

## **EXPERIENCIA DE USUARIOS EN HOTELES BOUTIQUE**

Driselda Patricia Sánchez Aguirre, Universidad Autónoma de Querétaro  
Minerva Candelaria Maldonado Alcuía, Universidad Autónoma de Querétaro  
Luis Domingo Martínez Vázquez, Universidad Autónoma de Querétaro  
Verónica Salinas Villareal, Universidad Autónoma de Querétaro

### **RESUMEN**

*El propósito del presente documento es analizar la experiencia de los turistas hospedados en hoteles boutique ubicados en Querétaro México a través de una investigación teórica, cualitativa y transversal con información recuperada en dos sitios web especializados en recomendaciones en línea de hospedaje: Tripadvisor y Booking durante el periodo comprendido del 1 de julio 2014 al 1 de julio 2015. La discusión gira en torno a la teoría de Pine y Gilmore sobre economía de la experiencia que considera cuatro dimensiones: entretenimiento, educación, estética y escapismo; vinculada con la teoría de recursos propuesta por Barney, donde se establece que la ventaja competitiva está relacionada con los recursos generados al interior de la empresa. Nuestra proposición inicial de investigación es que estos recursos están estrechamente vinculados con la experiencia del turista. El tratamiento y análisis del discurso se realizó con apoyo del software Atlas Ti. Se concluyó que la experiencia estética es la que mayor presencia tuvo en los comentarios de los turistas, experiencia altamente vinculada con los recursos físicos, en específico el equipo de los hoteles mientras que las experiencias de entretenimiento y educativas presentan amplias oportunidades de desarrollo en el hospedaje boutique.*

**PALABRAS CLAVE:** Hoteles Boutique, Teoría de Recursos y Capacidades, Economía de la Experiencia

## **BOUTIQUE HOTELS USERS EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze the experience of tourists who were lodged in boutique hotels located at Querétaro México. We use a theoretical, qualitative and transverse research with information retrieved from two specialized lodging online reviews websites: Tripadvisor and Booking, for the period between July 1st 2014 through July 1st 2015. The discussion revolves around Pine and Gilmore's Theory of economy experience that considers four dimensions: entertainment, education, esthetic and escapism. It is linked with the Barney's resources theory, where competitive advantage is linked with the resources generated in the enterprise's interior. Our initial research proposal is that these resources are closely linked to the experience of the tourist. Data treatment and discourse analysis was conducted with the support of Atlas Ti software. We conclude that esthetic experience is the major presence in the tourist's comments. It is highly linked to physical and equipment resources, of the hotels. Entertainment and education experiences present ample opportunities for development in the boutique lodging.*

**JEL:** M3, M19

**KEYWORDS:** Boutique Hotels, Resources and Capabilities Theory, Experience Economy

## INTRODUCCIÓN

Los servicios de hospedaje, al igual que el sector turismo en general, están atravesando por una reconfiguración ocasionada por las nuevas tecnologías, donde de acuerdo a Rifai (2015), la accesibilidad a la información brinda oportunidades a los consumidores de expresar sus opiniones con respecto a las experiencias que viven. En turismo, las redes sociales son un espacio que ha modificado drásticamente el proceso de compra al momento de viajar, aquí se mezclan hechos y opiniones, impresiones y sentimientos, comentarios técnicos y experiencias (Blackshaw y Nazarro, 2006), su influencia es tal, que en muchos casos, la planeación del viaje depende las opiniones publicadas por otros turistas. (Fotis, Buhalis y Rossides, 2012). El presente estudio recupera comentarios publicados en redes sociales especializadas en alojamiento y los analiza hermenéuticamente con un doble propósito, por una lado identificar y analizar las experiencias que han sido agradables o desagradables para el turista y por el otro lado, identificar aquellos recursos apreciados por el turista que pudieran, en un corto plazo, significar una ventaja competitiva para el hotel.

Se consideran para la investigación los hoteles boutique como organizaciones de análisis debido a la poca atención que ha recibido en investigaciones académicas y la creciente tendencia de esta categoría en el sector de alojamiento. Su definición, de acuerdo a Sistema Nacional de Clasificación Hotelera (SECTUR, CONACYT, CPTM Y CESTUR, 2012), hace referencia a aquellos establecimientos con pocas habitaciones, idealmente menos de 30, donde las características de espacio y decoración distinguen claramente a cada una de ellas, tienen una orientación hacia el turismo de esparcimiento y ofrecen un servicio personalizado que en muchas ocasiones incluye servicio de masajes y SPA. La definición aportada por Jones, Day, y Quadri-Felitti (2013) coinciden mayoritariamente en las características antes mencionadas e incluye la capacidad que estos establecimientos tienen para proveer auténticas experiencias históricas o culturales con arquitectura estética, íntima y única.

La investigación se fundamenta tanto en la Teoría de Recursos y Capacidades como en la operacionalización de las dimensiones conceptuales de la Economía de la Experiencia, ambas aproximaciones teóricas se detallan a continuación. El artículo está estructurado de la siguiente manera: una primera sección que presenta la revisión de literatura con respecto a la teoría de recursos y capacidades y la teoría de economía de la experiencia, en una segunda sección se describe la metodología cualitativa utilizada para el estudio así como los criterios de codificación, en la sección de resultados se expone la Coocurrencia entre los códigos encontrados referentes a la Teoría de Recursos y Capacidades y a la teoría de Economía de la Experiencia así como los códigos in vivo encontrados. Finalmente, la última sección presenta las reflexiones alcanzadas durante la investigación, así como los alcances y limitaciones de la misma.

## REVISIÓN LITERARIA

### Economía de la Experiencia

La atención en el estudio de la experiencia como tema de investigación en turismo surgió en la década de los 90's, primeramente con los estudios de Beeho y Prentice (1997) quienes proponen una matriz para evaluar y gestionar las atracciones turísticas e incluyen la dimensión experiencia, al año siguiente Prentice, Witt, y Hamer (1998) enfatizan la necesidad de estudiar la experiencia del turista basándose en que el mismo producto turístico puede ser percibido de distintas formas por los turistas; posteriormente Pine II y Gilmore (1998,1999) argumentan que la economía basada en la calidad del servicio ha dejado de ser trascendente y le ha cedido terreno a lo que denominan economía de la experiencia, para lo cual proponen una clasificación de la experiencia según el nivel de participación del turista y su inmersión en la práctica o absorción de la misma, la clasificación tiene cuatro dimensiones: experiencia de entretenimiento, experiencia educativa, experiencia estética y experiencia de escape de la realidad.

Una década después, Morgan, Elbe, y de Esteban Curiel (2009) muestran evidencia de que los administradores de destinos turísticos reconocen que las expectativas del turista se enfocan en aspectos de la experiencia tales como recibir beneficios emocionales y espirituales adicionales al servicio, finalmente, Stasiak (2013) sostiene que el producto turístico debe adaptarse a la era de la economía de la experiencia ya que el turista ha pasado de ser un observador pasivo a un participante activo del producto turístico, influenciando el curso de la acción de la experiencia misma. Con el propósito de operacionalizar la experiencia como constructo, varios autores han propuesto modelos diversos, entre los que destacan: i) el modelo estructural de Quan y Wang (2004) que reconcilia el enfoque social y de gestión para conceptualizar la experiencia del turista ii) la tabla de Poulsson y Kale (2004) que señala que la experiencia debe crear valor para el cliente y para lograrlo deber ser relevante e incluir elementos de novedad, sorpresa, aprendizaje e involucramiento iii) el cuestionario de Oh, Fiore y Jeoung (2007) que define ítems y preguntas para cada una de las dimensiones de la experiencia planteadas por Pine II y Gilmore (1998) iv) la clasificación de Gongalves, Fraiz y Manosso (2013) que integra los aspectos de calidad en el servicio en las dimensiones antes mencionadas de la experiencia y finalmente Correia (2014) quien plantea un modelo que explica las intenciones de comportamiento derivadas de la experiencia vivida por el turista.

Algunos resultados de operacionalizar la Experiencia son los siguientes: Oh et al. (2007) exploran las consecuencias de las dimensiones y sugieren que la dimensión de experiencia estética parece ser el mayor determinante de los efectos de la experiencia del turista (grado de excitación, memoria, calidad percibida y satisfacción) pues se correlacionan significativamente, en contraste, las dimensiones de entretenimiento y escape de la realidad no repercuten significativamente en el efecto de la experiencia, finalmente que, la dimensión educacional sí está relacionada con el grado de excitación. Quadri (2012) adapta el cuestionario de Oh et al. (2007) al turismo rural de vino y encuentra presencia de las cuatro dimensiones en la experiencia reportada por los turistas, y de igual forma, explica que la dimensión de experiencia estética domina la experiencia del turista, por su parte Gao (2012) utiliza el mismo instrumento para centrar el estudio en hoteles boutique donde destaca la diferenciación en el servicio al cliente y el enfoque en la dimensión estética como las mejores estrategias de negocios, Gongalves et al. (2013) se enfocan en hoteles de aguas termales y encuentran que la dimensión de experiencia de escape de la realidad es la más relevante para el turista; finalmente, Correia (2014) demuestra que el grado de excitación del turista durante la experiencia, así como la memoria de la misma, son mediadores significativos de la intención de comportamiento.

### Recursos y Capacidades

La teoría de recursos y capacidades (TRC) asume que las empresas dentro de una industria son heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan (Barney, 1991) y que estos recursos, siempre que sean valiosos, pueden ser utilizados para generar capacidades (Grant, 1991) que a su vez, contribuyan a crear y mantener la ventaja competitiva en la empresa. En la evolución del pensamiento estratégico la TRC ha sido notoria desde 1957 con Selznick (García Rodríguez, 2002), quien enfatizó el uso de competencias distintivas que pueden vincularse con el concepto actual de capacidades, pasando por Hofer y Schendel (1978) cuya aportación reside en la identificación de recursos clave de la empresa para intervenir en problemas del entorno que pudieran presentarse, corriente de pensamiento que sigue Porter al hacer énfasis en el entorno industrial para la generación de estrategias que a su vez generen ventaja competitiva. En 1990, en contraste con la propuesta de Porter, el foco de atención se volcó hacia factores internos de la empresa pues la ventaja competitiva se explicaba mejor por la explotación de recursos internos que por la elección de una estrategia sectorial (Suárez e Ibarra, 2002)

Partiendo de que existe evidencia suficiente para afirmar que los resultados empresariales se explican en mayor porcentaje por los factores asociados a la empresa que por los asociados a la industria (Fong, 2007), la TRyC intenta dar respuesta a la obtención de resultados diferentes por parte de empresas similares en el mismo sector, es decir, que se enfrentan al mismo entorno competitivo. Si bien, esta teoría reconoce el rol fundamental que juegan los intangibles en la creación de valor de la organización, la teoría no descarta en

su totalidad el estudio de la interacción entre la empresa y su entorno (González y Álvarez, 2010) simplemente le da una ponderación mayor a la identificación y desarrollo de recursos y capacidades internas con el afán de minimizar el estudio de las acciones e intenciones de la competencia. Bajo esta corriente de pensamiento, diversas propuestas teóricas han definido y clasificado los recursos y capacidades claves de la empresa de acuerdo a sus respectivos enfoques, aquellas propuestas más pertinentes para los fines del presente trabajo se citan cronológicamente a continuación.

En 1958, Penrose (citada en Suárez e Ibarra, 2002) concebía a los recursos como aquellos tangibles que posee la empresa y veía a las capacidades como las contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la empresa; para 1978 Hofer y Schendel identifican cinco tipos de recursos: financieros, físicos, humanos, organizacionales y tecnológicos; en 1990 Pahalad y Hamel citados por (García Rodríguez, 2002) proponen como la capacidad más relevante en las organizaciones aquella relacionada con las *core competences*, definidas por ellos como aquellas funcionalidades subyacentes de la organización. A pesar de que autores previos habían iniciado la separación entre recursos y capacidades, Barney (1991) se enfoca en identificar únicamente a los recursos, y los define como las fortalezas de la empresa cuando cumplen con características específicas: deben ser valiosos, raros, inimitables, socialmente complejos e insustituibles y los clasifica como: recursos físicos, humanos y organizacionales; para Grant (1991) existen seis recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputación y organizativos y las capacidades son la forma en que la empresa utiliza sus recursos combinándolos para la realización de actividades motoras de la estrategia empresarial, de tal forma que, identificar los recursos de la empresa y localizar sus fortalezas y debilidades con respecto a la competencia es el primer paso de la gestión estratégica. Finalmente, estudios más recientes se refieren al análisis de recursos tomando una o combinando varias de las perspectivas antes mencionadas y amplían la clasificación de capacidades en torno a dimensiones tales como: visión compartida, construcción de relaciones, capacidades organizacionales, capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia y capacidad de innovación (Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Zeriti, 2013; Fong, 2005; Montfor, V, 2000; Cho, 1996).

## METODOLOGÍA

### Objetivo

El objetivo consiste en analizar hermenéuticamente los comentarios publicados por los huéspedes de hoteles boutique en las redes sociales especializadas en recomendaciones de alojamiento, con la intención de, por un lado identificar y clasificar las experiencias relatadas por el turista y, por el otro lado, identificar aquellos recursos apreciados por el turista que pudieran significar una ventaja competitiva para el hotel boutique.

### Muestra

Para conformar la muestra de estudio, se seleccionaron doce hoteles que la secretaria de turismo del estado de Querétaro cataloga como Hoteles Boutique a través de su página oficial en internet consultada en Julio 2014; con el listado de hoteles elaborado, se procedió a crear una base datos longitudinal, conformada por las opiniones que los turistas publicaron sobre su estancia en dichos hoteles; las opiniones se recuperaron de los sitios webs de booking.com y tripadvisor.com entre el 1 de Julio de 2014 y el 1 de Julio de 2015, se recuperaron 761 comentarios escritos indistintamente en inglés o español, de los cuales se pudieron clasificar 750 ya que un comentario se descartó debido a que no era huésped quien lo publicó y diez no brindaban información suficiente para ser clasificados, adicionalmente se identificó el género y la nacionalidad de los turistas, encontrando 324 comentarios de hombres, 255 de mujeres y el resto no reportó su género. En lo que respecta a la nacionalidad del turista se observó que 441 provenían de México, 104 de Estados Unidos, 24 de España, 14 de Reino Unido, 14 de Colombia, 11 de Canadá, 4 de Brasil y 4 de Chile, 3 de cada uno de los siguientes países: Australia, Francia, Suiza y Turquía, 2 de cada uno de los siguientes países: Argentina, Bélgica, Costa Rica, Ecuador, Italia, Noruega, Países Bajos, Perú y Puerto Rico y por

último, 1 de cada uno de los siguientes países: Alemania, Arabia, China, Guatemala, Hungría, India, Luxemburgo, Suecia, Ucrania y Uruguay, el resto de turistas no reportó su nacionalidad.

Criterios de Codificación y Análisis

Para la clasificación de los comentarios se consideraron dos propuestas teóricas: la de Barney (1991) enmarcada dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades que presta especial atención a la clasificación de los recursos, y la de Oh et al. (2007) que operacionaliza el concepto de Economía de la Experiencia en el contexto turístico, de ambas teorías se hace un breve recuento a continuación para facilitar la comprensión de los criterios de clasificación. Barney (1991) sostiene que los recursos son valiosos, raros, inimitables, socialmente complejos e insustituibles (características que atribuye determinantes en la ventaja competitiva) y los divide en tres categorías: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales; dentro de los recursos físicos se contemplan factores tales como la ubicación, tecnología, el equipamiento y la infraestructura; dentro de los recursos humanos se contemplan características del personal tales como el trato y atención al cliente, la capacitación y el juicio o criterio para resolver problemas, y por último, dentro de los recursos organizacionales se incluyen aspectos tales como planeación, coordinación, control, estructura y reputación, entendiendo ésta última como las relaciones informales entre la empresa y sus involucrados clave. Oh et al. (2007) adaptan al turismo las cuatro dimensiones de la economía de la experiencia y las transforman, para su análisis, en cuatro constructos bajo el mismo nombre: experiencia educativa, experiencia estética, experiencia de entretenimiento y experiencia de escape de la realidad, en cada uno de los constructos incluye los siguientes conceptos: en experiencia educativa destaca el obtener algún aprendizaje o despertar la curiosidad por aprender, en cuanto a experiencia estética destaca el sentirse cautivado por la armonía o belleza del hotel o su entorno, en lo que concierne a experiencia de entretenimiento considera la observación no participantes 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 considera la sensación de olvidar la rutina o realidad diaria del turista o incluso la sensación de estar viviendo en otra época. A continuación se presenta, en la Tabla 1, de manera breve los lineamientos que siguieron los investigadores para codificar y clasificar cada uno de los comentarios analizados.

Tabla 1: Criterios de Codificación y Análisis de la Información

Si el Comentario del Turista Destaca Que	Entonces Se Codifica Como
Obtuvo algún tipo de aprendizaje, o que se sintió motivado a aprender	Experiencia Educativa
Se sintió cautivado por la armonía del hotel o del entorno	Experiencia Estética
Disfrutó observando las actividades o situaciones desarrolladas por otras personas	Experiencia de Entretenimiento
Se olvidó de la realidad o sintió vivir en otro tiempo	Experiencia de Escape de la Realidad
Si el comentario del turista destaca como la causa de su satisfacción:	Entonces se codifica como:
La ubicación, las amenidades, la tecnología, el equipamiento o la infraestructura	Recurso Físico Destacado
Algún aspecto del personal del hotel como capacitación, juicio, atención y trato	Recurso Humano Destacado
Algún aspecto interno del hotel como planeación, coordinación, control, estructura y reputación	Recurso Organizacional Destacado

*En esta Tabla 1 se agrupan los elementos distintivos de la Teoría de Recursos y Capacidades propuestos por (Barney, 1991) y las áreas conceptuales de la Economía de la Experiencia propuestas por Oh et al (2007), ambos en modo enunciativo con la intención de verificar la existencia de estos elementos en el comentario del turista y codificarlos para su análisis. Fuente: Elaboración propia.*

Cabe mencionar que los códigos nos son mutuamente excluyentes, lo que significa que un comentario se puede etiquetar con cualquiera de los códigos, con todos o incluso con ninguno. En aquellos códigos que fue posible, se clasificó como positivo el código si la experiencia fue agradable para el turista y como negativo si la experiencia fue desagradable o se trataba de una queja. Para el análisis hermenéutico, se utilizó el software Atlas ti en su versión 7; primeramente, se agruparon los comentarios de acuerdo a códigos y se analizaron los comentarios código a código, posteriormente se realizó un análisis de co-ocurrencia para detectar situaciones convergentes y, finalmente se exploró aquellas que prometían ser más reveladoras o que por alguna situación particular atrajeron la atención de los investigadores.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la codificación en citas de los comentarios de los turistas de acuerdo a la Teoría de Recursos y Capacidades, se destacan también aquellos elementos que de forma recurrente mencionaron en su estancia ya sea de forma positiva o negativa. Con respecto a los recursos físicos, los comentarios de los turistas oscilaban entre tres aspectos destacables: ubicación, equipamiento y tecnología. Los comentarios clasificados como referentes a tecnología fueron aquellos que mencionaron internet, televisión, aire acondicionado o cualquier innovación dentro del hotel que estuviera relacionada con tecnología. Los comentarios positivos oscilan en el beneficio de tener módems independientes en cada habitación de ciertos hoteles, televisión de plasma y aire acondicionado en época de calor mientras que la mayor queja en torno a los recursos tecnológicos se enfocaba en la poca señal de internet con la que contaban las habitaciones y las fallas que los artefactos electrónicos de la habitación pudieron presentar. Baños diseñados bajo estándares de arquitectura vanguardista pero incómodos por la poca privacidad en la que incurren, colchones demasiado suaves o demasiado rígidos, habitaciones pequeñas o mal ubicadas (ej. Cerca del restaurante) son los elementos que fueron clasificados como negativos de acuerdo a los comentarios de turistas con respecto al equipamiento del lugar; sin embargo, más de 200 citas fueron fácilmente clasificadas como positivas con respecto al equipamiento de los hoteles ya que hacían mención a habitaciones bonitas, cómodas, espaciosas y con elementos agradables para permanecer ahí. Dado que la mayoría de los Hoteles Boutique del estudio se encuentran en el centro de la ciudad, la ubicación es uno de los factores a los que recurren los turistas al escribir sus comentarios con respecto al hotel donde se hospedaron, estos comentarios fueron en su mayoría positivos al considerar la cercanía del establecimiento a los principales atractivos del destino, esto genera a la vez comentarios negativos, ya que el centro de la ciudad es por definición ruidosos y esto puede contrarear la expectativa de algunos turistas, aunado a esto, varias citas desfavorables en torno a la ubicación se dan por no contar con estacionamiento dentro o cerca del establecimiento.

El trato amable, servicial y amistoso que va más allá de lo establecido en el protocolo y donde los empleados tienen poder de decisión en situaciones poco comunes sobresale en los comentarios de turistas ya que lo consideran un factor valioso con respecto a los recursos humanos que hay en los hoteles boutique, de la misma manera el olvidar las preferencias del turista, tener un trato ambiguo hacia el huésped u omitir peticiones de los mismos aunque sean poco comunes son los comentarios que se clasificaron como negativos en torno a recursos humanos. Finalmente, los turistas valoran la congruencia entre lo que ven ofertado por internet a lo que realmente les cobran siendo esto un motivo de queja recurrente, así como la falta de personal o de sincronización en eventos diversos que tienen lugar en un mismo espacio (el hotel). Por otro lado, se reconoce como acierto organizacional la inclusión de mascotas en las instalaciones de los establecimientos, la atención a los detalles desde la bienvenida y la adaptación de horarios de servicio en desayunos, área de negocios y recepción para satisfacer las necesidades del viajero.

En seguida se presentan, los resultados correspondientes a la codificación en citas de los comentarios de los turistas de acuerdo a la teoría de Economía de la Experiencia, destacando también aquellos elementos que los turistas mencionaron de forma recurrente como centro de su experiencia, ya sea en forma positiva o negativa. La experiencia que tuvo mayor citación por parte de los turistas fue la experiencia estética positiva haciendo referencia a espacios del hotel que los hacían sentir en calma, paz y comodidad; la experiencia de escape de la realidad fue la segunda con mayor relevancia entre los comentarios de turistas destacando sentirse en épocas históricas diferentes a la actual; la experiencia de entretenimiento hizo referencia a música en vivo que amenizaba los servicios de restaurante y finalmente, en experiencia educativa se clasificaron aquellos comentarios en los que los turistas referían haber aprendido algo de la historia de México con su estancia en ciertos establecimientos o la facilidad de utilizar bicicletas para recorrer el centro histórico y conocer más del destino, cabe destacar que esta última experiencia fue con la que menos comentarios se relacionaron. Los comentarios que se clasificaron como negativos y se relacionaron con experiencias fueron aquellos que hicieron mención para la experiencia estética de entornos

poco agradables a los sentidos (ej. visualmente faltaba pintura en algunos muros del hotel, auditivamente había mucho ruido en las habitaciones, etc.); para la experiencia de entretenimiento se consideró negativo aquellos comentarios que hacían referencia a alguna queja sobre el espectáculo musical que amenizaba el restaurante o la representación teatral que tenía lugar por las noches en uno de los establecimientos o la falta de actividades en días festivos como año nuevo o navidad; para la experiencia de escape de la realidad sólo un comentario se clasificó como negativo al hacer referencia a un masaje cuya expectativa era el dispersar la mente del entorno actual y obtuvo mal trato por parte de los empleados del spa; finalmente, ningún comentario tuvo relación con una experiencia educativa negativa. Con el afán de explorar relaciones y coincidencias entre las respectivas codificaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Economía de la Experiencia, la Tabla 2 muestra la coocurrencia en la etiquetación de códigos.

Tabla 2: Resultados de la Coocurrencia Entre Códigos de Teoría de Recursos y Capacidades / Economía de la Experiencia

		Economía de la Experiencia							
		Estética (+)	Estética (-)	Educacional (+)	Entretenimiento (+)	Entretenimiento (-)	Escape (+)	Escape (-)	
TRyC	Recursos Físicos	Equipo	51	7	1	0	0	11	0
		Tecnología	1	1	0	0	0	0	0
		Ubicación	19	4	1	0	0	2	0
	Recursos Humanos	Trato y Atención (-)	0	2	0	0	0	0	0
		Trato y atención (+)	18	0	0	0	0	0	0
		Capacitación	0	0	0	0	0	0	0
		Juicio	0	0	0	0	0	0	0
	Recursos Organizacionales	Recursos	3	0	0	13	0	0	0
		Organizacionales (+)							
		Recursos Organizacionales (-)	0	5	0	0	0	0	0

La presente tabla 2 muestra el número de comentarios en los que existe coocurrencia de citas entre los códigos de Economía de la Experiencia y Teoría de Recursos y Capacidades.

La coocurrencia de códigos, en la tabla 2, reporta una significancia alta entre la experiencia estética positiva y los recursos físicos del hotel en el siguiente orden: equipo, ubicación y tecnología. Recursos humanos es la segunda categoría en la que coocurren las experiencias estéticas positivas. La experiencia estética negativa coocurre en siete comentarios relacionados con el equipo físico del hotel y en cinco comentarios que hacen mención a los recursos organizacionales negativos. Los recursos organizacionales positivos están relacionados con la experiencia de entretenimiento positiva. La experiencia de escape positiva coocurre en comentarios que hacen mención de recursos físicos sobre el equipo del hotel y su ubicación. La experiencia educacional positiva coocurre en comentarios relacionados con recursos físicos, en específico aquellos que hacen mención del equipo y la ubicación del hotel. Los comentarios clasificados como experiencia de entretenimiento negativa y experiencia de escape negativa no reportaron ninguna coocurrencia con los recursos analizados. Durante el análisis de la información se descubrió una recurrencia en citar la presencia del dueño como elemento mayoritariamente favorable en la estancia, razón por la cual se integró como código in vivo y se tituló “Presencia del dueño del hotel”; se entiende por código in vivo, los conceptos que surgen de manera repetida en los textos de análisis que no fueron contemplados originalmente por los investigadores (Glaser y Straus, 1967).

En la Tabla 3 se observa la frecuencia de las citas tanto favorables como desfavorables junto con los elementos recurrentes. En este caso más de 40 turistas hicieron mención de la presencia del dueño como factor relevante en la expectativa del huésped en torno a que cada detalle está controlado, por otro lado sólo uno de los comentarios fue clasificado como negativo en torno a la presencia del dueño ya que el turista detectó una actitud grosera por parte del directivo hacia sus propios empleados.

Tabla 3: Resultados de la Codificación del Código in Vivo “Presencia del Dueño”

		Positivo	Negativo
Código in vivo	Presencia del dueño	44 citas favorables, todas refieren como muy favorable la experiencia de ser atendido por el dueño, que se espera que todo sea perfecto	1 cita se queja de la atención del dueño y lo describe como grosero.

La presente tabla 3 muestra el número de citas referentes al código in vivo “Presencia del dueño”, las citas se clasificaron como positivas o negativas, y finalmente, se muestran también los elementos que de forma recurrente mencionaron los turistas en cada código.

Con la intención de explorar la relación entre el nuevo código y los códigos de la Teoría de Recursos y Capacidades y los códigos de la Economía del Experiencia, se presenta a continuación la Tabla 4 que muestra la coocurrencia de dichas codificaciones vs. el número de comentarios de código in vivo.

Tabla 4: Resultados de la Correspondencia Entre el Código in Vivo vs. Economía de la Experiencia y TRC

Código in Vivo		Presencia del Dueño
Economía de la experiencia	Experiencia estética (+)	4
	Experiencia estética (-)	0
	Experiencia educacional (+)	0
	Experiencia de entretenimiento (+)	0
	Experiencia de entretenimiento (-)	0
	Experiencia de escape de la realidad (+)	0
TRyC	Experiencia de escape de la realidad (-)	0
	Recursos Físicos (+)	0
	Recursos Físicos (-)	1
	Recursos Humanos (+)	21
	Recursos Humanos (-)	0
	Recursos Organizacionales (+)	3
	Recursos Organizacionales (-)	1

La presente tabla 4 muestra el número veces que algún comentario etiquetado con el código in vivo también fue etiquetado con alguno de los otros códigos.

En la Tabla 4 se observa que la presencia del dueño está altamente relacionada con los recursos humanos positivos, y con la experiencia estética positiva. Al parecer que el dueño del establecimiento tenga presencia en su empresa da una perspectiva positiva en torno a recursos humanos y organizacionales, además de contribuir en la sensación de estar en espacio agradable, cómodo y estético.

## CONCLUSIONES

Se observa un claro vínculo entre los recursos físicos, en específico el equipo, con la experiencia estética. Dado que el turista de los hoteles boutique valora la decoración, comodidad y espacio de las habitaciones e invierte, en la mayoría de los casos, parte relevante de su tiempo en estar ahí. La predominancia de esta experiencia asociada a organizaciones de alojamiento es reiterada por Gao (2012) y Oh et al. (2007). De acuerdo a los resultados, los recursos humanos y organizacionales también influyen en la experiencia estética dado que contribuyen a generar o no un ambiente de armonía placentero y armónico. La segunda experiencia más citada es la experiencia de escape de la realidad donde las opiniones de los turistas refieren haberse sentido trasladados a épocas históricas diferentes a las actuales gracias a recursos físicos como el equipo o la ubicación que facilitaban una visión retrospectiva al pasado colonial del estado. Esta experiencia es mencionada como factor elemental en el estudio realizado por Gongalves et al. (2013) y reforzada por Jones et al. (2013) cuando hacen referencia a la capacidad de los hoteles boutique para generar experiencias históricas-culturales como parte misma de la definición organizacional.

Tanto la experiencia de entretenimiento como la experiencia educativa son elementos aún desaprovechados por hoteles boutique en Querétaro, la primera se ve reflejada a través de la música in vivo que pueden



disfrutar los turistas durante sus alimentos la cual está vinculada estrechamente con planeación y coordinación del hotel para llevar a cabo esta actividad, por lo cual está relacionada con los recursos organizacionales, más allá de la música en vivo hay infinidad de actividades que pueden organizarse para entretener a los turistas; por su parte, la experiencia educativa desaprovecha el hecho de que el turista disfruta de pasar tiempo en las instalaciones del hotel donde podría desarrollar actividades lúdicas que contribuyan al aprendizaje personal. Se logró una identificación de los recursos que de acuerdo a la percepción de los turistas tuvieron una influencia positiva o negativa en su experiencia, sin embargo hace falta contrastar que tan valiosos, raros, inimitables y socialmente complejos son para generar capacidades que conlleven a su vez hacia la ventaja competitiva organizacional. Para ello se sugiere involucrar a más actores que enriquezcan la investigación.

Lo más valorado por los turistas, de acuerdo a sus comentarios es el recurso humano a través del trato y atención, varios visitantes incluyen en sus comentarios detalles sobre su estancia en el hotel y como las acciones de los empleados hicieron su estadía memorable, desde recepción con tequila, mensajes de bienvenida en su habitación, recordar el nombre del huésped, resolver problemáticas poco comunes, conocer el destino y recomendar atracciones, entre otras. Esto conlleva a reforzar la afirmación de Jones et al. (2013) sobre la personalización como eje rector de los hoteles boutique. El segundo recurso más mencionado gira en torno a los recursos físicos, donde varios turistas utilizan el término ecléctico para definirlos, haciendo referencia al equipo del hotel y que en su mayoría ha sido valorado como positivo.

La ubicación como recurso físico es valorada desde el momento de la reservación por la facilidad de conocer el destino en el que se ubica el hotel sin embargo, esta misma ubicación conlleva aspectos negativos que hacen referencia en su mayoría al ruido, las obras públicas y la carencia de estacionamiento. En cuanto a los recursos organizacionales la aceptación de mascotas es un punto calificado como favorable, se encontraron algunos comentarios referentes a la aceptación de niños como un punto desfavorable de la organización, lo cual hace pensar que el perfil de los turistas que se alojan en hoteles boutique buscan un espacio de tranquilidad y espacios donde acepten a sus mascotas. Tal vez esto sea un reflejo de la tendencia a construir nuevas familias donde la mascota es un actor principal, y un vínculo en los nuevos segmentos de mercado conocidos como *DINKS* por sus siglas en inglés, *Double Income No Kids*, quienes generalmente buscan lugares de esparcimiento para compartir con su mascota.

El código in vivo rescatado del discurso como presencia del dueño hace referencia a los comentarios de turistas que se hospedaron específicamente en dos hoteles e identificaron la participación activa del dueño como positiva, lo cual hace posible cuestionarse la relevancia de este código como posible recurso valioso en la organización, recurso que no está clasificado en la propuesta inicial de Barney (1991) y por lo cual no fue integrado en ninguna familia de códigos de esta investigación. A pesar de que el servicio principal es el hospedaje, muchos turistas aprovechan para comentar su experiencia positiva o negativa en torno al restaurante, lo cual da pauta para realizar futuras investigaciones en torno a este servicio.

## REFERENCIAS

Barney, J. (1991). Firm Resources. *Journal of management* 17 (1) , 99-120.

Beeho, A. J., & Prentice, R. C. (1997). Conceptualizing the experiences of heritage tourists A case study of New Lanark World Heritage Village. *Tourism Management* , 18(2), 75-87.

Blackshaw, P., & Nazarro, M. (2006). *Consumer-Generated Media (CGM) , Word-of-Mouth in the age of the Web-Fortified Consumer*. New York: BuzzMetrics.

Cho, W. (26 de September de 1996). A Case Study: Creating and Sustaining Competitive Advantage through an Information Tecnology Application in the Lodging Industry. Tesis Doctoral . Blacksburg, Virginia, USA: UMI Company.

Correia Loureiro, S. M. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management* , 40, 1-9.

Fong Reynoso, C. (2007). El análisis de la ventaja competitiva en la pyme. En C. Fong Reynoso, & C. Robles Estrada, *La pyme en México, situación actual y retos estratégicos* (págs. 201-246). Zapopan Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Fong Reynoso, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidades, Fundamentos microeconómicos*. Guadalajara Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. .. (2012). Socialmedia use and impact during the holiday travel planning process. 19th international conference on information. Suecia.

Gao, L. (10 de October de 2012). *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. West Lafayette, Indiana, USA: UMI Dissertation Publishing.

García Rodríguez, F. J. (30 de Septiembre de 2002). *La reputación como recurso estratégico, Un enfoque de recursos y capacidades*. Tesis Doctoral . La Laguna, España: Universida de la Laguna, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Glaser, B. S. (1967). *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

Gongalves, J. M., Fraiz, J. A., & Manosso, F. C. (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 F. M. Díaz Pérez, *Competitive Strategies and Policies for Tourism Destinations: Quality, Innovation and Promotion* (págs. 75-98). Tenerife: Universidad de la Laguna.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* , 33 (3), 114-135.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing CO.

Jones, D., Day, J., & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging definitios of boutique and lifestyle hotels: a delphi study. *Journal of travel and tourism marketing* , 30 (7), 715-731.

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.

Montfor, V. (2000). Recursos y capacidades de la hoteleria de litoral. *Estudios turísticos* (143), 25-63.

Morgan, M., Elbe, J., & de Esteban Curiel, J. (2009). Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas. *International Journal of Tourism Research* , 201-213.

Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research* , 46 (2), 119-132.

Pine II, B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* (Reprinted numer 98407).

Pine II, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is a Theatre & Every Business a Stage: Goods and Services are no Longer Enough*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review* , 4-23.

Poulsson, S. H., & Kale, S. H. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review* , 4, 267-277.

Prentice, R. C., Witt, S. F., & Hamer, C. (1998). Tourism as Experience The Case of Heritage Park. *Annals of Tourism* , 25 (1), 1-24.

Quadri, D. L. (2012). An experience economy analysis of tourism development along the Chautauqua-Lake Erie Wine Trail. Graduate Theses and Dissertations (Paper 12443) . (G. C. University, Ed.) Iowa, USA.

Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience:an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management* , 25, 279-305.

Rifai, T. (2015). Tourism in a world in transformation: power and responsibility. *The Travel and Technological Revolutions: UNWTO Secretary-General at ITB 2015*. Berlín: ITB.

SECTUR, CONACYT, CPTM Y CESTUR. (2012). Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de Sistema de clasificación hotelera mexicano:  
[http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012\\_FSIDITT\\_ClasificacionHotelera\\_FactorDelta\\_VersionCorta.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf)

Stasiak, A. (2013). Tourist Product in Experience Economy. *Tourism* , 23 (1), 27-35.

Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La teoría de recursos y capacidades, un enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales* , 15, 63-89.

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero de la Universidad Autónoma de Querétaro para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## **BIOGRAFÍA**

Driselda Patricia Sánchez Aguirre es estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Autónoma de Querétaro. Su línea de investigación se enfoca en las estrategias competitivas

de organizaciones turísticas con especial interés en hoteles boutique. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico [s\\_paty@hotmail.com](mailto:s_paty@hotmail.com)

Minerva Candelaria Maldonado Alcudia es Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad de Occidente. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Querétaro. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, Cerro de las campanas s/n col. las campanas, Querétaro 76010. Correo electrónico [mm\\_alcudia@yahoo.com.mx](mailto:mm_alcudia@yahoo.com.mx)

Luis Domingo Martínez Vázquez, es estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Autónoma de Querétaro. Su línea de investigación se enfoca en el turismo de incentivos y el comportamiento de compra de los turistas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico [luisdomingomartinez@hotmail.com](mailto:luisdomingomartinez@hotmail.com)

Verónica Salinas Villareal, es Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Profesora en la misma universidad. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, Cerro de las campanas s/n col. las campanas, Querétaro 76010. Correo electrónico [veronica.salinas@uaq.mx](mailto:veronica.salinas@uaq.mx)