



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD
EN HOTELES BOUTIQUE”**

Tesis para obtener el grado de
Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta
Michelle Luján Cabrera

Puebla, México.

2019



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique

Michelle Luján Cabrera

Comité Asesor

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Dra. María Catalina Ovando Chico

Director de tesis

A large, stylized handwritten signature in black ink, with many overlapping loops and a long horizontal base.

Dr. Emmanuel Olivera Pérez

Asesor

A handwritten signature in black ink, featuring a circular loop and several sharp, angular strokes.

Dr. Josset Sánchez Olarte

Asesor

Puebla, México. A 6 de Mayo de 2019

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr esta meta.

A mis padres, por creer en mí y ser mi mayor ejemplo de constancia y superación.

A mi esposo, por ser mi apoyo incondicional en todos los proyectos que me he trazado, mi cómplice y el motor de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. María Catalina Ovando Chico, quien dirigió cada paso de este proyecto, de quien aprendí tanto en el camino y quien con entusiasmo y sabiduría, siempre encontró el camino para motivarme a alcanzar esta meta, brindándome su apoyo incondicional y su sincera amistad.

Al Dr. Emmanuel Olivera Pérez, de quien tuve toda la preparación en los métodos y técnicas para el análisis de datos. Gracias por su paciencia y asesoramiento, que siempre enriqueció este trabajo.

Al Dr. Josset Sánchez Olarte, por su asesoramiento y generosa confianza en este proyecto.

A la Dra. Beatriz Pico, quien creyó en mí brindándome la oportunidad de iniciar este doctorado, y por todas las facilidades que me brindó a lo largo del camino.

RESUMEN

El presente estudio se enfoca en el análisis de la competitividad de los hoteles boutique y la influencia de 8 factores fundamentales como impulsores de ésta. Para ello, se utiliza una metodología mixta, que integra en primera instancia, el análisis de contenido en las plataformas Expedia y TripAdvisor a partir del cual se identifican los factores clave de la experiencia de alojamiento boutique desde la perspectiva del mercado, los cuales constituyeron el fundamento para la construcción de un nuevo modelo de competitividad en hoteles boutique. Posteriormente, se realizó un análisis estadístico, donde a través del método de componentes principales se construyó un índice de competitividad. Finalmente, el modelo fue validado en una muestra de 20 hoteles “boutique” de la República Mexicana a través del análisis de correlación de variables. En términos generales, los resultados denotan la importancia de tres atributos básicos (costo, ubicación e infraestructura) y dos distintivos boutique (atmósfera/concepto y segmentación hacia nichos de mercado específico) como impulsores clave de la competitividad de los hoteles boutique. Sin embargo, en la búsqueda de hallazgos más contundentes, se profundiza en segundo análisis de correlación, segmentando la muestra en función del tipo de destino (ciudades y playas), evidenciando diferencias importantes entre ambos entornos, en cuanto a los factores que impulsan la competitividad de los hoteles boutique.

PALABRAS CLAVE: *Competitividad, Hotel Boutique, Modelo de competitividad, Análisis de contenido, Componentes principales.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES, PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	2
1.1 Antecedentes y panorama actual de la hotelería boutique	2
1.1.1 Hoteles boutique.....	2
1.1.2 Mercado de lujo.....	8
1.1.3 Medios Digitales.....	12
1.2 Propósito y organización	16
1.2.1 Identificación de la necesidad y planteamiento del problema	16
1.2.2 Preguntas de investigación	18
1.2.3 Hipótesis de la investigación	18
1.2.4 Propósito de la investigación.....	19
1.2.5 Objetivos de la investigación.....	20
1.2.6 Justificación de la investigación	20
1.2.7 Alcances y limitaciones	21
1.2.8 Organización de la investigación.....	22
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Concepto de competitividad	23
2.2 Medición de la competitividad	24
2.3 Competitividad en el sector turístico	25
2.4 Medición de la competitividad en el sector turístico	27
2.5 Medición de la competitividad hotelera	28
2.6 Principales estudios sobre competitividad en hoteles	30
2.6.1 Enfoques y modelos de competitividad en hoteles	32
2.6.2 Principales determinantes de la competitividad en hoteles.....	40
2.7 Pertinencia y justificación a la creación de un nuevo modelo	41
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	42
3.1 Resumen metodológico	43
3.2 Análisis de contenido de las plataformas digitales Expedia y TripAdvisor	44
3.3 Propuesta de un modelo conceptual de competitividad en hoteles boutique	45
3.4 Operacionalización de las variables	47
3.5 Construcción de un índice de competitividad	52
3.5.1 Fuentes de obtención de datos para la construcción del índice de competitividad	52
3.5.2 Metodología aplicada en la construcción del índice de competitividad	53

3.6 Validación del modelo a través del análisis de correlación de variables.....	54
3.6.1 Selección de la muestra	54
3.6.2 Construcción de la base de datos	54
3.6.3 Estimación de datos faltantes	55
3.6.4 Obtención de valores unificados: variables con más de una fuente de datos numéricos	55
3.6.5 Análisis de correlación de variables	56
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	57
4.1 Resultados del índice de competitividad	58
4.1.1 Análisis del hotel boutique más competitivo	59
4.1.2 ¿Dónde reside el éxito competitivo de los hoteles boutique?	64
4.2 Resultados del análisis de correlación.....	64
4.2.1 Análisis global de la muestra.....	65
4.2.2 Análisis de la muestra segmentada por tipo de destino	77
4.3 Adecuaciones al modelo de competitividad	87
CAPÍTULO 5: CONSLUSIONES	91
5.1 Conclusiones del análisis literario	91
5.2 Conclusiones del análisis de la demanda	91
5.3 Conclusiones del índice de competitividad	92
5.4 Conclusiones del análisis de correlación.....	92
5.5 Conclusiones del análisis de la muestra segmentada por tipo de destino	94
5.6 Cumplimiento del objetivo de investigación.....	97
5.7 Limitaciones de la investigación	98
5.8 Principales aportes a la ciencia.....	98
REFERENCIAS	99

INTRODUCCIÓN

Elevar la competitividad del sector turístico representa un reto y una prioridad a nivel global, al considerarse un elemento detonante de desarrollo, crecimiento y sustentabilidad para las empresas. Por su parte, los hoteles boutique son considerados una innovación a la hotelería tradicional, que pese a su actual auge y enorme potencial como motor de desarrollo, han sido poco estudiado desde el plano formal y científico, existiendo gran ambigüedad e incertidumbre con respecto a la dinámica de la cual depende su éxito como entidades de negocio.

Diversos modelos de competitividad han sido utilizados a nivel empresarial y turístico, sin embargo, la competitividad enfocada al segmento boutique dentro de la hotelería, parece ser un terreno hasta ahora inexplorado, quizás asumiendo que su dinámica competitiva responde a los mismos parámetros de la hotelería en general. Sin embargo, los hoteles boutique representan un servicio único y esencialmente distinto a los hoteles tradicionales. En consecuencia, su competitividad no puede ser encuadrada en los esquemas existentes y se vuelve preciso abordar la tarea de construir un nuevo modelo de competitividad enfocado específicamente a los hoteles boutique.

El presente estudio centra por tanto su atención, en el análisis de la competitividad de los hoteles boutique, donde a través de una metodología mixta, compuesta por el análisis de contenido y el análisis estadístico, se propone un modelo conceptual de competitividad alineado a la naturaleza específica de este tipo de hoteles, y cuya validación en una muestra de 20 hoteles boutique ubicados en distintos estados de la República Mexicana, permite identificar los elementos que inciden positivamente en ella.

Se espera que el presente trabajo pueda brindar un nuevo enfoque a los empresarios y líderes del sector, así como a otros participantes de la industria de la hotelería boutique, quienes hasta ahora han carecido de fundamentos sólidos, que les brinden certeza sobre cómo encaminar su negocio a un plano competitivo y exitoso.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES, PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes y panorama actual de la hotelería boutique

1.1.1 Hoteles boutique

Evolución de la industria hotelera: el surgimiento de los hoteles boutique

Desde inicios del siglo XXI, la industria del alojamiento había estado sobreexplotada por los grandes monopolios de las cadenas hoteleras, de origen principalmente Norteamericano, las cuales lograron muy eficazmente, estandarizar sus procesos al punto de ofrecer un servicio de alojamiento homogéneo y consistente, en diferentes regiones del país y alrededor del mundo. En esta época, la concepción de un hotel se limitaba exclusivamente, a proveer a los huéspedes viajeros de un servicio de alojamiento (Anhar, 2001). Sin embargo, a lo largo del tiempo el mercado ha enfrentado cambios interesantes en la perspectiva de los huéspedes quienes han modificado sus hábitos de consumo y cuyo enfoque de la hotelería ha ido cambiando gradualmente despertando un particular interés en los hoteles con características únicas y especiales (Drewer, 2005, citado por Aggett 2007). Esto ha obligado a los hoteles a reenfocar sus estrategias en la búsqueda de continuar siendo competitivos.

El enfoque en la segmentación ha sido un factor presente en la industria del alojamiento, que durante la última década ha aumentado considerablemente (Albrecht & Johnson, 2002; Timothy & Teye, 2009; citados por Rogerson, 2010). La evolución en la propuesta de los hoteles buscando satisfacer a diferentes tipos de turistas, responde indudablemente a cambios en el mercado y al surgimiento de nuevas modas y tendencias que rechazan la “homogeneidad” característica de los hoteles tradicionales. Fue quizás, esta tendencia hacia la estandarización fuertemente instaurada en las grandes cadenas hoteleras, lo que detonó la necesidad de hallar una identidad propia en la hotelería a través de la diferenciación y segmentación del mercado (Adner, 2003) atendiendo ahora, necesidades particulares de grupos más pequeños y específicos.

Los viajeros actuales, esperan mucho más de un hotel que el simple confort y conveniencia; buscan ser sorprendidos positivamente, y por ende, eligen aquellas opciones que contrastan con lo clásico o convencional de las cadenas hoteleras (Anhar, 2001). Más allá de un servicio de alojamiento en sí mismo, los huéspedes se sienten atraídos hacia la idea de vivir “toda una experiencia” al hospedarse

en un hotel; razón por la cual, los hoteles boutique han ganado terreno compitiendo como destinos turísticos por sí mismos y han puesto en perspectiva la visión tradicional de la hotelería. (Drewer 2005, citado por Aggett 2007).

Así entonces, es claro que el surgimiento de los hoteles boutique está asociado esencialmente a una innovación del concepto clásico de hotelería, que estuvo durante décadas caracterizado por la estandarización sistemática (Rogerson, 2010) y cuya presencia detonó a principios de los años 80's con la apertura de tres hoteles boutique íconos mundialmente.

Dos de los primeros hoteles boutique del mundo abrieron sus puertas al público en 1981: “The Blakes Hotel” en South Kensington, Londres. Diseñado por el famoso estilista Anouska Hempel y “Bedford” en Union Square, San Francisco, el cual resultó ser el primero de un conjunto de 34 de hoteles boutique actualmente operados por uno de los líderes en la industria hotelera boutique, Grupo Kimpton.

Posteriormente en 1984, Ian Schrager, uno de los pioneros y creadores del concepto de hotel boutique, abrió su primer hotel boutique en Murray Hill, Nueva York, llamado “Morgans Hotel”, el cual fue diseñado por la estilista francesa Andrée Putnam (Anhar, 2001).

A partir de ese momento, ha sido destacable el crecimiento del sector boutique en la hotelería internacional (Caterer Search, 2005; citado por Aggett 2007). Inclusive, diversas cadenas hoteleras de talla internacional, de inmediato comenzaron a cuestionarse las ideas y parámetros que por décadas habían prevalecido instauradas como la base de su éxito, dando apertura a este nuevo enfoque con la creación de sus propias marcas “Boutique”. Algunos ejemplos de este fenómeno son los hoteles Rezidor, SAS e Intercontinental (Forsgren & Franchetti, 2004 citados por Aggett 2007) así como los hoteles Hilton y Starwood (Caterer Search, 2005, citados por Aggett 2007).

El concepto de hotel boutique

Aun cuando el concepto de hotel boutique ha adquirido popularidad a través de los años, diversos estudios denotan la falta de homogeneidad en su definición y la ambigüedad en los criterios que explican sus elementos distintivos (Jones et al., 2013; Anhar, 2001; Laitre, 2016).

Una contribución relevante en torno al concepto de hotel boutique, es la realizada por Aggett (2007), quien reúne las aportaciones de diversos autores y encuentra áreas de coincidencia entre ellos. Dichas aportaciones se resumen en la Figura 1.

Figura 1: Definiciones de hotel boutique

Drewer (2005)	Ofrecen una alternativa muy diferente a los hoteles de cadena. Son usualmente pequeños, con hasta 50 habitaciones y diseños/ looks diferenciados.
Teo et al. (1998)	Lo único similar que tienen es su reducido tamaño y una mayor cantidad de empleados por huésped, que les permite ofrecer un servicio y atención altamente personalizada.
Albazzaz et al. (2003)	Un diseño temático, arquitectónicamente notable, que ofrecen calidez e intimidad, un número relativo de habitaciones enfocados a un mercado entre 20 y 55 años de edad.
Freund de Klumbis (2004)	En los 90's el el mercado y se usaba término "Hoteles Boutique" barrió aludiendo a los hoteles no operados por cadenas, típicamente entre 50 y 100 habitaciones, decoradas individualmente y con influencia de estilos Europeo o Asiático.
Enjoy England (2006)	Amistosos, no pretenciosos, excéntricos y únicos.
Caterer Search (2005)	Hoteles pequeños, con menos de 50 habitaciones y enfoque en el diseño. Ubicados principalmente en el corazón de las ciudades, pero su presencia en sitios aislados o rurales está en aumento.
Victorino et al (2005)	Hoteles típicamente decorados en un estilo contemporáneo o minimalista, que ofrecen una serie de amenidades de lujo y confort para sus huéspedes.
Forsgren & Franchetti (2004)	Hoteles con identidad única, muy modernos y con un promedio de 86 habitaciones que combinan el diseño contemporáneo con soluciones de alta tecnología. Su principal cualidad es un servicio único y personalizado hacia los huéspedes construyendo relaciones genuinas de cercanía y familiaridad con ellos.

Fuente: Elaboración propia con base en Aggett (2007)

A partir de estas definiciones, Aggett (2007) fundamenta su propia conceptualización de un hotel boutique, destacando como sus principales características un diseño contemporáneo, un máximo de 100 habitaciones, un servicio único y altamente personalizado e instalaciones de alta tecnología.

Desde la óptica de las empresas y organismos que lideran en la industria, la falta de claridad y homogeneidad en la conceptualización de un hotel boutique, también ha representado una importante barrera. En un esfuerzo por encuadrar la diversidad de opiniones alrededor del término, y aportar consistencia a los distintos participantes de esta industria, "The Boutique & Lifestyle Lodging

Association” (BLLA) inicia un proyecto de investigación en el que participan tanto universidades de hospitalidad, como expertos y líderes de la industria a nivel internacional; a partir del cual se construye una definición para este nicho de hotelería: *“Los hoteles boutique son únicos, típicamente pequeños y con altos estándares de calidad en su servicio. Tienen un estilo propio e inspirador que los hace ser objeto de moda y vanguardia. Ofrecen una experiencia de intimidad al huésped, que combina aspectos culturales e históricos con una gama de servicios interesante.”* (Jones et al., 2013).

Estas características también resultan prioritarias en el concepto de hotel boutique aportado por Răbonțu et al. (2009), quienes asocian esta tendencia a una nueva forma de ver la hospitalidad, en la cual, no sólo se trata de un lugar pequeño, con un número reducido de habitaciones, una decoración lujosa, una ubicación privilegiada y un diseño único, sino que involucra sobre todo, un servicio distinto, caracterizado por la personalización y la creación de un ambiente íntimo, cálido y familiar para los huéspedes, aspectos que las grandes cadenas hoteleras no pueden ofrecer.

Aun cuando estas tres aportaciones coinciden en esencia y dan claridad respecto a la definición de un hotel boutique, hay aspectos que también han sido señalados por otros autores y que Anhar (2001), colaboradora de HVS, un importante organismo en el segmento hospitalario, resume en tres pilares fundamentales:

- *Arquitectura y diseño:* La distinción, calidez e intimidad son elementos definatorios de este tipo de hoteles. Se salen de los hoteles de estándares comunes y expresión de un tema o personalidad propia es parte crucial de su éxito. Las habitaciones temáticas y la restauración de espacios antiguos ayudan a crear estos ambientes, combinando aspectos históricos con modernismo y elegancia.
- *Servicio:* Un hotel boutique no debe tener más de 150 habitaciones, pues esto les permite ofrecer un servicio personalizado, estableciendo relaciones de cercanía y familiaridad con los huéspedes.
- *Mercado objetivo:* Sus principales consumidores oscilan entre los 20 y 50 años de edad, y tienen un poder adquisitivo medio-alto.

La aportación de Anhar (2001) ofrece ya un panorama más completo de lo que puede esperarse al hablar de un hotel boutique y sus principales diferenciadores con respecto a las grandes cadenas hoteleras. Sin embargo, dada la ambigüedad en la conceptualización del término, no es sorprendente que existan discrepancias en la categorización de estos hoteles por parte de los organismos promotores del turismo, agencias intermediarias y plataformas digitales de interacción entre viajeros.

De acuerdo con Laitre (2016), actual directora de “Hoteles Boutique de México”, una institución que agrupa, clasifica y difunde la oferta de varios de estos hoteles; hasta ahora, no existe entidad oficial en México encargada de regular este nicho de hotelería. Esto probablemente obedezca, a la dificultad de controlar y encuadrar en estándares y patrones rígidos a un mercado cuya esencia se fundamente en la diferenciación entre competidores a través de la autenticidad y la creación de una personalidad propia.

La Figura 2, resume las aportaciones de estos tres importantes organismos de peso en la industria de la hotelería y en particular en el segmento “boutique”, complementando con la perspectiva dos autores de estudios de relevancia a nivel científico.

Figura 2: Concepto de hotel boutique (perspectivas de la industria y de la ciencia)

Organismos relevantes en la industria		
Boutique and Lifestyle Lodging Association (Jones et al., 2013)	Hoteles Boutique de México (Laitre, 2009)	HVS International (Ahnar, 2001)
Hoteles únicos, típicamente pequeños y con altos estándares de calidad en su servicio. Tienen un estilo propio e inspirador que los hace ser objeto de moda y vanguardia. Ofrecen una experiencia de intimidad al huésped, que combina aspectos culturales e históricos con una gama de servicios interesante.	Se caracterizan por ser lugares pequeños, con una decoración temática, y muy cómodos para aquellos visitantes que viajan para concretar negocios o que buscan tener una experiencia mucho más íntima.	La distinción, calidez e intimidad son elementos definitorios de estos hoteles. Se salen de los estándares comunes y expresión de un tema o personalidad propia es parte crucial de su éxito. Las habitaciones temáticas y la restauración de espacios antiguos ayudan a crear estos ambientes, combinando aspectos históricos con modernismo y elegancia. Un hotel boutique no debe tener más de 150 habitaciones, pues esto les permite ofrecer un servicio personalizado, estableciendo relaciones de cercanía y familiaridad con los huéspedes. Sus principales consumidores oscilan entre los 20 y 50 años de edad, y tienen un poder adquisitivo medio-alto.
Aportaciones a nivel científico		
Răbontu & Niculescu (2009)	Aggett (2007)	
Hotel pequeño, con habitaciones lujosamente amuebladas. Su concepto es opuesto al de las grandes cadenas hoteleras, se localizan en áreas de prestigio, tienen estilos de diseño y decoración únicos e inusuales que reflejan una personalidad propia. Los caracteriza una atmosfera de intimidad y calidez, ofreciendo privacidad y discreción. Su	Hoteles de diseño contemporáneo con un máximo de 100 habitaciones, un servicio único y altamente personalizado e instalaciones de alta tecnología.	

servicio es altamente personalizado. El 80% de sus clientes son gente de negocios. Construyen ambientes únicos recreando estilos de otras épocas o importando elementos de otras culturas.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tipos de hoteles boutique

Aun cuando, hasta ahora no existe consenso claro entre las instancias líderes del sector, respecto a las características definitorias de un hotel boutique y su tamaño varía considerablemente, es cierto que comparten ciertas características y como cualquier servicio de hotelería su éxito inicia con la presencia de elementos fundamentales como una adecuada localización, la calidad en el servicio ofrecido, la existencia de una demanda suficiente del mercado, un enfoque mercadológico claramente definido y una efectiva cobertura de distribución a través de canales de reserva. (Anhar, 2001). A la luz de estos factores, los hoteles boutique pueden categorizarse en dos grupos, aquellos ubicados en destinos de ciudad y los ubicados en destinos Resort. La Figura 3, resume las características asociadas a cada uno de estos dos grupos de acuerdo con Anhar (2001).

Figura 3: Características de hoteles boutique en destinos de ciudad y resort

	Destinos de ciudad	Destinos resort
Ubicación	Es una de las prioridades para los huéspedes. Una buena ubicación no sólo está determinada por la accesibilidad, cercanía o conveniencia sino por las zonas de moda o barrios en tendencia. Muchos hoteles boutique importantes están situados en ciudades icónicas o en grandes capitales de la moda y los medios de comunicación. Nueva York, Londres, San Francisco o Miami son algunos ejemplos. Sin embargo, cada vez más, también se apuesta por ciudades menos cosmopolitas con gran potencial económico para este tipo de hotelería, es decir, ciudades con economías dinámicas y zonas residenciales de alto	Son exóticos, pequeños e íntimos. Estos hoteles boutique brindan a sus huéspedes la oportunidad de explorar el ambiente local sin sacrificar el lujo. Aunque la ubicación es tan importante en los destinos turísticos como en los destinos urbanos, la palabra "trendy" tiene una connotación distinta. Mientras que una ubicación ideal para un hotel boutique de ciudad se caracteriza por su cercanía respecto al centro de la ciudad, en los destinos resort, los hoteles boutique suelen estar escondidos en los rincones más aislados de islas o montañas. Cuanto más difícil sea llegar al destino por medio del transporte común, mejor se considera su ubicación.

	nivel, pero carentes de hoteles con carácter y personalidad propia.	
Diseño y estilo	Estilo frío y moderno con notas de vanguardismo características del siglo XXI. Su combinación con elementos históricos y obras de arte, es altamente apreciada y puede verse en los hoteles de ciudad más exitosos.	Combinan la arquitectura tradicional con la comodidad y el lujo del modernismo, sin perder la personalidad de su comunidad local. Cada hotel boutique debe desarrollar su propio sabor reconocible, siendo la elegancia y excelencia las únicas similitudes entre uno y otro.
Tecnología	Tecnología está altamente vinculada a la construcción de entornos que nutren la experiencia de los huéspedes. Desde aspectos como la iluminación y la música, hasta el equipamiento de las habitaciones (reproductores de DVD, televisores de pantalla plana, teléfonos inalámbricos y computadoras con acceso a internet inalámbrico de alta velocidad), que permiten ofrecer una estancia más cómoda y versátil a los huéspedes.	En los destinos resort, el servicio es generalmente más importante que en los hoteles de ciudad. Las amenidades exóticas y el “sabor local” sustituyen la necesidad de tecnología. De hecho, el promover no utilizar dispositivos electrónicos y de comunicación, es considerado una ventaja competitiva.
Entretenimiento	El entretenimiento en los hoteles boutique es importante para crear ambientes dinámicos y alegres. Sin embargo, no se trata únicamente de organizar shows de música en vivo o actividades recreativas para los huéspedes; la idea es lograr el entretenimiento en su propia esencia. Un buen restaurante elegantemente decorado, con un estilo gastronómico único, acompañado de un bar “chic” o “hipster”. Y así, cada área del hotel, pretende ser una fuente de atractivo y entretenimiento para los huéspedes. ***** En los destinos resort, el ofrecer una gama de servicios que propicien el relajamiento y disfrute de los huéspedes, es muy valorado (sesiones de Spa, jacuzzis, cenas románticas privadas y sesiones de arte o pintura)	

Fuente: *Elaboración propia con base en Anhar (2001)*

1.1.2 Mercado de lujo

De acuerdo con Liberal & Sierra (2013), el afán por poseer artículos de lujo proviene de épocas remotas y ha sido tradicionalmente relacionado con la exclusividad y la diferenciación del individuo

dentro de los distintos estratos sociales y periodos históricos. Sin embargo, la definición de lujo ha evolucionado con el tiempo, en respuesta a cambios ambientales, políticos, culturales y religiosos (Sarmiento, 2014).

El consumo de marcas de lujo, hoy no solo es un símbolo de sofisticación, como se percibía en el pasado, involucra muchos más elementos. Los consumidores ya no se motivan con lo común, desean experimentar, vivenciar y sentir (Sarmiento, 2014). El consumo de lujo, se convierte además en una elección personal que aporta individualidad y criterio propio a cada consumidor. Esta evolución de refleja un nuevo tipo de consumidor de lujo, mucho más informado, exigente e infieles a las marcas, cuyas decisiones de compra persiguen el equilibrio entre la satisfacción de sus emociones y su bagaje intelectual junto con su estructura de valores (Liberal & Sierra, 2013). Algunos conceptos asociados al consumo de lujo, se expresan en la Figura 4.

Figura 4: Conceptos asociados al consumo de lujo



Fuente: Elaboración propia con base en Liberal & Sierra (2014).

Por tanto, el lujo en la actualidad engloba mucho más que pagar altas sumas de dinero por un bien, pues implica “despertar el deseo de ser exclusivo y diferente, de tener aquello que para otros es muy difícil de obtener... lo escaso, lo único.” (Sarmiento, 2014).

En el mercado de lujo la vivencia de experiencias únicas juega un rol muy relevante. El concepto de experiencia de lujo, se refiere a todos aquellos momentos que desean vivir, quienes quieren y pueden

pagar un sobrepago por sentirse exclusivos y privilegiados. Esta experiencia de lujo, puede transmitirse a través de la compra de un producto, o del uso de un servicio, como el hospedaje. Esta tendencia ha ido creciendo como objetivo de las empresas a nivel mundial, siendo cada vez más sus esfuerzos por ofrecer alternativas únicas, excitantes y personalizadas a clientes exigentes, para quienes el precio, no es un factor relevante (Sarmiento, 2014).

Comportamiento del mercado de lujo

En contextos de recesión económica global, y cuando el consumo en general se encuentra retraído, es interesante ver cómo la dinámica del sector del lujo incrementa sus cifras a través de la apertura de nuevos mercados (Liberal & Sierra, 2013). Según estimaciones de la consultora Brain & Company (2012), citada por Sarmiento (2014), el mercado de lujo mundial corresponde a un 10% del consumo privado, y este porcentaje que ha ido en aumento en los últimos años.

Ahora bien, al centrarse particularmente en el caso de México como nación, también resulta destacable su desempeño en dicha materia. De acuerdo con la Revista Forbes (2016), *México se situó a la cabeza del sector lujo en América Latina en el año 2014 con una facturación de 14,000 millones de dólares; además de que la clase media (con ingresos entre 50,000 y 500,000 dólares anuales) ha crecido 80.4% desde el año 2000.*

Asimismo, líderes en la industria de lujo a nivel nacional, destacan este fenómeno. Noël Adrian, el director de Pernod Ricard México (importante marca de lujo en el segmento de vinos y licores), expresó que el mercado de lujo se encuentra en una interesante etapa de crecimiento, sin embargo, apostarle implica esfuerzo, dado que la expectativa de venta en volumen es diferente a otro tipo de marcas dirigidas a segmentos más grandes (Adrián, 2016).

La hotelería boutique, no es la excepción al fenómeno de crecimiento a nivel global, al ser parte del mercado de lujo y más aún estar inmerso en el sector turístico, que representa un pilar de desarrollo para las economías.

Perfil del consumidor de hotelería de lujo

En términos generales, hablar de un consumidor de lujo, hay ciertas características que se comparten. De acuerdo con Falconer (2009), líder de la investigación *Lovers of Luxury. The Role of digital media for Brands in Europe*, la exclusividad (sobre todo en el rango de 36 a 54 años) y la conveniencia, son dos fuertes motivadores del consumidor del lujo. El placer, impacta más a las mujeres que a los hombres y sorpresivamente, la calidad no representa uno de los principales motivadores hacia el consumo de lujo y menos aún el estatus. (Mandujano, 2009).

Ahora bien, al acotar el perfil hacia el nicho de la hotelería de lujo, se vuelve complicado hallar una definición clara, concreta y específica para este tipo de huésped. Sin embargo, los elevados precios de estos servicios, denotan una clara condición socioeconómica alta en sus consumidores. Más allá de establecer un perfil de género, edad, origen o creencias, Sarmiento (2014) distingue a los consumidores de hotelería de lujo, en función de sus objetivos de viaje, argumentando que muchas de sus decisiones en esta materia, son resultado de las experiencias vividas, donde la comparación entre ellas, se convierte en un elemento fundamental que los vuelve cada vez más exigentes, al seleccionar su siguiente destino. La Figura 5 ilustra esta categorización y los atributos asociados a cada perfil de huésped de lujo.

Figura 5: Perfiles de los huéspedes de lujo

<p><u>El ejecutivo o viajero de negocios</u></p> <ul style="list-style-type: none">*Viaja por negocios, visitas de trabajo o capacitaciones.* Personas con altas exigencias, buscan descanso después de las agotadoras jornadas de trabajo.* Requieren de servicios de tecnología que faciliten la comunicación y su visita.* Tienen la cultura de viajar, algunos utilizan tarjetas bancarias de (Gold, Elite, Platinum, etc.) que les permiten acceder a beneficios diferentes hoteles asociados.*Generalmente visitan hoteles de cadena, que están estratégicamente ubicados y cuentan con las facilidades necesarias para cumplir sus objetivos de viaje.	<p><u>El solitario</u></p> <ul style="list-style-type: none">*Viaja para salir de la rutina.*Valora acceder a beneficios extra que le permitan sentirse distinto.*Algunos buscan descanso y otros vivir experiencias de aventura como estar en contacto con la naturaleza, ver paisajes inimaginables, descubrir otras culturas, y apreciar la flora y fauna en su hábitat natural. *Es importante contar con servicios de transporta y la oferta de actividades alternas como vista de paisajes exóticos, equipamiento de aventura, etc.
<p><u>El viajero familiar</u></p> <ul style="list-style-type: none">*Viaja en grupo familiar y buscan conocer un lugar diferente.	<p><u>El turista en pareja</u></p> <ul style="list-style-type: none">*Viajan en pareja o con algún amigo(a).

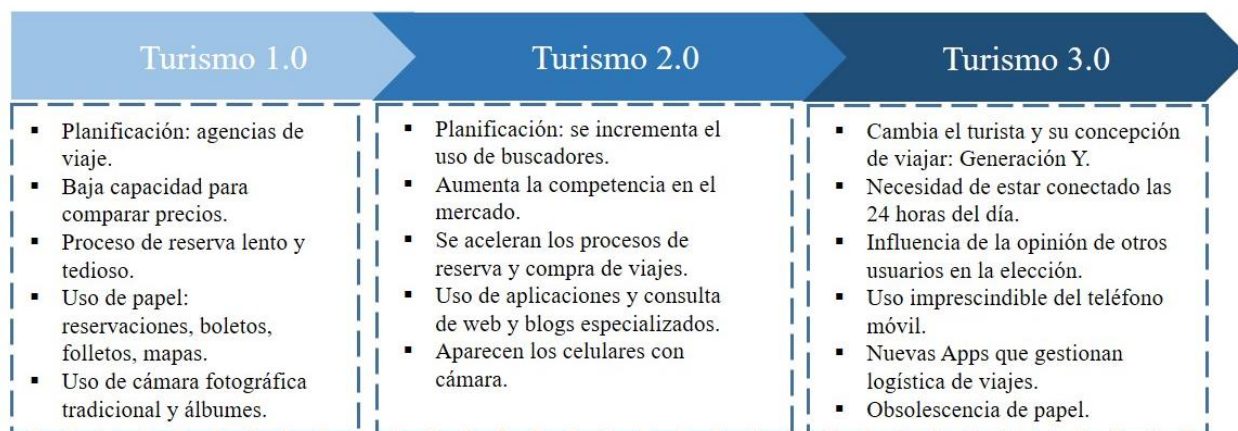
<p>*Prefieren asistir a hoteles que les ofrezcan todas las facilidades de transporte, alimentación y actividades, de manera que no tengan que realizar mayor esfuerzo al de pagar para cumplir con sus expectativas.</p> <p>*Valoran facilidades adicionales como servicio de guardería, lavado de ropa, y agencia de turismo familiar.</p>	<p>*Buscan hoteles que ofrezcan planes turísticos diferentes.</p> <p>*Con frecuencia los hoteles boutique son su mejor elección, por la privacidad e intimidad que ofrecen.</p> <p>*El buen equipamiento de las habitaciones es importante para crear entornos cómodos para una pareja.</p> <p>*Contratan paquetes como “veladas románticas” que les ofrezcan experiencias de únicas en entornos de exclusividad.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Sarmiento (2014)

1.1.3 Medios Digitales

Uso de medios digitales en la hotelería

Figura 6: Evolución hacia el turismo actual (3.0)



Fuente: Elaboración propia con base en con base en IEBS (2017).

De acuerdo con Del Campo (2017), como otros muchos sectores económicos, en el ramo turístico, la digitalización ha venido a transformar drásticamente la dinámica de interacción entre todos los agentes participantes. Desde que existe el turismo, para los viajeros ha sido importante contar con la opinión de sus amigos y familiares, así como la asesoría de agencias de viajes durante la planificación de los mismos. Posteriormente, la llegada del internet, supuso un desarrollo e impulso importante en la dinámica del sector (Martínez, 2011) viéndose altamente beneficiado por el acceso al e-commerce

(reservas y ventas online), la exposición y alcance a nuevos clientes potenciales a través de múltiples plataformas, sitios de reserva y blog de viajeros. Sin embargo, el gran paso en la industria del turismo, se dio con las nuevas generaciones digitales, que revolucionaron la forma de hacer turismo tradicional en cuestión de unos años.

Así entonces, el turismo 3.0 nace en respuesta a la necesidad de adaptarse a los cambios socioculturales del mundo, al surgimiento de nuevas formas de comunicación y sus consecuentes implicaciones, siendo la generación de “Millennials” la que marca el paso hacia una nueva era en el marketing turístico. (Del Campo, 2017). La Figura 6 ilustra dicha transición del turismo tradicional (1.0) a la actualidad.

Dado que los “Millennials” son nativos digitales, su mundo está inmerso en la tecnología. El uso del teléfono celular es imprescindible para ellos, así como estar permanentemente “conectados” aprovechando todas las tecnologías a su alcance (Del Campo, 2017). De acuerdo con Amaral et al (2014), los consumidores de hoy, viven virtualmente: buscan en línea, compran en línea, comparten su vida a través de las redes sociales, exploran cientos de aplicaciones móviles y acciones como “dar likes”, “volverse fans” o “seguir” empresas o personas se han vuelto parte de su cotidianidad. Así entonces, el perfil de los viajeros también se ha visto transformado en esta misma línea, haciendo necesario para los viajeros, disponer de tecnología antes, durante y después de sus viajes. Según un estudio realizado por Travelport, el 75% de los usuarios que utilizan webs de viajes comentan su experiencia durante la estancia, el 61% de turistas no se hospedarían en un hotel que no cuente con servicio gratuito de WIFI y el 25% de los viajeros mayores de 55 años utilizan hasta 16 aplicaciones diferentes, similares a Google Maps, para realizar su viaje (Del Campo, 2017).

Principales plataformas digitales

Las plataformas digitales de interacción entre usuarios, permiten a los viajeros, compartir experiencias, realizar críticas y recomendaciones, externando abiertamente sus puntos de vista sobre el servicio recibido en hoteles, restaurantes y sitios turísticos. Una de sus principales características es que su contenido es generado al 100% por los mismos viajeros, lo cual les aporta una gran credibilidad. Adicionalmente, los comentarios y valoraciones de los usuarios, pueden ser segmentados en función de su edad y del tipo de viaje (con amigos, familiar, viaje de negocios, etc). pudiendo así, ofrecer un panorama más objetivo de cada establecimiento evaluado.

TripAdvisor, es una de las plataformas de mayor peso en este rubro, a nivel global. Su nivel de credibilidad y uso por parte de los viajeros internautas es alto comparado con otras plataformas y sitios de esta naturaleza (Leung et al., 2013). Asimismo, su impacto como medio de influencia en la decisión de compra de los viajeros ha impactado sustancialmente en el enfoque de las empresas prestadoras de servicios turísticos, para quienes asegurar una buena reputación en esta plataforma, se ha vuelto una prioridad. La Figura 7, ofrece un resumen de las características de dicha plataforma.

De acuerdo con O'Connor (2010), en la industria del alojamiento, las plataformas como TripAdvisor, han ganado tal influencia y credibilidad entre los consumidores, que 60% de los participantes de un estudio revisan las recomendaciones online antes de comprar un nuevo producto o servicio, y 80% reconocen haber sido influenciados por dichas reseñas o publicidad electrónica “de boca en boca” (Amaral et al, 2014).

De la mano de plataformas de opinión como Tripadvisor, las herramientas de búsqueda y reserva de servicios para viajeros como Booking (enfocada exclusivamente al alojamiento) o Expedia cuyo directorio de servicios es más amplio (hoteles, vuelos, alquiler de autos, cruceros, tours u otras experiencias de viaje), juegan un papel esencial, dando oportunidad a los usuarios de comparar precios entre distintos proveedores, revisar a detalle las características de cada uno para finalmente revisar la opinión de otros usuarios y tomar una decisión de compra informada.

Las Figuras 8 y 9, ofrecen un resumen de las características de las plataformas Booking y Expedia respectivamente.

Figura 7: ¿Quién es TripAdvisor?

<p>TRIPADVISOR</p>	<p>Origen: estadounidense (pertenece a Expedia).</p> <p>Presencia y alcance: Es la comunidad de viajes más grande del mundo, presente en 49 mercados y con un promedio de 456 millones de visitantes mensuales.</p> <p>No. de opiniones y comentarios de viajeros: Más de 661 millones.</p> <p>No. de establecimientos evaluados: 7.7 millones</p> <p>Tipo de establecimientos: Hoteles, Aerolíneas, Restaurantes y Proveedores de experiencias de viaje.</p> <p>Enfoque: Ofrece a los viajeros la sabiduría de las multitudes, con el objetivo de orientarlos para aprovechar el máximo potencial de cada viaje.</p> <p>Otras facilidades: Compara precios de más de 200 sitios de reservación de hoteles.</p>
--------------------	--

	Permite segmentar las opiniones y comentarios, de acuerdo al perfil del viajero y el tipo de viaje.
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en El País (2016) y TripAdvisor (2019).

Figura 8: ¿Quién es Booking?

BOOKING	<p>Origen: holandés.</p> <p>Presencia y alcance: Es la página líder de reservas de alojamientos online, tanto en español como a nivel global operando en 221 países.</p> <p>No. de alojamientos: Más de 800.000.</p> <p>Tipo de alojamientos: Hoteles, Villas, Departamentos, y Barcos.</p> <p>Enfoque: Reserva de alojamientos.</p>
---------	---

Fuente: Elaboración propia con base en El País (2016) y Expedia (2019).

Figura 9: ¿Quién es Expedia?

EXPEDIA	<p>Origen: estadounidense (nace en Microsoft), en línea desde 2009.</p> <p>Presencia y alcance: Líder mundial en viajes online, es propietaria de otras marcas líderes en el sector como TripAdvisor, Hotels.com y Trivago. Su valor en bolsa supera los 16.000 millones de dólares. Su directorio comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> * No. de hoteles: Más de 510,000 en todo el mundo (4 millones de habitaciones). * Alquiler de coches de las principales compañías * Tecnología para organizar viajes a la medida. <p>Enfoque: Reserva de alojamientos, vuelos, autos, cruceros o paquetes combinados.</p>
---------	---

Fuente: Elaboración propia con base en El País (2016) y Expedia (2019).

1.2 Propósito y organización

1.2.1 Identificación de la necesidad y planteamiento del problema

Elevar la competitividad del sector turístico representa un reto y una prioridad a nivel global, al considerarse un elemento detonante de desarrollo, crecimiento y sustentabilidad para las empresas (Saavedra et al., 2013). Por su parte, los hoteles boutique representan un excelente ejemplo de innovación, que actualmente se encuentra en auge mundial y que ha marcado una tendencia disruptiva en la industria del alojamiento, viniendo a romper con los esquemas tradicionales de hotelería; liderada durante décadas por las grandes cadenas internacionales con cientos de habitaciones y un servicio altamente estandarizado (Răbonțu & Niculescu, 2009; Victorino et al., 2005).

Tal como se analizó en el primer capítulo de la presente investigación, diversos autores (Aggett, 2007; Răbonțu et al., 2009) y líderes en la industria (Jones et al., 2013; Laitre, 2016; Anhar 2001) destacan la importancia y popularidad que los hoteles boutique ha adquirido en los últimos años, al estar enfocados en atender mercados selectos, donde la exclusividad, el trato personalizado, el lujo y el diseño, se traducen en la fidelización de clientes exigentes.

La evolución de la industria hotelera hacia nuevas propuestas de alojamiento como los hoteles boutique, surge en respuesta a cambios en el mercado: la diferenciación y la segmentación hacia nichos específicos, han ganado terreno sobre la estandarización y homogeneidad que habían caracterizado a la industria de la hotelería por décadas (Adner, 2003; Rogerson, 2010). Inclusive, algunas cadenas hoteleras líderes a internacionalmente, como Marriot International Inc. entre otras, han empezado a ver esta tendencia como una ventana de oportunidad con gran potencial de crecimiento. Derivado de ello, han dado un giro a su estrategia comercial para “pensar en pequeño”, creando nuevas sub-marcas como sus “versiones boutique” (Binkley, 1999). Este fenómeno, conduce a pensar que este tipo de hoteles, no sólo representan un negocio atractivo, sino que además ofrecen una ventaja competitiva derivada de su estrategia de diferenciación (Porter, 1980) que se centra en satisfacer las necesidades específicas de selectos nichos de mercado, que hasta entonces habían estado desatendidos (Jones et al., 2013).

De acuerdo con Anhar (2001), los hoteles boutique representan una alternativa interesante, por los beneficios que suponen en términos de operaciones y rentabilidad. Adicional a la creciente demanda de mercado, proporcionan ventajas muy atractivas para los propietarios, en términos económicos. Una de ellas, es el no verse obligado a pagar una cuota de franquicia (aspecto intrínseco de las grandes

cadena), así como la posibilidad de ser exitosos sin tener que contar con una amplia gama de servicios adicionales como restaurantes, salones de eventos o espacios para reuniones. Y si bien, se opta por ofrecerlos, al estar unificados al concepto boutique, estos pueden aumentar significativamente la rentabilidad del negocio.

Pese a todas las ventajas que supone este interesante nicho de la hotelería y al auge que ha tenido desde su surgimiento y hasta las últimas décadas, los hoteles boutique hasta ahora, siguen siendo sujeto de ambigüedad y misterio tanto para la ciencia, como para los participantes de la industria. Es difícil determinar el número de hoteles boutique que existen en un país o a nivel global, en gran parte debido al enorme reto que ha representado el tratar de encuadrar este concepto de hotelería en una definición precisa con parámetros claros y homogéneos. Entre los mismos líderes y personalidades icónicas del gremio a nivel internacional, no existe un criterio unificado sobre los límites que acotan al mercado boutique (Caterer Search, 2005). México, no existe un entidad oficial que regule a los hoteles boutique (Laitre, 2019). Se habla de ellos como una interesante innovación a la hotelería tradicional, una respuesta a diversos cambios psicosociales en el mercado y los casos de éxito alrededor del mundo llevan a pensar en su gran potencial, no sólo como negocios altamente rentables, sino además y sobre todo, como una ventana de desarrollo para la industria turística a nivel global. Misma que quizás, hasta ahora no haya sido suficientemente aprovechada, al desconocer el origen de su éxito.

En términos de competitividad, diversos autores han abordado estudios alrededor del mundo, ofreciendo interesantes enfoques sobre su medición. Sin embargo dada la naturaleza específica del negocio hotelero, y en particular del segmento “boutique”, diferenciado por su servicio, diseño y experiencia (Jones et al., 2013), las propuestas analizadas no se consideran suficientemente adecuadas a este nicho.

En otras palabras, si bien, existe un bagaje interesante de información en torno al concepto de hotel boutique, la ambigüedad entre los distintos puntos de vista analizados, denota inconsistencia en el gremio. En consecuencia, quienes se aventuran a incursionar en este negocio, con frecuencia actúan más siguiendo su propia intuición que basados en un fundamento sólido. Esto los coloca en una posición altamente vulnerable en términos de competitividad.

De ahí entonces surge la necesidad de ahondar en el interesante mundo de los hoteles boutique, analizarlos desde una perspectiva panorámica, comprendiendo los motivos que dieron origen a su

surgimiento, los cambios psicosociales que los colocan como un servicio de lujo, para finalmente identificar que qué depende su éxito como negocios. Asimismo, la carencia de un modelo de competitividad acotado específicamente a la hotelería boutique, denota la necesidad de trabajar en la construcción de una nueva propuesta, que aporte claridad y sustento sobre los aspectos fundamentales que los hoteles boutique deben garantizar, para ser competitivos.

1.2.2 Preguntas de investigación

Habiendo ya identificado una necesidad clara y específica en el segmento boutique de la hotelería, la presente investigación buscará dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. *¿Cuáles son las variables que inciden en la competitividad de los hoteles boutique, desde el análisis de la literatura?*
2. *¿Cuáles son los elementos más atractivos para los huéspedes de los hoteles boutique, con base en el análisis de los comentarios expresados en la plataforma digital Trip Advisor?*
3. *¿Cuáles son los principales factores que inciden en la competitividad de los hoteles boutique, desde el análisis de la demanda?*
4. *¿Cuáles son los principales indicadores numéricos de un hotel, que deban ser incluidos en la construcción de un índice de competitividad?*
5. *¿Qué variables inciden positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique?*

1.2.3 Hipótesis de la investigación

Las hipótesis que se probarán en la presente investigación son las siguientes:

H1: La infraestructura incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H1₀: La infraestructura no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H2: La ubicación incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H2₀: La ubicación no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H3: El costo incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H3₀: El costo no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H4: El servicio y atención del personal incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H4₀: El servicio y atención del personal no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H5: La experiencia de descanso incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H5₀: La experiencia de descanso no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H6: La atmósfera/concepto propio incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H6₀: La atmósfera/concepto propio no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H7: La integralidad de la propuesta incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H7₀: La integralidad de la propuesta no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H8: La segmentación incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

H8₀: La segmentación no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.

1.2.4 Propósito de la investigación

La presente investigación se centra en el análisis de la competitividad de los hoteles boutique, como resultado de la presencia de elementos tanto tangibles como intangibles, que en conjunto contribuyen a la construcción de una experiencia única de servicio, altamente valorada por los huéspedes, aspecto que se refleja en su disposición a pagar un precio más alto, en comparación con los hoteles tradicionales. Así entonces, luego de esclarecer el concepto de hotel boutique, comprender su origen y posición actual como un nicho en auge, el propósito de este trabajo, es el de identificar aquellos elementos que inciden positivamente en el éxito competitivo de estos hoteles, es pudiendo así aportar mayor claridad a los líderes y participantes de la industria, sobre aquellos aspectos esenciales atender para lograr la preferencia de sus huéspedes y lograr un desempeño superior al de sus competidores.

1.2.5 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo general el analizar la relación de la competitividad de los hoteles boutique con la presencia de determinados factores, evaluando su nivel de incidencia en ella. A partir de este objetivo, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las variables que inciden en la competitividad de los hoteles boutique.
- Identificar los elementos más atractivos para los huéspedes de los hoteles boutique, a través del análisis de los comentarios expresados en la plataforma digital Trip Advisor.
- Identificar los factores que inciden en la competitividad los hoteles boutique, a través de una modelación de los resultados del análisis de contenido.
- Proponer una herramienta de medición de competitividad en los hoteles boutique y evaluar la competitividad de los hoteles de la muestra.
- Analizar de la relación entre las variables del modelo con la competitividad de los hoteles boutique.

1.2.6 Justificación de la investigación

Adentrarse en el mundo de los hoteles boutique, sugiere analizar diferentes enfoques en torno al concepto como tal, ya que hasta ahora, no existe entidad oficial alguna, que defina o categorice con criterios claros a este tipo de hoteles. Las contribuciones son diversas y ambiguas a la vez, por tanto, se desconoce con claridad el verdadero origen del éxito de estos singulares hoteles. El presente estudio, cobra entonces suma relevancia, al atender una temática que ha sido poco analizada desde el plano científico.

Considerando el auge de esta nueva tendencia de hotelería, y su potencial crecimiento a nivel global, los resultados del presente estudio, pretenden impactar positivamente en el desarrollo económico y social de las regiones, al proponer un modelo de éxito para los hoteles boutique, basado en un análisis real y sólido, que pueda servir como orientación para los líderes de estos hoteles, respecto a los elementos que deben considerar para elevar su competitividad como negocios, y más aún, para cualquier organismo u entidad vinculada al ramo hotelero, ayudándoles a comprender la dinámica tan particular de estos hoteles y ofreciéndoles pautas para la creación de estrategias que impulsen su crecimiento y desarrollo.

Gran parte de la riqueza del presente estudio, reside en el enfoque panorámico que ofrece, al conjuntar información de diversos grupos. Por un lado, el ámbito científico explorando las perspectivas de otros autores que en estudios previos, han abordado la temática de hoteles boutique y de aquellos que han propuesto modelos de competitividad. Por el otro, la postura de entidades oficiales que buscan promover e impulsar al sector turístico como la SECTUR y organismos líderes de opinión en el ramo hotelero, como “Hoteles Boutique de México A.C.” a lo que se finalmente se suma la visión de los huéspedes de estos hoteles, quienes son en última instancia, los jueces más estrictos, pero a la vez, los más calificados para ofrecer una opinión de valor sobre aquellos elementos que los hacen preferir a un hotel sobre otro, con base en sus experiencias previas de consumo.

Se estima que los resultados de la presente investigación, puedan ser extrapolables a regiones con características similares a las de México; pretendiendo aportar tanto a participantes de la industria a nivel global, como a las entidades gubernamentales, mayor certidumbre respecto a cómo aprovechar mejor este interesante nicho en auge, elevando su competitividad y favoreciendo con ello, el desarrollo económico de las regiones.

1.2.7 Alcances y limitaciones

La primera limitación del presente estudio, es la geográfica, ya que la muestra de análisis está conformada por 20 hoteles boutique ubicados exclusivamente dentro de la República Mexicana. Aun cuando se asume que el comportamiento de la muestra pueda ser replicable a otros países con características similares a las de México, sería muy pertinente ampliar la muestra de estudio incluyendo otros países del mundo. Esto enriquecería enormemente la investigación, permitiendo hallar patrones de comportamiento en los hoteles boutique a nivel global y contrastar diferencias entre ellos, que pudieran ser asociadas a las características de cada cultura u otros elementos derivados de su ubicación geográfica, como el clima, etc.

Otra posible limitación del estudio, se relaciona con la falta de accesibilidad de información relativa a los hoteles boutique, proveniente de fuentes oficiales. Esta ausencia de datos claros y específicos, si bien representó un reto aún mayor para el logro de los objetivos de la investigación, también hizo más evidente la relevancia de abordar un tema que hasta ahora, ha sido poco estudiado desde un plano formal. Por tal motivo, la muestra de análisis estuvo conformada únicamente por 20 hoteles boutique. Sin embargo, aun cuando pudiera parecer un número pequeño o poco representativo, estos 20 hoteles fueron seleccionados a partir de una categorización realizada por una de las instancias de mayor peso

en el ramo a nivel nacional “Hoteles Boutique de México” eligiendo para el estudio, sólo aquellos hoteles de los cuales estuviese disponible en las demás fuentes de información, todos los datos necesarios para el estudio. Así entonces, se considera como una limitante, el reducido tamaño de la muestra; lo cual, deja abierta la posibilidad de ampliar el presente estudio con el fin de aportar aún más sustento y solidez a los resultados.

1.2.8 Organización de la investigación

La presente investigación se desarrolla a lo largo de cinco capítulos, los cuales se organizan de la siguiente manera.

- El primer capítulo, concentra una primera revisión de la literatura sobre el concepto de hotelería boutique, se analiza el mercado de lujo y el uso de medios digitales como factores que inciden en el panorama actual de este nicho de negocio. Asimismo, se expone el propósito y la forma en que la investigación fue estructurada.
- En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en donde se exponen las principales contribuciones relacionadas con el concepto de competitividad y los diferentes modelos utilizados para su medición, analizando la pertinencia de emplearlos en el análisis competitivo de los hoteles boutique.
- El tercer capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, junto con la propuesta de un nuevo modelo de competitividad para los hoteles boutique, con su consecuente validación en una muestra de hoteles de esta categoría.
- El cuarto capítulo presenta los resultados del análisis, junto con las adecuaciones realizadas al modelo de competitividad, en función de los mismos.
- En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones del estudio, algunas recomendaciones para los líderes de los hoteles o participantes de la industria y las líneas de investigación que se desprenden del presente trabajo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de competitividad

La competitividad es un concepto multidimensional y son diversos los criterios para definirla y medirla. Esto se debe a que puede ser analizada desde diversos enfoques, y por ende, considerar distintos niveles y factores tanto cualitativos como cuantitativos, para su determinación (Flores, 2008, citado por Saavedra et al., 2013).

Los estudios sobre competitividad comienzan posiblemente con el trabajo de Porter (1990) quien definió la competitividad nacional como el resultado de la capacidad de un país para alcanzar o mantener de manera innovadora una posición de ventaja sobre otros países en sectores industriales. A partir de esta primer definición, surgen dos perspectivas esenciales al concepto de competitividad: macro y micro (Manosalvas & Manosalvas, 2015).

Desde una perspectiva macro, la competitividad es un asunto de interés a nivel de naciones, donde su único significado es la productividad. El principal objetivo de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de hacerlo depende de la productividad con la que una nación es capaz de utilizar sus recursos trabajo y capital (Porter, 1990; citado por Perles, 2014).

Desde una perspectiva micro, el concepto alude a las empresas, donde la competitividad se define como la habilidad de una organización para competir, crecer y ser rentable. (Manosalvas & Manosalvas, 2015). La competitividad se convierte entonces, en un elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las empresas (Saavedra et al., 2013). Se refiere a su capacidad para ofrecer bienes y servicios, igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores (Enright et al., 1994, citados por Labarca, 2007) y por tanto, implica no sólo el querer competir, sino el tener la capacidad para hacerlo (Heredia, 2009).

Según Aragón et al. (2010), la competitividad empresarial puede ser entendida esencialmente, desde dos enfoques. El primero, como el resultado de las condiciones externas del entorno en el que se desenvuelven las empresas, lo cual da sustento a las teorías de la nueva economía industrial, en las que las aportaciones de Porter (1980) han tenido un profundo impacto en el mundo empresarial (Benítez, 2012). El segundo enfoque, asocia el éxito competitivo de las empresas, a la presencia de

elementos internos como elementos diferenciadores frente a sus competidores, lo cual fundamenta la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Vinculando las perspectivas micro y macro, la competitividad de un país se puede medir por la acumulación de la competitividad de las empresas que en él operan; siendo la fortaleza de estas empresas el criterio más importante de competitividad nacional (Papadakis, 1994). Sin embargo, una empresa difícilmente será competitiva si el sector en que opera no lo es, así como tampoco podrá ser sostenible su competitividad, si la sociedad a que pertenece no es sostenible (Porter, 1980; citado por Benítez, 2012).

De acuerdo con Tsai et al. (2009), la competitividad ha sido un tema ampliamente estudiado a nivel industrial enfocándose especialmente en la manufactura y sectores relacionados. Recientes investigaciones han comenzado a centrar su atención en la competitividad internacional del sector de servicios con un enfoque particular en los destinos turísticos y la industria hotelera, áreas que merecen un análisis crítico y sistemático.

Aun cuando la competitividad sigue siendo un concepto complejo y ambiguo en varios contextos, la revisión literaria denota la relación de este concepto con la productividad, la eficiencia y la rentabilidad como un medio para alcanzar niveles de vida más altos y un mayor bienestar social (Huggins, 2000).

2.2 Medición de la competitividad

La importancia de la competitividad en el ámbito empresarial, ha despertado un genuino interés a por comprender su origen y comportamiento en diversos sectores de la industria. Así, en la literatura puede encontrarse una cantidad interesante de estudios han intentado medir la competitividad de las empresas, desde diferentes perspectivas y utilizando distintos métodos.

Autores como Mosquera (2010) y Deniz et al. (2008), por ejemplo, toman como base la teoría del diamante de Porter (2007) que contempla el análisis de cinco categorías como determinantes de la competitividad en las empresas: 1) factores de la estrategia empresarial, 2) factores del proceso productivo, 3) factores de la demanda, 4) factores de la oferta y 5) oportunidades y apoyos institucionales.

Por su parte, Aragón et al. (2010), han desarrollado modelos que incluyen la estrategia empresarial y los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), como elementos clave de la competitividad. Mientras que Saavedra et al. (2013) y Mora et al. (2015), han utilizado la metodología del Mapa de Competitividad del BID para la medición de la competitividad, vinculándola a la presencia de variables como la planeación estratégica, la producción y aprovisionamiento, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la contabilidad y finanzas, los recursos humanos, la gestión ambiental y los sistemas de información.

2.3 Competitividad en el sector turístico

El sector turístico, no ha sido la excepción. De manera que también a nivel global, diversos estudios sobre turismo se han enfocado en el análisis de la competitividad desde distintos enfoques. Una de las principales áreas de interés, ha sido la medición de la competitividad de las regiones como destinos turísticos. La Figura 10 ofrece un listado de las principales aportaciones en este rubro.

Figura 10: Estudios enfocados en el análisis de la competitividad de los destinos turísticos

Autores	País/ región de análisis	Temática abordada
Dwyer & Kim (2003)	Australia y Corea	Competitividad de los destinos turísticos: determinantes e indicadores.
Fraj et al (2015)	España	Estrategias ambientales y competitividad organizacional en la industria hotelera, el papel del aprendizaje y la innovación como determinantes del éxito ambiental.
Amaya et al (2017)	México	Determinantes de competitividad turística en destinos de sol y playa mexicanos.
Ioncica, et al. (2008)	Rumania	Los factores de competitividad en la industria hotelera y la estrategia competitiva de las empresas.
Capone (2004)	Italia	Competitividad regional en los sistemas turísticos locales.
Mendieta et al (2018)	Europa, Medio Oriente y África	¿Es la eficiencia hotelera necesaria para la competitividad de los destinos turísticos? Un enfoque integrado.
Enright & Newton (2004)	Hong Kong	Competitividad del destino turístico: un enfoque cuantitativo.
Mansouri (2014)	Bangkok, Tailandia	El papel de la ideología del turismo Halal en la competitividad de los destinos, un estudio sobre hoteles seleccionados en Bangkok, Tailandia.
Wadawi et al (2011)	Kenia	Una evaluación de la calidad del producto hotelero en Kenia como base para construir la competitividad de los destinos.
Hallmann et al (2012)	Interlaken, Suiza	La percepción de los proveedores sobre la competitividad del destino en un centro de deportes de invierno.

Cracolici et al (2008)	Italia	Evaluación de la competitividad turística mediante el análisis de la eficiencia del destino.
Attila (2016)	Hungría	El impacto de la industria hotelera en la competitividad de los destinos turísticos en Hungría.

Fuente: Elaboración propia

Otra interesante vertiente abordada internacionalmente, ha sido la medición de competitividad de la industria hotelera; donde los autores buscan identificar aquellos elementos que elevan la competitividad de este sector, conscientes de su relevancia en el desarrollo turístico regional o nacional. La Figura 11 presenta algunas de las principales aportaciones que han seguido esta línea de investigación alrededor del mundo.

Figura 11: Estudios sobre competitividad del sector hotelero alrededor del mundo

Autores	País/ región de análisis	Temática abordada
Lillo et al (2007)	España	El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico
Go et al. (1994)	Hong Kong	Hong Kong: ventaja competitiva sostenible en la industria hotelera de Asia.
Lacap (2014)	Pampanga, Filipinas	Competitividad y sostenibilidad de la industria hotelera: el caso de los hoteles en Pampanga
Binkowska (2005)	Nueva Zelanda	La industria hotelera de Nueva Zelanda, el papel de la imagen como factor de influencia en la competitividad de la empresa y la lealtad de los clientes hacia la marca.
Roy (2011)	India	Competitividad en el sector servicios, un caso de la industria hotelera en la India.
Holjevac (2010)	Croacia	La productividad del trabajo en la industria hotelera croata, conceptos básicos y conceptos para lograr el crecimiento y la competitividad.
Tugores (2012)	Palma de Mallorca, España	El capital humano y la innovación como factores determinantes de competitividad, una aplicación a la industria hotelera balear.
Ramos et al (2018)	Neiva, Colombia	Una revisión del sector hotelero en la ciudad de Neiva y la mejora de su competitividad a través de los sistemas de gestión de calidad
Mihalič et al (2015)	Eslovenia	El papel cambiante de la competitividad de las TIC, el caso del sector hotelero esloveno.
Campos et al (2005)	España	Servicio de calidad y competitividad en el sector del alojamiento.

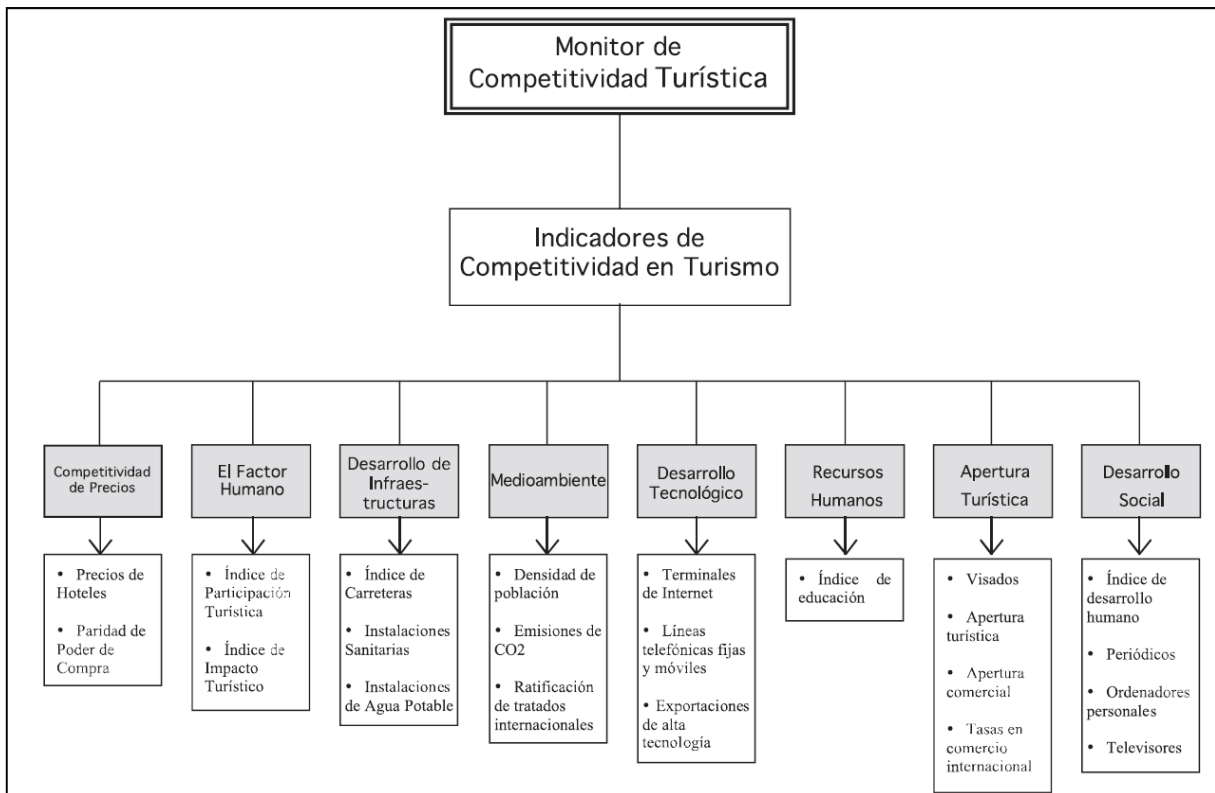
Fuente: Elaboración propia

2.4 Medición de la competitividad en el sector turístico

La complejidad de construir indicadores de competitividad turística reside esencialmente en la amplia variedad de aspectos cualitativos que este concepto incorpora, así como encontrar las maneras pertinentes para medirlos (Lillo et al., 2007).

La medición de la competitividad turística en el mundo tiene sus inicios con el Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC: World Tourism and Travel Council) publicado entre 2001 y 2004 por el con el objetivo de medir hasta qué punto los países ofrecen un entorno adecuado para la actividad turística y los viajes (Jiménez y Aquino, 2012). Este monitor incluye 23 indicadores agrupados en ocho categorías, las cuales se exhiben en la Figura 12.

Figura 12: Estructura del monitor de competitividad turística



Fuente: Gooroochum y Sugiyarto (2005); citados por Lillo et al. (2007)

Posteriormente, el WTTC en conjunto con el Foro Económico Mundial, construyen y publican en el 2007 el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes (TTCI: Travel and Tourism Competitiveness Index), el cual abarcó la medición de 124 países. Este índice contempla la medición de los países en

tres categorías: el marco regulatorio del sector turístico, el ambiente de negocios e infraestructura del sector turístico y los recursos humanos, culturales y naturales para el sector turístico (Jiménez y Aquino, 2012).

2.5 Medición de la competitividad hotelera

La literatura sobre la gestión hotelera, presenta diversos estudios enfocados en la medición de la eficiencia y el rendimiento de un hotel. Varios instrumentos, han sido utilizados en esta labor, algunos de los cuales se expresan en la Figura 13. Asimismo, algunas de las principales medidas de desempeño en hoteles se exhiben en la Figura 14.

Figura 13: Instrumentos para la medición del desempeño de un hotel

Autores	Medidas utilizadas	Detalle
Wijeysinghe (1993)	Indicador general de eficiencia de la ocupación	Analiza las tasas de ocupación de equilibrio y desarrolla un sistema integral de eficiencia en la gestión. Este indicador es utilizado para identificar las causas de ineficiencia en la gestión.
Kimes (1989)	PARM (<i>Perishable Asset Revenue Management</i>)	Permite determinar el mejor equilibrio entre la tasa diaria media y la tasa de ocupación, así misma relaciona el exceso de reservas, la tasa de asignación de clase y la duración de la estancia.
Gustke & Van Doren (1982)	Información de ventas	Utilizan la información de ventas en los hoteles para medir el desempeño del sector hotelero. Se estima el crecimiento económico por regiones, con base en el desempeño específico de los hoteles.
Wassenaar & Stafford (1991)	Índice de ocupación	Permite analizar el ingreso promedio obtenido por cada habitación durante un determinado periodo de tiempo. Combina las tasas de ocupación media y las tarifas en un solo indicador.
Coltman (1978) Fay et al (1971)	Técnicas de coste-volumen-utilidad	Han sido utilizadas para analizar cómo las empresas transforman volumen de actividad en beneficios. Miden el desempeño de empresas a nivel individual, pero también pueden emplearse para comparar varias empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en aportaciones de Leal & Cepeda (2013); Tsai et al (2009)

Figura 14: Medidas de desempeño de los hoteles

Medidas Físicas	Medidas Financieras	Medidas Mixtas
N° habitaciones / N° trabajadores N° habitaciones ocupadas / N° trabajadores recepción N° Camas / N° trabajadores Clientes hora / N° trabajadores	Ingresos / Total Salarios Recepción Valor añadido / Gastos de personal	Ingresos por habitación vendida / N° trabajadores recepción Ingresos por alojamiento / N° trabajadores limpieza Ingresos / N° habitaciones Ingresos / N° camas

Fuente: Elaboración propia con base en Leal & Cepeda (2013)

Un indicador de competitividad hotelera expresa la capacidad de un hotel, de ofrecer un servicio de alojamiento proporcionando beneficios simultáneos a sus huéspedes, empleados, líderes y propietarios (Juhász, 2012). La Figura 15 describe las principales medidas que han sido utilizadas en la hotelería, como indicadores de competitividad, al permitirles evaluar y comparar sus resultados en diferentes periodos de tiempo.

Figura 15: Principales indicadores de competitividad en la hotelería

Indicador	Características
GOT <i>(Gross Operational Profit)</i>	Se utiliza en diversas industrias y enfocado a la hotelería. Muestra la habilidad en el manejo de la rentabilidad de los negocios. Se obtiene de restar a los ingresos los costos directos y los gastos directos e indirectos. Puede obtenerse a partir de la información que las empresas que cotizan en bolsa dan a conocer a sus accionistas.
Porcentaje de ocupación	Relaciona el total de las habitaciones disponibles que se tienen para renta en un día (o en un plazo determinado), con las que efectivamente se rentan. Se obtiene dividiendo número de habitaciones ocupadas entre el total de habitaciones disponibles. Como indicador interno es muy útil, pero para medir la competitividad es necesario colocarlo en contexto con la competencia agrupada en una misma categoría, región, zona o destino.
RevPAR <i>(Revenue Per Available Room)</i>	Arroja datos de alto valor sobre la competitividad hotelera, ya que contempla la oferta (a través del precio) y la demanda (a través de la ocupación), los ingresos por habitación disponible y otorga la rentabilidad anual por habitación disponible del hotel (Heredia, 2009). Conjuga la utilización de la oferta con el ingreso que en promedio tiene el hotel por la ocupación, lo que permite hacer comparaciones sobre el desempeño de las empresas (CNET, 2012). Es uno de los indicadores que de mejor manera refleja el desempeño de un hotel, pues reconoce la elasticidad de las tarifas al considerar para su cálculo, tanto el ingreso

	<p>promedio por habitación disponible, como la tasa de ocupación (Customer Alliance, 2016)</p> <p>Para Sectur (2015) es principal indicador de competitividad en la industria hotelera, al permitir a los hoteles comparar su éxito a la hora de optimizar el uso del inventario disponible en un entorno competitivo.</p>
<p>TRevPAR (Total Revenue Per Available Room)</p>	<p>Es la evolución del RevPAR ya que contempla todos los ingresos obtenidos a través de servicios adicionales al hospedaje, como son bar, restaurantes, salas de negocios, spa o cualquier otro servicio que ofrezca el hotel.</p> <p>No resulta muy útil para comparar el desempeño entre hoteles, ya que no todos cuentan con la misma gama de servicios adicionales y el atractivo principal y fuente de ingresos, puede variar de uno a otro.</p>
<p>Cuota de mercado</p>	<p>Se usa principalmente como un indicador de destinos turísticos (Perles-Ribes et al., 2014) al mostrar las preferencias de los turistas en relación con los atractivos que tienen, a la atención que reciben del lugar en general, la calidad y variedad de servicios, la percepción de los precios que como destino tiene, entre otros.</p> <p>En el plano hotelero, el porcentaje de ocupación y su relación con la cantidad de turistas que visitan un destino, se pondera con la capacidad de cada hotel de atraer a la mayor cantidad de ellos.</p> <p>Una mayor cuota de mercado le da poder a las empresas en la fijación de precios, disminución de costos (por las economías de escala) y el establecimiento de mejores condiciones en su canal de distribución, por lo tanto, la coloca en una posición de ventaja competitiva.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Millán & Gomez (2018)

2.6 Principales estudios sobre competitividad en hoteles

Tal como se ha señalado, la competitividad, es un tema que ha sido abordado internacionalmente desde muy diversos ángulos. En particular en el sector hotelero, su medición y análisis ha implicado el uso de diferentes métodos, en función de los objetivos de cada autor y sus correspondientes investigaciones. La Figura 16 presenta un resumen de las principales metodologías aplicadas en la medición de la competitividad hotelera.

Figura 16: Métodos aplicados en la medición de la competitividad hotelera

Autores	Métodos
	<p>Técnicas de la frontera de eficiencia. Comparan la eficiencia entre empresas similares, considerando la aplicación de varias entradas para producir varias salidas. Estas técnicas se dividen generalmente en dos categorías:</p>

<p>Barros (2005); Reynolds & Thompson (2007); Reynolds (2004); Yang & Lu (2006); Brown & Ragsdale (2002); Keh et al. (2006); Reynolds & Biel (2007); Johns, Howcroft, & Drake (1997); Sigala (2004); Wang et al. (2006); Seol et al. (2007); Sigala et al. (2004); Hwang & Chang (2003)</p> <p>Chen (2007); Barros (2004); Anderson et al (1999); Hu et al. (2010)</p>	<p>DEA (<i>Data Envelopment Analysis</i>)</p>	<p>Modelos de programación lineal.</p>
<p>Gundersen et al. (1996); Chan & (2006)</p>	<p>SFA (<i>Stochastic Frontier Analysis</i>)</p>	<p>Técnicas basadas en la regresión, que derivan de estimaciones de la ineficiencia de los términos de error.</p>
<p>Akbaba (2006); Armstrong et al. (1997); Raza et al. (2012); Gabbie & O'Neill (1996)</p>	<p>LISREL (<i>Linear Structural Relationships</i>)</p>	<p>Combina el análisis de trayectoria y análisis factorial. Permite explorar simultáneamente las relaciones sustantivas y de medición entre las variables dentro de un marco de pruebas teóricas (Bynner & Romney, 1985).</p>
<p>Hsu & Chen (2002), Tung, Cheng & Wu (2009), Tsai, Song & Wong; Juhász (2015)</p>	<p>SERVQUAL (<i>Service Quality</i>)</p>	<p>Permite medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan a las percepciones y expectativas de los huéspedes (Santomá & Costa, 2007).</p>
<p>Papatheodorou (2002); Osmanoglu & Üzüm (2018); Молчанова et al. (2018); Milićević & Petrović (2019); Girón et al. (2008)</p>	<p>CFA (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)</p>	<p>Constituye una aproximación complementaria al AFE (Pérez & Medrano, 2010). Se utiliza generalmente como un enfoque deductivo para probar si algún modelo teórico formulado a priori explica adecuadamente las covarianzas entre las variables observadas (Lance & Vandenberg, 2002). Su finalidad es probar estadísticamente la capacidad del modelo factorial propuesto para reproducir los datos recogidos en la muestra (Calvo et al., 2013)</p>
<p>Steffanell et al. (2017)</p>	<p>EFA (<i>Exploratory Factor Analysis</i>): Constituye el procedimiento estadístico más clásico y conocido para examinar la relación existente entre un conjunto de variables observables y factores subyacentes inobservables. Este método de interdependencia, permite identificar a partir de las relaciones entre las variables observables, la existencia de factores subyacentes de considerable valor teórico (Pérez & Medrano, 2010). Entre los tipos de análisis incluidos en el EFA se encuentran los dos siguientes:</p>	
<p>Papatheodorou (2002); Osmanoglu & Üzüm (2018); Молчанова et al. (2018); Milićević & Petrović (2019); Girón et al. (2008)</p>	<p>Análisis de correlación de variables</p>	<p>Permite medir el grado de relación lineal entre variables que varían conjuntamente.</p>
<p>Steffanell et al. (2017)</p>	<p>Análisis de componentes principales</p>	<p>Facilita la interpretación de los datos, al permitir representar información con un número menor de variables construidas como combinaciones lineales de las variables originales (Peña, 2013).</p>

Chang & Wang (2006), Tsai, Song & Wong (2009); Wang et al. (2015); Juhász (2015)	GRA (<i>Grey Relational Analysis</i>)	Se utiliza para resolver la restricción de muestra pequeña. De hecho, el análisis de relaciones grises es un instrumento metódico apropiado para examinar factores críticos en un entorno de información incompleta (Wang et al., 2015).
Benítez et al. (2007)	Fuzzy number method	Abarca el conocimiento subjetivo y el conocimiento objetivo y ha sido aplicada en la medición de la calidad y el servicio en la industria hotelera.
Campos et al. (2005); González et al. (2015)	Ecuaciones Estructurales	Herramienta de análisis híbrida y completa, empleada para un análisis confirmatorio multivariable. Se integra por dos etapas, en la primera se realiza un análisis factorial confirmatorio y en la segunda, se evalúa el modelo estructural, mediante un análisis de relaciones causales. (Calvo et al., 2014). Permite compatibilizar las teorías basadas en la estrategia competitiva y en los “recursos y capacidades” (González et al., 2015).

Fuente: Elaboración propia con base en Tsai et al (2009) y Juhász (2012).

2.6.1 Enfoques y modelos de competitividad en hoteles

El modelo del Diamante de Porter (1990) ha sido ampliamente utilizado en diversos estudios sobre competitividad en el sector turístico (Vera y Marchena, 1996; Go et al., 1994; Manosalvas & Manosalvas, 2015). Inclusive, algunos autores como Medina y García (2004) lo consideran la herramienta más adecuada para el análisis estratégico de la competitividad de los destinos turísticos al incluir todos los factores que en su conjunto determinan la posible ventaja competitiva de la actividad turística en un determinado territorio (Lillo et al., 2007).

Go et al. (1994) lo emplearon para evaluar la competitividad de la industria hotelera en Hong Kong, encontrando que el desempeño de la industria hotelera está determinado por las condiciones de los factores, que incluyen personal capacitado e infraestructura; las condiciones de la demanda, a través del adquisitivo de los viajeros; las industrias de apoyo como el transporte y las empresas de viajes; y la estrategia, estructura y competencia, a través de las estrategias de entrada, precios y ubicación. Asimismo destacan que un mercado saludable, una adecuada inversión en tecnología, también son importantes impulsores de competitividad de la industria hotelera.

Por su parte, Manosalvas & Manosalvas (2015) también utilizaron el modelo del Diamante de Porter (1990) en el análisis de 55 empresas de alojamiento ubicadas en la provincia de Pastaza, Ecuador. Su

investigación tuvo como objetivo el identificar los factores que influyen en la competitividad de los hoteles, desde el punto de vista de gerentes y propietarios. La Figura 17 muestra las distintas variables analizadas en dicho estudio, asociadas a cada uno de los vértices del modelo de Porter (1990). De acuerdo con los autores, aunque en su propuesta no se incluyó explícitamente el vértice de *Condiciones de la demanda*, las variables para medirlo se encuentran integradas en el vértice de *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*. A través de un cuestionario estructurado aplicado a los gerentes y propietarios de los establecimientos y enriquecido con información recabada en sitios web oficiales de turismo regional, los autores realizan un análisis descriptivo cuyos resultados denotan la influencia positiva de todas las variables evaluadas, en la competitividad de las empresas de alojamiento, siendo la innovación, el capital de inversión y los recursos turísticos culturales, los únicos elementos con diferencias significativas en esta relación.

Figura 17: Factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento

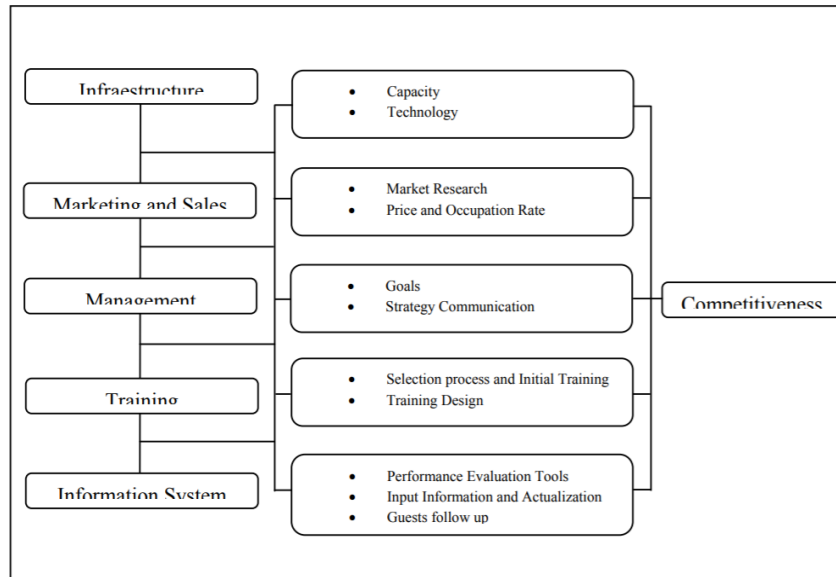
Vértice del Diamante de Porter	Variable evaluada
Condiciones de los Factores	Recursos Naturales Recursos Turísticos y culturales Infraestructura Recursos Humanos
Sectores de Apoyo y relacionados	Proveedores de Transporte Proveedores de alimentos y bebidas Proveedores de material y equipo de oficina Proveedores de Servicios básicos Proveedores de Servicios de mantenimiento y limpieza Proveedores de Servicios Médicos Proveedores de Servicios Financieros Centros de Diversión (Bares, discotecas, etc.)
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Valor Agregado Tecnología Diseño y ejecución de Estrategias Modelo de negocio Capital Intelectual (Talento Humano) Precio Cultura organizacional Estructura organizativa Flexible Conocimiento del Mercado Responsabilidad Social empresarial (velar por el cuidado del medio ambiente promover proyectos de carácter social) Mejoramiento Continuo de procesos productivos Satisfacción de clientes Innovación

	Certificaciones de Calidad Adaptación rápida al cambio Estrategias de Marketing (Segmentación, Posicionamiento, Promoción) Capital de Inversión Posicionamiento, Promoción)
Gobierno	Servicios prestados por el Gobierno Planificación Estratégica de desarrollo turístico Promoción Turística
Todos los Vértices	Estrategias y estructuras empresariales Rivalidad (Competencia entre empresas de alojamiento) Sectores de apoyo al sector turístico (proveedores) Sectores que bienes y servicios para empresas de alojamiento (agencias, operadoras, etc.) Características de los turistas Apoyo del Gobierno

Fuente: *Manosalvas & Manosalvas (2015)*

Olmos (2012) realiza un estudio en Michoacán México y construyen un instrumento para medir la competitividad en los hoteles. Para este autor, la competitividad de un hotel está determinada por su infraestructura, su mercadotecnia y ventas, su capacidad administrativa, el entrenamiento y capacitación que brindan a su personal y los sistemas de información que utilizan. El autor, a través de un cuestionario integrado por 36 preguntas en escala de Likert, obtiene información de los hoteles referente a cada una de estas cinco variables. La competitividad de los hoteles, es obtenida al sumar sus ponderaciones de las cinco categorías evaluadas y expresadas en la Figura 18, colocando a cada hotel en un semáforo de competitividad, donde el autor aporta sugerencias para la mejora competitiva en cada nivel de la gráfica. Este estudio se centra en la medición de determinados factores en los hoteles, dando por sentado que éstos impactan positivamente su capacidad competitiva. Sin embargo, no se analiza cuál de estos factores es más o menos relevante.

Figura 18: Determinantes de competitividad en hotelería



Fuente: Olmos (2012)

Otra contribución a la medición de la competitividad en hoteles, es la de Min et al (2007) quienes utilizan el análisis envolvente de datos (DEA), para medir la eficiencia financiera relativa de 31 hoteles en Corea. La Figura 19 describe las variables utilizadas en su investigación, donde el objetivo consistió en comparar la capacidad de estos hoteles para generar ingresos a partir de sus activos y el manejo de sus gastos. Los hoteles obtienen puntuaciones y son rankeados en función de su eficiencia financiera, aspecto que los autores la relacionan con su capacidad competitiva.

Figura 19: Variables de eficiencia financiera en hoteles

	VARIABLES DE ENTRADA	VARIABLES DE SALIDA
Activos	Tierra, construcción, otros activo fijos y otros activos circulantes, ubicación.	Ingresos (por habitaciones, por alimentos y bebidas, por otros conceptos), Ingresos operativos e Ingresos no operativos
Gastos	Costo del producto/ servicio vendido Costos de venta, administrativos, gastos no operativos, ubicación.	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada por Min et al. (2007)

Otro estudio que podría asemejarse al anterior, es el realizado por Hwang & Chang (2003), quienes también utilizan el análisis de envolvente de datos (DEA), desarrollado por Charnes et al. (1978) y el

índice de productividad de Malmquist expresado por Färe et al. (1992) con el objetivo de medir la eficiencia en la gestión de 45 hoteles en Taiwán, comparando su desempeño en un periodo de 4 años. En ambos estudios, tanto el realizado por Min et al (2007), como el de Hwang & Chang (2003), el indicador de competitividad es la eficiencia.

Juhász (2015), por su parte realiza un estudio en Budapest con el objetivo de medir la competitividad hotelera de 32 hoteles de cuatro y cinco estrellas. Para ello, propone el modelo de “Pirámide de competitividad” ilustrado en la Figura 20; el cual relaciona las condiciones del entorno, las capacidades internas, el liderazgo del hotel y el desempeño externo, como las 4 dimensiones que influyen en competitividad de los hoteles y que garantizan el desarrollo sostenible, proporcionando beneficios simultáneos a los huéspedes, empleados y líderes o propietarios. De acuerdo con este modelo, la competitividad de los hoteles se puede medir desde tres perspectivas, desde el punto de vista del huésped, del empleado y del propietario.

Figura 20: Pirámide de competitividad de los hoteles

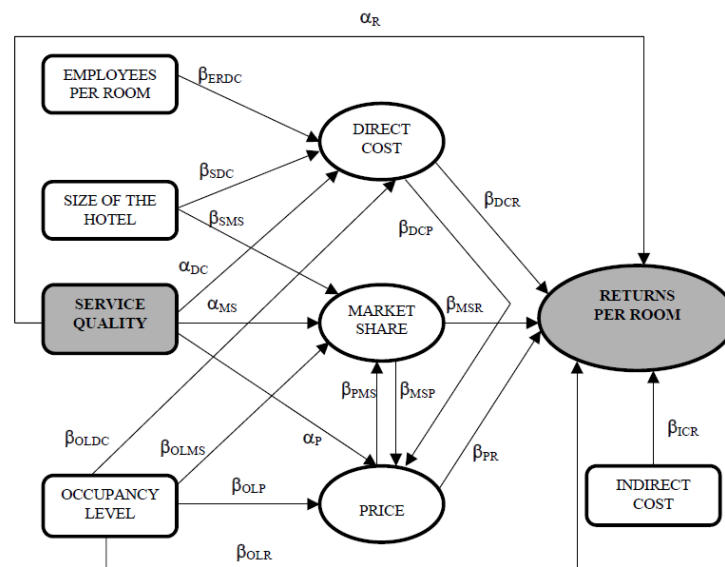


Fuente: Juhász (2015)

Campos et al. (2005), analizan la relación entre la calidad del servicio y la competitividad de los hoteles, distinguiendo entre los efectos externos e internos. Para este estudio, los autores utilizan una adaptación del modelo de Phillips et al. (1983), la cual se ilustra en la Figura 21. Este modelo, permite

distinguir entre los efectos externos e internos de la calidad en la competitividad, así como sus efectos indirectos a través de los costos directos de producción, la participación en el mercado y el precio del producto. Para su aplicación, los efectos externos fueron evaluados con base en la satisfacción del cliente, el volumen de ventas y la disposición a pagar determinado precio; mientras que los efectos internos se estimaron utilizando los costos directos promedio. Utilizando un modelo estadístico de ecuaciones estructurales, los autores concluyen que la calidad del servicio no solo tiene un impacto directo positivo y directo sobre la competitividad, sino que también tiene un efecto indirecto sobre ella a través de otras variables, como el precio del servicio o los costos directos de producción.

Figura 21: Modelo de calidad en el servicio y competitividad en hotelería



Fuente: Campos et al. (2005), basados en el Modelo de Phillips et al. (1983)

Otra contribución es la de Heredia (2009) quien realiza un estudio con el objetivo de conocer la influencia del capital intelectual en la competitividad de las empresas hoteleras de 1 a 5 estrellas de Aguascalientes, México. En este estudio la competitividad de los hoteles es medida en términos de rentabilidad y para ello, el autor utiliza un indicador de rendimiento por habitación disponible, conocido como Revenue Per Available Room (Rev PAR). Este indicador arroja datos de alto valor sobre la competitividad hotelera, ya que contempla la oferta (a través del precio) y la demanda (a través de la ocupación), los ingresos por habitación disponible y otorga la rentabilidad anual por habitación disponible del hotel. De acuerdo con Heredia (2009), la fórmula general para la medición

de la competitividad hotelera, a través de la rentabilidad por habitación disponible es la expresada en la Figura 22.

Figura 22: Fórmula para la medición de la competitividad hotelera

$$\text{Competitividad} = \frac{(\text{CDh} * \text{Dtrab})(\% \text{Ocup})(\text{Tpro})}{\text{CDh}}$$

Donde:
Competitividad: Ingresos por cuarto disponible
CDh: Cuartos disponibles del hotel
Dtrab: Días trabajados en el periodo de estudio
%Ocup: Cociente del número de cuartos disponibles y el número de habitaciones ocupadas
Tpro: Tarifa promedio por cuarto de hotel

Fuente: Heredia (2009)

Los resultados del estudio de Heredia (2009) evidencian la influencia del capital intelectual como elemento impulsor del éxito competitivo de los hoteles.

Otra interesante contribución, es la de Lillo et al (2007), quienes realizan un análisis exploratorio de sobre la competitividad en el sector turístico. Si bien este estudio no está particularmente enfocado en el segmento hotelero, su aportación es sumamente interesante al centrarse en el análisis de los intangibles y el factor humano. De acuerdo con Lillo et al (2007) en el turismo, como sector de servicios con características propias, es en los activos intangibles, y particularmente en el capital humano, donde se encuentra una de las principales fuentes de competitividad. Esta perspectiva, también la comparten autores como Mochón (2004) y Camisón (1996). La Figura 23 resume la relación entre el capital humano y la ventaja competitiva en el sector turístico, de acuerdo con Lillo et al (2007).

Figura 23: Capital humano y ventaja competitiva en el sector turístico

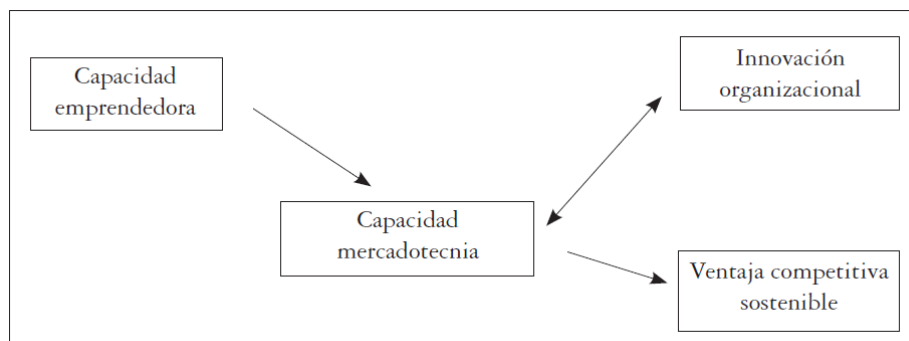


Fuente: Lillo et al. (2007)

En el plano hotelero, el estudio realizado por Carbonell (2010) realizado en Argentina, en las regiones de Alto Valle de Río Negro y Neuquén, también analiza esta perspectiva concluyendo que el capital humano representa una de las principales fuentes de ventaja competitiva para los hoteles, al ser un significativo activo intangible.

Por su parte Hernández et al. (2008) realizan un estudio con el objetivo de identificar las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. Para ello, analizan 49 hoteles localizados en los estados de Oaxaca y Puebla. En esta investigación, el concepto de ventaja competitiva sostenible se asocia a una situación en la cual, los hoteles han ganado ventajas financieras superiores y capacidades distintivas irreplicables por sus competidores. Su medición en el estudio abarca 4 dimensiones: la rentabilidad, la satisfacción del consumidor, la participación en el mercado, la inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia. Los autores concluyen que la ventaja competitiva sostenible de los hoteles se relaciona con sus capacidades de emprendimiento y mercadotecnia; destacando que lo verdaderamente valioso en este tipo de empresas, proviene de los intangibles, como el servicio al cliente, la publicidad y el conocimiento de su mercado, donde el uso de internet facilita la interacción, permitiéndoles lograr una mayor exposición y alcance comercial. La Figura 24 ilustra la relación propuesta por los autores.

Figura 24: Ventaja competitiva sostenible en PYMES hoteleras



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández et al. (2008)

2.6.2 Principales determinantes de la competitividad en hoteles

Luego del análisis literario, la Figura 25 ofrece un resumen de los factores mayormente mencionados en los estudios analizados, como detonantes de competitividad en los hoteles.

Figura 25: Factores que determinan la competitividad de los hoteles

Factores	Autores
Destino turístico	Go et al. (1994); Cizmar & Weber (2000); Manosalvas & Manosalvas (2015)
Capital Humano, Nivel de Educación, Capacitación	Go et al. (1994); Phillips (1996, 1999); Morey & Dittman (2003); Wong & Kwan (2001); Brown & Dev (1999); Barros (2005); Yang & Lu (2006); Reynolds (2004); Cizmar & Weber (2000); Mandelbaum & Nicholas (2006); Gundersen et al. (1996); Brown & Ragsdale (2002); Orfila-Sintes et al. (2005); Chandrasekar & Dev (1989); Sustainable Energy Ireland (2001); Trung & Kumar (2005); Manosalvas & Manosalvas (2015); Olmos (2012); Juhász (2015); Heredia (2009); Lillo et al (2007); Mochón (2004); Camisón (1996); Carbonell (2010); Hernández et al. (2008)
Tecnología	Go et al. (1994); Phillips (1999); Wong & Kwan (2001); Brown & Dev (1999); Orfila Sintes et al. (2005); Ham et al. (2005); Chandrasekar & Dev (1989); Siguwaw et al. (2000); Law & Jogaratnam (2005); Barros & Alves (2004); Sigala et al. (2004); Manosalvas & Manosalvas (2015); Olmos (2012)
Estrategias	Go et al. (1994); Phillips (1996, 1999); Morey & Dittman (2003); Yeung & Lau (2005); Wong & Kwan (2001); Brown & Dev (1999, 2000); Barros (2005); Cizmar & Weber (2000); Hwang & Chang (2003); Manosalvas & Manosalvas (2015); Olmos (2012); Juhász (2015)
Productividad	Brown & Dev (1999); Barros (2005); Reynolds & Thompson (2007); Reynolds (2004); Yang & Lu (2006); Sigala (2004); Seol, Choi, Park & Park (2007); Barros & Alves (2004); Brown & Dev (2000); Min et al (2007); Hwang & Chang (2003)
Capital	Brown & Dev (1999); Barros (2005)

Satisfacción del cliente/ Calidad del servicio	Reynolds & Thompson (2007); Brown & Ragsdale (2002); Campos-Soria et al. (2005); Mattila & O'Neil (2003); Gundersen et al. (1996); Reynolds & Biel (2007); Choi & Chu (1999); Armstrong et al. (1997); Akbaba (2006); Campos et al. (2005)
Imagen de marca	Brown & Ragsdale (2002), Kim & Kim (2005); Prasad & Dev (2000)
Alianzas estratégicas	Preble et al. (2000); Kim & Kim (2005); Pine & Phillips (2005)
Costos de operación	Barros (2005); Sustainable Energy Ireland (2001); Trung & Kumar (2005); Karagiorgas et al. (2007); Campos et al. (2005)
Condiciones del mercado	Go et al. (1994), Phillips (1999); Morey & Dittman (2003); Yeung & Lau (2005); Brown & Dev (1999); Barros (2005); Yang & Lu (2006); Reynolds (2004); Brown & Dev (2000); Manosalvas & Manosalvas (2015); Juhász (2015); Campos et al. (2005)
Condiciones de la demanda	Go et al. (1994); Phillips (1999); Brown & Dev (1999); Manosalvas & Manosalvas (2015); Juhász (2015)
Mercadotecnia	Go et al. (1994); Cizmar & Weber (2000); Keh et al. (2006); Mandelbaum & Nicholas (2006); Manosalvas & Manosalvas (2015); Olmos (2012); Hernández et al. (2008)
Precio	Reynolds & Biel (2007); Qu et al. (2002); Mattila & O'Neil (2003); Lockyer (2005), Mattila & Choi (2006); Olmos (2012); Campos et al. (2005)
Características físicas	Phillips (1999); Morey & Dittman (2003); Barros (2005); Reynolds (2004); Yang & Lu (2006); Reynolds & Thompson (2007); Olmos (2012)
Administración de procesos	Phillips (1999); Yang & Lu (2006); Cizmar & Weber (2000); Seol et al. (2007); Olmos (2012); Juhász (2015)

Fuente: Elaboración propia con base en Tsai et al (2009)

2.7 Pertinencia y justificación a la creación de un nuevo modelo

La revisión literaria desarrollada en el presente capítulo, denota la relevancia de comprender y medir la competitividad en el sector turístico, y el importante rol que juega el sector hotelero al estimular el crecimiento económico y la estabilidad de las regiones (Juhász, 2015). Sin embargo, hasta ahora, los estudios se han centrado más en el nivel macro, siendo escasas las aportaciones enfocadas en el análisis de la competitividad de los hoteles como entidades de negocio, quizás por la complejidad que supone dicha labor.

Diversos métodos, indicadores y modelos de competitividad han sido analizados, ofreciendo una amplia variedad de perspectivas en torno a su medición en el ramo hotelero. Los autores asocian el éxito competitivo de los hoteles a distintas combinaciones de elementos, sin aportar suficiente claridad ni homogeneidad de criterios.

Más aún, la competitividad enfocada al segmento boutique dentro de la hotelería, parece ser un terreno hasta ahora inexplorado, quizás asumiendo que el comportamiento de los hoteles boutique en el plano competitivo responde a los mismos parámetros de la hotelería en general.

Sin embargo, es claro que los hoteles boutique representan un servicio único y esencialmente distinto a los hoteles tradicionales. En consecuencia, su competitividad no puede ser encuadrada en los esquemas existentes y se vuelve preciso abordar la tarea de construir un nuevo modelo de competitividad enfocado específicamente a los hoteles boutique.

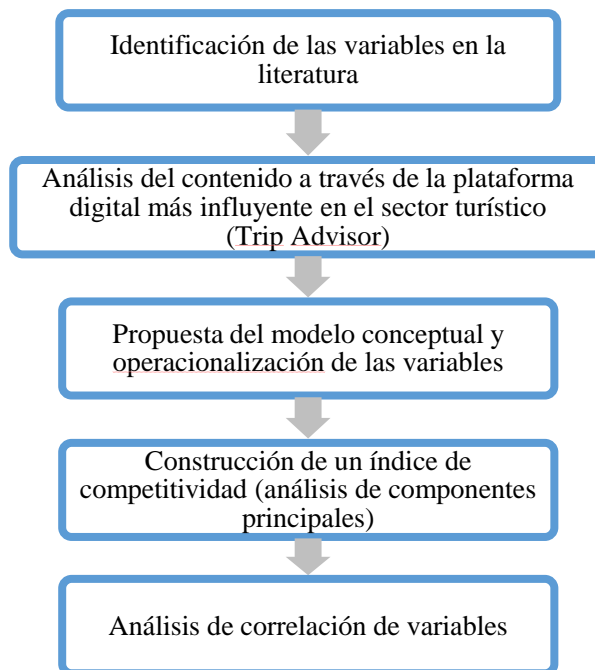
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Resumen metodológico

El presente trabajo de investigación parte de una exhaustiva revisión de la literatura que, comprende en primera instancia, la revisión de los antecedentes y concepto de “hotel boutique”, así como un panorama general del comportamiento y evolución del mercado de lujo. Posteriormente se analiza el concepto de competitividad y los modelos utilizados para su medición en el sector empresarial, turístico y hotelero. A partir de esta revisión literaria, se denota una clara ausencia de instrumentos enfocados a la medición de la competitividad en los hoteles boutique, dando cabida a la construcción de una nueva propuesta.

La investigación se llevó a cabo utilizando una metodología mixta, que integra en primera instancia, el análisis de contenido a través del cual, fue posible obtener datos cuantitativos a partir de datos cualitativos. Posteriormente, se realizó un análisis estadístico, donde a través del método de componentes principales se construyó un índice de competitividad. Finalmente, a través de un análisis de correlación de variables fue posible validar las hipótesis. La Figura 26, ilustra un resumen de la metodología aplicada en la investigación.

Figura 26: Metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de contenido de las plataformas digitales Expedia y TripAdvisor

El interés de este estudio, reside en conocer qué elementos hacen competitivo a un hotel boutique, detonando su éxito como entidad de negocio y su preferencia por el mercado, entre las distintas alternativas de alojamiento. Por tanto, la opinión de los huéspedes de estos hoteles, representa un elemento de gran valor, al aportar un panorama general bastante certero sobre aquello que es importante para el mercado potencial: sus gustos, preferencias, motivaciones de compra y expectativas de consumo, que se vuelven aspectos imperativos para cualquier hotel boutique enfocado en crear experiencias de consumo gratificantes y satisfactorias para sus huéspedes. Esta es la razón por la cual, el modelo de competitividad propuesto, parte fundamentalmente de un análisis de contenido a partir de información recabada en dos de las plataformas digitales de recomendación y reserva de servicios turísticos más importantes a nivel global: TripAdvisor y su creador, Expedia (O'Connor, 2008).

De acuerdo con López (2009), el análisis de contenido se sitúa en el campo de la investigación descriptiva; y busca esencialmente descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado, extrayéndolos de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor de medición. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse. Esta técnica es la más elaborada y la que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental y ha cobrado una especial relevancia en la medición de las motivaciones; ya que se fundamenta en el supuesto de que las respuestas verbales, proporcionan información acerca de los motivos de las personas.

En este primer análisis de contenido, comprende las opiniones de 360 huéspedes de hoteles boutique ubicados en distintos estados de la República Mexicana, acotando la selección a los 15 comentarios más recientes, de cada uno de los 25 hoteles boutique ubicados en el país, conforme a la categorización realizada por “Hoteles Boutique de México A.C.”, organismo líder en la industria a nivel nacional.

Cada comentario fue leído y analizado íntegramente, extrayendo de él, las palabras clave escritas textualmente por los huéspedes en sus reseñas y pretendiendo rescatar la esencia de sus ideas e impresiones expresadas en los relatos de sus experiencias de consumo. Estas palabras clave e ideas, fueron posteriormente categorizadas en 8 grupos generales en función del elemento mencionado y

cuantificados, para obtener un panorama general sobre los aspectos de mayor peso (los más mencionados) para el mercado de la hotelería boutique.

Así, la Figura 27 reporta los resultados de cada una de estas ocho categorías, y su nivel de relevancia en función de las veces que estos aspectos fueron mencionados en las reseñas de los huéspedes.

Figura 27: Elementos más atractivos para los huéspedes de los hoteles boutique
(Basado en las opiniones de los huéspedes expresadas en TripAdvisor y Expedia)

Prioridad	Categoría	No. de menciones
1	Infraestructura	877
2	Servicio y atención del personal	771
3	Experiencia de descanso	455
4	Atmósfera/ Concepto propio	331
5	Integralidad de la propuesta (oferta de servicios complementarios)	239
6	Ubicación	151
7	Costo	50
8	Segmentación (enfoque a un nicho de mercado específico)	23

Fuente: Elaboración propia

Se parte entonces de este primer resultado para identificar las áreas críticas que suponen el éxito de los hoteles boutique desde la óptica de sus huéspedes y plantear entonces un modelo inicial de competitividad.

3.3 Propuesta de un modelo conceptual de competitividad en hoteles boutique

Con base en el análisis exploratorio detallado anteriormente, se construye un modelo conceptual que relaciona la competitividad de los hoteles boutique con la presencia de 8 factores englobados en dos rubros generales; por un lado, los aspectos básicos vinculados a la industria hotelera, y por el otro, los elementos más específicos que fungen como sellos distintivos de los hoteles boutique. Esta relación se expresa en la Figura 28.

Figura 28: Modelo conceptual de competitividad en hoteles boutique



Fuente: Elaboración propia

Los ocho atributos principales, a su vez contemplan dentro de sí, sub-categorías que nutren y dan peso a cada elemento del modelo. Todas estas características no sólo se hicieron evidentes en el análisis exploratorio de las opiniones de los huéspedes, sino que además, coinciden con la literatura existente sobre los hoteles boutique y sus principales características, y son congruentes a su vez con las opiniones de los actuales líderes y protagonistas en el ramo hotelero boutique a nivel global.

La Figura 29, ilustra las sub-variables que integran cada uno de los ocho factores básicos del modelo.

Figura 29: Variables y sub-variables del modelo de competitividad en hoteles boutique



Fuente: Elaboración propia

3.4 Operacionalización de las variables

La medición de estas ocho variables del modelo y sus correspondientes sub-variables, contempla tres fuentes de obtención de datos, tanto numéricos como cualitativos, las cuales se expresan en la Figura 30.

Figura 30: Fuentes de obtención de datos

Datos cuantitativos	Datos cualitativos
Las calificaciones de cada hotel, en distintas categorías evaluadas por los usuarios, en las plataformas digitales Expedia y Booking.	Valoraciones personales y descripciones de la líder de “Hoteles Boutique de México A.C.”
Reportes de datos de la Secretaria de Turismo de México.	
Información reportada por “Hoteles Boutique de México A.C.”	

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se construyó una base de datos que contempla la valoración de todos estos elementos (variables y sub-variables), para cada uno de los hoteles que conforman la muestra el estudio. Con

la finalidad de aportar mayor solidez a los resultados del estudio, se aprovecharon todas las fuentes de datos disponibles para medir cada una de las variables. Por ende, una misma variable, puede contemplar tanto datos numéricos como cualitativos para su medición. De igual forma, otras variables pueden contemplar dos distintas fuentes de datos y escalas; en cuyo caso los datos se ponderan en proporciones iguales, para obtener un resultado unificado para dichas variables. Las Figuras 31 a 38 expresan todos los elementos considerados para la medición de las ocho variables independientes del modelo y sus respectivas sub- variables.

Figura 31: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Infraestructura”

Variable 1: Infraestructura			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Limpieza	EXPEDIA	Limpieza de las habitaciones	Escala 1-5
	BOOKING	Limpieza en general del hotel	Escala 1-10
Calidad de las instalaciones	BOOKING	Instalaciones y servicios (Valoración de los huéspedes)	Escala 1-10
	EXPEDIA	Estado del Hotel (En general)	Escala 1-5
Diseño y estilo	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Diseño arquitectónico (Presencia de un estilo definido mezcla de estilos)	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Naturaleza (Entorno rodeado de naturaleza)	SI/ NO
Tecnología	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Presencia de elementos tecnológicos	SI/ NO
	BOOKING	Wifi Gratis	Escala 1-10

Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Servicio y atención del personal”

Variable 2: Servicio y atención del personal			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Calidad del servicio y atención del personal	EXPEDIA	Servicio y personal (Valoración de los huéspedes)	Escala 1-5
	BOOKING	Atención del personal (Valoración de los huéspedes)	Escala 1-10
Personalización	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Servicio altamente personalizado	SI/ NO

Fuente: Elaboración propia

Figura 33: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Experiencia de descanso”

Variable 3: Experiencia de descanso			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Comodidad	EXPEDIA	Comodidad de las habitaciones	Escala 1-5
	BOOKING	Confort	Escala 1-10
Ambiente relajante	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Experiencia de relax y descanso (silencio/paz)	SI/ NO
Privacidad	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Privacidad / Intimidad	SI/ NO

Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Atmósfera/ Concepto propio”

Variable 4: Atmósfera/ Concepto propio			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Enfoque en el arte	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Boutique de artesanías/ Antigüedades	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Antigüedades como parte de la decoración	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Galería de arte dentro del hotel	SI/ NO
Filosofía ambientalista	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Acciones pro ecología/ sustentabilidad	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Auto-Producción de insumos	SI/ NO
Experiencia local	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Fin alternativo (actividad secundaria además de ser hotel)	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Personal y "sazón" propio del destino	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Uso de productos locales	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Amenidades temáticas	SI/ NO
Autenticidad en los espacios	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Adaptación de espacios antiguos	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	SI/ NO
	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Diferenciación de habitaciones	SI/ NO
Historia y misticismo	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Hotel con historia (Leyenda/ Misticismo)	SI/ NO
Enfoque en la gastronomía	Atributo otorgado por Hoteles Boutique de México A.C.	Cocina Gourmet	SI/ NO
Ambientación	Categorías de Hoteles Boutique de México A.C	Rústico	SI/ NO
		Sencilla Elegancia	SI/ NO

	Lujoso	SI/ NO
	Sofisticado	SI/ NO
	Exquisito	SI/ NO
	Ecléctico	SI/ NO
	Casual	SI/ NO
	Amplio	SI/ NO
	Cultural	SI/ NO

Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Integralidad de la propuesta”

Variable 5: Integralidad de la propuesta			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Actividades/ atracciones adicionales al hospedaje	Categorías de Hoteles Boutique de México A.C	Alberca	SI/ NO
		Restaurante	SI/ NO
		Bar	SI/ NO
		SPA	SI/ NO
		Temazcal	SI/ NO
		Espacio para eventos	SI/ NO
		Capilla	SI/ NO
		Transportación	SI/ NO

Fuente: Elaboración propia

Figura 36: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Ubicación”

Variable 6: Ubicación			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Accesibilidad	Categorías de Hoteles Boutique de México A.C	Aislado	SI/ NO
		Céntrico	SI/ NO
		Indistinto	SI/ NO
Tipo de destino	Categorías Secretaría de Turismo de México	Ciudad de interior	SI/ NO
		Ciudad grande	SI/ NO
		Centro de playa (Otros)	SI/ NO
		Centro de playa (Tradicionales)	SI/ NO

		Ciudad de interior/ Pueblo mágico	SI/ NO
Idoneidad de la ubicación	BOOKING	Ubicación (valoración de los huéspedes)	Escala 1-10

Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Costo”

Variable 7: Costo			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Precio	Hoteles Boutique de México A.C	Precio promedio por noche en habitación estándar	\$0-\$5,000 MXN
Relación calidad-precio	BOOKING	Relación Calidad- Precio (valoración de los huéspedes)	Escala 1-10

Fuente: Elaboración propia

Figura 38: Fuentes de datos, medición y sub-categorías de la variable “Segmentación”

Variable 8: Segmentación			
Sub-variables	Fuente de información	Categorías de las sub-variables	Forma de medición
Enfoque a un tipo de mercado específico	Categorías de Hoteles Boutique de México A.C	Familiar	SI/ NO
		Negocios	SI/ NO
		Parejas	SI/ NO
		Mascotas	SI/ NO

Fuente: Elaboración propia

Las variables descritas en las tablas anteriores representan dimensiones que el modelo plantea como los ocho factores que impactan en la competitividad de los hoteles boutique, siendo ésta última la protagonista del presente estudio. Sin embargo, su medición implica un cierto grado de complejidad al ser la competitividad un concepto multidimensional que puede ser relacionado con una gran variedad de indicadores, dependiendo del objeto de análisis (Flores, 2008, citado por Saavedra et al., 2013).

3.5 Construcción de un índice de competitividad

La revisión de la literatura realizada al inicio de la presente investigación contrasta las posturas de diversos autores que en sus estudios, abordan el tema de la competitividad desde diferentes perspectivas. La existencia de modelos de competitividad tan generales y a la vez tan acotados a distintos entornos, refleja la integralidad implícita en el concepto y justifica la necesidad de incluir para su medición, variables propias y específicas del giro de negocio de interés. Esta es la razón por la cual, el presente estudio parte de las bases teóricas plasmadas en estudios previos sobre competitividad y a partir de dichos fundamentos teóricos, se desarrolla un índice multivariado para la medición de la competitividad de los hoteles boutique, el cual está basado en 4 indicadores numéricos: Número de habitaciones, Precio promedio por habitación, Porcentaje de ocupación y Evaluación global de los huéspedes en tres distintas fuentes de datos (Expedia, Booking y TripAdvisor).

3.5.1 Fuentes de obtención de datos para la construcción del índice de competitividad

Los dos primeros indicadores que conforman el índice de competitividad (Número de habitaciones y Precio promedio por habitación) fueron obtenidos a partir de la información proporcionada por la organización “Hoteles Boutique de México A.C.”, organismo líder en el sector. Mientras que para la obtención del tercer indicador del índice (Porcentaje de ocupación), se tomaron como base dos mediciones proporcionadas por la Secretaría de Turismo de México:

1. El porcentaje de ocupación de los municipios (dato disponible únicamente para 11 de los 20 hoteles analizados).
2. El porcentaje de ocupación de los estados, por categoría de estrellas (dato disponible para el total de hoteles analizados).

A partir de estas dos mediciones y compensando ambos efectos de variabilidad, se generó el indicador *Porcentaje de ocupación* utilizado en el índice de competitividad. Esto se logró multiplicando el porcentaje de ocupación del estado, por categoría de estrellas por su desviación estándar o grado de dispersión y dividiendo dicho resultado entre la desviación estándar del porcentaje de ocupación del municipio. Obteniendo con ello, un porcentaje de ocupación para cada hotel vinculado a las dos variabilidades, tanto la ocupación global del estado donde se ubica, como la del municipio exacto.

Finalmente el último indicador contemplado para la construcción del índice de competitividad (Evaluación global de los huéspedes), se obtuvo a partir de las calificaciones generales asignadas a

cada hotel en tres diferentes plataformas digitales de recomendación turística: Expedia, TripAdvisor y Booking.

3.5.2 Metodología aplicada en la construcción del índice de competitividad

De acuerdo con Almenara et al. (2002), el análisis de componentes principales permite simplificar un conjunto de datos, generalmente cuantitativos, procedentes de un conjunto de variables interrelacionadas. Este objetivo se alcanza obteniendo, a partir de combinaciones lineales de las variables originalmente medidas, un nuevo conjunto de igual número de variables, no correlacionadas, llamadas componentes principales, en las cuales permanece la variabilidad presente en los datos originales, y que al ordenarlas decrecientemente por su varianza, es posible explicar el fenómeno de estudio. La síntesis de información que esta técnica facilita, la ha convertido en una herramienta idónea para construir indicadores o índices.

De manera que el índice de competitividad utilizado en el presente estudio, fue desarrollado a través del análisis de componentes principales, donde los cuatro indicadores numéricos antes mencionados, fueron combinados y ponderados, obteniendo para cada hotel, un valor conjunto que reporta su nivel de competitividad, pudiendo entonces comparar cuáles de los hoteles analizado son más o menos competitivos, en función de las variables que integran el índice, expresadas en la Figura 39.

Figura 39: Variables que integran el índice de competitividad

Número de variable en el índice	Descripción de la variable
Variable 1	Nombre del Hotel
Variable 2	Precio promedio por habitación
Variable 3	Número de habitaciones
Variable 4	Evaluación de usuarios TripAdvisor
Variable 5	Evaluación de usuarios Expedia
Variable 6	Evaluación de usuarios Booking
Variable 7	Porcentaje de ocupación

Fuente: Elaboración propia.

Aunque originalmente, el índice arrojaba una escala de medición entre -3.41 y 1.59, éste fue re-escalado en un intervalo de 0 a 100 con el fin de facilitar su comprensión, siendo 0 el valor que refleja la menor competitividad y 100, el valor máximo en dichos términos.

3.6 Validación del modelo a través del análisis de correlación de variables

Una vez propuesto el modelo conceptual de competitividad, habiendo recabado información contundente para la medición de sus variables y teniendo un valor de competitividad para cada uno de los hoteles de la muestra, calculado con base en el índice construido, se procede a validar el modelo planteado para comprobar su veracidad o en su caso, realizar las adecuaciones pertinentes. Para ello, se llevaron a cabo los siguientes pasos, cuyo procedimiento se detalla a continuación.

- 1) *Selección de la muestra*
- 2) *Construcción de la base de datos*
- 3) *Estimación de datos faltantes*
- 4) *Obtención de valores unificados: variables con más de una fuente de datos numéricos*
- 5) *Análisis de correlación de variables*

3.6.1 Selección de la muestra

Del total de los 25 hoteles boutique así categorizados por la asociación Hoteles Boutique de México S.A., se descartaron de la muestra 5 de ellos, al no contar con información suficiente sobre las variables de interés, en las demás fuentes de datos. Obteniendo así una muestra conformada por 20 hoteles boutique con la cual se pudo probar el modelo.

3.6.2 Construcción de la base de datos

Una vez seleccionados los 20 hoteles que integran la muestra de análisis, se procedió a recabar en las fuentes de datos anteriormente señaladas para cada variable y sub-variable (*Ver sección 3.4: Operacionalización de las variables*), toda la información tanto cualitativa como cuantitativa para cada uno de ellos. Se realizó un minucioso análisis en las distintas fuentes de datos, para cada uno de los hoteles de la muestra, que consistió lo siguientes rubros.

- a) La extracción de las valoraciones numéricas, expresadas por los huéspedes de cada hotel en las categorías de interés, en las plataformas Expedia y Booking.

- b) Un análisis de contenido del portal web de “Hoteles Boutique de México A.C” sobre las descripciones de cada hotel sobre sus características, atributos y distintivos.
- c) Una revisión de los estudios publicados por la Secretaria de Turismo de México, a partir de los cuales se obtuvieron diversas categorizaciones y parámetros, empleados en la medición de algunas variables del modelo.

A partir de la información recabada, junto con el índice de competitividad construido, se realizó una base de datos que integra la valoración de todos los elementos del modelo (variables, sub-variables y atributos), para cada uno de los hoteles que conforman la muestra de estudio.

3.6.3 Estimación de datos faltantes

Una vez construida la base de datos de los 20 hoteles boutique seleccionados, sólo existía un dato faltante, correspondiente a la evaluación de los huéspedes del hotel Rancho Las Cruces en el rubro “Wifi gratuito” de la plataforma Booking. Con la finalidad de no descartar este hotel de la muestra debido a este único dato faltante, se estimó un valor a partir del promedio de los demás hoteles en esta misma categoría, obteniendo así un valor estimado de 7.7 el cual fue asignado a este hotel.

3.6.4 Obtención de valores unificados: variables con más de una fuente de datos numéricos

Con el fin de obtener un valor unificado para las variables constituidas por más de una fuente de datos numéricos, se realizó un promedio ponderado de los datos. Tal fue el caso de las variables *Limpieza*, *Calidad de las instalaciones*, *Calidad del servicio y atención del personal* y *Comodidad*; para cuya medición se consideraron las evaluaciones de los huéspedes tanto de Expedia como de Booking. Sin embargo, las escalas de evaluación proporcionadas por dichas plataformas, son distintas en sus valores numéricos.

Para estos casos, se obtuvo un promedio ponderado de ambas fuentes de datos, al multiplicar el valor asignado por los huéspedes a cada hotel, por el porcentaje de reseñas que cada plataforma representa del total considerado, y posteriormente sumando ambos valores. La Figura 40 ilustra dicha relación.

Figura 40: Promedios ponderados de variables con más de una fuente de datos

Reseñas de huéspedes					Variables con más de una fuente de datos: Evaluación de los huéspedes en Expedia (Escala 1-5) y Booking (Escala 1-10)								Promedios ponderados (% Expedia * Evaluación Expedia) + (% Booking * Evaluación Booking)			
Total de Reseñas	EXPEDIA		BOOKING		A		B		C		D		A	B	C	D
	No. de Reseñas	% del Total	No. de Reseñas	% del Total	EXPEDIA	BOOKING	EXPEDIA	BOOKING	EXPEDIA	BOOKING	EXPEDIA	BOOKING				
51	16	31%	35	69%	4.8	9.4	4.7	9.4	4.7	9.7	4.6	8.8	7.96	7.93	8.13	7.48
434	147	34%	287	66%	4.3	8.3	4.2	8	4.3	8.5	4.4	8.4	6.94	6.71	7.08	7.05
466	64	14%	402	86%	4.6	9.2	4.5	8.3	4.3	8.6	4.2	8.7	8.57	7.78	8.01	8.08
200	132	66%	68	34%	4.8	9.6	4.7	9	4.7	9.8	4.4	8.9	6.43	6.16	6.43	5.93
61	25	41%	36	59%	4.8	9.6	4.7	9.1	4.8	9.9	4.8	9.2	7.63	7.30	7.81	7.40
75	22	29%	53	71%	4.9	9.5	5	9.6	4.9	9.7	4.9	9.3	8.15	8.25	8.29	8.01
22	13	59%	9	41%	4.2	9.2	3.8	7.5	4.2	7.8	3.8	8.1	6.25	5.31	5.67	5.56
11	5	45%	6	55%	5	9.6	4.8	10	5	10	4.6	9.6	7.51	7.64	7.73	7.33
279	131	47%	148	53%	4.7	9.3	4.6	9.1	4.8	9.5	4.6	9	7.14	6.99	7.29	6.93
91	25	27%	66	73%	4.9	9.6	4.8	9.3	4.8	9.7	4.6	9.1	8.31	8.06	8.35	7.86
18	3	17%	15	83%	5	9.8	5	9.5	5	9.5	5	9.5	9.00	8.75	8.75	8.75
197	165	84%	32	16%	4.7	9.5	4.5	9.1	4.7	9.7	4.5	8.8	5.48	5.25	5.51	5.20
261	139	53%	122	47%	4.6	9	4.3	8.5	4.6	9.1	4.2	8.5	6.66	6.26	6.70	6.21
8	3	38%	5	63%	4.7	9	4	7	5	8.8	4.3	7	7.39	5.88	7.38	5.99
406	124	31%	282	69%	4.6	9	4.3	8.4	4.3	8.8	4.5	8.7	7.66	7.15	7.43	7.42
214	107	50%	107	50%	4.8	8.8	4.6	8.4	4.5	8.4	4.8	9.1	6.80	6.50	6.45	6.95
119	11	9%	108	91%	3.9	7.7	3.9	7.3	4.2	8.4	3.8	7.6	7.35	6.99	8.01	7.25
230	127	55%	103	45%	4.9	9.6	4.6	9.3	4.8	9.7	4.7	9.5	7.00	6.70	6.99	6.85
294	185	63%	109	37%	4.7	9.1	4.5	8.9	4.7	9.1	4.5	8.8	6.33	6.13	6.33	6.09
387	129	33%	258	67%	4.7	9.4	4.6	8.9	4.6	8.9	4.7	9.2	7.83	7.47	7.47	7.70

A: Limpieza
 B: Calidad de las instalaciones
 C: Calidad del servicio y atención del personal
 D: Comodidad

Fuente: Elaboración propia

3.6.5 Análisis de correlación de variables

El análisis de correlación de Pearson es una técnica que ha sido ampliamente utilizada en el plano científico y en diversas aportaciones sobre competitividad hotelera (Papatheodorou, 2002; Osmanoglu & Üzümlü, 2018); Молчанова et al., 2018; Milićević & Petrović, 2019; Girón et al., 2008) De acuerdo con Camacho (2008), es el método mayormente utilizado para determinar si existe

asociación lineal entre dos variables cuantitativas continuas. Su aplicación supone la obtención del *Coefficiente de Correlación de Pearson*, usualmente representado por la letra R, el cual hace referencia al grado de relación lineal entre variables que varían conjuntamente (Camacho, 2008).

Dado que uno de los objetivos planteados en el presente estudio consistió en medir la influencia de las variables del modelo, con la competitividad de los hoteles boutique, el análisis de correlación de variables se consideró la técnica más adecuada para este fin.

Este análisis permitió relacionar el nivel de competitividad de cada hotel (con base en el índice construido), con la presencia de cada una de las 8 variables que integran el modelo, y sus correspondientes sub-variables, pudiendo entonces, identificar el impacto de cada una de ellas, en la competitividad de los hoteles boutique. Los resultados se presentan en el siguiente capítulo de este trabajo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Tal como se detalló en el capítulo anterior, la metodología aplicada en la presente investigación, conjunta dos interesantes mediciones. En primer lugar la creación de un índice de competitividad, a partir del cual, pudo obtenerse una valoración de competitividad para cada hotel analizado. Y en segundo lugar, el análisis de la relación entre las variables del modelo propuesto con dicho valor de competitividad, pudiendo así identificar aquellos elementos cuya presencia es detonante de competitividad en los hoteles boutique. Los resultados de ambas mediciones, se presentan a lo largo de este capítulo.

4.1 Resultados del índice de competitividad

A partir del índice de competitividad construido en la presente investigación, es posible identificar cuáles de los hoteles analizados, son más o menos competitivos, en función de las variables que integran el índice: 1) *Precio promedio por habitación*, 2) *Número de habitaciones*, 3) *Evaluación de usuarios en 3 diferentes plataformas digitales (TripAdvisor, Expedia y Booking)* y 4) *Porcentaje de ocupación*.

La Figura 41 reporta el nivel de competitividad de cada uno de los hoteles analizados, con base en el índice. Los resultados han sido ordenados de mayor a menor, siendo el Hotel Chantli Mare, el más competitivo con una puntuación de 100 y el Hotel Sitio Sagrado, el menos competitivo con puntuación de 0, conforme a la escala del índice.

Figura 41: Nivel de competitividad de los hoteles boutique

Índice de competitividad (Escala 0-100)	Hotel
100	Chantli Mare
99.68517	Gran Casa Sayula
99.51657	Villa Ganz Boutique Hotel
96.26967	Hacienda San Ángel
94.2676	La Quinta Luna
91.36157	La Casa del Atrio
82.87172	Villas Flamingos
81.69368	Las Alamandas
77.04357	Casona María

76.1978	Mesón Sacristía de la Compañía
74.50729	Luna Líquida
73.67132	Senses Riviera Maya by Artisan
63.45103	Argovia Finca Resort
61.81249	Senses 5a Avenida by Artisan
61.36856	Rancho Las Cruces
51.91767	Villa Montaña
32.7198	Hacienda los Laureles
30.25733	Casa Mateo
15.42412	Artisan Family Hotels and Resorts Collection
0	Sitio Sagrado

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Análisis del hotel boutique más competitivo

Los resultados del índice de competitividad, aportan ya una medición interesante sobre aquellos hoteles boutique que podrían considerarse más o menos competitivos, siendo el hotel Chantli Mare ubicado en La Manzanilla, Jalisco, quien gana el protagonismo. Se vuelve entonces interesante, centrar la atención de manera particular en este hotel, al considerarse un caso de éxito dentro de la industria de la hotelería boutique.

El hotel más competitivo: Chantli Mare (*Casa en el Mar*)



“Chantli Mare”, es hotel es uno de los mejor evaluados en las plataformas digitales de mayor peso en el sector turístico, siendo destacable el alto nivel de satisfacción de sus huéspedes reflejado en los comentarios y recomendaciones. De acuerdo con Laitre (2019), la directora de Hoteles Boutique de México, este hotel lo caracterizan ciertos elementos, descritos a continuación.

- **Ubicación:** Este hotel se encuentra ubicado en Costa Alegre, Jalisco. Su localización es aislada en una playa del Pacífico mexicano, pero privilegiada por su belleza natural y el calor de su gente. Se puede acceder a él desde la ciudad de Manzanillo o desde Puerto Vallarta. Se encuentra además muy cerca de la comunidad de La Manzanilla.
- **Tamaño/ Capacidad:** El hotel cuenta únicamente con 6 suites.

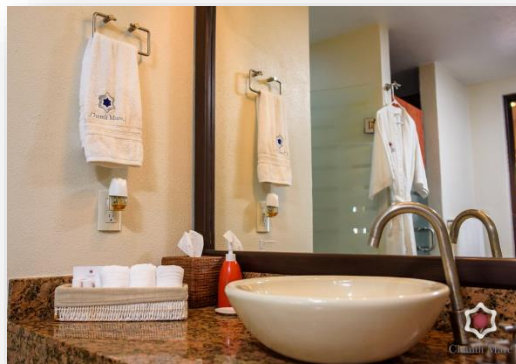
- **Precio:** Su tarifa promedio por noche es de \$2,500 M.N., la cual puede considerarse bastante aceptable e incluso un poco en ventaja respecto a sus competidores directos, ya que se encuentra ligeramente por debajo del precio promedio del total de hoteles analizados.
- **Decoración/ Ambientación:** El hotel ocupa como infraestructura, una casa originaria de 1977, restaurada en su totalidad en un estilo arquitectónico rústico y con una elegante sencillez que armoniza perfectamente con el entorno que le rodea. Su decoración es sencilla y casual, se utilizan colores vibrantes característicos de la cultura mexicana.



Cada una de las suites ha sido cuidadosamente decorada de acuerdo al nombre que lleva (*Estrella, Coral, Veleros, Etc.*) y todas ellas cuentan con amenidades y detalles de artesanía tradicional mexicana.



- **Equipamiento de las habitaciones:** Todas las suites están equipadas con pantalla plana, televisión por cable y aire acondicionado. Algunas de ellas cuentan con su propia terraza con vista al mar que invitan a disfrutar de los paisajes y el agradable entorno natural. Cada habitación ofrece un kit de servicio muy completo, como batas de baño, que hacen aún más comfortable la estancia.



- **Experiencia de descanso:** Los espacios del hotel están pensados para ofrecer a sus huéspedes una experiencia de total relajamiento y descanso. La extensa playa, permite realizar agradables caminatas, disfrutar de los fantásticos atardeceres o simplemente relajarse en las hamacas o camastros con que se cuenta. Las terrazas en las habitaciones, así como la

arquitectura en general del hotel, ofrece hermosas vistas a la playa y a los jardines, haciendo más especial para los huéspedes el disfrutar de actividades simples, como un café matutino, una tarde de lectura o simplemente sentarse a contemplar la belleza del mar. Asimismo, el hotel ofrece el servicio de masajes en la habitación, lo cual es un atractivo para muchos huéspedes, que favorece su experiencia de descanso y relajamiento.



- **Sabor local:** Además de transmitir una esencia local en la decoración y ambientación, este hotel se caracteriza por su cocina gourmet, ofreciendo una amplia variedad de platillos que incorporan ingredientes frescos de la región. El reconocido chef Greg Couillard diseña para sus huéspedes un menú diario, utilizando dichos elementos y considerando las preferencias de sus huéspedes.





- **Servicio y Atención del personal:** Este aspecto representa uno de los sellos distintivos de este hotel boutique, y de acuerdo con Laitre (2019), una de las características que lo hacen tan fabuloso. La hospitalidad de sus propietarios, así como la amabilidad del personal, logran hacer sentir a sus huéspedes como en casa, siempre atentos de cada detalle durante su estancia.



- **Actividades recreativas:** Su cercanía con la comunidad de Manzanilla, ofrece la posibilidad de realizar actividades como paseos a caballo o en bicicleta, visitas al cocodrilario, paseos en kayak, paddle board o visitar playas vecinas. Asimismo, el mar abierto lo hace un lugar ideal para los viajeros aventureros que disfrutan de actividades como surf.
Un especial atractivo de este hotel, es el acceso gratuito para los huéspedes, a un campo de golf cercano llamado “*El Tamarindo*”. Este asombroso campo de 18 hoyos diseñado por

David Fleming es uno de los más reconocidos a nivel mundial por la abundancia de características naturales que posee. El mar se puede apreciar desde 9 de sus 18 hoyos con playas y acantilados que sorprenden.

- **Mercado objetivo:** La intimidad y reducido tamaño de este hotel, lo hace ideal para pequeños grupos o retiros que deseen alejarse del ajetreo de las ciudades. Asimismo, se vuelve una opción interesante para parejas, “*lunamieleros*” o eventos familiares íntimos.

4.1.2 ¿Dónde reside el éxito competitivo de los hoteles boutique?

El análisis anterior denota la existencia de diversas características asociadas al éxito competitivo de los hoteles boutique. La diversidad de elementos que construyen la experiencia boutique de alojamiento, denota que no se trata únicamente de una adecuada ubicación, de un reducido tamaño en un entorno privado y exclusivo, de un diseño arquitectónico único o de un servicio altamente personalizado. En realidad, la competitividad de los hoteles boutique se ve influenciada por una combinación de todos estos elementos. Por ende, para dar respuesta a la pregunta *¿dónde reside su éxito competitivo?* es pertinente realizar un análisis a mayor profundidad sobre la relación e impacto de cada uno de estos elementos, en la capacidad competitiva de los hoteles boutique. Los resultados de este segundo análisis, se presentan a continuación.

4.2 Resultados del análisis de correlación

El análisis de correlación en la presente investigación, se llevó a cabo en dos partes.

- 1) *Análisis global de la muestra*, en el cual se analizaron conjuntamente los 20 hoteles boutique y la relación de las variables del modelo con la competitividad de cada uno de ellos.
- 2) *Análisis de la muestra segmentada por tipo de destino*, donde se categorizaron los hoteles en función del tipo de destino en el que se encuentran ubicados (destinos de ciudad y destinos de playa) obteniendo así, pudiendo comparar y contrastar la dinámica de los factores que influyen en la competitividad, dependiendo del entorno.

4.2.1 Análisis global de la muestra

Los resultados del análisis de correlación denotan la influencia positiva de 33 de los 52 atributos evaluados, en la competitividad, destacando así su impacto como impulsores de ésta en los hoteles boutique. Por su parte, 18 de ellos muestran una influencia negativa en la competitividad, lo cual conduciría a pensar que su presencia no sólo no contribuye al éxito de los hoteles, sino que por el contrario, limita su capacidad competitiva. Finalmente, sólo un atributo mostró nula relación con la competitividad, indicando que su presencia resulta indistinta. Estos datos pueden observarse en la Figura 42, donde se presenta el nivel de correlación con la competitividad, asociado a cada uno de los 52 atributos evaluados.

Figura 42: Correlación de los 52 atributos evaluados con la competitividad

Atributos	Correlación con la Competitividad	
	Coefficiente de Correlación	Tipo de Relación
Idoneidad de la ubicación	0.72	Positiva alta
Relación calidad-precio	0.71	Positiva alta
WiFi Gratis	0.68	Positiva moderada
Antigüedades como parte de la decoración	0.49	Positiva moderada
Diferenciación de habitaciones	0.48	Positiva moderada
Galería de arte dentro del hotel	0.44	Positiva moderada
Diseño arquitectónico	0.43	Positiva moderada
Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.41	Positiva moderada
Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.38	Positiva baja
Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.36	Positiva baja
Adaptación de espacios antiguos	0.30	Positiva baja
Calidad de las instalaciones	0.28	Positiva baja
Ambientación estilo Exquisito	0.28	Positiva baja
Amenidades temáticas	0.25	Positiva baja
Ambientación estilo Sofisticado	0.23	Positiva baja
Capilla	0.21	Positiva baja
Ambientación estilo Casual	0.19	Positiva muy baja
Transportación	0.17	Positiva muy baja
Comodidad, confort de las habitaciones	0.16	Positiva muy baja
Limpieza	0.16	Positiva muy baja
Calidad del servicio y atención del personal	0.15	Positiva muy baja
Privacidad / Intimidad	0.14	Positiva muy baja
Ambientación estilo Cultural	0.14	Positiva muy baja
Ambientación estilo Lujoso	0.14	Positiva muy baja
Accesibilidad	0.12	Positiva muy baja
Precio promedio	0.11	Positiva muy baja

Tipo de destino	0.10	Positiva muy baja
Presencia de elementos tecnológicos	0.08	Positiva muy baja
Enfoque en la gastronomía	0.08	Positiva muy baja
Acciones pro ecología/ sustentabilidad	0.06	Positiva muy baja
Auto-Producción de insumos	0.05	Positiva muy baja
Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	0.05	Positiva muy baja
Servicio altamente personalizado	0.03	Positiva muy baja
Enfocado a mercado "Parejas"	0.00	Nula
Ambientación estilo Ecléctico	-0.01	Negativa muy baja
Bar	-0.03	Negativa muy baja
Fin alternativo (actividad secundaria)	-0.04	Negativa muy baja
Espacio para eventos	-0.05	Negativa muy baja
Ambientación estilo Rústico	-0.09	Negativa muy baja
Uso de productos locales	-0.10	Negativa muy baja
Enfocado a mercado "Familiar"	-0.16	Negativa muy baja
Historia y misticismo	-0.18	Negativa muy baja
Restaurante	-0.19	Negativa muy baja
Enfocado a mercado "Negocios"	-0.20	Negativa baja
SPA	-0.26	Negativa baja
Naturaleza (Entorno rodeado de naturaleza)	-0.26	Negativa baja
Actividades y pasatiempos	-0.28	Negativa baja
Ambientación estilo Sencilla Elegancia	-0.31	Negativa baja
Experiencia de relax y descanso (silencio/paz)	-0.36	Negativa baja
Piscina	-0.40	Negativa moderada
Ambientación estilo Amplio	-0.53	Negativa moderada
Temazcal	-0.71	Negativa alta

Fuente: Elaboración propia

Agrupación de los atributos por variables

De acuerdo al modelo de competitividad propuesto en el presente estudio, cada uno de estos 52 atributos, está asociados a alguna de las 8 variables que integran del modelo, junto con sus correspondientes sub-variables. Por lo cual, resulta prioritario analizar los resultados de la correlación desde una perspectiva más amplia, es decir, categorizando los 52 atributos evaluados, en sus correspondientes variables y sub-variables; obteniendo así la relevancia de cada una de las variables que integran el modelo.

Las tablas siguientes ilustran el comportamiento de las 8 variables del modelo, en función de los coeficientes de correlación con la competitividad, obtenidos por cada uno de atributos que las integran.

La Figura 43 muestra que los dos atributos que conforman la variable *Costo*, impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique, destacando la *Relación Calidad-Precio* como un elemento que la impulsa fuertemente. Al promediar estos dos coeficientes de correlación, se obtiene una valoración global para la variable *Costo* de .41, que la posiciona como la de mayor peso en el modelo.

Figura 43: Valoración global de la variable Costo

VARIABLE: Costo		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Relación calidad-precio	0.71	Positiva alta
Precio promedio	0.11	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)	0.41	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 44 muestra que sólo uno de los cuatro atributos que conforman la variable *Segmentación*, impacta positivamente en la competitividad de los hoteles boutique. Se trata del enfoque en un segmento de mercado “Pet Friendly”. En contraste, el enfoque hacia los mercados de Familias y Negocios, muestran una relación negativa hacia la competitividad; es decir, su presencia no sólo no suma, sino que afecta negativamente el éxito de estos hoteles. Por su parte, el enfoque hacia mercado de Parejas, resulta indistinto en términos competitivos.

Figura 44: Resultados generales de la variable Segmentación

VARIABLE: Segmentación		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Enfocado a mercado "Familiar"	-0.16	Negativa muy baja
Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.36	Positiva baja
Enfocado a mercado "Negocios"	-0.20	Negativa baja
Enfocado a mercado "Parejas"	.	Nula

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 45, se observa la valoración global promedio de la variable *Segmentación*, obtenida al excluir los atributos con coeficientes negativos o nulos y preservando únicamente aquellos positivos. En este caso, la variable queda conformada exclusivamente por el atributo de Enfoque a mercado “Pet Friendly” con un valor de .36, que la coloca como la segunda variable en prioridad en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 45: Valoración global de la variable Segmentación
(Excluyendo coeficientes negativos)

VARIABLE: Segmentación		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.36	Positiva baja
Valoración Global (Promedio)	0.36	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 46 muestra que la mayoría de los atributos que conforman la variable *Infraestructura* impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique. Únicamente el atributo Naturaleza en el entorno, muestra un coeficiente de correlación negativo, indicando que su presencia afecta negativamente éxito de estos hoteles.

Figura 46: Resultados generales de la variable Infraestructura

VARIABLE: Infraestructura			
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
	Calidad de las instalaciones	0.28	Positiva baja
	Limpieza	0.16	Positiva muy baja
Diseño y estilo	Diseño arquitectónico	0.43	Positiva moderada
	Naturaleza en el entorno	-0.26	Negativa baja
Tecnología	WiFi Gratis	0.68	Positiva moderada
	Elementos tecnológicos	0.08	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 47, se observa la valoración global promedio de la variable *Infraestructura*, obtenida al excluir el atributo con coeficiente negativo y promediar únicamente los coeficientes positivos. De esta forma, se obtiene un valor global para la variable *Infraestructura* de .33, que la posiciona como la tercera en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 47: Valoración global de la variable Infraestructura
(Excluyendo coeficientes negativos)

VARIABLE: Infraestructura				
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Valoración promedio de la Sub-VARIABLE	Tipo de relación con la competitividad
Diseño y estilo	Diseño arquitectónico	0.43	0.43	Positiva moderada
	WIFI Gratis	0.68		
Tecnología	Elementos tecnológicos	0.08	0.38	Positiva baja
	Calidad de las instalaciones	0.28		
	Limpieza	0.16	0.16	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)		0.33		

Fuente: Elaboración propia

La Figura 48 muestra que los tres atributos que conforman la variable *Ubicación*, impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique, destacando la Idoneidad de la ubicación como un elemento que la impulsa fuertemente. Al promediar estos dos coeficientes de correlación, se obtiene una valoración global para la variable *Costo* de .31, que la posiciona como la cuarta en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 48: Valoración global de la variable Ubicación

VARIABLE: Ubicación		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Idoneidad de la ubicación	0.72	Positiva alta
Accesibilidad	0.12	Positiva muy baja
Tipo de destino	0.10	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)		0.31

Fuente: Elaboración propia

La Figura 49 muestra que la mayoría de los atributos que conforman la variable *Atmósfera/ Concepto propio* impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique. Únicamente 7 de los 23 atributos que conforman esta variable, muestran coeficientes de correlación negativos, indicando que su presencia afecta negativamente el éxito de estos hoteles.

Los atributos negativos, están esencialmente concentrados en la sub-variable “Ambientación” aludiendo a algunos estilos que no favorecen el desempeño competitivo de los hoteles. De igual forma, se encuentran atributos negativos en la Sub-variable “Experiencia Local” vinculados al desempeño de actividades secundarias al alojamiento. Por ejemplo, los ranchos o fincas de café que además de operar como tal, ofrecen servicios de hospedaje bajo el concepto de hotel boutique. En tales casos, lo que podría parecer un atractivo turístico, termina desviando la atención del negocio principal y mermando la capacidad competitiva de los hoteles. En este mismo sentido, el uso de productos locales para la construcción de una experiencia única y la creación de una historia propia con cierto toque de misticismo, tampoco resultan ser elementos favorecedores para los hoteles; por el contrario, su presencia afecta negativamente su nivel de competitividad.

Figura 49: Resultados generales de la variable *Atmósfera/ Concepto propio*

VARIABLE: <i>Atmósfera/ Concepto propio</i>			
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Ambientación	Ambientación estilo Exquisito	0.28	Positiva baja
	Ambientación estilo Sofisticado	0.23	Positiva baja
	Ambientación estilo Casual	0.19	Positiva muy baja
	Ambientación estilo Cultural	0.14	Positiva muy baja
	Ambientación estilo Lujoso	0.14	Positiva muy baja
	Ambientación estilo Ecléctico	-0.01	Negativa muy baja
	Ambientación estilo Rústico	-0.09	Negativa muy baja
	Ambientación estilo Sencilla Elegancia	-0.31	Negativa baja
Autenticidad en los espacios	Ambientación estilo Amplio	-0.53	Negativa moderada
	Diferenciación de habitaciones	0.48	Positiva moderada
	Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.41	Positiva moderada
Enfoque en el arte	Adaptación de espacios antiguos	0.30	Positiva baja
	Antigüedades como parte de la decoración	0.49	Positiva moderada
	Galería de arte dentro del hotel	0.44	Positiva moderada
Experiencia local	Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.38	Positiva baja
	Amenidades temáticas	0.25	Positiva baja
	Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	0.05	Positiva muy baja
	Fin alternativo (actividad secundaria además de ser hotel)	-0.04	Negativa muy baja
Filosofía ambientalista	Uso de productos locales	-0.10	Negativa muy baja
	Acciones pro ecología/ sustentabilidad	0.06	Positiva muy baja
Historia y misticismo	Auto-Producción de insumos	0.05	Positiva muy baja
	Enfoque en la gastronomía	0.08	Positiva muy baja
	Historia y misticismo	-0.18	Negativa muy baja

Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 50, se observa la valoración global promedio de la variable *Atmósfera/ Concepto propio*, obtenida al excluir los atributos con coeficientes negativos y promediar únicamente los coeficientes positivos. De esta forma, se obtiene un valor global para la variable *Atmósfera/ Concepto propio* de .25, que la posiciona como la quinta en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 50: Valoración global de la variable *Atmósfera/ Concepto propio*
(Excluyendo coeficientes negativos)

VARIABLE: <i>Atmósfera/ Concepto propio</i>				
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Valoración promedio de la Sub-Variable	Tipo de relación con la competitividad
Enfoque en el arte	Antigüedades como parte de la decoración	0.49	0.44	Positiva moderada
	Galería de arte dentro del hotel	0.44		
	Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.38		
Autenticidad en los espacios	Diferenciación de habitaciones	0.48	0.40	Positiva moderada
	Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.41		
	Adaptación de espacios antiguos	0.30		
Ambientación	Ambientación estilo Exquisito	0.28	0.19	Positiva muy baja
	Ambientación estilo Sofisticado	0.23		
	Ambientación estilo Casual	0.19		
	Ambientación estilo Cultural	0.14		
	Ambientación estilo Lujoso	0.14		
Experiencia local	Amenidades temáticas	0.25	0.15	Positiva muy baja
	Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	0.05		
Filosofía ambientalista	Acciones pro ecología/ sustentabilidad	0.06	0.05	Positiva muy baja
	Auto-Producción de insumos	0.05		
	Enfoque en la gastronomía	0.08	0.08	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)		0.25		

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la variable *Integralidad en la propuesta*, se observan resultados contrastantes, respecto al desempeño de los atributos de las variables anteriores y su relación esencialmente positiva con la competitividad. En esta variable, la gran mayoría de los atributos muestran relaciones negativas hacia la competitividad, es decir, que lejos de incidir como promotores de su éxito, los líderes deberían evitarlos ya que merman su capacidad competitiva. En el rubro de Instalaciones, el único atributo que denota una influencia positiva (aunque baja) en la competitividad de los hoteles, es la existencia de una Capilla dentro de los complejos. Mientras que en el rubro de los servicios, destaca únicamente el de Transportación como un leve impulsor de la competitividad. Esta relación se presenta en la Figura 51.

Figura 51: Resultados generales de la variable Integralidad en la propuesta

VARIABLE: Integralidad en la propuesta (oferta de servicios complementarios al hospedaje)				
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad	
Instalaciones	Capilla	0.21	Positiva baja	
	Espacio para eventos	-0.05	Negativa muy baja	
	Piscina	-0.40	Negativa moderada	
	Temazcal	-0.71	Negativa alta	
Servicios	Transportación	0.17	Positiva muy baja	
	Bar	-0.03	Negativa muy baja	
	Restaurante	-0.19	Negativa muy baja	
	SPA	-0.26	Negativa baja	
	Actividades y pasatiempos	-0.28	Negativa baja	

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 52, se observa la valoración global promedio de la variable *Integralidad en la propuesta*, obtenida al excluir los atributos con coeficientes negativos y promediar únicamente los 2 coeficientes positivos. De esta forma, se obtiene un valor global para la variable *Integralidad en la propuesta* de .19, que la posiciona como la sexta en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 52: Valoración global de la variable Integralidad en la propuesta
(Excluyendo coeficientes negativos)

VARIABLE: Integralidad en la propuesta (oferta de servicios complementarios al hospedaje)				
Sub-VARIABLES	Atributos	Coef. Correlación	Valoración promedio de la Sub-VARIABLE	Tipo de relación con la competitividad
Instalaciones	Capilla	0.21	0.21	Positiva baja
Servicios	Transportación	0.17	0.17	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)		0.19		

Fuente: Elaboración propia

La Figura 53 muestra que dos de los tres atributos que conforman la variable *Experiencia de descanso*, impactan positivamente, aunque de manera muy baja o débil, en la competitividad de los hoteles boutique. Únicamente el atributo Ambiente relajante, muestra un coeficiente de correlación negativo, indicando que su presencia afecta negativamente éxito de estos hoteles.

Figura 53: Resultados generales de la variable Experiencia de descanso

VARIABLE: Experiencia de descanso		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Ambiente relajante	-0.36	Negativa baja
Comodidad y confort de las habitaciones	0.16	Positiva muy baja
Privacidad / Intimidad	0.14	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 54, se observa la valoración global promedio de la variable *Experiencia de descanso*, obtenida al excluir el atributo con coeficiente negativo y promediar únicamente los coeficientes positivos. De esta forma, se obtiene un valor global para la variable *Experiencia de descanso* de .15, que la posiciona como la penúltima en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad.

Figura 54: Valoración global de la variable Experiencia de descanso (Excluyendo coeficientes negativos)

VARIABLE: Experiencia de descanso		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Comodidad y confort de las habitaciones	0.16	Positiva muy baja
Privacidad / Intimidad	0.14	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)	0.15	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 55 muestra que los dos atributos que conforman la variable *Servicio y Atención del personal*, impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique, aunque ambos de manera muy baja o débil. Al promediar estos dos coeficientes de correlación, se obtiene una valoración global para la variable *Servicio y Atención del personal* de .09, que la posiciona como la última en importancia en el modelo, por su nivel de impacto en la competitividad. Este dato resulta sorprendente ya que, como se ha visto en la revisión literaria que fundamenta el presente estudio, el éxito de los hoteles boutique ha sido fuertemente asociado a un trato distinguido y una atención personalizada.

Figura 55: Valoración global de la variable Servicio y Atención del personal

VARIABLE: Servicio y atención del personal		
Atributos	Coef. Correlación	Tipo de relación con la competitividad
Calidad del servicio y atención del personal	0.15	Positiva muy baja
Servicio altamente personalizado	0.03	Positiva muy baja
Valoración Global (Promedio)	0.09	

Fuente: Elaboración propia

Relevancia de las variables en el modelo

Resumiendo la información contenida en las tablas anteriores, la Figura 56 ilustra el nivel de relevancia de cada una de las 8 variables que integran el del modelo de competitividad propuesto, en función del valor global obtenido al excluir todos los coeficientes de correlación negativos y promediar únicamente los atributos que aunque de forma mínima, impactan positivamente en la competitividad de los hoteles boutique.

Esta exclusión de datos se realizó con el objetivo de enfocar la atención únicamente en aquellos elementos que en mayor o menor medida, influyen positivamente en la variable de interés. Los atributos que conforme al análisis de correlación, demuestran una influencia negativa en la competitividad, quedan fuera del campo de interés del presente estudio; pues lo que se busca es identificar aquellos cuya presencia es detonante de su éxito competitivo.

Figura 56: Variables del modelo y su impacto en la competitividad

Prioridad	Variable	Valoración Global (Promedio de Atributos c/ Coef. +)	Tipo de relación con la competitividad
1	Costo	0.410666382	Positiva moderada
2	Segmentación	0.363866118	Positiva baja
3	Infraestructura	0.326318884	Positiva baja
4	Ubicación	0.312272481	Positiva baja
5	Atmósfera/ Concepto propio	0.247698318	Positiva baja
6	Integralidad en la propuesta	0.190098129	Positiva muy baja
7	Experiencia de descanso	0.151761839	Positiva muy baja
8	Servicio y atención del personal	0.093002867	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la exclusión de atributos con coeficientes negativos, es natural que las ponderaciones globales de cada variable, denoten a diferentes niveles, relaciones exclusivamente positivas hacia la competitividad de los hoteles boutique. De acuerdo al análisis, la variable *Costo*, es la primera en prioridad en el modelo, seguida por la *Segmentación* (limitada al mercado “Pet Friendly”) y en menor nivel de importancia, la *Infraestructura*, la *Ubicación* y la *Atmósfera/ Concepto propio*. Finalmente con relaciones muy bajas o débiles, se colocan las variables: *Integralidad en la propuesta*, *Experiencia de Descanso* y por último, el *Servicio y atención del personal*.

Relevancia de las sub-variables del modelo

En la búsqueda de una aproximación aún más específica de los resultados, la Figura 57, muestra la valoración promedio de cada sub-variable, pudiendo observar los elementos de mayor y menor peso, dentro de cada uno de estos 8 rubros. Esta información es interesante ya que permite visualizar de una manera más precisa, el rol de los distintos elementos que conforman cada variable del modelo. Entre los hallazgos más interesantes se encuentra que la Idoneidad de la ubicación de los hoteles boutique, juega un papel fundamental en su éxito competitivo, dato que no es evidente en la tabla que resume la relevancia de las 8 variables en el modelo, donde la *Ubicación* ocupa el 4to lugar en importancia. Esto sucede, ya que en la Figura 56 se muestran los promedios de todos los atributos que conforma cada variable (excluyendo los coeficientes de correlación negativos). Sin embargo, desde la perspectiva general, en la obtención de promedios, algunos datos, pierden relevancia y otros la ganan.

Figura 57: Sub-variables del modelo y su impacto en la competitividad

Variable	Sub-Variable	Valoración promedio de la Sub-Variable	Tipo de relación con la competitividad	Valoración Global (Promedio)
Costo	Relación calidad-precio	0.71	Positiva alta	0.41
	Precio promedio	0.11	Positiva muy baja	
Segmentación	Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.36	Positiva baja	0.36
Infraestructura	Diseño y estilo	0.43	Positiva moderada	0.33
	Tecnología	0.38	Positiva baja	
	Calidad de las instalaciones	0.28	Positiva baja	
	Limpieza	0.16	Positiva muy baja	
Ubicación	Idoneidad de la ubicación	0.72	Positiva alta	0.31
	Accesibilidad	0.12	Positiva muy baja	
	Tipo de destino	0.10	Positiva muy baja	
Atmósfera/ Concepto propio	Enfoque en el arte	0.44	Positiva moderada	0.25
	Autenticidad en los espacios	0.40	Positiva moderada	
	Ambientación	0.19	Positiva muy baja	
	Experiencia local	0.15	Positiva muy baja	
	Filosofía ambientalista	0.05	Positiva muy baja	
Integralidad en la propuesta	Enfoque en la gastronomía	0.08	Positiva muy baja	0.19
	Instalaciones (Capilla)	0.21	Positiva baja	
Experiencia de descanso	Servicios (Transportación)	0.17	Positiva muy baja	0.15
	Comodidad y confort de las habitaciones	0.16	Positiva muy baja	
	Privacidad / Intimidad	0.14	Positiva muy baja	
Servicio y atención del personal	Calidad del servicio y atención del personal	0.15	Positiva muy baja	0.09
	Servicio altamente personalizado	0.03	Positiva muy baja	

Fuente: Elaboración propia

Así entonces, en primer nivel de prioridad, es destacable el rol que juegan la idoneidad de la ubicación y la relación calidad- precio como elementos impulsores de la competitividad. En segundo plano, se encuentran factores como el diseño y estilo, el enfoque en el arte y la autenticidad de los espacios. El resto de elementos, muestra coeficientes promedio de correlación positivos aunque bajos o muy bajos; lo cual indica que si bien contribuyen individualmente al éxito competitivo de los hoteles boutique, su nivel de impacto, es menor en comparación con los antes mencionados. Por lo tanto, es quizás la suma de todos ellos y no su presencia particular, lo que marca una diferencia y aporta al éxito competitivo.

Resultados sobre las hipótesis de investigación

Los resultados del análisis, supondrían la aceptación y rechazo de las hipótesis de investigación presentados en la Figura 58.

Figura 58: Resultados de las hipótesis de investigación

Hipótesis Aceptadas	Hipótesis Rechazadas
<i>H1: La infraestructura incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H1₀: La infraestructura no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H2: La ubicación incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H2₀: La ubicación no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H3: El costo incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H3₀: El costo no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H4₀: El servicio y atención del personal no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H4: El servicio y atención del personal incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H5₀: La experiencia de descanso no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H5: La experiencia de descanso incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H6: La atmósfera/concepto propio incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H6₀: La atmósfera/concepto propio no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H7₀: La integralidad de la propuesta no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H7: La integralidad de la propuesta incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>
<i>H8: La segmentación incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>	<i>H8₀: La segmentación no incide positiva y significativamente en la competitividad de los hoteles boutique.</i>

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de la muestra segmentada por tipo de destino

Si bien, los resultados arrojados en este primer análisis de correlación, aporta ya un panorama general sobre el comportamiento de las variables evaluadas en la competitividad de los hoteles boutique, surgen ciertas inquietudes, al encontrar discrepancias con respecto a algunos de los elementos que han sido fuertemente asociados al concepto de hotelería boutique en la literatura, como es el caso del servicio al cliente. Estos hallazgos denotan la importancia de ahondar aún más en los resultados, buscando analizar la información desde una perspectiva más específica. Se infiere que los resultados

obtenidos en este primer análisis de correlación, puedan quedar un poco ambiguos, al estar integrada la muestra de análisis por un conjunto de hoteles con características muy diversas entre sí. Ya que si bien, todos los hoteles evaluados son considerados “boutique”, hay factores vinculados al tipo de destino en el que se encuentran ubicados (ciudades versus playas), que suponen diferencias sustanciales en su esencia, estilo y dinámica competitiva.

Por tanto, cobra relevancia el validar el modelo de competitividad de manera separada en estos dos tipos de destino: hoteles boutique de ciudad y de playa, ya que este segundo análisis permitirá analizar el comportamiento de los factores detonantes del éxito competitivo de los hoteles boutique, en función del tipo de destino en el que éstos se ubican.

Para ello, se consideran las cinco categorías utilizadas por la Secretaría de Turismo de México en la categorización hotelera: Ciudad de interior, Ciudad grande, Centro de playa (Otros), Centro de playa (Tradicionales) y Ciudad de interior (Pueblo mágico). La Figura 59, ilustra la categorización de la muestra, obteniendo 11 hoteles boutique de ciudad y 9 de playa a utilizar como dos grupos de análisis independientes en la validación del modelo.

Figura 59: Categorización de la muestra por tipo de destino

HOTELES BOUTIQUE	UBICACIÓN (Tipo de Destino)
1 Argovia Finca Resort	Ciudad de Interior
2 Artisan Family Hotels and Resorts Collection	Centro de playa (Otros)
3 Casa Mateo	Ciudad de Interior (Pueblo mágico)
4 Casona Maria	Ciudad de Interior
5 Chantli Mare	Centro de playa (Otros)
6 Gran Casa Sayula	Ciudad de Interior
7 Hacienda los Laureles	Ciudad de Interior
8 Hacienda San Ángel	Centro de playa (Tradicionales)
9 La Casa del Atrio	Ciudad de Interior
10 La Quinta Luna	Ciudad de Interior (Pueblo mágico)
11 Las Alamandas	Centro de playa (Otros)
12 Luna Líquida	Centro de playa (Tradicionales)
13 Mesón Sacristía de la Compañía	Ciudad de Interior
14 Rancho Las Cruces	Centro de playa (Tradicionales)
15 Senses 5a Avenida by Artisan	Centro de playa (Otros)
16 Senses Riviera Maya by Artisan	Centro de playa (Otros)
17 Sitio Sagrado	Ciudad de Interior
18 Villa Ganz Boutique Hotel	Ciudad Grande
19 Villa Montaña	Ciudad de Interior
20 Villas Flamingos	Centro de playa (Otros)

Fuente: Elaboración propia

Metodología del para el análisis de la muestra segmentada

La metodología aplicada en este segundo análisis de correlación, se replicó utilizando la misma muestra de hoteles boutique, ahora diferenciándolos en función del tipo de destino en el que se encuentran localizados, siendo dos las categorías evaluadas: *hoteles boutique de ciudad* y *hoteles boutique de playa*. Se analizó entonces el impacto de los mismos 52 atributos y 8 variables, en la competitividad de cada grupo, de manera separada. Los resultados se presentan a continuación.

Resultados por grupo de análisis: destinos de playa y destinos de ciudad

Las Figuras 60 y 61 ilustran los resultados obtenidos por cada grupo (hoteles boutique de ciudad y hoteles boutique de playa) respectivamente, donde los atributos se ordenan descendentemente de acuerdo a su nivel de importancia como impulsores de la competitividad.

Figura 60: Atributos y su impacto en la competitividad en hoteles boutique de ciudad

DESTINOS DE CIUDAD		
	Correlación con la Competitividad	
	Coefficiente de Correlación	Tipo de Relación
Relación calidad-precio	0.93	Positiva alta
WiFi Gratis	0.79	Positiva alta
Galería de arte dentro del hotel	0.79	Positiva alta
Idoneidad de la ubicación	0.78	Positiva alta
Antigüedades como parte de la decoración	0.71	Positiva alta
Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.66	Positiva moderada
Ambientación estilo Exquisito	0.56	Positiva moderada
Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.50	Positiva moderada
Ambientación estilo Cultural	0.50	Positiva moderada
Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.49	Positiva moderada
Diferenciación de habitaciones	0.45	Positiva moderada
Adaptación de espacios antiguos	0.32	Positiva baja
Calidad de las instalaciones	0.27	Positiva baja
Capilla	0.25	Positiva baja
Accesibilidad	0.24	Positiva baja
Amenidades temáticas	0.21	Positiva baja
Bar	0.19	Positiva muy baja
Enfocado a mercado "Negocios"	0.18	Positiva muy baja
Espacio para eventos	0.16	Positiva muy baja
Transportación	0.13	Positiva muy baja
Comodidad, confort de las habitaciones	0.12	Positiva muy baja
Presencia de elementos tecnológicos	0.12	Positiva muy baja
Calidad del servicio y atención del personal	0.10	Positiva muy baja
Limpieza	0.09	Positiva muy baja
Ambientación estilo Casual	0.04	Positiva muy baja
Ambientación estilo Sencilla Elegancia	0.02	Positiva muy baja
Enfoque en la gastronomía	0	Nula
Diseño arquitectónico	0	Nula
Ambientación estilo Sofisticado	0	Nula
Ambientación estilo Ecléctico	0	Nula
Enfocado a mercado "Parejas"	0	Nula
Acciones pro ecología/ sustentabilidad	-0.02	Negativa muy baja
Auto-Producción de insumos	-0.02	Negativa muy baja
Fin alterno (actividad secundaria)	-0.02	Negativa muy baja
SPA	-0.07	Negativa muy baja
Ambientación estilo Lujoso	-0.13	Negativa muy baja
Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	-0.14	Negativa muy baja
Enfocado a mercado "Familiar"	-0.15	Negativa muy baja
Historia y misticismo	-0.16	Negativa muy baja
Ambientación estilo Rústico	-0.17	Negativa muy baja
Privacidad / Intimidad	-0.17	Negativa muy baja
Servicio altamente personalizado	-0.23	Negativa baja
Uso de productos locales	-0.27	Negativa baja
Restaurante	-0.45	Negativa moderada
Precio promedio	-0.47	Negativa moderada
Experiencia de relax y descanso (silencio/paz)	-0.52	Negativa moderada
Naturaleza (Entorno rodeado de naturaleza)	-0.64	Negativa moderada
Temazcal	-0.64	Negativa moderada
Actividades y pasatiempos	-0.64	Negativa moderada
Piscina	-0.65	Negativa moderada
Ambientación estilo Amplio	-0.66	Negativa moderada

Fuente: Elaboración propia

Figura 61: Atributos y su impacto en la competitividad en hoteles boutique de playa

DESTINOS DE PLAYA		
	Correlación con la Competitividad	
	Coefficiente de Correlación	Tipo de Relación
Diseño arquitectónico	0.85	Positiva alta
Diferenciación de habitaciones	0.62	Positiva moderada
Privacidad / Intimidad	0.61	Positiva moderada
Idoneidad de la ubicación	0.60	Positiva moderada
Precio promedio	0.50	Positiva moderada
Relación calidad-precio	0.46	Positiva moderada
Servicio altamente personalizado	0.44	Positiva moderada
WiFi Gratis	0.44	Positiva moderada
Enfoque en la gastronomía	0.42	Positiva moderada
Adaptación de espacios antiguos	0.42	Positiva moderada
Ambientación estilo Casual	0.41	Positiva moderada
Amenidades temáticas	0.37	Positiva baja
Antigüedades como parte de la decoración	0.36	Positiva baja
Ambientación estilo Sofisticado	0.36	Positiva baja
Transportación	0.36	Positiva baja
Ambientación estilo Lujoso	0.36	Positiva baja
Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	0.35	Positiva baja
Calidad de las instalaciones	0.33	Positiva baja
Calidad del servicio y atención del personal	0.25	Positiva baja
Limpieza	0.25	Positiva baja
Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.23	Positiva baja
Comodidad, confort de las habitaciones	0.21	Positiva baja
Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.20	Positiva baja
Restaurante	0.18	Positiva muy baja
Accesibilidad	0.17	Positiva muy baja
Acciones pro ecología/ sustentabilidad	0.16	Positiva muy baja
Ambientación estilo Rústico	0.16	Positiva muy baja
Capilla	0.16	Positiva muy baja
Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.15	Positiva muy baja
Auto-Producción de insumos	0.15	Positiva muy baja
Uso de productos locales	0.14	Positiva muy baja
Naturaleza (Entorno rodeado de naturaleza)	0.09	Positiva muy baja
Actividades y pasatiempos	0.06	Positiva muy baja
Presencia de elementos tecnológicos	0.03	Positiva muy baja
Fin alterno (actividad secundaria)	0	Nula
Ambientación estilo Cultural	0	Nula
Piscina	0	Nula
Enfocado a mercado "Parejas"	0	Nula
Ambientación estilo Ecléctico	-0.10	Negativa muy baja
Experiencia de relax y descanso (silencio/paz)	-0.15	Negativa muy baja
Galería de arte dentro del hotel	-0.15	Negativa muy baja
Historia y misticismo	-0.16	Negativa muy baja
Ambientación estilo Exquisito	-0.16	Negativa muy baja
Enfocado a mercado "Familiar"	-0.17	Negativa muy baja
Bar	-0.36	Negativa baja
Espacio para eventos	-0.36	Negativa baja
SPA	-0.52	Negativa moderada
Ambientación estilo Amplio	-0.53	Negativa moderada
Ambientación estilo Sencilla Elegancia	-0.71	Negativa alta
Temazcal	-0.85	Negativa alta
Enfocado a mercado "Negocios"	-0.85	Negativa alta

Fuente: Elaboración propia

Las figuras anteriores denotan hallazgos interesantes respecto al comportamiento de los atributos evaluados, en cada uno de los grupos. De acuerdo a los resultados, la competitividad de los hoteles de ciudad está asociada en mayor medida a la existencia de una adecuada relación Calidad- Precio desde la perspectiva de sus huéspedes, a una eficiente red de WIFI, una ubicación idónea dentro de la ciudad, y un aire artístico- cultural presente en sus instalaciones a través del uso de antigüedades como elementos decorativos, la existencia de una galería y/o boutique de arte dentro de las instalaciones del hotel así como mobiliario que refleje un estilo definido y propio, creando un ambiente exquisito para los huéspedes.

Por su parte los hoteles de playa, la infraestructura gana terreno por encima de costo. El diseño arquitectónico acompañado de toques que distinguen y dan a cada habitación un toque único, tienen gran relevancia, al igual que propiciar un ambiente de privacidad e intimidad para los huéspedes. La ubicación es igualmente importante, sin embargo, en un sentido distinto, ya que mientras en las ciudades una ubicación céntrica o cercana a las principales atracciones del sitio, podría considerarse ideal, en los destinos de playa, por el contrario, los huéspedes prefieren “aislarse de la civilización” y adentrarse en las entrañas de la naturaleza, para vivir una experiencia total de descanso y relajamiento, en un entorno de exclusividad.

En los destinos de playa, el servicio altamente personalizado y el enfoque en la gastronomía, cobran especial relevancia en comparación con los destinos de ciudad, lo cual no resulta sorprendente, al comprender que los huéspedes valoran distintas características en los hoteles, en función del objetivo de su viaje.

Un huésped de playa, busca relajarse, disfrutar de un ambiente natural rodeado de belleza, comodidad, lujo y atenciones. Por tanto, una buena comida y un servicio personalizado, se vuelven aspectos altamente valorados.

A diferencia de los viajes a destinos de playa, donde el hotel se vuelve la casa del huésped durante su estancia, en los viajes a destinos de ciudad, los hoteles suelen ser el punto de llegada y descanso luego de un día ajetreado de actividades turísticas o de trabajo. Esta es quizás la razón por la cual, la relación calidad precio es el elemento de mayor peso para los huéspedes, al elegir un hotel de ciudad. El hotel, es parte de la experiencia del viaje, pero no lo es todo, por lo tanto el huésped prioriza la distribución de su presupuesto de una forma distinta. Aun así, el disfrutar de un lugar de descanso con una ubicación privilegiada, equipado con la tecnología necesaria para mantenerse conectado con su vida

y trabajo, y que además le transporte a un entorno que refuerce y gratifique su sentido de aprecio por el arte, valen para este tipo de huéspedes el esfuerzo económico que supone hospedarse en un hotel boutique.

Categorización de atributos positivos por variables y sub-variables

Siguiendo el proceso aplicado en el primer análisis general de la muestra total de hoteles boutique, se procede a seleccionar los atributos con coeficientes de correlación positivos y categorizarlos en las variables y sub-variables del modelo, con el fin de identificar aquellos elementos que conjuntamente favorecen la competitividad de los hoteles.

Las Figuras 62 y 63 ilustran dicha categorización en destinos de ciudades y playas respectivamente, en donde a partir de los coeficientes de correlación de cada atributo, se obtiene una ponderación global para las sub-variables promediando los coeficientes de correlación de los atributos que las integran. Finalmente, se repite la operación ahora con el fin de obtener una ponderación global para cada variable del modelo al promediar los valores de las sub-variables correspondientes.

Figura 62: Variables y su impacto en la competitividad en hoteles boutique de ciudad

DESTINOS DE CIUDAD			Nivel de Correlación con la Competitividad			
VARIABLES DEL MODELO	Sub-variables	Atributos	Coefficiente de Correlación	Valoración promedio de la Sub-Variable	Valoración promedio de la Variable	Tipo de relación con la competitividad
Costo		Relación calidad-precio	0.93	0.93	0.93	Positiva alta
Ubicación		Idoneidad de la ubicación	0.78	0.78	0.51	Positiva moderada
		Accesibilidad	0.24	0.24		
Atmósfera/ Concepto propio	Enfoque en el arte	Galería de arte dentro del hotel	0.79	0.67	0.41	Positiva moderada
		Antigüedades como parte de la decoración	0.71			
		Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.50			
	Autenticidad en los espacios	Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.66			
		Diferenciación de habitaciones	0.45			
		Adaptación de espacios antiguos	0.32			
	Ambientación	Ambientación estilo Exquisito	0.56	0.28		
		Ambientación estilo Cultural	0.50			
		Ambientación estilo Casual	0.04			
		Ambientación estilo Sencilla Elegancia	0.02			
Experiencia local	Amenidades temáticas	0.21	0.21			
Segmentación		Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.49	0.49	0.34	Positiva baja
		Enfocado a mercado "Negocios"	0.18	0.18		
Infraestructura	Tecnología	WiFi Gratis	0.79	0.46	0.32	Positiva baja
		Presencia de elementos tecnológicos	0.12			
	Diseño y estilo	Calidad de las instalaciones	0.27			
		Limpieza	0.09			
Integralidad en la propuesta (oferta de servicios complementarios al hospedaje)	Instalaciones	Capilla	0.25	0.21	0.18	Positiva muy baja
		Espacio para eventos	0.16			
	Servicios	Bar	0.19			
		Transportación	0.13			
Experiencia de descanso		Comodidad y confort de las habitaciones	0.12	0.12	0.12	Positiva muy baja
Servicio y atención del personal		Calidad del servicio y atención del personal	0.10	0.10	0.10	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

Figura 63: Variables y su impacto en la competitividad en hoteles boutique de playa

DESTINOS DE PLAYA			Nivel de Correlación con la Competitividad			
VARIABLES DEL MODELO	Sub-variables	Atributos	Coefficiente de Correlación	Valoración promedio de la Sub-Variable	Valoración promedio de la Variable	Tipo de relación con la competitividad
Costo		Precio promedio	0.50	0.50	0.48	Positiva moderada
		Relación calidad-precio	0.46	0.46		
Experiencia de descanso		Privacidad / Intimidad	0.61	0.61	0.41	Positiva moderada
		Comodidad y confort de las habitaciones	0.21	0.21		
Ubicación		Idoneidad de la ubicación	0.60	0.60	0.38	Positiva baja
		Accesibilidad	0.17	0.17		
Servicio y atención del personal		Servicio altamente personalizado	0.44	0.44	0.35	Positiva baja
		Calidad del servicio y atención del personal	0.25	0.25		
Atmósfera/ Concepto propio	Autenticidad en los espacios	Enfoque en la gastronomía	0.42	0.42	0.31	Positiva baja
		Diferenciación de habitaciones	0.62	0.40		
		Adaptación de espacios antiguos	0.42			
		Mobiliario (De estilo/ Artesanal)	0.15			
	Ambientación	Ambientación estilo Casual	0.41			
		Ambientación estilo Sofisticado	0.36			
		Ambientación estilo Lujoso	0.36			
		Ambientación estilo Rústico	0.16			
	Enfoque en el arte	Antigüedades como parte de la decoración	0.36	0.30		
		Boutique de artesanías/ Antigüedades	0.23			
	Experiencia local	Amenidades temáticas	0.37	0.28		
		Ambiente, personal y "sazón" propio del destino	0.35			
Filosofía ambientalista	Uso de productos locales	0.14	0.15			
	Acciones pro ecología/ sustentabilidad	0.16				
		Auto-Producción de insumos	0.15			
	Infraestructura	Diseño y estilo	Diseño arquitectónico	0.85	0.38	
Calidad de las instalaciones			0.33			
Limpieza			0.25			
Naturaleza (Entorno rodeado de naturaleza)			0.09			
Tecnología		WiFi Gratis	0.44	0.23		
Presencia de elementos tecnológicos	0.03					
Segmentación		Enfocado a mercado "Pet-Friendly"	0.20	0.20	0.20	Positiva baja
Integralidad en la propuesta (oferta de servicios complementarios al hospedaje)	Servicios	Transportación	0.36	0.20		
		Restaurante	0.18			
	Actividades y pasatiempos	0.06				
	Instalaciones	Capilla	0.16	0.16	0.18	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

Así entonces, las figuras anteriores aportan un resumen de las ponderaciones obtenidas en global por cada una de las variables, en los dos tipos de destino. Esta es una manera sencilla de visualizar en orden de importancia, los elementos que potencializan la competitividad de los hoteles boutique en cada tipo destino.

Contrastes entre ambos grupos de análisis

A partir de estos resultados, pueden observarse notorias diferencias entre ambos tipos de destino. Por ejemplo, mientras que en ambos grupos, el costo resulta ser el elemento que más detona la

competitividad de los hoteles boutique, en los destinos de ciudad, este factor tiene mucho mayor peso respecto a los destinos de playa.

En general, se percibe que la competitividad de los destinos de ciudad depende esencialmente de asegurar que sus huéspedes encuentren adecuada la relación entre la calidad del servicio que reciben y el precio que pagan por él. En segundo plano, impacta también el tener una adecuada ubicación desde la perspectiva de sus clientes y la creación de una atmósfera y concepto propio caracterizados por la presencia de obras de arte y antigüedades. En menor medida, el enfoque hacia el nicho de mercado “Pet Friendly” así como una adecuada red de WIFI también son factores que contribuyen al éxito competitivo de estos hoteles. Por último, aunque ya vagamente, el ofrecer una amplia gama de servicios complementarios al hospedaje como un concepto integral, como tal la experiencia de descanso y el servicio y atención del personal, impactan en menor medida.

Por su parte, en los destinos de playa, aun cuando el costo también representa el elemento de mayor peso en la competitividad de los hoteles boutique, su nivel de impacto es mucho menor en comparación con los hoteles de ciudad. La experiencia de descanso, y en particular la privacidad e intimidad que ofrecen estos hoteles cobra gran relevancia así como una ubicación que permita brindar esta experiencia de intimidad y aislamiento del bullicio de las grandes ciudades. Un servicio altamente personalizado y el enfoque en la gastronomía, son elementos que los huéspedes también valoran mucho más en los destinos de playa en comparación con las ciudades. De igual forma, detalles que resaltan la autenticidad en el concepto y la creación de una atmósfera única como el diferenciar las habitaciones con cierto mobiliario, temática o decoración, la adecuación de espacios antiguos y un diseño arquitectónico que refleje sofisticación y lujo en un ambiente casual, son impulsores clave del éxito competitivo de los hoteles boutique en destinos de playa.

Englobando las valoraciones de las variables y sub-variables, la Figuras 64 y 65 presentan en orden de prioridad, el nivel de impacto de cada una de las 8 variables del modelo, en la competitividad de los hoteles boutique de ciudad y playa respectivamente.

Figura 64: Relevancia de las variables en los hoteles boutique de ciudad

DESTINOS DE CIUDAD			
Prioridad	Variable	Valoración Global (Promedio de Atributos c/ Coef. +)	Tipo de relación con la competitividad
1	Costo	0.93	Positiva alta
2	Ubicación	0.51	Positiva moderada
3	Atmósfera/ Concepto propio	0.41	Positiva moderada
4	Segmentación	0.34	Positiva baja
5	Infraestructura	0.32	Positiva baja
6	Integralidad en la propuesta	0.18	Positiva muy baja
7	Experiencia de descanso	0.12	Positiva muy baja
8	Servicio y atención del personal	0.10	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

Figura 65: Relevancia de las variables en los hoteles boutique de playa

DESTINOS DE PLAYA			
Prioridad	Variable	Valoración Global (Promedio de Atributos c/ Coef. +)	Tipo de relación con la competitividad
1	Costo	0.48	Positiva moderada
2	Experiencia de descanso	0.41	Positiva moderada
3	Ubicación	0.38	Positiva baja
4	Servicio y atención del personal	0.35	Positiva baja
5	Atmósfera/ Concepto propio	0.31	Positiva baja
6	Infraestructura	0.30	Positiva baja
7	Segmentación	0.20	Positiva baja
8	Integralidad en la propuesta	0.18	Positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

4.3 Adecuaciones al modelo de competitividad

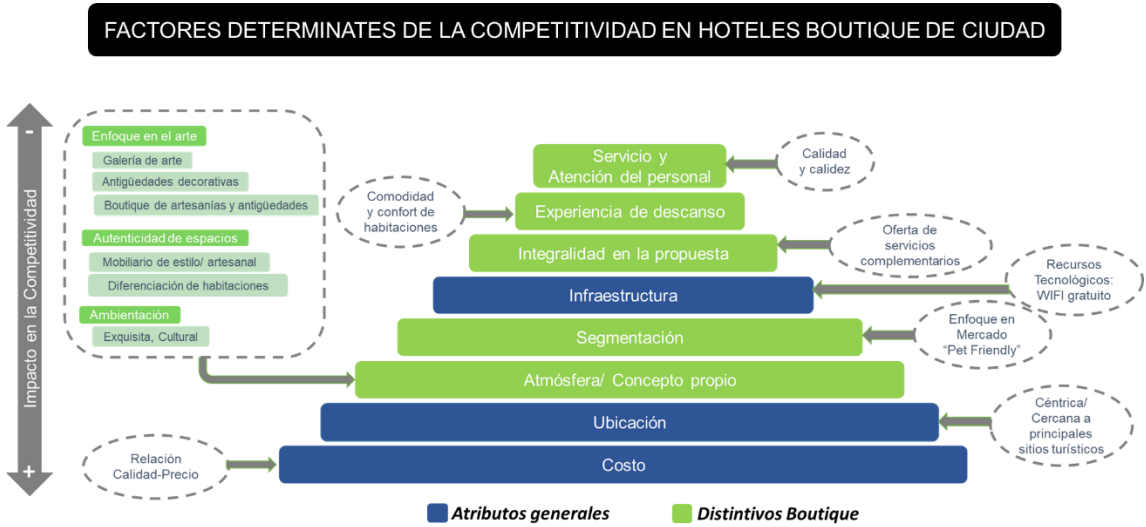
Luego de analizar los resultados globales del modelo probado tanto en la muestra total de los 20 hoteles boutique, como de manera separada en los hoteles de ciudad y playa, se vuelve preciso realizar adecuaciones al modelo inicialmente planeado.

En primera instancia, las discrepancias encontradas al segmentar la muestra y analizar de forma separada el comportamiento de las variables en ambos grupos (destinos de ciudad y playa), da cabida a la primera conclusión del presente estudio: pretender englobar en un solo modelo a los hoteles boutique independientemente del tipo de destino en el que se ubican, sería erróneo, ya que existen

diferencias sustanciales específicas de cada entorno, en cuanto a los factores que impulsan la competitividad de los hoteles.

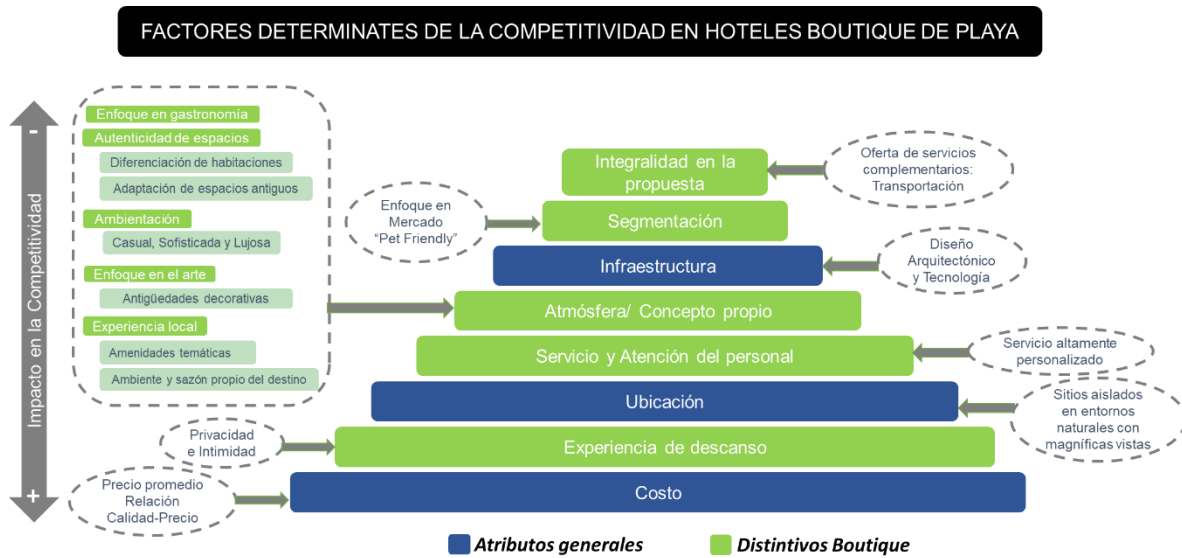
Esta primera conclusión, da pie a la construcción de una nueva propuesta de la cual surgen ahora dos modelos de competitividad independientes, uno para los hoteles boutique de ciudad y otro para aquellos de playa, pudiendo contrastar así las diferencias entre los factores que determinan su éxito competitivo. Estos nuevos modelos, basados en los resultados del análisis numérico, se ilustran en las Figuras 66 y 67.

Figura 66: Modelo de competitividad para hoteles boutique en Destinos de Ciudad
(Basado en los resultados del análisis numérico)



Fuente: Elaboración propia

Figura 67: Modelo de competitividad para hoteles boutique en Destinos de Playa
(Basado en los resultados del análisis numérico)



Fuente: Elaboración propia

Los nuevos modelos de competitividad esquematizan las similitudes y diferencias anteriormente descritas entre ambos tipos de destino. De manera general, pueden destacarse los siguientes hallazgos:

- Mientras que en los destinos de ciudad, la competitividad está asociada esencialmente a 3 elementos (costo, ubicación y atmósfera/ concepto propio), en los destinos de playa, la competitividad es el resultado de una mezcla más homogénea de elementos donde los más importantes son el costo, la experiencia de descanso, la ubicación y servicio/ atención del personal.
- El costo prevalece en ambos grupos como la variable de mayor impacto en la competitividad de los hoteles boutique. Sin embargo, en los hoteles boutique de ciudad, este factor tiene mucho mayor peso, que en los destinos de playa.
- La segmentación y enfoque de los hoteles hacia nichos de mercado específicos, resulta mucho más importante en hoteles boutique de ciudad, que en los destinos de playa.

- En los destinos de playa, el servicio al cliente juega un papel relevante como impulsor de competitividad, mientras que en los destinos de ciudad, este elemento ocupa el último lugar en prioridad.
- Contar con una adecuada ubicación, es bastante relevante en ambos destinos, sin embargo, la idoneidad de ésta varía en función del tipo de destino. Por ejemplo, en las ciudades una adecuada ubicación sería aquella cercana a los puntos céntricos y turísticos más relevantes, mientras que en las playas, serían mucho más adecuados los sitios aislados ya que favorecen la creación de experiencias de intimidad y relajamiento.
- La integralidad en la propuesta de los hoteles, en cuanto a la oferta de servicios complementarios al hospedaje, gana relevancia en los destinos de ciudad.
- Dado que en la mayoría de los casos, el fin primordial de un viaje de playa es el disfrute y el relajamiento, la experiencia de descanso, juega un papel mucho más relevante en este tipo de destinos, en comparación con las ciudades.
- Por su parte, la atmósfera y creación de un concepto propio, gana relevancia en los destinos de ciudad, ya que el hotel debe compensar la ausencia de un entorno naturalmente atractivo, que representa una ventaja para los destinos de playa.
- En ambos grupos, la atmósfera tiene un mayor peso que la infraestructura como elementos impulsores de competitividad.

CAPÍTULO 5: CONSLUSIONES

5.1 Conclusiones del análisis literario

El presente estudio, tuvo por objetivo analizar la relación de la competitividad de los hoteles boutique con la presencia de determinados factores, evaluando su nivel de incidencia en ella. Para ello, se realizó un análisis literario que aportó las primeras consideraciones sobre el concepto y características distintivas de la hotelería boutique, destacando como elementos impulsores de su competitividad, la autenticidad en su diseño y estilo, su reducido tamaño que permite ofrecer entornos de intimidad y exclusividad, el lujo y elegancia presentes en la arquitectura y decoración, además de altos estándares de calidad en el servicio. Sin embargo, pese a la popularidad que los hoteles boutique han adquirido a través de los años al ser percibidos como una interesante innovación al concepto tradicional de hotelería, con gran potencial como impulsores de desarrollo turístico internacional, la literatura denota la falta de homogeneidad en su definición, ambigüedad en los criterios que explican sus elementos distintivos así como una clara ausencia de instrumentos enfocados a la medición de su competitividad, dando cabida a la construcción de una nueva propuesta.

5.2 Conclusiones del análisis de la demanda

La construcción del modelo de competitividad objeto del presente estudio, se fundamenta en un análisis de contenido de 360 opiniones de huéspedes de hoteles boutique en la República Mexicana, expresadas en las plataformas digitales TripAdvisor y Expedia. A partir de esta primera exploración, se identificaron en orden de prioridad, los 8 elementos más atractivos de la experiencia de alojamiento en un hotel boutique, desde la óptica de los huéspedes: *1) Infraestructura, 2) Servicio y atención del personal, 3) Experiencia de descanso, 4) Atmósfera/ Concepto propio, 5) Integralidad de la propuesta (oferta de servicios complementarios), 6) Ubicación, 7) Costo y 8) Segmentación (enfoque a un nicho de mercado específico)*. De manera que, desde el análisis general de la demanda, estos elementos son considerados impulsores clave de competitividad en los hoteles boutique, puesto que su presencia aporta valor a los huéspedes y su adecuada aplicación constituye una fuente de ventaja ante otros competidores. Para la construcción del modelo, estos 8 elementos fueron agrupados en dos categorías; por un lado los *Atributos generales* de la hotelería, donde entran en juego la ubicación, el costo y la infraestructura; y por el otro, los *Distintivos boutique*, que incluyen el servicio y atención

del personal, la experiencia de descanso, la atmósfera/ concepto propio, la integralidad de la propuesta y la segmentación.

5.3 Conclusiones del índice de competitividad

Posteriormente, el modelo fue validado en una muestra de 20 hoteles boutique ubicados en la República Mexicana conforme a la selección realizada por “Hoteles Boutique de México”, para lo cual se construyó un índice de competitividad basado en la metodología de componentes principales, partiendo de 4 indicadores numéricos considerados idóneos para reflejar el desempeño competitivo de los hoteles: *Número de habitaciones*, *Precio promedio por habitación*, *Porcentaje de ocupación* y *Evaluación global de los huéspedes en tres distintas fuentes de datos (Expedia, Booking y TripAdvisor)*. Este índice permitió medir y contrastar el nivel de competitividad de los hoteles de la muestra. Al centrar la atención en el hotel más competitivo de acuerdo a esta medición (*Hotel Chantli Mare*, ubicado en Costa Alegre, Jalisco) y analizar sus características, fue posible confirmar que una adecuada ubicación favorecida por la belleza natural del entorno; un reducido tamaño que propicia un entorno íntimo; una infraestructura y equipamiento que balancean diseño, funcionalidad y experiencia de descanso; la presencia de un “sabor local” no sólo en la gastronomía, sino también en el rescate de espacios antiguos y en el estilo arquitectónico o decorativo con notas regionales; un servicio impecable y cálido; una propuesta de actividades recreativas; y un precio que pueda considerarse dentro del rango de los alojamientos de lujo en la zona, son elementos que conjuntamente favorecen el éxito competitivo de los hoteles boutique.

En este sentido, los resultados del índice de competitividad confirman lo inicialmente planteado: la competitividad de los hoteles boutique, no puede ser asociada a un solo elemento en particular, sino a la presencia de distintos factores, que conjuntamente aportan valor para los huéspedes y conforman la creación de una experiencia única, caracterizada por la exclusividad, la calidez y el confort. Es entonces, la suma de las partes y no un elemento específico en particular, lo que marca una diferencia perceptible y altamente valorada por el mercado objetivo.

5.4 Conclusiones del análisis de correlación

Posteriormente, para estimar el grado de incidencia de los elementos clave ya identificados, en la competitividad de los hoteles boutique, la investigación contempló un análisis de correlación de

variables encontrando que una ubicación idónea, y una adecuada relación calidad- precio son los principales elementos impulsores de la competitividad en los hoteles boutique. En segundo plano, se encuentran factores vinculados a la infraestructura, como un diseño y estilo arquitectónico bien definidos, y a la creación de una atmósfera y concepto propio, caracterizada por el aprecio por el arte y la cultura así como la autenticidad de los espacios.

Estos primeros resultados conducen a pensar que, aun cuando los hoteles boutique presentan diferencias significativas con respecto a la hotelería tradicional, sus principales detonantes de competitividad están asociados a aspectos básicos y elementales de la hotelería como el precio, la ubicación y la infraestructura. Estos tres *Atributos generales*, tal como han sido categorizados en el modelo de competitividad propuesto en la presente investigación, constituyen la base de la pirámide de competitividad de cualquier hotel ya sea tradicional o boutique. Por ende, más que jugar un papel de diferenciadores, su presencia y sobre todo, su adecuada implementación, se vuelve imprescindible para poder entrar en el terreno de competencia. De modo que un hotel que esté completamente fuera de rango en precio (conforme a la tendencia del mercado local, en el nivel de alojamiento de lujo), presentará una clara desventaja en términos competitivos. Lo mismo uno cuya calidad de infraestructura esté por debajo del estándar en el segmento. Así, aunque el precio, ubicación e infraestructura, por sí mismos no necesariamente jugarán un rol decisivo en la elección del huésped, la ausencia de ellos, podría descartar a un hotel boutique de entre las alternativas de competencia.

Este fenómeno de “*esperar mucho más que lo básico*”, es quizás una respuesta del mercado a entornos altamente cambiantes e influenciados por la gran apertura hacia la información. La industria turística ha enfrentado cambios drásticos a partir de la “*digitalización*” del mundo. Más allá de haber remplazado la labor de las agencias tradicionales de viajes por plataformas digitales, hoy las decisiones de compra en el ramo turístico, están mucho más influenciadas por la recomendación de otros viajeros, que por los esfuerzos publicitarios de las mismas empresas. Los consumidores están cada vez más informados y el acceso a una enorme gama de alternativas, los ha convertido en clientes mucho más analíticos y selectivos. En la industria del alojamiento, los huéspedes han modificado sus preferencias de consumo, siendo cada vez menos impresionables y asumiendo como mínimos indispensables, algunos aspectos que anteriormente podrían haber sido potenciales distintivos. Esta nueva visión, ha colocado a la hotelería en un entorno más complejo, ya que los hoteles y en particular los boutique, no pueden conformarse con cumplir con los estándares de calidad esenciales; por encima de eso, deben encontrar formas más innovadoras de atraer y retener a su mercado objetivo. Es en esta

labor, donde la construcción de experiencias a través de elementos intangibles, juega un papel fundamental.

Los resultados del análisis de correlación, si bien aportan ya un panorama general sobre los elementos que inciden positivamente en la competitividad de los hoteles boutique, algunos aspectos quedan un tanto ambiguos. De igual forma, el análisis del hotel más competitivo de acuerdo al índice de competitividad, conduce a pensar que probablemente muchas de las características que lo distinguen, puedan ser asociadas al entorno en el que se encuentra ubicado, ya que al ser un hotel de playa, además de verse altamente favorecido por la belleza natural que le rodea, el estilo en general del hotel y su propuesta de servicios, está muy enfocada a un tipo de viaje de descanso y esparcimiento; mientras que en otros entornos, como las ciudades de interior, los objetivos del huésped pueden diferir en gran medida. Por ende, no sería objetivo señalar las características del hotel *Chantli Mare* como aciertos generales de la hotelería boutique, sino como una combinación exitosa de factores, aplicable a dicho entorno.

5.5 Conclusiones del análisis de la muestra segmentada por tipo de destino

Esta distinción, despierta el interés por profundizar en el comportamiento de las variables del modelo según el tipo de destino. De modo que la investigación continuó con la aplicación de un segundo análisis de correlación, ahora con la muestra segmentada entre hoteles ubicados en destinos de ciudad, y destinos de playa. A partir de este análisis, se evidenciaron diferencias importantes entre ambos entornos, en cuanto a los factores que impulsan la competitividad de los hoteles boutique, concluyendo que pretender englobar a todos los hoteles boutique en un solo modelo de competitividad, sería erróneo, ya que su dinámica competitiva se ve afectada en gran medida por el lugar en el que se ubican.

Los hoteles de playa comparten ciertas características, dadas esencialmente por el entorno natural y el fin vacacional de los huéspedes que buscan un ambiente de relajación, actividades recreativas y descanso de la rutina diaria. Por su parte, los hoteles de ciudad están orientados a ofrecer una experiencia más cultural que enriquece y va acorde al estilo de la ciudad donde se ubica. Estos hoteles también atienden a huéspedes que viajan por motivos de negocio y buscando estancias cómodas y un servicio personalizado, que los haga sentir “como en casa”.

Los resultados del estudio confirman la importancia de los tres atributos generales (costo, ubicación e infraestructura), como impulsores clave de la competitividad en ambos tipos de destinos.

Aun cuando el costo es el elemento que más influye en el éxito competitivo de los hoteles boutique, la relación calidad-precio tiene un impacto mucho mayor en los destinos de ciudad, con respecto a las playas. Esto probablemente puede estar influenciado por el hecho de que en muchos hoteles de playa se maneja el concepto “*todo incluido*” y el cliente paga una suma que engloba todos los servicios del hotel y disfruta de ellos con mayor libertad, mientras que en las ciudades, el esquema suele ser una tarifa que cubre únicamente el alojamiento, pagando aparte cualquier servicio adicional. El tener que desembolsar de forma separada por cada concepto, con frecuencia termina siendo más costoso para el huésped y le hace estar más consciente de la relación entre el precio que paga y el beneficio que recibe a cambio.

En términos de la ubicación, en ambos tipos de destino este elemento es de gran peso, aunque en las ciudades su impacto en la competitividad, es mayor con respecto a las playas, ocupando el segundo lugar en importancia como detonador de competitividad de los hoteles boutique. Sin embargo, una buena ubicación tiene diferente connotación en función del tipo de destino. En las ciudades, el tener una buena ubicación desde la perspectiva del mercado potencial, implica estar situado en el corazón de la ciudad o en un sitio cercano a los principales puntos de interés turístico, como museos, monumentos, complejos culturales parques o centros de atracciones, etc. En contraste, en las playas, la ubicación idónea es aquella que brinda la sensación de privacidad, intimidad y aislamiento del bullicio de las ciudades, aquel rincón lejano a la civilización desde el cual es posible apreciar vistas panorámicas y disfrutar en silencio y tranquilidad la belleza del entorno natural. Por tanto los sitios asilados y escondidos en rincones naturalmente ricos, crean un efecto sorpresa positivo en los huéspedes quienes están dispuestos a viajar por rutas poco transitadas o poco accesibles, con el fin de llegar a su destino y disfrutar así la recompensa que supone una estancia muy agradable, cómoda y relajada en un sitio exclusivo y naturalmente hermoso. La ubicación es entonces, aunque en distinta forma, un factor crucial en ambos tipos de destino.

La infraestructura, por su parte también es un importante impulsor de competitividad en los hoteles boutique, el tercero en importancia en el rubro de atributos generales, en ambos tipos de destino. Sin embargo, nuevamente existen discrepancias en la infraestructura esperada por los huéspedes, en función del tipo de destino. Mientras que en las ciudades el enfoque está más asociado a la presencia

de elementos tecnológicos como una buena cobertura de red, en las playas, el diseño arquitectónico de vanguardia, es más importante que la tecnología.

En términos de los aspectos que trascienden la barrera de la hotelería en general y aportan un distintivo boutique, también se encuentran diferencias sustanciales entre ambos tipos de destino. En las playas, la experiencia de descanso es el segundo elemento más importante como impulsor de la competitividad, efecto que contrasta con los destinos de ciudad, donde este factor es el penúltimo en importancia. Esta diferencia es resultado de una finalidad distinta en el hospedaje de playa y de ciudad. Los huéspedes en los hoteles de playa buscan descanso, relajamiento y desconectarse de sus actividades rutinarias; pasando gran parte del tiempo en las instalaciones del hotel y por tanto la construcción de un entorno que ofrezca esta experiencia, es de gran importancia. En cambio, en las ciudades, con frecuencia los huéspedes viajan por motivos de trabajo o el interés de descubrir los principales atractivos del lugar, por lo que combinan su estancia en el hotel, con visitas a otros sitios o actividades fuera de él, y su experiencia es se vuelve más integral.

Sin embargo, este mismo “*mood*” cultural del huésped de ciudad, lo hace apreciar mucho más la atmósfera del hotel y la autenticidad de su concepto, en comparación con los huéspedes de playa. En los hoteles boutique de ciudad, por tanto, el aprecio por la cultura, es un elemento de gran valor, haciendo para los huéspedes, muy interesante el contar con una galería de arte dentro de las instalaciones del hotel, el apreciar antigüedades o artesanías propias del lugar, como elementos decorativos e inclusive, tener la posibilidad de poder adquiridos. Asimismo, se vuelve muy atractivo el adentrarse en espacios auténticos, caracterizados por una ambientación exquisita y cultural, un mobiliario de estilo con notas artesanales, pudiendo incluso diferenciar la decoración entre las habitaciones, asignando una temática específica a cada una de ellas. Estos elementos le aportan personalidad al hotel. En las playas, por su parte, la creación de una atmósfera y concepto único, juega un papel menos relevante, y por encima del enfoque en la cultura y el arte, esta característica se refleja en la capacidad del hotel, de transmitir el “*sabor local*” no sólo a través de la propuesta gastronómica, sino también en una ambientación que combine el lujo y la elegancia con lo casual y lo natural del entorno. Al igual que en la comida, donde los huéspedes esperan ser sorprendidos con la sazón e ingredientes propios de la región, las actividades recreativas como deportes, caminatas, paseos, suelen ser parte de la construcción de esta experiencia única.

El servicio y atención del personal, es un punto de particular contraste, ya que en los hoteles boutique de ciudad tiene mucho menor relevancia que en los destinos de playa. Esta característica, podría

también asociarse al objetivo de viaje en ambos entornos. Mientras que en las playas, los huéspedes buscan esencialmente el descanso, acompañado de una atención sumamente cercana y eficiente por parte del personal que les permita relajarse por completo; en las ciudades la interacción de los huéspedes con el *staff*, suele ser menor. Aun así, es destacable que el trato humano, cálido y personalizado hacia los huéspedes, ha sido un elemento fuertemente vinculado a los distintivos de la hotelería boutique, siendo un objetivo clave para ellos, el hacer sentir a sus huéspedes como en casa.

En lo que respecta al enfoque mercadológico de los hoteles boutique, el esfuerzo por segmentar su mercado hacia nichos específicos, no resulta ser un impulsor clave de competitividad, sin embargo, es destacable la importancia que ha ganado para los huéspedes del mercado boutique, la inclusión y aprecio por las mascotas. En particular en los destinos de ciudad, el distintivo “*Pet friendly*” es una característica altamente apreciada por los huéspedes, que podría colocarlos en una posición de ventaja con respecto a otros hoteles.

Así mismo, el contar con una amplia gama de servicios complementarios al alojamiento, como salón para eventos, capilla, spa, temazcal, restaurante o bar, tampoco resulta un factor detonante en términos competitivos, lo cual conduce a pensar que pretender abarcar demasiadas áreas con el fin de satisfacer a un público más amplio, no es quizás la estrategia más adecuada. Más allá de eso, el enfoque debería orientarse hacia elegir sólo algunos de estos servicios (como restaurante, SPA o facilidades de transportación en los destinos de playa) asegurando que esta elección prevalezca afín al concepto global del hotel y garantizando una calidad sobresaliente que permita convertir estos “extras” en principio no tan importantes, en una fuente de ventaja competitiva.

5.6 Cumplimiento del objetivo de investigación

Así entonces, se considera que la presente investigación ha cumplido el objetivo general planteado; e inclusive el profundizar en la distinción de los hoteles boutique por tipo de destino, ha aportado mayor solidez a los resultados. En un segmento de la industria del alojamiento, caracterizado por la ambigüedad en la definición de criterios, y la consecuente incertidumbre en las decisiones tomadas, se espera que los resultados de este trabajo, puedan servir como una referencia interesante para los líderes de los hoteles boutique y otros participantes en la industria, para enfocar sus estrategias y recursos de una manera más asertiva, logrando implementar la combinación adecuada de elementos

de acuerdo a su entorno, que mayor valor aportará a su mercado objetivo, colocándolos así en una posición de ventaja sobre sus competidores.

5.7 Limitaciones de la investigación

En términos de los aspectos que pudieron haber limitado el alcance del presente estudio, se considera en primera instancia, el acceso a la información financiera de los hoteles, ya que la rentabilidad, está altamente asociada al concepto de competitividad. Así entonces, la falta de apertura por parte de los hoteles para compartir su información financiera, implicó en la construcción de un instrumento limitado a la información disponible, pudiendo haber aportado mayor solidez a los resultados. Así mismo, la muestra de hoteles considerados para el estudio, responde a un alcance geográfico nacional, asumiendo que la dinámica competitiva de los hoteles boutique, pueda ser replicable a entornos con características similares a las de México. Sin embargo, extrapolar este estudio a otras regiones y continentes, permitiría analizar el rol que juegan los elementos culturales en el desempeño de la industria de la hotelería boutique.

5.8 Principales aportes a la ciencia

La presente investigación aporta una nueva forma de medir la competitividad en los hoteles, a partir de un índice que conjunta elementos tanto de la oferta y como de la demanda. Así mismo, la identificación de los elementos más valorados por los huéspedes en su experiencia alojamiento, y la valoración de su impacto en la competitividad de los hoteles boutique, representa un pilar fundamental de este estudio, que suma valor al conocimiento en este interesante nicho de la hotelería que pese a su gran potencial como impulsor de desarrollo turístico internacional, ha sido poco estudiado desde el plano formal y científico.

REFERENCIAS

- Adner, R., Albazzaz, A., Birnbaum, B., Brachfeld, D., Danilov, M., de Vries, O., & Moed, J. (2003). Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States. *New York: Insead*.
- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Almenara-Barrios, J., García-Ortega, C., González-Caballero, J. L., & Abellán-Hervás, M. J. (2002). Creación de índices de gestión hospitalaria mediante análisis de componentes principales. *Salud pública de México*, 44(6), 533-540.
- Amaral, F., Tiago, T., & Tiago, F. (2014). User-generated content: tourists' profiles on Tripadvisor. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 1(3), 137-145.
- Amaya Molinar, C. M., Sosa Ferreira, A. P., & Moncada Jiménez, P. (2017). Determinantes de competitividad turística en destinos de sol y playa mexicanos. *Región y Sociedad*, (68), 279.
- Anderson, R. I., Fish, M., Xia, Y., & Michello, F. (1999). Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach. *International journal of hospitality Management*, 18(1), 45-57.
- Anhar, L. (13/12/2001). The Definition of Boutique Hotels. *Hospitality Net*. Disponible en: <https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M. & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Armstrong, R. W., Mok, C., Go, F. M., & Chan, A. (1997). The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), 181- 190.
- Attila, A. T. (2016). The impact of the hotel industry on the competitiveness of tourism destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85-104.
- Aznar, J. P., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impact of service quality on competitiveness and profitability: The hotel industry in the Catalan coast. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166.
- Azpiroz, R. (2016) México: un paso al frente en el mercado de lujo. *Forbes México*. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/mexico-mercado-lujo/>
- Barros, C. P. (2004). A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry. *Tourism Economics*, 10(2), 177-192.
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82.

Binkley, Ch. (7/06/1999). Big chains finally discover virtues of boutique hotels. *The Wall Street Journal*. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/SB915664150314113500>

Binkowska, B. (2005). *The New Zealand hotel industry: the role of image as a medium influencing company's competitiveness and customer loyalty towards brand* (Doctoral dissertation, Auckland University of technology).

Bonales Valencia, Joel (2006). Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano. México, D.F.

Booking (08/11/2018). Opiniones y evaluaciones de usuarios de hoteles boutique en México.

Buyruk, L. & Eren, D. (2012). A research on the boutique hotel employees' perceptions of boutique hotel concept, characteristics, and services : a case study of Nevşehir. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 15(27), 339-355.

Bynner, J. M., & Romney, D. M. (1985). LISREL for beginners. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 26(1), 43-49.

Calvo-Porrá, C., Martínez-Fernández, V. A., & Boga, O. J. (2014). Análisis de dos modelos de ecuaciones estructurales alternativos para medir la intención de compra. *Investigación Operacional*, 34(3), 230-243.

Camacho-Sandoval, J. (2008). Asociación entre variables cuantitativas: análisis de correlación. *Acta Médica Costarricense*, 50(2), 94-96.

Camisón, C. (1996). La empresa turística: un análisis estratégico. *Pedreño, A. y Monfort, 1996*.

Campos-Soria, J. A., García, L. G., & García, M. A. R. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.

Campuzano, S & Sánchez, F. (2003). El Universo del lujo: Una Visión Global y Estratégica de los Amantes del Lujo. Madrid España: McGraw-Hill.

Cañero, P., Orgaz, F. & Moral, S. (2015). Reputación online de los hoteles de sol y playa en la República Dominicana. *CULTUR- Revista de Cultura e Turismo*, 9(3), 86-100.

Carbonell, S. (2010). Las empresas hoteleras y su principal ventaja competitiva: el capital humano. 12.

Caterer Search (2005), "Mmarket snapshot: boutique hotels", *Caterer & Hotelkeeper*, Disponible en: www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?liArticleID %2F300719

Clark, J. y Guy, K. (1998) Innovación y competitividad: una revisión. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 (3), 363–395.

Claver, E., Molina, J.F. & Pereira, J. (2005). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. *Papers de Turisme*, (37-38), 27-43.

Cracolici, M. F., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, 14(2), 325-342.

- Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Chen, C. F. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, 28(3), 696-702.
- Del Campo (2017). Turismo 3.0: definición y salidas profesionales. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/turismo-3-0-definicion-salidas-profesionales-tecnologia/>
- Delle, L. (2016). Estas son las agencias de viajes ‘online’ que llenan los hoteles españoles. El País. Madrid. Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/01/22/actualidad/1453467766_517362.html
- Deniz, A., Livas, J. & López, J. (2008). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14(38), 29-44.
- Drewer, P. (2005), Key Note Market Report Plus, 2005: Hotels, 20th ed., Key Note, Hampton. Disponible en: [ww.keynote.co.uk](http://www.keynote.co.uk)
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Enjoy England (2006), “Boutique hotels”. Disponible en: www.enjoyengland.com/campaign/relax/
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism management*, 25(6), 777-788.
- Enright, M., Francés, A. & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Expedia (2019). Acerca de Expedia.mx. Consultado el 10 de Abril de 2019 en <https://www.expedia.mx/g/rf/acerca-de-expedia>
- Fita Fernández, AM. (2013). Análisis de componentes principales. Universitat Politècnica de València. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/29887>
- Flores, T. (2008). El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. *El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005) Tesis Doctoral*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Foro Económico Mundial (2008) Informe de competitividad de viajes y turismo 2008. Disponible en: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Franchetti, C., & Forsgren, S. (2005). The Marketing Role of Unique Concepts for Hotels in Sweden. *Tesis de maestría* (2004).

Freund De Klumbis, D. F. (2002). *Seeking the "ultimate hotel experience"* (pp. 1-13). Working paper, ESADE Escuela Universitaria de Turismo San Ignasi, ramon Llull University, Spain.

Freund De Klumbis, D. F., Sant, T., Esade, I., & Munsters, W. (2004). Developments in the hotel industry: design meets historic properties.

Gabbie, O., & O'Neill, M. A. (1996). SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis-part 1. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(6), 25-32.

Go, F. M., Pine, R., & Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50-61.

Gomezelj D., 2006. Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination. *Managing Global Transitions*. 4(2),167-189.

González Rodríguez, M. R., Jiménez Caballero, J. L., & Martín Sámper, R. (2015). Factores competitivos de éxito en la industria hotelera. *Impulso al desarrollo económico a través del Turismo: VIII jornadas de investigación en turismo (2015)*, p 195-211.

González, J.C. & Ruiz, L. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)*. LID Editorial Mexicana.

Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.

Hallmann, K., Müller, S., Feiler, S., Breuer, C., & Roth, R. (2012). Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review*, 67(2), 13-21.

Henry Tsai, Haiyan Song & Kevin K. F. Wong (2009) TOURISM AND HOTEL COMPETITIVENESS RESEARCH, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26:5-6, 522-546.

Heredia, J. L. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Conciencia Tecnológica*, (37), 20-25.

Hernández, J., Domínguez, M. L. & De Ita, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento & Gestión*, (25), 161-177.

Holjevac, I. (2010). Work productivity in the Croatian hotel industry-Fundamentals and concepts for achieving growth and competitiveness. *South East European Journal of Economics and Business*, 5(1), 85-90.

Hotelling, H. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. *Journal of educational psychology*, 24(6), 417.

Hu, J. L., Chiu, C. N., Shieh, H. S., & Huang, C. H. (2010). A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 99-107.

Huggins, R. (2000) Un índice de competitividad en el Reino Unido: Local, análisis regional y global. En Dimensiones de la competitividad: problemas y políticas, editado por: Lloyd-Reason, L y Wall, S. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing, Limited.

Hwang, S. N., & Chang, T. Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism management*, 24(4), 357-369.

Jean Paolo G Lacap RMP, A. F. B. E. (2014). Competitiveness and sustainability of the hotel industry: the case of hotels in Pampanga. *Business Management and Strategy*, 5(1), 115.

Jones, D.L., Day, J. & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, (30)7, 715-731.

JUHÁSZ-DÓRA, K. (2015). Hotel Competitiveness Measurement Methods. *Knowledge Horizons / Orizonturi Ale Cunoasterii*, 7(3), 94-100.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.

Laitre, S. (2016). Hotel Boutique de México; ¿Quién es y de que se trata?. Disponible en: <https://www.hotelesboutique.com/nosotros>

Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (2002). Confirmatory factor analysis.

Leal, C.P. & Cepeda J.M. (2013). El uso de la metodología DEA (Data Envelopment Analysis) para la evaluación del impacto de las TIC en la productividad del sector hotelero. *Via@, Varia*, (1).

Leung, D., et al., (2013). Social media in tourism and hospitality: A literatura review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22.

López Noguero, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación.

Mandujano, M. (2009). PERFIL DEL CONSUMIDOR ONLINE DE BIENES DE LUJO Mesa editorial Merca2.0 (4-06-2009) Disponible en: <https://www.merca20.com/perfil-del-consumidor-online-de-bienes-de-lujo/>

Manosalvas, C. A., & Manosalvas, L. O. (2015). Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnología*, 4(3), 301-322.

Mansouri, S. (2014, January). Role of Halal tourism ideology in destination competitiveness: a study on selected hotels in Bangkok, Thailand. In *International Conference on Law, Education and Humanities, Pattaya, Thailand*.

Maria, I., Madalina, T., Catalina, B., & Diana, I. (2008). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 213-218.

Martín, P. G., de Pascual, A. D., Lezama, E. T., & Olmos, E. G. (1994). Una aplicación del análisis de componentes principales en el área educativa. *Economía*, 19(9), 55-72.

- Martínez, S.M., Bernal, J.J. & Mellinas, J. P. (2012). Los hoteles de la Región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online. *Revista de Análisis Turístico*, 13(1), 1-10.
- Martínez, J.A. (2011). MARKETING TURÍSTICO ONLINE. *TURyDES*, 4(9).
- Mcintosh, A. J. & Siggs, A. (2005). An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation. *Journal of Travel Research*, 44(1), 74 – 81.
- MEDINA, D. R. y GARCÍA, J. M. (2004). Dirección estratégica de la empresa turística. *Papeles de Economía Española*, (102), 162-176.
- Mendieta-Peñalver, L. F., Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Such-Devesa, M. J. (2018). Is hotel efficiency necessary for tourism destination competitiveness? An integrated approach. *Tourism Economics*, 24(1), 3-26.
- Mihalič, T., Garbin Praničević, D., & Arnerić, J. (2015). The changing role of ICT competitiveness: the case of the Slovenian hotel sector. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 367-383.
- Miličević, S., & Petrović, J. (2019). The Impact of Human Resources in Hotels on the Competitiveness and Sustainability of Donje Podunavlje as Tourism Destination. Proceedings of the IAE Scientific Meetings, 748–762.
- Min, H., Min, H., & Joo, S. J. (2009). A data envelopment analysis on assessing the competitiveness of Korean hotels. *The Service Industries Journal*, 29(3), 367-385.
- MOCHÓN, F. (2004): *Economía y turismo*, Mc Graw Hill, Madrid.
- Mora, E. H., Vera, M. A. & Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Mosquera, V. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado*, 6(2), 26-35.
- Nava, R., Mercado, P., Vargas, E. & Gómez, M. (2017). El valor explicativo del turismo sobre las actividades con mayor contribución en el crecimiento económico de los municipios del Estado de México. *El Periplo Sustentable*, (33), 132-158.
- O'Connor, P. (2008). User-generated content and travel: A case study on Tripadvisor.com. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 47-58.
- O'Connor, P., (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754-772.
- Olmos, G. (2012). Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business and Technology*, 2(8), 29-37.
- Ormaechea, S. L., & Sánchez, J. S. (2013). The defining attributes of a luxury brand for consumers. *Intangible Capital*, 9(3), 903-930.

- Osmanoglu, H., & Üzümlü, H. (2018). Evaluating the Service Quality of the Hotel Establishments in Sports Tourism with Regard to the Athletes. *Higher Education Studies*, 8(2), 29-36.
- Papadakis, M. (1994.) ¿Tuvo (o tiene) Estados Unidos una crisis de competitividad? *Revista de análisis y gestión de políticas*, 13 (1), 1–20.
- Papatheodorou, A. (2002). Exploring competitiveness in Mediterranean resorts. *Tourism Economics*, 8(2), 133-150.
- Pearson, K. (1901). LIII. On lines and planes of closest fit to systems of points in space. *The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science*, 2(11), 559-572.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York, NY: Wiley.
- Peña, D. (2013). *Análisis de datos multivariantes*. McGraw-Hill España.
- Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66.
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983). Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of marketing*, 47(2), 26-43.
- Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347- 362.
- PORTER, M. (1990): *The competitive advantage of nations*, MacMillan, Londres.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1988). *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: CECOSA.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Răbontu, C.I. & Niculescu, G. (2009). Boutique hotels - new appearances in hotel industry in Romania. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 9(2), 209-214.
- Ramos, A. M. N., Trujillo, J. L. A., Serrezuela, R. R., & Zarta, J. B. R. (2018). A Review of the Hotel Sector in the City of Neiva and the Improvement of its Competitiveness through Quality Management Systems. *Chapter in Advanced Engineering Research and Applications, Nueva Deli, India, Research India Publication*, 439-452.
- Raza, M. A., Siddiquei, A. N., Awan, H. M., & Bukhari, K. (2012). Relationship between service quality, perceived value, satisfaction and revisit intention in hotel industry. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(8), 788-805.
- Rogerson, J.M. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum*, 21(4), 425-439.

Roy, S. (2011). Competitiveness in service sector: a case of hotel industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51-69.

Saavedra, M.L., Orieta, S. & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review*, 2(4), 18-32.

Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis turístico*, (3), 27-44.

Sarmiento, C. (2014). *Marketing olfativo en la línea hotelera de lujo, una estrategia de creación de identidad de marca* (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas).

Secretaría de Turismo de México. (2013). *Programa sectorial de turismo 2013-2018*. Disponible en: www.sectur.gob.mx/PDF/0216/Programa_Sectorial_Turismo_2013_2018.pdf

Secretaría de turismo del estado de Puebla. (2015). *Indicadores básicos de la actividad turística en Puebla año 2015*. Disponible en: <http://www.turismo.puebla.gob.mx/estadisticas/estadisticas-turisticas>

Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. E. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 35-48.

TripAdvisor (05/11/2018). Opiniones y evaluaciones de usuarios de hoteles boutique en México. Disponible en: <http://www.tripadvisor.com>

Tugores, M. (2012). Human capital and innovation as determinant factors of competitiveness: an application to the Balearic hotel industry. *Tourism destinations and tourism businesses: issues of competition and cooperation*, 111-124.

Vera, F., & Marchena, M. (1996). El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial. *Introducción a la economía del turismo en España*, 327-364.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, Ch. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576.

Wadawi, J. K., Bresler, N. C., & Herbst, F. J. (2011). An assessment of hotel product quality in Kenya as a basis for building destination competitiveness. *Tourism Analysis*, 16(2), 121-135.

Wang, S. M., Hsieh, C. H., & Sie, P. R. (2015). A GREY RELATION ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF LISTED HOSPITALITY COMPANIES IN TAIWAN. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3).

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.