertar la curiosidad de los huéspedes a través de actividades o elementos que les permitan aprender algo del destino o de la organización misma.

Para poder brindar esta experiencia, los entrevistados hicieron mención, mayoritariamente, al uso de recursos físicos ya que consideran que los huéspedes llegan con la idea de estar en un lugar viejo, con historia (Recepción Caso 5, 2017); recursos organizacionales al expresar a través de elementos tangibles historias del destino donde se ubica el hotel:

“como parte de las políticas, a cada huésped de recién ingreso, pongo en sus cortesías unas tarjetitas y cada día se les va cambiando y les cuento de las historias de las iglesias de la ciudad” *Gerencia Caso 1*
y recursos humanos, mencionando que los colaboradores tienen capacitación sobre la historia y origen de la organización por lo que pueden responder cualquier duda de los huéspedes al respecto (Gerencia Caso 4 y Caso 7, 2017).

Experiencia de entretenimiento

La experiencia de entretenimiento sólo fue mencionada por los informantes del caso 1, el caso 9, y el caso 3 coincidiendo en que la oferta de esta experiencia radica en los recursos organizacionales, al contar con políticas clave que les permitan planear eventos musicales y contratar staff o personas fuera de la organización ya sea para contar con música en vivo de manera constante o en fechas específicas como el día de la independencia mexicana, navidad o año nuevo (Gerencia Caso 3)

“Tenemos música en vivo, casi toda la semana. Martes: música cubana, miércoles: jazz, jueves: francesa y viernes: bossanova” *Recepción Caso 1*

“Sábados y domingos tenemos piano y violín para los desayunos. Jueves en la noche viernes en la noche, sábado en la noche y domingo en la noche tenemos piano y violín” *Gerencia Caso 9*

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 (Pine y Gilmore, 2002) y aunque no fue parte del libro de códigos inicial, el código “recuerdo” fue un código in-vivo que se agregó durante el análisis de los textos y permitió identificar que varias organizaciones manejan este concepto con un enfoque hacia elementos tangibles que el turista puede llevar consigo de vuelta a casa.

Estos objetos facilitan la recordación del destino o del alojamiento; para el caso de estudio se identificaron: artesanías de manos queretanas; objetos de madera o tallados en piedra en forma del logotipo del hotel; o la comercialización de múltiples objetos que estuvieron rodeando la experiencia del huésped durante su estadía, ejemplo de esto son el caso 8 y el caso 5:

“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 podérselos llevar para ellos es importante” *Gerencia Caso 8*

“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. Acá se hospedan, al día siguiente las piden y se las llevan. Se hacen aquí, y siempre les recuerda venir a traer las mermeladas que se hacen aquí” Gerencia Caso 5.

5. Conclusión

Querétaro se ha convertido en uno de los destinos mexicanos preferidos por turistas después de los destinos de playa; esto conlleva a que la oferta de servicios turísticos sea cada vez mayor por lo que encontrar diferencias significativas entre una oferta y otra se torna con frecuencia un reto para los empresarios, sobre todo en el ámbito de la hotelería boutique queretana que en los últimos años ha contado con inversión constante para apertura de más hoteles en la zona, lo que intensifica la competencia entre la oferta; aunado a esto el promedio de vida de una empresa micro, pequeña o mediana en Querétaro es de 8 años aproximadamente, por ello se torna relevante identificar con precisión la ventaja competitiva del segmento que permita mantenerlos vigentes en el mercado más allá de la esperanza promedio establecida.

Con base en los resultados obtenidos durante esta investigación se puede concluir que la ventaja competitiva para los hoteles boutique que pertenecen a la Asociación de Hoteles Boutique de Querétaro, desde la perspectiva de los entrevistados, radica principalmente en:

- * sus recursos organizacionales, destacando políticas de admisión de mascotas, préstamo de bicicletas a huéspedes, interiorizar la filosofía empresarial entre los colaboradores de la organización, servicios adicionales al hospedaje como el SPA o la oferta de desayunos;
- * en sus recursos humanos reflejado en el compromiso organizacional que tienen los colaboradores con la empresa; y en la posibilidad de que el huésped pueda llevarse algo tangible del hotel, conocido como souvenir.
- * en recursos tecnológicos, aunque se obtuvo una asociación significativa con los recursos tecnológicos es importante aclarar que esto fue debido a que uno de los indicadores de medición fue la atención personalizada, sin embargo los recursos tecnológicos muestran latentes áreas de oportunidad en los hoteles del estudio, destacando el uso de software para gestionar el conocimiento sobre los huéspedes e involucrar la tecnología en estas actividades.

Aunque de manera explícita los informantes no mencionan que la oferta de experiencias memorables sea un ventaja competitiva *per se*, al identificar la esencia de las experiencias a través de los recursos es posible vislumbrar que las experiencias de escape, educativa y de entretenimiento que están conformadas por uno o varios de los recursos organizacionales o humanos deben tomarse en consideración para aumentar su potencialidad de ser mejoradas y comunicadas como ventajas competitivas de las organizaciones boutique en Querétaro, aunado a esto, la mención de experiencias estéticas en las organizaciones del estudio fue una constante, con lo cual se evidencia que las experiencias memorables son multimodales.

Los hoteles del estudio representan a pequeñas organizaciones (por su tamaño arquitectónico y número de empleados) que se han mantenido vigentes por más de ocho años, tiempo medio de quiebra de pymes en México, cuentan con excelente reputación en las principales plataformas de viajes como Tripadvisor.

Esta investigación permitió conocer algunos elementos que podrían considerarse como relevantes en mantenimiento de esa buena reputación en línea: los recursos valiosos de estas organizaciones.

A su vez, fue posible identificar algunas áreas de oportunidad como: a) el poder incluir de manera paulatina la tecnología para la personalización del servicio ya que con la alta rotación del personal en recepción la gestión del conocimiento sobre el huésped llega a ser efímera; b) fortalecer la oferta de experiencias memorables específicas (educativa, entretenimiento y escape) que puedan ser desarrolladas y co-creadas por los colaboradores de la organización y como lógica consecuencia sean comunicadas y percibidas como elementos distintivos por los turistas con interés en un alojamiento boutique.

Bibliografía

- Arbelo, A., & Pérez, P. 2001. *Reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades*. 15.
- Balekjian, C., & Sarheim, L. 2011. *Boutique hotel segment. The challenge of standing out from the crowd*. HVS. <http://www.hvs.com/Content/3171.pdf>

- Bardoul, K. 2016. *What to know about boutique hotels*. HNN. <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.
- BLLA. 2017. *BLLA Sentiment Survey* (p. 10). Boutique and Lifestyle Lodging Association. <http://www.blla.org/wp-content/uploads/2017/07/BLLA-SENTIMENT-SURVEY.pdf>
- Burgos, H. 2019. Alumnos de la UAQ trabajarán en proyectos turísticos. *Diario de Querétaro*. <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/alumnos-de-la-uaq-trabajaran-en-proyectos-turisticos-3288610.html>
- Carballo, R. 2014. *Experiencia turística. Imagen, seguridad y centros culturales* [Doctorado]. Universidad de las palmas de gran canaria.
- Costa Dall'Agnol, N., & Massukado, M. 2018. Boutique Hotel: Notes about Concepts and Characteristics. *Rosados Vientos. Turismo et hospitalite*, 10(3), 558-577.
- Enz, C. 2010. *Hospitality Strategic Management. Concepts and cases*. (Segunda). 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>
- Estrella, V. 2017. Infraestructura hotelera aumenta 15% en Querétaro. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/estados/Infraestructura-hotelera-aumenta-15-en-Queretaro-20171225-0107.html>
- Gao, L. 2012. *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. [Maestría]. Purdue University.
- 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). Nova Publishers.
- Grant, R. 2006. *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (3a.). Civitas.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Huang, W. 2010. Brand Story and Perceived Brand Image: Evidence from Taiwan. *Journal of Family and Economic Issues*, 31, 307-317.
- 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.
- Khosravi, S., Yussof, I., & Bahaiddin, A. 2012. Potentials of boutique hotel: The case of Penang Island, Malaysia. *International Journal of Sustainable Development*, 4(8), 71-77.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An introduction to its methodology* (Segunda). SAGE Publications.
- Kwansa, F., Mayo, C., & Demirciftci, T. 2008. The importance of intangible assets: Trends and patterns. En *Handbook of hospitality strategic management* (p. 513). Elsevier.
- Luján, M., Ortiz, A., Caballero, C., & Ovando, C. 2019. Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. *El Periplo Sustentable*, 36, 100-133.
- Martínez, I., & Olmedo, I. 2013. La reputación corporativa como fuente de competitividad en las PyMES de servicios. *Economía Industrial*, 389, 125-134.
- 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*. SAGE Publications.
- 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.
- Navarro, M. 2018. Crece número de hoteles boutique en la entidad. *El Universal*. <http://www.eluniversalqueretaro.mx/sociedad/27-02-2018/crece-numero-de-hoteles-boutique-en-la-entidad>
- Oh, H., Fiore, A., & Jeoung, M. 2007. Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46, 119-132.
- 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.

- Riecken, D. 2000. Introduction: Personalized views of personalization. *Communications of the ACM*, 43(8), 26-28.
- Sánchez-Aguirre, D. P., Maldonado, M., Martínez, L.-D., & Salinas, V. 2017. Experiencia de usuarios en hoteles boutique. *Revista Global de Negocios*, 5(1), 79-90.
- 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). Boutique and Lifestyle Lodging Association.
- Smith Travel Research. 2016. *Mexico luxury class and boutique*. STR. <http://www.strglobal.com/>
- Stern, B. 1998. Introduction: The problematic of representation. En B. Stern (Ed.), *Representing consumers: Voices, views and visions* (pp. 1-23). Routledge.
- Storch. 2012. *Hotelería Boutique, nuevas tendencias en alojamiento* [Licenciatura]. Universidad Nacional del Mar de Plata.
- 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.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. 2009. Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5), 522-546.
- Wang, T. 2013. *A case of study of customer motivation in Boutique Hotel in Xiamen, China using push-pull theory* [Maestría, Iowa State University]. <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4630&context=etd>
- Yeoman, I. 2012. *2050-Tomorrow's tourism*. Channels view Publications.
- Zigan, K., & Zeglat, D. 2010. Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, 28(13), 597-610.

Recibido: 19/07/2020
Reenviado: 02/11/2021
Aceptado: 08/02/2022
Sometido a evaluación por pares anónimos