

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del Estado  
de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 33

Julio / Diciembre 2017

**Artículo****Autores / Authors:**

Driselda Patricia Sánchez Aguirre\*,  
Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudia\*\*, Luis Domingo Martínez  
Vázquez\*\*\*, Graciela Lara\*\*\*

\*Estudiante del Doctorado en Ciencias  
Económico Administrativas en la  
Universidad Autónoma de Querétaro.

\*\*Doctora en Ciencias Administrativas.  
Profesora de tiempo completo en la  
Universidad Autónoma de Querétaro.

\*\*\*Estudiante del Doctorado en Ciencias  
Económico Administrativas en la  
Universidad Autónoma de Querétaro.

\*\*\*\*Doctora en Estudios Organizacionales.  
Profesora de tiempo completo en la  
Universidad Autónoma de Querétaro.

**Correspondencia:**

Driselda Patricia Sánchez Aguirre  
s\_paty@hotmail.com

**Recibido / Receipt:**

06/03/2016

**Reenvió / Forward:**

14/12/2016

**Aceptado / Acceptance:**

28/02/2017

**Páginas:**

81 - 104

**Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde la experiencia memorable***Boutique Hotel's Profitability explained by Memorable Experience Theory*

Driselda Patricia Sánchez Aguirre  
Minerva Candelaria Maldonado Alcudia  
Luis Domingo Martínez Vázquez  
Graciela Lara

*Universidad Autónoma de Querétaro, México.*

**Resumen:** Los hoteles boutique representan una tendencia en el sector de alojamiento, son organizaciones de lujo, con pocas habitaciones, que surgen a partir de las preferencias de viajeros irónicos y exigentes, aquellos que buscan un espacio en el que converja el escape de la realidad, pero al mismo tiempo puedan sentirse en casa. Aunque varios hoteles boutique son empresas pequeñas e incluso familiares, los indicadores reportados del segmento en México muestran organizaciones rentables en términos de la industria. El principal objetivo de este artículo es explicar la rentabilidad de estas organizaciones desde una perspectiva teórica, considerando la teoría de economía de la experiencia y su complementariedad con la teoría de recursos y capacidades. La reflexión final hace alusión al servicio superior, la capacidad para sorprender a sus huéspedes y la creatividad de los recursos humanos como los principales factores en la generación de experiencias memorables y que gracias a la reputación que construyen, contribuyen a la rentabilidad de estas organizaciones.

**Palabras claves:** Competitividad, hoteles de lujo, recursos y capacidades, economía de la experiencia.

**Abstract:** Boutique hotels represent a trend in the lodging sector, they are luxury organizations, with few rooms that emerged from ironic and demanding traveler's preferences, travelers that want to escape from daily routine but also want to find a place where they can feel as home. Although several boutique hotels are small or even familiar enterprises the reported indicators of this segment, in Mexico, show profitability organizations in terms of the industry. The main goal in this research paper is to explain the profitability of these organizations in the stiff competition of hospitality from a theoretical perspective that considers the economy experience theory and its complementarity with the resource and capabilities theory. The final reflection refers to the superior service, the capability of the organization to amaze the tourist and the human resource's creativity as the main factors in the generation of memorable experiences.

**Keywords:** Business valuation, hotels appraisal/valuation, growing businesses, discounted cash flow.



---

## Introducción

En materia de turismo, las naciones y regiones del mundo conforman el concepto de destinos, y su competitividad es definida como una variable dependiente de diversos factores como la demanda, la capacidad para crear e integrar productos turísticos y las estrategias utilizadas (Díaz-Pérez, 2010; Hassan, 2000; Scott & Lodge, 1985).

Los productos turísticos, a su vez, están constituidos por la suma de aquellos atractivos, infraestructura y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los turistas, entre ellos se ubican las empresas, cuyo motor principal es el servicio de alojamiento, las cuales han dejado de ser un elemento más de la infraestructura turística del destino para destacarse como un componente de la experiencia global del turista (Stasiak, 2013).

La conceptualización de competitividad empresarial turística es ambigua y relativa, es definida como la capacidad propia de la empresa para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores (Enright & Newton, 2004); se trata, también, de producir más y mejores servicios de calidad y comercializarlos de manera efectiva hacia clientes específicos, resaltando la importancia de contar con fuentes de empleo bien remuneradas como factor clave (Newall, 1991); además, es posible definirla como un resultado de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas dentro de mercados competitivos (Martínez, 2006), este término, la rentabilidad, es una influencia notable para que las empresas sean competitivas (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001). Por lo tanto, la competitividad podría comprenderse como un trayecto, más que como un fin. Un camino por el cual la empresa construye su ventaja competitiva, ventaja que en la mayoría de los casos está basada en las personas y la lógica consecuencia a esta competitividad es la rentabilidad de la organización.



En hotelería, la rentabilidad es medida de diversas maneras siendo la principal en relacionar las variables de precio y ocupación durante periodos determinados a través de indicadores que hacen referencia a los ingresos obtenidos por cuarto disponible (Carmona, 2012; Caro, Leyva, & Vela, 2011; Heredia, 2009). Dado que muchos hoteles ofrecen servicios complementarios al hospedaje, otra manera de abordar la rentabilidad es a través de la contemplación de todas las unidades de negocio que integran a la empresa hotelera (Dunn & Brooks, 1990).

En este ámbito, los hoteles boutique pertenecen a la categoría de lujo, clasificación que en México durante los últimos tres años (2013-2016) presenta una tasa de ocupación del 60% con un rendimiento financiero promedio (*RevPAR*, por sus siglas en inglés) de \$4 032.00 (Smith Travel Research, 2016), cifras que muestran a un segmento rentable dentro de los servicios de alojamiento, esto quizá pueda explicarse debido a que el surgimiento y auge de este segmento de alojamiento ha sido en un entorno de economía de experiencia, donde se comercializa con mayor frecuencia el acceso a la experiencia más allá de la propiedad de algún servicio (Rifkin, 2000). Gracias a la naturaleza adaptable y de personalización del concepto de hoteles boutique, la rentabilidad de los mismos puede ser explicada de manera teórica desde la perspectiva y complementariedad de la teoría de recursos y capacidades (TRC) y la teoría de economía de la experiencia (TEE).

La estructura del artículo consiste en describir qué es un hotel boutique y cuál es su importancia como organización turística, después se explica la rentabilidad de estas organizaciones de lujo desde el enfoque de la TRC y la TEE, para concluir en la complementariedad y pertinencia de ambas teorías como elementos explicativos en la rentabilidad de este segmento de alojamiento.



## Definición de hoteles boutique

La economía industrial cedió el paso a la economía basada en los servicios, que a su vez abrió camino a la economía de la experiencia (Pine II & Gilmore, 1998). Los fenómenos económicos, como éste, sólo pueden reflejarse en la práctica a través de las relaciones que se establecen entre los individuos y sus patrones de consumo (Machado-Chiavano & Hernández, 2008).

En el sector de alojamiento, al igual que en muchos sectores, las organizaciones se han visto influenciadas por las preferencias cambiantes del turista (Rogerson, 2010), quienes, a través de la demanda de experiencias de calidad, han pasado de ser turistas pasivos a ser participativos (Morgan, Elbe & De Esteban, 2009).

Estas exigencias de los turistas dan pauta al desarrollo de nuevos conceptos en el sector alojamiento, en donde una de las apariciones más notorias en el sector se caracteriza por la ambigüedad en su definición, la originalidad de su mobiliario y decoración, su ubicación estratégica, un ambiente histórico-cultural, trato personalizado, pocas habitaciones y servicio de alta calidad, y son conocidos como hoteles boutique (Balekjian & Sarheim, 2011; Firat, Gulay & Ismail, 2014; Horner & Swarbrooke, 2005; Jones & Quadri-Felitti, 2013; SECTUR, CONACYT, CPTM & CESTUR, 2012).

Lamentablemente al ser un concepto relativamente nuevo no hay un reconocimiento oficial de sus cualidades experienciales (Rogerson, 2010), sin embargo, de acuerdo con la literatura, es posible decir que el concepto de hotel boutique va orientado hacia huéspedes de ingresos altos y generalmente extranjeros (Firat *et al.*, 2014; Irinia & Niculescu, 2009), son viajeros irónicos cuya inquietud los guía a participar de la cultura local (Balekjian & Sarheim, 2011; Rogerson, 2010), pero al mismo tiempo disfrutar de una atmósfera de hogar fuera de casa (Firat *et al.*, 2014; Wang, 2013), en donde reine el



confort, la relajación y la privacidad; turistas que se ven motivados a tener una experiencia estética placentera vinculada con el servicio al cliente y aspectos físicos del entorno (Gao, 2012). La ironía de estos viajeros radica en que desean tener una aventura genuina, pero controlada; salir de su hogar, pero llegar a un lugar que los haga sentir como en casa, sin la ataviada rutina a la que están acostumbrados.

### ¿Qué hace rentable a un hotel boutique?

La TRC argumenta que las empresas poseen recursos valiosos, raros, inimitables, socialmente complejos e insustituibles que generan capacidades que contribuyen a la rentabilidad empresarial. A diferencia de la propuesta de Porter (2002), basada en la industria, Barney (1991) menciona que la heterogeneidad de las empresas conlleva a la evaluación y propuesta de estrategias competitivas desde el interior de las mismas.

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

En la evolución del pensamiento estratégico, la definición de recursos y capacidades ha variado de acuerdo al estudio de cada autor, en la tabla 1 se pueden observar las diferencias entre las definiciones conceptuales.



Tabla 1. Evolución del pensamiento estratégico con el enfoque de recursos y capacidades

<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Recursos</i>	<i>Capacidades</i>
1959	Penrose	Cosas físicas que la empresa compra, arrenda o produce para hacerla más efectiva.	Contribuciones que los recursos hacen a las operaciones productivas de la empresa y como resultado generan servicios.
1978	Hofer y Schendel	Áreas funcionales de la empresa que se pueden identificar como: área de finanzas, área física, área de recursos humanos.	No hacen mención de las capacidades.
1982	Nelson y Winter	Se refieren a los miembros organizacionales como los recursos base para generar capacidades.	Residen en la memoria organizacional.
1989	Wernerfelt	Identifica en la organización: recursos con capacidad productiva a corto y largo plazo; recursos con capacidad productiva ampliable y recursos con capacidad fija a corto plazo, pero ampliable a largo plazo.	No hacen mención de las capacidades.
1990	Prahalad y Hamel	No hacen mención de los recursos.	Funcionalidades subyacentes de la organización que combinan conocimiento y capacidades técnicas.
1991	Barney	Procesos organizacionales, información y conocimiento de la empresa y los clasifica en: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.	Sinergia de recursos que resultan en una cultura organizacional.



Año	Autor	Recursos	Capacidades
1991	Grant	Son aportaciones al proceso productivo, se refiere a unidades básicas de análisis dentro de la organización y gracias a ellos se generan las capacidades de la empresa. Los clasifica en: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos organizacionales.	Aptitud de un equipo de recursos para realizar cierta tarea o actividad que se puede evaluar utilizando una clasificación funcional de las actividades de la empresa. Involucran patrones complejos de coordinación y son las generadoras de ventaja competitiva.
1992	Hall	Intangibles de la empresa como patentes, licencias, reputación y <i>know how</i> .	Se conforman por recursos valiosos de la empresa y dan como resultado una ventaja competitiva sostenible.
1993	Amit y Shoemaker	Aspectos tangibles e intangibles de la empresa que se convierten en productos o servicios finales utilizando tecnología.	Se refiere a la capacidad de una empresa, basada en información, para desplegar sus recursos.
1997	Greene, Brush & Brown	Identifican los mismos recursos de Barne, añadiendo los recursos sociales.	
1997	Teece, Pisano & Shuen,	No hacen mención de los recursos.	Para las industrias de movimiento acelerado, la flexibilidad estratégica exige rutinas simples. Definen a las capacidades organizacionales como dinámicas.
2009	Gulati, Lavie & Singh,	Además de la identificación de todos los recursos se añaden las alianzas estratégicas, trabajos en redes y asociaciones.	Identifican como la capacidad organizacional más importante el aprendizaje a través de asociaciones.



<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Recursos</i>	<i>Capacidades</i>
2010	Peng	Bienes tangibles e intangibles que utiliza una empresa para elegir e implementar sus estrategias.	El término de capacidad organizacional puede utilizarse de manera intercambiable y paralela con el término de recursos.
2013	Warnier & Weppe	Retoman la definición de Barney (1991), pero proponen incluir a los recursos ordinarios y recursos basura en las aplicaciones de la teoría.	No hacen mención de las capacidades.

Fuente: Elaboración propia con base en (Barney, 1991; Ferreira, Serra, Costa & Almeida, 2016; García, 2002; Grant, 1991; Hofer & Schendel, 1978; Nelson & Winter, 1982; Peng, 2010).

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

Grant (1991) menciona la ambigüedad y poca practicidad que existe en la teoría para generar estrategias y propone un proceso de cinco pasos, donde incluye como parte importante la identificación de recursos y capacidades, siendo el objetivo de la primera acción el lograr que la empresa los emplee de manera eficiente para convertirlos en capacidades que sean rentables (Suárez & Ibarra, 2002). En cuanto a la segunda acción, referente a las capacidades, sugiere invertir en lo que Prahalad y Hamel definen como *Core competences* (competencias esenciales), para formar rutinas organizativas en la empresa (bajo la definición de Nelson y Winter, 1982), que sean difíciles de imitar.





Prahalad y Hamel (1990) hacen referencia a las habilidades y cualidades internas de la empresa adquiridas a través de un aprendizaje colectivo y que contribuyen significativamente a los beneficios percibidos por el cliente bajo el concepto de *core competences*, Grant rescata este concepto y lo vincula con las rutinas organizativas propuestas por Nelson y Winter (1982), haciendo referencia al convertir estas competencias esenciales en rutinas organizativas, entendidas como patrones repetitivos de actividad que se consolidan a través de procesos de aprendizaje en la organización, Grant expresa que este vínculo entre ambos conceptos (rutinas organizativas y *core competences*), definidas por él como las capacidades organizacionales, generan mejores estrategias competitivas.

Al concepto de recursos se han añadido a través de los años factores diversos de estudio como: patentes, reputación, *know-how*, recursos sociales y recursos basura, la aportación más reciente sugiere que existe un vacío en el análisis sistemático de los diferentes tipos de recursos utilizados por las organizaciones y que incluso aquellos que se clasifican como negativos o no estratégicos deberían ser incluidos en la teoría para el estudio de competitividad en organizaciones, ya que dentro de ellos se pueden encontrar valiosas oportunidades por desarrollar (Warnier & Weppe, 2013).

Bajo el concepto de capacidades se identifica al aprendizaje como una capacidad importante en la consecución de ventajas competitivas, y se consideran a las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento como aquellas que contribuyen a la competitividad de la empresa (García, 2002; Grant, 1991; Peng, 2010).

A pesar de las recientes aportaciones a la teoría de recursos y capacidades, es la perspectiva de Barney (1991) la que mayor seguimiento y aplicaciones ha tenido en la literatura académica a través de los años (Ferreira *et al.*, 2016) y las definiciones a los conceptos base de la teoría no se han visto modificados de manera radical.



Por su parte, Peng (2010) postula que existen dos tipos de industrias: de movimiento lento y de alta velocidad, incluyendo en las primeras a las empresas dedicadas al servicio de alojamiento; las capacidades dinámicas en estas organizaciones son complejas, detalladas y analíticas y se apoyan fuertemente en el “aprender antes de hacer” obteniendo como mejor resultado una ventaja competitiva constante, con suerte a largo plazo, que contribuya a la rentabilidad de la empresa. Ya en 1991, Grant había postulado que la teoría de recursos y capacidades estaba enfocada en la generación de estrategias para aumentar la rentabilidad de las organizaciones, y por ello propuso dos interrogantes que, para él, son la base en la aplicación de la teoría de recursos y capacidades en organizaciones: 1) ¿Qué oportunidades existen para utilizar menos recursos y aportar el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para lograr un volumen mayor de negocio? 2) ¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes de manera más intensa y rentable?

Uno de los recursos estratégicos primordiales en las empresas de servicios, y que es altamente valorado por los clientes, son los recursos humanos (Fong, 2007; Gao, 2012; Hall, 1992; Jin-zhao & Jing, 2009; Montfor, 2000; Sánchez-Aguirre, Maldonado, Martínez, & Salinas, 2017). Dado que es un recurso con el que cuentan los hoteles boutique de manera rigurosa para ofrecer un trato personalizado (Jones & Quadri-Felitti, 2013), una oportunidad latente es la capacitación del capital humano para generar experiencias memorables en los huéspedes, de tal manera que los recursos existentes sean utilizados de manera más intensa con el objetivo de brindar servicios de calidad y tener huéspedes satisfechos que regresen y recomienden la marca, lo cual contribuye de manera directa a la reputación de la organización y de manera indirecta a la rentabilidad de la misma.



En el contexto turístico, la experiencia vivida por el cliente es reconocida como una clave de competitividad (Correia, 2014) y dado que las experiencias personales se tornan cada vez más dependientes de agentes comerciales e intermediarios, los fabricantes de experiencias serán quizá el motor principal de la economía (Rifkin, 2000). Por lo tanto, aquellos que logren generar experiencias memorables en sus clientes aumentarán la rentabilidad de su organización (Pine II & Gilmore, 2002).

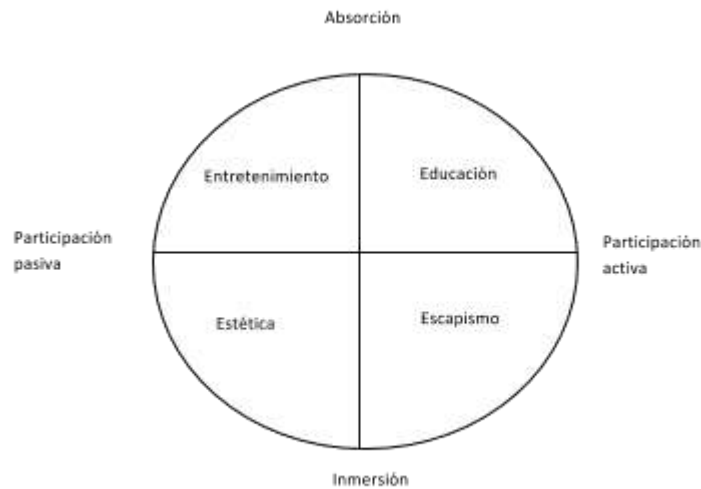
Para ejemplificar la TEE, Pine II y Gilmore (1998) proponen cuatro experiencias que se ven definidas por el nivel de inmersión/absorción del cliente y su nivel de participación activa/pasiva (ver figura 1), estas experiencias son el resultado de cualquier organización que trabaja con el fin de generar momentos inolvidables que desencadenan acciones de lealtad hacia la marca y con ello aumentan su rentabilidad.

El énfasis de la TEE reside en fomentar en las organizaciones la teatralización de las operaciones de manera tal que el servicio sea el escenario y los productos sean el apoyo; idea que surge a partir de la teoría de performance de Schechner (1988), basada en la integración de sentidos para la presentación del espectáculo, y la capacidad del individuo para transformarse en algo más que la función común a la que está acostumbrado desempeñar (simple espectador).

La vivencia de experiencias en hoteles son el resultado de recursos físicos, tecnológicos, humanos, organizacionales y de reputación (Sánchez-Aguirre *et al.*, 2017); la inversión en espacios estéticos, ubicación y tecnología es algo considerado desde la realización de proyectos previo a la apertura de hoteles y a pesar de requerir una constante actualización, es factible afirmar que invertir en recursos humanos es la base principal para lograr experiencias memorables y fortalecer la lealtad de los huéspedes, lo que resultará posteriormente en el mantenimiento o mejora de la reputación de la organización.



Figura 1. Dimensiones de la experiencia contempladas por Pine II y Gilmore



Fuente: Pine II y Gilmore 1998.

Se ha identificado que la experiencia estética es la mayor determinante de satisfacción de turistas en hoteles (Gao, 2012; Oh, Fiore & Jeoung, 2007; Sánchez-Aguirre *et al.*, 2017), seguida por la experiencia de escapismo (Gongalves, Fraiz & Manosso, 2013; Wang, 2013), siendo definidas, la primera como la sensación de encanto/seducción originada por la armonía o belleza del hotel o su entorno, y la segunda es considerada como la capacidad del turista para olvidarse de la rutina o realidad diaria, dando la sensación de estar viviendo en otra época (Oh *et al.*, 2007).

Se sabe, por tanto que la tendencia organizacional se dirige hacia la consecución de experiencias memorables para sus clientes pero ¿cómo lograrlo, de tal manera que contribuya a la rentabilidad de la empresa?



Aumentar la rentabilidad de las organizaciones a través de la lealtad de sus huéspedes es un objetivo frecuente (Reinartz & Kumar, 2002), sin embargo, el realizar inversiones para generar experiencias memorables que contribuyan en la construcción de relaciones de lealtad con turistas sin tener un enfoque de rentabilidad es una acción o estrategia que fracasará en un plazo determinado.

El *valor del cliente en el tiempo* (CLV, por sus siglas en inglés) es un método en el que se propone que la organización invierta en la retención de clientes selectos con base en la información de los mismos, de tal manera que los programas o acciones de lealtad no tengan un enfoque masivo que descontrola el presupuesto de la organización sino personalizado con un equilibrio entre satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa (Kumar & Shahb, 2004).

En México, la principal característica de los hoteles boutique es el contar con pocas habitaciones, generalmente menos de 30, lo que facilita el proceso de generar estrategias y acciones para fortalecer relaciones de lealtad con los huéspedes de manera rentable. La capacidad de la organización de tener información acerca de sus huéspedes, debido a que son relativamente pocos en comparación con grandes cadenas hoteleras, les permite un acercamiento estrecho que resulta en la oferta de soluciones personalizadas a problemas o situaciones específicas de acuerdo con gustos e intereses del turista. Debido al tamaño pequeño de la organización, y el presupuesto limitado con el que cuentan para publicidad, los hoteles boutique pueden diferenciarse por la superioridad en el servicio, es decir, por brindar experiencias inolvidables (Lwin, Huang & Lim, 2014).

El objetivo de las experiencias memorables es que la gente hable de ellas y contrario a lo que podría pensarse, el generar dichas experiencias puede no representar grandes gastos monetarios para la organización, ya que el principal enfoque es hacer sentir al huésped como una persona privilegiada y sorprenderlo al encontrar detalles que, de



acuerdo con la información de los clientes, hagan una diferencia significativa en su estadía, ejemplo de ello son letreros de bienvenida personalizados, adaptación de horarios de servicio en recepción o restaurante, recordar el nombre del huésped, recomendaciones de espectáculos o eventos en el destino de acuerdo con sus gustos, entre otros factores que representen novedad para el turista (Correia, 2014; Poulsson & Kale, 2004; Rogerson, 2010; Sánchez-Aguirre *et al.*, 2017; Stasiak, 2013).

Pine II y Gilmore (2002) proponen a los hoteleros preguntarse qué espacios de la organización los hacen diferentes y si hubiera la posibilidad de realizar cargos adicionales por el uso de esas áreas a los turistas ¿qué elementos añadirían, con el fin de generar experiencias memorables?, por ejemplo, convertir un lobby con arte regional en una galería de arte. Incluso si al final no se realiza un cargo extra, este análisis brinda una perspectiva interna de los recursos existentes en cada hotel e induce a la creatividad y compromiso de los gerentes para diseñar experiencias de acuerdo con la capacidad de la organización. Lo importante es crear valor, de tal manera que el costo de cambio para un turista sea lo suficientemente alto que decida recomprar y recomendar el hotel boutique por la experiencia vivida en él, en vez de hospedarse con la competencia. Hay cuatro puntos principales, que proponen los autores para guiar la experiencia memorable en los huéspedes:

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



Esto puede conseguirse sólo a través del trabajo sinérgico de recursos estratégicos. En un estudio reciente realizado por el Instituto de Competitividad Turística (ICTUR, 2014) se concluye que es la capacidad de desarrollar experiencias por parte de la empresa turística lo que agrega valor y la convierte en competitiva. Esta capacidad organizacional para generar experiencias sólo es posible gracias al uso intenso de recursos existentes.

Para Monfort (2000), Jin-zhao y Jing (2009) y Gao (2012) son, principalmente, los recursos humanos de quienes depende la experiencia de hospedaje. Hall (1992) menciona el *know-how* organizacional altamente vinculado con los recursos humanos, como uno de los factores que contribuye en la generación de capacidades competitivas y coincide con Hernández, Dominguez y Delta (2008) y García (2002) al incluir el recurso de reputación como elemento relevante.

Stasiak (2013) y Rifkin (2000) coinciden en mencionar que una parte importante en la generación de experiencias es el uso de los recursos tecnológicos; el argumento de Rifkin es que la sociedad se encuentra sumergida en un entorno de simulaciones y realidad aumentada, donde, mientras más controladas y seguras sean las actividades que conlleven a una experiencia memorable, mayor demanda tendrán, lo cual satisface al perfil de viajeros irónicos antes mencionados.

Grant (1991) tomó en consideración la propuesta de Prahalad y Hamel como elemento clave en la definición de capacidades empresariales basadas en el aprendizaje estratégico de la organización; en trabajos más actuales, Prahalad y Ramaswamy (2004) sugieren que esas competencias esenciales *core competences*, residen en la interacción entre la empresa y sus comunidades de clientes, quienes en conjunto agregan valor para crear experiencias personalizadas, otorgando a los clientes el poder de co-crear su experiencia.



Reforzando lo anterior, Rifkin (2000) menciona la relevancia que ha cobrado el crear vínculos comunitarios organización-cliente que garanticen acceso de los clientes a información sobre experiencias o a la experiencia misma. El acceso consiste en establecer tipos y niveles de participación, para Prahalad y Ramasway la participación activa del cliente es la que marcará la diferencia entre una organización y otra, algo que va muy de la mano con el perfil de comportamiento de los huéspedes de hoteles boutique a los que hacen referencia Balekjian y Sarheim (2011), siendo aquellos que les gusta sentirse reconocidos y parte de una experiencia única.

Poulsson y Kale (2004) mencionan que no todas las organizaciones deben invertir en generar experiencias memorables en sus clientes, ya que muchos productos o servicios están enfocados a la parte racional y funcional de los individuos, quienes no dejarán de consumir ese bien o servicio de manera inmediata a causa de la ausencia de una experiencia, no obstante en turismo, viajar evoca el área emocional, *aspiracional* y participativa de las personas (Morgan *et al.*, 2009).

Rifkin (2000) menciona que la sociedad está en una etapa de transición, donde la importancia que antes se le daba a la propiedad, se le da hoy al acceso a la información y a adquirir experiencias. El acumular objetos está cediendo lugar al acumular momentos. De esta manera, la experiencia humana es al mismo tiempo pasajera y perdurable. La tendencia organizacional en turismo evoluciona hacia una conexión y colaboración con los viajeros (Machado-Chiavano & Hernández, 2008).





En tanto, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) vinculan la TRC con la Cultura Organizacional, y considerando que de acuerdo con Makadok (2001), las capacidades se enfocan en estructuras y los recursos en conocimientos, el construir una cultura organizacional basada en generar experiencias significativas para los clientes a partir de recursos internos de la organización evitará un posible estancamiento de la organización por temor al cambio y contribuirá a la evocación emocional, aspiracional y participativa del turista a través de un producto turístico selecto (hoteles boutique).

### Reflexiones finales

A partir de lo expuesto, es posible concluir que:

1. La rentabilidad de los hoteles boutique puede explicarse desde la TRC y la TEE, complementándose al incluir de una nueva capacidad organizacional poco abordada por teóricos de la TRC: la capacidad de generar experiencias memorables.
2. Los recursos que se ven involucrados en la capacidad organizacional para generar experiencias son: los recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos humanos y recursos de reputación. Es el recurso humano la base principal para desarrollar momentos inolvidables en los huéspedes.
3. De acuerdo con las teorías aquí abordadas, la rentabilidad en hoteles boutique podría explicarse a través de diversos factores mostrados en el siguiente esquema:



Ilustración 1. Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde las teorías de recursos y capacidades, y economía de la experiencia



Fuente: elaboración propia.

La base de la rentabilidad en hoteles boutique son los recursos humanos, que gracias a su creatividad y compromiso, y de acuerdo con la TRC hacen uso óptimo de los recursos con los que cuenta la organización (Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos, Recursos Financieros). Esto conlleva a un servicio superior y una capacidad de sorprender a los huéspedes, que resulta en una experiencia memorable. Entre la experiencia memorable y la rentabilidad se constituye la reputación del hotel que va reforzada por la recomendación y/o la re visita, factores que impactan directamente a la rentabilidad de la organización.



4. Los hoteles boutique llevan en la definición propia el uso de experiencias, pero poco se ha profundizado en el desarrollo y mantenimiento de las mismas como parte de la cultura organizacional. Por ello se considera necesario que los empresarios de hoteles boutique estrechen vínculos con sus huéspedes reales y potenciales a fin de identificar los recursos valiosos que al interior de su empresa hacen posible fabricar estas experiencias que a través de rutinas organizativas garanticen a cada cliente una experiencia que supere expectativas.

5. Se realizó una reflexión teórica con el fin de darle explicación a la rentabilidad que presenta el segmento de alojamiento de lujo, en específico los hoteles boutique, en México. El complementar esta investigación con técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas aplicadas tanto a empresarios del ramo como a usuarios de estos servicios, enriquecería esta investigación, aportando mayor información sobre los factores que dan rentabilidad al hotel más allá de la teoría.

### Referencias

- Balekjian, C. & Sarheim, L. (2011). Boutique hotel segment. The challenge of standing out from the crowd. [En línea]. Disponible en <http://www.hvs.com/Content/3171.pdf> [enero de 2017].
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Carmona, G. (2012). Hospitality Competitiveness Measurement System. *Journal of Global Business and Technology*, 8(2), 29-37.



- Caro, M., Leyva, C. & Vela, R. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, (235), 121-146.
- Correia, S. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 1-9.
- Díaz-Pérez, F. M. (2010). Competitive strategies and policies for tourism destinations: Quality, Innovation and Promotion. En *Competitive Strategies for Tourism Development Central Coastal Region of Angola*. (223). España: Nova Publishers.
- Dunn, K. & Brooks, D. (1990). Profit analysis: beyond Revenue Management. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3), 80-90.
- Enright, M. & Newton, J. (2004). Tourist destination competitiveness. *Tourism Management*, 25, 777-788.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K. & Almeida, M. (2016). A bibliometric study of the RBV in international business research using Barney (1991) as a key marker. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 26(61), 131-144.
- Firat, A., Gulay, O. & Ismail, M. (2014). Specification of target market in small and medium scale accommodation businesses: a study on boutique hotels operating in Mugla. *International Journal of Academic Research*, 82-88.
- Fong, C. (2007). La pyme en México, situación actual y retos estratégicos. En *El análisis de la ventaja competitiva en la pyme*. (201-246). Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Gao, L. (2012). *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. (Maestría). Purdue University, Indiana, Estados Unidos.



- García, F. (2002). *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades* (Doctorado). Universidad de La Laguna, Tenerife.
- George, C. & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (Segunda). México: Pearson Education.
- Gongalves, J., Fraiz, J. & Manosso, F. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22, 492-525.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38, 239-245.
- Heredia, J. (2009). Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles. *Conciencia Tecnológica*, 37, 20-25.
- Hernández, J., Dominguez, M., & Delta, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en PYMES hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión*, 25, 161-177.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Co.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2005). *Leisure marketing: a global perspective*. Oxford: Routledge.
- ICTUR (2014). Metodología para medición de competitividad turística en prestadores de servicios turísticos en certificaciones y sellos de calidad de SECTUR. [En línea]. Disponible en <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/metodologiainteriores16sept.pdf> [Enero de 2017].



- Irinia, C. & Niculescu, G. (2009). Boutique hotels- New appearances in hotel industry in Romania. *Annals of University of Petrosani*, 209-214.
- Jin-zhao, W. & Jing, W. (2009). Issues, challenges and trends in hospitality. *Management science and engineering*, 3(4), 53-58.
- Jones, D. & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 715-731.
- Kumar, V. & Shahb, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80, 317-330.
- Lwin, M., Huang, Y.-A., & Lim, A. (2014). Examining the moderating role of rational versus emotional focus websites. The case of boutique hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 20(2), 95-109.
- Machado-Chiavano, E. & Hernández, Y. (2008). Del turismo contemplativo al turismo activo. *El periplo sustentable*, 15, 111-122.
- Makadok (2001). Toward a synthesis of resourced base view. *Strategic Management Journal*, 2(5), 387-401.
- Martínez, J. (2006). Definiendo la competitividad. Disponible en <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>, [Enero de 2017].
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Montfor, V. (2000). Recursos y capacidades de la hotelería de litoral. *Estudios turísticos*, 143, 25-63.
- Morgan, M., Elbe, J. & De Esteban, J. (2009). Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-213.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.



- Newall, E. (1991). The challenge of competitiveness. Disponible en [http://www.ceocouncil.ca/wp-content/uploads/archives/OCT\\_30\\_91\\_ENG\\_Speech\\_The\\_Challenge\\_of\\_Competitiveness.pdf](http://www.ceocouncil.ca/wp-content/uploads/archives/OCT_30_91_ENG_Speech_The_Challenge_of_Competitiveness.pdf), [Enero de 2017].
- Oh, H., Fiore, A. & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, (46), 119-132.
- Peng, W. (2010). *Estrategia Global* (Segunda). México: Cengage Learning Editores.
- Pine II, J. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Pine II, J. & Gilmore, J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experience: why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 87-96.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior* (Segunda). México: Grupo Editorial Patria.
- Poulsson, S. & Kale, S. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The marketing review*, 4(3), 267-277.
- Prahalad, K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Prahalad, K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86.
- Rifkin, J. (2000). *La era de acceso-la revolución de la nueva economía*. España: Paidós.
- Rogerson, J. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum*, 21, 425-439.
- Sánchez-Aguirre, D. P., Maldonado, M., Martínez, L.-D. & Salinas, V. (2017). Experiencia de usuarios en hoteles boutique. *Revista Global de Negocios*, 5 (1), 79-90.



- Schechner, R. (1988). *El teatro ambientalista*. España: Árbol editorial.
- Scott, B. R. & Lodge, G. C. (1985). U.S. competitiveness in the world economy. *The International Executive*, 27(1), 26-26. [En línea]. Disponible en <https://doi.org/10.1002/tie.5060270112>, [noviembre de 2016].
- SECTUR, CONACYT, CPTM & CESTUR (2012). Sistema de clasificación hotelera mexicano. Disponible en [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012\\_FSIDITT\\_ClasificacionHotelera\\_FactorDelta\\_VersionCorta.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf), [Octubre de 2016].
- Smith Travel Research (2016). *Mexico luxury class and boutique*. Disponible en <http://www.strglobal.com/> [Enero de 2017].
- Stasiak, A. (2013). Tourist product in experience economy. *Tourism*, 23, 27-36.
- Suárez, J. & Ibarra, S. (2002). Teoría de recursos y capacidades, enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Wang, T. (2013). *A case of study of customer motivation in Boutique Hotel in Xiamen, China using push-pull theory* (Maestría). Iowa State University, Iowa. Disponible en <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4630&context=etd>, [Enero de 2016].
- Warnier, V. & Weppe, X. (2013). Extending resource-based theory. *Management Decision*, 51(7), 1359-1379.