



El Periplo Sustentable

ISSN: 1870-9036

rperiplo@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México
México

Luján, Michelle; Ortiz, Annel; Caballero, Carlos; Ovando, Catalina
Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique
El Periplo Sustentable, núm. 36, 2019, pp. 100-133
Universidad Autónoma del Estado de México
Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193467104004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del Estado
de México

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

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 36

Enero / Junio 2019

Artículo

Título

Factores determinantes
de la competitividad en
hoteles boutique

Autor:

Michelle Luján
Annel Ortiz
Carlos Caballero
Catalina Ovando

Fecha Recepción:

23/03/2018

Fecha Reenvío:

22/08/2018

Fecha Aceptación:

25/10/2018

Páginas:

100 - 133

Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique

Determining factors of competitiveness in boutique hotels

Resumen

Los hoteles boutique representan una innovación de la industria hotelera, con gran potencial como impulsores del turismo a nivel global. La presente investigación analiza a los 14 hoteles boutique ubicados en la ciudad de Puebla, México; buscando identificar los elementos que detonan la competitividad en este tipo de hoteles. Con información recabada en TripAdvisor se realizó un análisis de regresión lineal múltiple cuyos resultados fueron contrastados con la opinión de los líderes de 3 casos de éxito. Los resultados muestran que la calidad en el servicio al cliente y el uso de medios digitales como parte de la estrategia de mercadotecnia de estos hoteles, son dos importantes impulsores de su competitividad. En contraste, la infraestructura y localización por sí mismas, no son particularmente determinantes de su éxito. Es más bien, la creación de un concepto propio y la integralidad de sus servicios, lo que los distingue y eleva su competitividad.

Palabras clave:

Hotel boutique, competitividad, calidad, servicio al cliente, medios digitales.

Abstract

Boutique hotels represent an innovation of the hotel industry, with a great potential as drivers of global tourism. This research analyzes the 14 boutiques hotels located in the city of Puebla, Mexico; aiming to identify the elements that trigger competitiveness in this kind of hotels. Information collected from TripAdvisor was used to perform a multiple linear regression analysis. Subsequently, results were confronted with the expertise of three leaders of successful boutique hotels. The outcomes showed that the quality in customer service and the use of digital media as part as the marketing strategy of these hotels, are two important drivers of its competitiveness. In contrast, the infrastructure and location of themselves are not decisive of its success. It is rather, the creation of an own concept and the integrity of its services, what differentiates and raises their competitiveness.

Keywords:

Boutique hotel, competitiveness, quality, customer service, digital media.

De los AUTORES

Michelle Luján

Estudiante de posgrado de la
Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla.
michelle.lujan@upaep.edu.mx

Annel Ortiz

Es profesora de la Universidad
Popular Autónoma del
Estado de Puebla

Carlos Caballero

Es profesor de la Universidad
Popular Autónoma del
Estado de Puebla

Catalina Ovando

Es profesora-investigadora de
posgrados en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología de la
Universidad Popular Autónoma del
Estado de Puebla.

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 (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 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 et al., 2009; Victorino et al., 2005). Diversos autores (Aggett, 2007; Anhar, 2001; Jones et al., 2013) 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).



El caso de Puebla, es un importante foco de análisis, ya que además de ser un Estado con un peso relevante en la economía mexicana, ha tenido una expansión notable de la industria turística en los últimos años. En el 2015, la ciudad de Puebla fue considerada líder nacional en ocupación hotelera en la categoría de “Ciudad de interior” (Secretaría de Turismo de México, 2015), lo cual conduce a pensar que algo están haciendo bien las empresas de este ramo, con respecto a las de otros Estados del país y surge entonces la necesidad de comprender qué factores están incidiendo positivamente en la competitividad de dichos hoteles, y en particular los de segmento boutique dada su relevancia y potencial de crecimiento en la industria, pudiendo así marcar pautas que impulsen su desarrollo.

En términos de competitividad, diversos autores han abordado estudios que ofrecen 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), la presente investigación se centra en el análisis de la competitividad como resultado de la presencia de tres elementos fundamentales:

- 1) La calidad en el servicio al cliente, al ser éste el atributo intangible que quizás más aporte sentido a su razón de ser y represente uno de los distintivos clave del concepto “boutique”. (Aggett, 2007; McIntosh *et al.*, 2005).
- 2) La calidad de la infraestructura y localización, al ser las atmósferas cálidas, los diseños auténticos y la arquitectura inusual, gran parte de lo que convierte a un hotel boutique en una opción atractiva para turistas con alto poder adquisitivo (Buyruk *et al.*, 2012).
- 3) El uso de medios digitales como herramienta de marketing, considerando que el internet ha venido a redefinir la industria del turismo, acercando un gran volumen de información sobre la oferta de hoteles hacia sus clientes potenciales, facilitando la contratación de estos servicios, y permitiendo la evaluación previa de experiencias de consumo expresadas por otros usuarios, gracias a plataformas como TripAdvisor, que han ganado una especial importancia por su confiabilidad como sistemas de recomendación en el sector turístico (Amaral *et al.*, 2014; Aznar *et al.*, 2015; Martínez *et al.*, 2012, citados por Cañero *et al.*, 2015).



Por tanto, el análisis de datos pretende probar si la presencia de estos tres elementos impacta positivamente en la competitividad de los hoteles boutique, e identificar el nivel de importancia de cada uno de ellos. Como objeto de estudio, se abarcó al total de hoteles ubicados en la ciudad de Puebla, que estuviesen categorizados como “Boutique” dentro de la plataforma digital TripAdvisor, considerada una de las páginas web más utilizadas por los potenciales clientes de un hotel (Aznar et al., 2015). La muestra constó de un total de 14 hoteles boutique, a partir de la cual, se construyó una base de datos sobre las evaluaciones expresadas por los usuarios internautas en la misma plataforma, analizando las ponderaciones asignadas a las variables de análisis. Esto se complementó con un diagnóstico sobre el nivel de uso de medios digitales en cada uno de estos hoteles y su porcentaje promedio de ocupación, como base para la medición de la competitividad. Se realizó un análisis de correlación de variables y finalmente, se tuvo un acercamiento personal con tres de los hoteles boutique de la ciudad de Puebla mejor evaluados a nivel global en TripAdvisor, realizando entrevistas a profundidad con sus directivos para validar los resultados numéricos basados en la percepción de los usuarios y poder así, nutrir el estudio con la visión interna de los hoteles mismos.

El aporte del presente estudio, reside justamente en la complementariedad de ambas perspectivas, tanto la de los usuarios como la de los líderes de los hoteles, en términos de los factores que detonan su éxito y los conducen a la competitividad. Se asume que el comportamiento de la muestra analizada pueda ser comparable al de hoteles de esta misma categoría en otras ciudades mexicanas. Asimismo, este estudio pretende servir como punto de reflexión y guía inclusive para otras regiones, con características similares a las de Puebla, para considerar aspectos clave en los cuales los hoteles boutique deban enfocar sus esfuerzos hacia la competitividad.



Revisión de la literatura

Hotel Boutique: surgimiento y concepto

De acuerdo con Rogerson (2010), el surgimiento de estos hoteles está asociado a una innovación del concepto clásico de hotelería, que estuvo durante décadas caracterizado por la estandarización sistemática. La nueva tendencia detonó a principios de los 1980's con la apertura de tres hoteles boutique íconos mundialmente "The Blakes Hotel" en Londres, el "Bedford" en San Francisco y el "Morgans Hotel" en Nueva York. Éste último, propiedad de Ian Schrager, considerado uno de los pioneros y creadores del concepto de hotel boutique (Anhar, 2001).

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).

En un esfuerzo por encuadrar la diversidad de opiniones alrededor del concepto de hotel boutique, y aportar claridad y 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, p. 4).

Estas características también resultan prioritarias en el concepto de hotel boutique aportado por Răbonțu *et al.* (2009), quienes lo asocian con una nueva forma de ver la hospitalidad, donde 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 ambas 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 como distintivos de este tipo de hoteles, y que Ahnar (2001) resume en tres pilares fundamentales:

1) Arquitectura y Diseño: La distinción, calidez e intimidad son elementos definitorios 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.

2) 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.

3) Mercado objetivo: Sus principales consumidores oscilan entre los 20 y 50 años de edad, y tienen un poder adquisitivo medio-alto.

La aportación de Ahnar (2001) proporciona 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.



Competitividad: concepto y medición

La competitividad es 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). Sin embargo, 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).

De acuerdo con 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).

Para Porter (1980), 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 (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).

A partir de dichas aportaciones, diversos estudios han intentado medir la competitividad de las empresas, desde diferentes perspectivas. Autores como Mosquera (2010) y Deniz *et al.* (2008), 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.

Autores como 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.

En particular en el sector hotelero, Claver *et al.* (2005), relacionan la competitividad con el término de ventaja competitiva, destacando que las empresas logran dicha ventaja a partir de sus propias particularidades sumadas a las condiciones de su entorno.

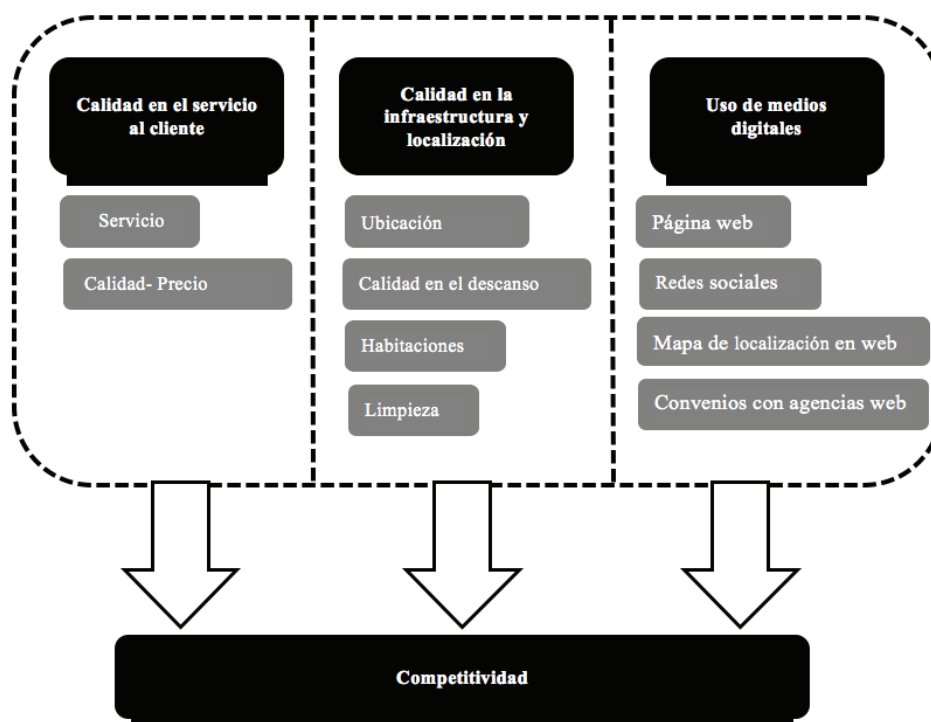
Otra contribución es la de Heredia (2009) quien mide la competitividad de los hoteles en términos de rentabilidad, y cuyos resultados evidencian la influencia del capital intelectual como elemento impulsor de su éxito competitivo. En este mismo sentido, Hernández *et al.* (2008) encuentran que la ventaja 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.

Propuesta de un modelo de competitividad para hoteles boutique

La literatura revisada, confirma la diversidad y amplitud de enfoques vinculados a la medición de la competitividad (Nava *et al.*, 2017; Flores, 2008, citado por Saavedra *et al.*, 2013) y si bien, aporta un panorama general interesante respecto a los elementos que inciden en ella, la naturaleza tan particular de los hoteles boutique como un servicio con características muy específicas dentro del ramo de la hotelería, da pie a la creación de una nueva propuesta, la cual se ilustra en la Figura 1 y donde la competitividad se expresa como el resultado de la presencia de tres elementos fundamentales: la calidad en el servicio al cliente, la calidad en la infraestructura y localización y el uso de medios digitales, como elemento vinculado a la mercadotecnia.



Figura 1: Modelo de competitividad para los Hoteles Boutique



Fuente: Elaboración propia

El análisis pretende por ende, probar las siguientes hipótesis:

H1: Los hoteles boutique con mayor calidad percibida en el servicio al cliente son más competitivos.

H2: Los hoteles boutique con mejores infraestructuras y localización en términos de percepción del cliente son más competitivos.

H3: Los hoteles boutique que utilizan una mezcla adecuada de medios digitales en sus estrategias de marketing son más competitivos.

Definición de las variables

La competitividad es la variable independiente del modelo, y es definida por el porcentaje promedio de ocupación de cada hotel, con base en su capacidad máxima instalada, dada por el número



total de habitaciones con las que cuenta el establecimiento y que se encuentran en las condiciones adecuadas para poder brindar el servicio de alojamiento a los huéspedes. Respecto a las variables independientes del modelo y sus respectivas sub-variables, éstas se definen en la Figura 2.

Figura 2: Definición de las variables independientes del modelo

Variables independientes		
Variable	Sub-Variable	Descripción
Calidad en el servicio al cliente	Servicio	Nivel de amabilidad, cordialidad y eficiencia percibido por el huésped en su interacción con el personal hotel.
	Calidad/Precio	Qué tan satisfecho quedó el huésped con el precio pagado, a cambio del servicio recibido.
Calidad en la infraestructura y localización	Ubicación	Qué tan bien ubicado está el hotel, desde la perspectiva del huésped, en función de su expectativa previa a su visita.
	Calidad en el descanso	Qué tan adaptado está el hotel para ofrecer un descanso adecuado, involucra aspectos como ruido y comodidad del mobiliario.
	Habitaciones	Atractivo, funcionalidad y comodidad de las habitaciones, involucra su tamaño, mobiliario, decoración, tecnología, amenidades, iluminación, ventilación, etc.
	Limpieza	Higiene reflejada de manera general en el hotel, incluyen todos los espacios a los que el huésped tiene acceso.
Uso de medios digitales	Página Web	Contar con un sitio web atractivo y funcional como medio de comunicación e interacción con sus clientes.
	Redes Sociales	Utilizar eficientemente las principales redes sociales como medio de comunicación e interacción con sus clientes.
	Mapa de localización en web	Contar con un mapa digital actualizado y vinculado a plataformas web que faciliten a sus clientes encontrar su ubicación.
	Convenios con agencias web	Estar vinculado a las principales agencias intermediarias de contratación de servicios turísticos a través de internet.

Fuente: Elaboración propia



Metodología

A partir de la revisión literaria se construyó un modelo de competitividad enfocado específicamente a hoteles boutique. Para probarlo, se seleccionó al total de hoteles ubicados en la ciudad de Puebla, categorizados como “boutique” dentro de la plataforma digital TripAdvisor y excluyendo únicamente aquellos pertenecientes a cadenas hoteleras, en congruencia con Răbonțu *et al.* (2009) quienes enfatizan la fuerte oposición entre el concepto de un hotel boutique y el de las grandes cadenas. Obteniendo una muestra total conformada por 14 hoteles boutique, los cuales se listan en la Figura 3.

Figura 3: Hoteles Boutique en la ciudad de Puebla

Hoteles Boutique	No. de Opiniones TripAdvisor
Casareyna Hotel	658
Mesón Sacristía de la compañía	340
La Purificadora	301
El Sueño Hotel y SPA	254
Hotel Casona San Antonio	187
Descansería Hotel Business & Pleasure	153
Casona María	133
Hotel Casa de la Palma	126
Casona de la China Poblana	118
Hotel Andante	99
Hotel Puebla de Antaño	97
Misión Arcángel Puebla	70
Suites La Concordia	52
Nueva Luna Hotel Boutique SPA	28

Fuente: Elaboración propia, con base en información recuperada de TripAdvisor en Noviembre, 2016.



El estudio abarcó tanto el enfoque cuantitativo que contempla esencialmente la visión de los huéspedes de los hoteles; como el cualitativo que refleja la perspectiva interna de los hoteles. Los resultados de ambos enfoques fueron comparados y contrastados con el fin de nutrir la investigación, aportando una perspectiva más integral sobre los factores que detonan el éxito competitivo de los hoteles boutique.

Análisis cuantitativo

El análisis numérico estuvo basado en una regresión lineal múltiple realizada a partir de los datos obtenidos de tres fuentes: 1) TripAdvisor (opiniones de los huéspedes), 2) una revisión de la estrategia digital implementada por cada hotel y 3) el cálculo del porcentaje promedio de ocupación, como medida de competitividad. Los resultados arrojados, permitieron probar el modelo planteado inicialmente y medir el impacto de cada una de las variables en la competitividad de los hoteles; pudiendo así realizar posteriores ajustes al modelo.

La información proporcionada por TripAdvisor, comprende la evaluación de cada hotel en seis categorías: Servicio, Calidad/Precio, Ubicación, Calidad en el descanso, Habitaciones y Limpieza. Dichos elementos, fueron categorizados dentro de las variables 1) Calidad en el servicio al cliente y 2) Calidad en la infraestructura y localización, fungiendo como sub-variables del modelo propuesto, tal como se ilustra en Figura 4.



Figura 4: Agrupación de categorías evaluadas por TripAdvisor, como sub-variables del modelo

Variable	Sub-VARIABLES	
Calidad en el servicio al cliente	Servicio	Categorías Evaluadas por TripAdvisor
	Calidad/ Precio	
Calidad en la infraestructura y localización	Ubicación	
	Calidad en el descanso	
	Habitaciones	
	Limpieza	
Presencia en medios digitales	Página web	
	Redes sociales	
	Mapa de localización en web	
	Convenios con agencias web	

Fuente: Elaboración propia, con base en información recuperada de TripAdvisor en Noviembre, 2016.

La medición de estas 6 sub-variables: Servicio, Calidad/Precio, Ubicación, Calidad en el descanso, Habitaciones y Limpieza, está asociada íntegramente la perspectiva de los huéspedes. Su cuantificación proviene de las opiniones de satisfacción expresadas por los usuarios de los hoteles, en la plataforma digital TripAdvisor; a través de una escala de *Likert* con ponderaciones de 1 a 5. De forma que, la calificación asignada a cada hotel en estas 6 sub-variables, responde al puntaje global obtenido en dicha categoría con base en el total de opiniones expresadas en TripAdvisor. Por su parte, las variables 1) Calidad en el servicio al cliente y 2) Calidad en la infraestructura y localización, se calculan como el promedio de los puntajes obtenidos en sus respectivas sub- variables. Dichos resultados se reportan en las Figuras 5 y 6.



Figura 5: Calidad en el servicio al cliente en los hoteles boutique de la ciudad de Puebla

Hoteles Boutique	Sub-Variables		Variable
	Servicio	Calidad/ Precio	Calidad en el servicio al cliente
Casareyna Hotel	4.5	4.5	4.5
Mesón Sacristía de la Compañía	4.5	4.5	4.5
El Sueño Hotel y SPA	4.5	4.0	4.3
La Purificadora	4.0	4.0	4.0
Hotel Casona San Antonio	4.5	4.0	4.3
Casona María	4.5	4.5	4.5
Casona de la China Poblana	4.5	4.5	4.5
Descansería Hotel Bussiness & Pleasure	4.5	4.0	4.3
Hotel Andante	4.5	4.5	4.5
Hotel Casa de la Palma	3.5	3.5	3.5
Hotel Puebla de Antaño	4.0	3.5	3.8
Suites La Concordia	4.5	4.5	4.5
Misión Arcángel Puebla	4.5	4.0	4.3
Nueva Luna Hotel Boutique SPA	5.0	4.5	4.8

Fuente: Elaboración propia, con base en información recuperada de TripAdvisor en Noviembre, 2016.



Figura 6: Calidad en la infraestructura y localización en hoteles boutique de la ciudad de Puebla

Hoteles Boutique	Sub-Variantes				Variable
	Ubicación	Calidad de descanso	Habitaciones	Limpieza	Calidad en la infraestructura y localización
Casareyna Hotel	4.5	4.5	5.0	5	4.8
Mesón Sacristía de la Compañía	5.0	4.5	4.5	4.5	4.6
El Sueño Hotel y SPA	5.0	4	4.5	4.5	4.5
La Purificadora	4.0	4	4.0	4.5	4.1
Hotel Casona San Antonio	5.0	4.5	4.5	4.5	4.6
Casona María	4.5	4	4.5	5	4.5
Casona de la China Poblana	5.0	4.5	5.0	5	4.9
Descansería Hotel Bussiness & Pleasure	5.0	4.5	4.5	4.5	4.6
Hotel Andante	5.0	4.5	4.5	4.5	4.6
Hotel Casa de la Palma	5.0	3.5	4.0	4	4.1
Hotel Puebla de Antaño	4.5	4	4.0	4	4.1
Suites La Concordia	4.5	4	4.0	4.5	4.3
Misión Arcángel Puebla	4.0	4	4.0	4.5	4.1
Nueva Luna Hotel Boutique SPA	5.0	4.5	4.5	5	4.8

Fuente: Elaboración propia, con base en información recuperada de TripAdvisor en Noviembre, 2016.

Adicionalmente, para la medición de la variable 3) Uso de medios digitales, se realizó una revisión de la estrategia digital empleada por cada hotel, buscando determinar su presencia y nivel de eficiencia en el uso de: página web, redes sociales, mapa de localización y convenios con agencias web. Cada uno de estos rubros, contempla a su vez ciertos atributos para su medición, los cuales se ilustran en la Figura 7.



Figura 7: Atributos asociados a las sub-variables de Uso de Medios Digitales

Sub-Variables	Atributos	Valor
Página Web	I Contar con una página web visualmente atractiva	20%
	II Contar con distintas opciones de idiomas	20%
	III Vinculación a una campaña de activa en Google Adwords	20%
	IV Contar con contenidos actualizados	20%
	V Posibilidad de realizar reservaciones a través del sitio	20%
Redes Sociales	I Uso eficiente de Facebook como medio de interacción con su mercado	20%
	II Uso eficiente de Twitter como medio de interacción con su mercado	20%
	III Uso eficiente de Instagram como medio de interacción con su mercado	20%
	IV Uso eficiente de GooglePlus como medio de interacción con su mercado	20%
	V Uso eficiente de Pinterest como medio de interacción con su mercado	20%
Mapa de localización en web	Al realizar la búsqueda del hotel el Google Maps o Waze (aplicación móvil), el resultado ofrece la visualización del mapa con la ubicación.	100%
Convenios con agencias web	Vinculación con las principales agencias intermediaras para la contratación de servicios de alojamiento a través de internet: Expedia, Price Travel, Booking, Bestday, Trivago, TripAdvisor, Booked.mx, Despegar y Hoteles.com	100%

Fuente: Elaboración propia.

La medición de cada atributo, se realizó a través del diseño de escalas de Likert con ponderaciones de 1 a 5, las cuales se ilustran en las Figuras 8 a 15.

Figura 8: Medición del atributo I de la sub-variable Página Web

Atributo I: Contar con una página web visualmente atractiva	
Escala de medición	1 No cuentan con una página web.
	2 Cuentan con una página web, sin embargo ésta presenta fallas de visualización (errores de tipografía, textos o imágenes faltantes o incompletas).
	3 Su página web cumple con las funciones básicas de aportar información sin embargo, sin embargo, el sitio no resulta amigable en su navegación, es poco atractivo visualmente y los contenidos requieren actualización.
	4 Su página web cumple con lo necesario, es visualmente atractiva, de fácil navegación y maneja contenidos actualizados.
	5 Su página web es excepcional. Además de cumplir con las funciones básicas de navegación y contenido, su atractivo visual y selección de contenidos, es destacable.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 9: Medición del atributo II de la sub-variable Página Web

Atributo II:		Contar con distintas opciones de idiomas
Escala de medición	1	No aplica (ya que no cuentan con página web).
	2	El sitio web sólo está disponible en español.
	3	El sitio web permite visualizarse en español e inglés.
	4	El sitio web permite visualizarse en un tercer idioma, además de español e inglés.
	5	El sitio web permite visualizarse en más 4 o más idiomas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: Medición del atributo III de la sub-variable Página Web

Atributo III:		Vinculación a una campaña de activa en Google Adwords
Escala de medición	1	No aplica (ya que no cuentan con página web).
	2	Al realizar la búsqueda del hotel en Google, no aparece entre los resultados.
	3	Al realizar la búsqueda del hotel en Google, su sitio web aparece en alguna de las páginas de resultados arrojadas por el buscador.
	4	Al realizar la búsqueda del hotel en Google, su sitio web aparece en la primera página de resultados arrojada por el buscador.
	5	Al realizar la búsqueda del hotel en Google, su sitio web aparece como la primera opción de resultados arrojados por el buscador.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 11: Medición del atributo IV de la sub-variable Página Web

Atributo IV: Contar con contenidos actualizados	
Escala de medición	1 No aplica (ya que no cuentan con página web).
	2 Los textos e imágenes incluidos en el sitio web son escasos, no proporcionan información suficiente y/o presentan errores de visualización.
	3 Los textos e imágenes incluidos en el sitio web están poco vigentes (precios incorrectos o fotografías que no reflejan el estado actual de las instalaciones).
	4 Los textos e imágenes incluidos en el sitio web están vigentes, reflejan la calidad del servicio que ofrecido y el estado real de sus instalaciones.
	5 Los textos e imágenes incluidos en el sitio web contemplan el uso de promociones temporales, además de tener información actualizada y reflejar la calidad del servicio que ofrecido y el estado real de sus instalaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: Medición del atributo V de la sub-variable Página Web

Atributo V: Posibilidad de realizar reservaciones a través del sitio	
Escala de medición	1 No aplica (ya que no cuentan con página web).
	2 El sitio no cuenta con la opción para realizar reservaciones.
	3 El sitio permite realizar reservaciones, sin embargo el formulario de registro es poco amigable o presenta alguna falla.
	4 El sitio permite realizar reservaciones, y su funcionamiento es correcto.
	5 El sitio permite realizar reservaciones de una forma fácil y eficiente, el proceso concluye con el envío automático de una confirmación de reserva vía correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 13: Medición de los atributos de la sub-variable Redes Sociales

Atributos I a V:		<u>Facebook</u> , <u>Twitter</u> , <u>Instagram</u> , <u>Google Plus</u> y <u>Pinterest</u>
Escala	1	No la utilizan como medio de difusión.
	2	Tienen una cuenta activa, sin embargo su nivel de interacción es muy escaso (menos de una publicación semanal).
	3	Lo utilizan con cierta frecuencia, realizan al menos 2 publicaciones por semana.
	4	Lo utilizan diariamente, realizan al menos 1 publicación diaria.
	5	Es destacable su nivel de actividad e interacción. En sus publicaciones combinan tanto contenido de interés para su público meta como promociones e información del hotel mismo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Medición de la sub-variable Mapa de localización en web

Atributo:		Al realizar la búsqueda del hotel el Google Maps o Waze (aplicación móvil), el resultado ofrece la visualización del mapa con la ubicación.
Escala	1	La ubicación del hotel no aparece en Google Maps ni en Waze.
	2	La ubicación del hotel que aparece en estas plataformas, no es la correcta.
	3	La ubicación del hotel aparece únicamente en una de las dos plataformas.
	4	La ubicación del hotel aparece en ambas plataformas.
	5	La ubicación del hotel aparece en ambas plataformas y está caracterizada con la imagen del hotel (logotipo o anuncio publicitario).

Fuente: Elaboración propia.



Figura 15: Medición de la sub-variable Convenios con agencias web

Atributo:		Vinculación con las principales agencias intermediaras para la contratación de servicios turísticos a través de internet: Expedia, Price Travel, Booking, Bestday, Trivago, TripAdvisor, Booked.mx, Despegar y Hoteles.com
Escala	1	El hotel no tiene convenios con agencias web.
	2	El hotel tiene entre 1 y 3 convenios con distintas agencias web.
	3	El hotel tiene entre 4 y 6 convenios con distintas agencias web.
	4	El hotel tiene entre 7 y 9 convenios con distintas agencias web.
	5	El hotel tiene 10 o más convenios con distintas agencias web.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la evaluación asignada a cada una de estas 4 sub-variables, contempla el promedio obtenido en los atributos que la integran. Los resultados de cada hotel en la variable 3) Uso de medios digitales y sus correspondientes sub-variables, se reportan en la Figura 16.

Figura 16: Uso de medios digitales en los hoteles boutique de la ciudad de Puebla

Hoteles Boutique	Sub-Variables				Variable
	Página web	Redes Sociales	Mapa de localización web	Convenios con agencias web	Uso de medios digitales
Casareyna Hotel	5.0	4.8	5.0	4.9	4.9
Mesón Sacristía de la Compañía	4.9	5	5.0	4.9	5.0
El Sueño Hotel y SPA	4.0	4.5	5.0	4.4	4.5
La Purificadora	4.5	5	5.0	4.8	4.8
Hotel Casona San Antonio	3.4	4	5.0	4.4	4.2
Casona María	3.5	5	5.0	3.9	4.4
Casona de la China Poblana	5.0	5	5.0	4.9	5.0



Descansería Hotel Bussiness & Pleasure	4.5	5	5.0	3.3	4.5
Hotel Andante	3.5	5	5.0	4.9	4.6
Hotel Casa de la Palma	3.4	4.5	5.0	4.7	4.4
Hotel Puebla de Antaño	4.5	5	5.0	4.7	4.8
Suites La Concordia	3.4	3.5	5.0	4.4	4.1
Misión Arcángel Puebla	3.9	4.5	5.0	4.8	4.6
Nueva Luna Hotel Boutique SPA	4.0	5	5.0	4.4	4.6

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de la estrategia digital de los hoteles, realizada en Noviembre, 2016.

Finalmente, para la medición de la competitividad, se utilizó el porcentaje promedio de ocupación de cada hotel, dato que se obtuvo tomando como base la disponibilidad de los hoteles en número de habitaciones, en un mismo periodo de tiempo. Así, para cada hotel se realizó una consulta telefónica para conocer:

- El número total de habitaciones con las que cuenta el hotel.
- El número de habitaciones disponibles por día, durante una semana específica: del lunes 28 de noviembre al domingo 4 de diciembre del 2016.

Cabe destacar que esta información fue recabada para todos los hoteles en una misma fecha, a modo de asegurar que ningún hotel tuviese ventaja sobre otro en términos de la anticipación con la que fueron obtenidos los datos. A partir de estos datos, para cada hotel se calculó:

Promedio de habitaciones disponibles en la semana del 28 de Noviembre al 4 de Diciembre 2016

= (HD Lunes + HD Martes+ HD Miércoles+ HD Jueves+ HD Viernes+ HD Sábado+ HD Domingo)

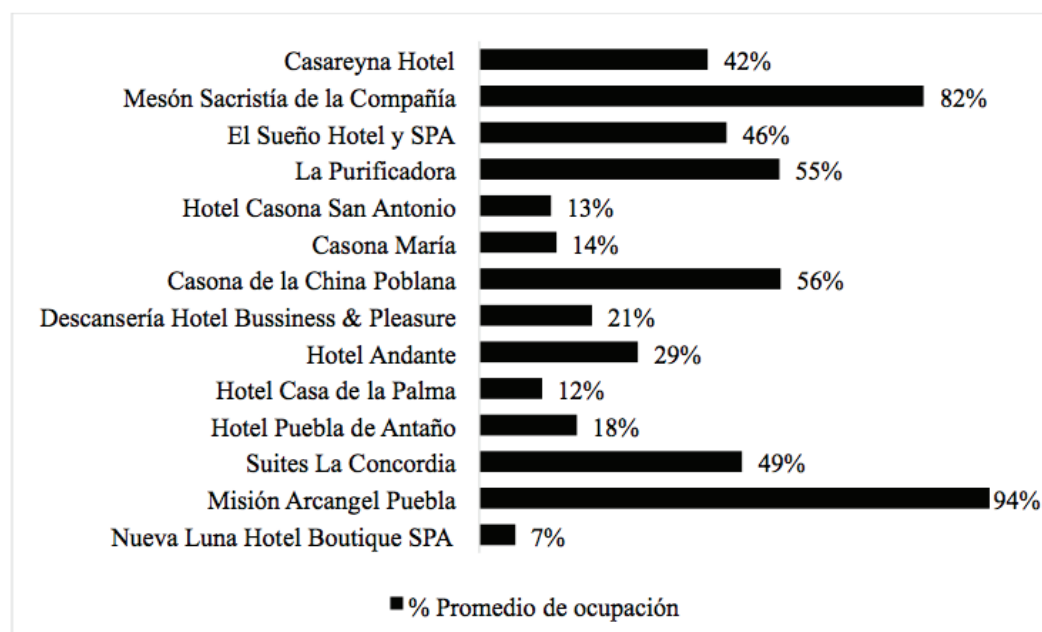
7 días

**HD: Habitaciones disponibles*



Este último dato, es el que se considera como base para la medición de la competitividad en cada uno de los hoteles evaluados y los resultados se reportan en la Figura 17.

Figura 17: Competitividad en los hoteles boutique de la ciudad de Puebla



Fuente: Elaboración propia.



Análisis cualitativo

El análisis cualitativo consistió en la selección de 3 hoteles boutique considerados casos de éxito en su categoría y en la aplicación de entrevistas a profundidad a sus directivos, para conocer sus perspectivas respecto a los factores que determinan la competitividad de los hoteles boutique, desde la visión interna del negocio.

Los tres hoteles elegidos para la aplicación de las entrevistas son: Casareyna Hotel, La Purificadora y El Sueño Hotel y SPA, considerados casos de éxito al estar dentro de los cinco hoteles en su categoría con mayor volumen de opiniones expresadas en TripAdvisor, dato que se podría ser un indicador de su nivel de demanda.

Resultados

El análisis cuantitativo permitió validar las hipótesis 1 y 3; confirmando que la calidad en el servicio al cliente y el uso de medios digitales favorecen la competitividad de los hoteles boutique. En contraste, se rechazó la hipótesis 2, pues aun cuando la variable *Calidad en la localización e infraestructura* resulta significativa, su relación es inversamente proporcional a la competitividad, es decir, que la afecta negativamente. Este es un dato sorpresivo e interesante, considerando el peso que se le ha concedido en diversos estudios previos a los aspectos relacionados con la infraestructura y ambientación, como elementos clave para lograr el auténtico espíritu de lujo y distinción que caracteriza a los hoteles boutique. Los resultados del análisis estadístico se expresan en la Figura 18.



Figura 18: Resultados estadísticos del análisis de regresión lineal múltiple

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.674
Coefficiente de determinación R ²	0.454
R ² ajustado	0.290
Error típico	2.277
Observaciones	14.000

Análisis de la varianza					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3.000	43.074	14.358	2.770	0.097
Residuos	10.000	51.841	5.184		
Total	13.000	94.914			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-8.750	13.268	-0.659	0.525	-38.314	20.814	-38.314	20.814
Calidad en la infraestructura y localización	-4.116	1.795	-2.293	0.045	-8.115	-0.117	-8.115	-0.117
Calidad en el servicio al cliente	2.948	1.385	2.128	0.059	-0.138	6.034	-0.138	6.034
Uso de medios digitales	2.634	1.182	2.228	0.050	0.000	5.268	0.000	5.268

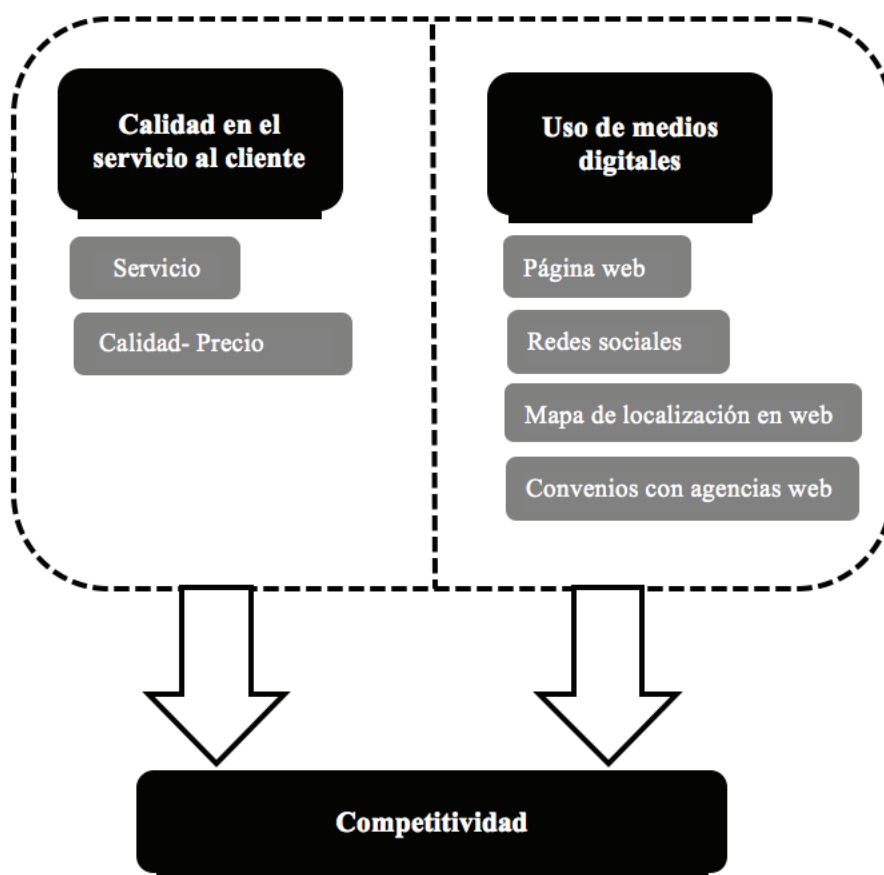
Fuente: Elaboración propia.



Discusión

A partir de dichos resultados, se realizan ajustes al modelo planteado inicialmente, rescatando únicamente las dos variables de impacto positivo en la competitividad: la calidad en el servicio al cliente y el uso de medios digitales. El nuevo modelo se ilustra en la Figura 19.

Figura 19: Modelo de competitividad para los hoteles boutique
(Según resultados del análisis cuantitativo)



Fuente: Elaboración propia.



Gran parte de la riqueza del presente estudio reside en la complementariedad de perspectivas: la visión de los clientes y la de los directivos de los hoteles. El análisis cuantitativo arroja resultados que en cierta medida, se contraponen con la literatura previa. Por tanto, las entrevistas a profundidad, pretenden contrastar los datos numéricos con la realidad percibida por los líderes de los hoteles.

Los resultados del análisis cualitativo confirman la relevancia de los elementos intangibles vinculados al servicio al cliente, como el principal elemento detonante de la competitividad en los hoteles boutique. Los líderes de los 3 hoteles coincidieron en que la atención es una de sus principales fortaleza y distintivos frente a sus competidores. Lograr ofrecer un servicio altamente personalizado haciendo sentir “como en casa” a sus huéspedes, parece ser uno de sus principales objetivos. Esta filosofía, dirige muchas de las pequeñas acciones que se llevan a cabo como parte de sus protocolos de servicio, y que en conjunto, reflejan la personalidad propia del hotel.

Los huéspedes de los hoteles boutique, buscan experiencias distintas a las que un hotel de cadena puede ofrecerles. Un segmento importante de sus clientes son los viajeros de negocios, que quedan tan satisfechos con el servicio recibido, que se convierten en sus clientes cautivos. La fidelización de sus huéspedes, permite establecer relaciones de cercanía, amistad y familiaridad con el personal de los hoteles, aspectos altamente valorados por este segmento en particular. El poder identificarlos por su nombre, conocer sus preferencias culinarias, de lectura o su rutina de trabajo, da cabida a tener detalles de cortesía altamente valorados por los huéspedes. Esta capacidad, está claramente asociada al reducido tamaño de los hoteles boutique y por tanto representa uno de sus principales diferenciadores frente a los hoteles tradicionales.

Otro aspecto sumamente relevante que los directivos de los hoteles identifican como impulsor de su competitividad, es la creación de un concepto propio. Este elemento, sin duda, está altamente vinculado la calidad en el servicio al cliente, que aporta personalidad y calidez al negocio; pero además involucra aspectos tangibles relacionados con la imagen misma del hotel y el ambiente que se crea a partir de su arquitectura, espacios y decoración. El rescate de lugares antiguos, la inclusión de obras de arte, la elección de un tipo de mobiliario específico y la “tematización” de habitaciones, son elementos que ayudan a construir este concepto.



Adicionalmente, elementos intangibles como los aromas, la música, la historia del lugar y el misticismo asociado a ella, no sólo contribuyen a definir un estilo y aportar vida propia a los hoteles; además, convierten la experiencia de hospedaje en un completo deleite a los sentidos, que engancha a los clientes y los motiva a regresar.

La integralidad en su propuesta de servicios, también fue destacada como algo característico del éxito competitivo de este tipo de hoteles. En la búsqueda por construir experiencias integrales de descanso y placer, su enfoque sobrepasa por mucho el objetivo de ofrecer un lugar cómodo para dormir. Su perspectiva va mucho más allá, y por ende, la oferta de servicios complementarios como los de restaurante, bar, spa, boutique de antigüedades, oferta de tours, talleres o cursos, juega un papel prioritario que sus clientes valoran ampliamente. Siendo entonces, no el servicio de alojamiento en sí mismo, sino la suma de las partes que integran la experiencia de hospedarse ahí, lo que los hace distintos y preferidos por sus clientes.

En cuanto a la estrategia de marketing, los directivos destacan el gran impacto del internet y la forma en que las herramientas digitales han revolucionado la dinámica de contratación de servicios turísticos. Aun cuando los medios tradicionales siguen siendo impulsores de posicionamiento, su mercado, está en la web. Por ende, reconocen la necesidad de tener presencia en la mayor cantidad posible de canales digitales que los acerquen a sus usuarios, dándoles a conocer sus servicios y facilitando su contratación. Asimismo coinciden en que TripAdvisor es una de las plataformas digitales de mayor peso en el ámbito turístico, la consideran confiable como sistema de recomendación y destacan su impacto como indicador de reputación hotelera ante el mercado potencial.

Conclusiones

Elevar la competitividad se ha convertido en un reto del sector turístico mexicano, pues representa un elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las empresas. El caso de Puebla, es un importante foco de análisis, ya que además de ser un estado con un peso relevante en la economía mexicana, ha tenido una expansión notable de la industria turística en los últimos años, donde el desempeño del sub-sector hotelero ha sido destacable.



Por su parte, los hoteles boutique representan una innovación en la industria hotelera, que ha venido a romper con el concepto tradicional de las grandes cadenas internacionales y actualmente se encuentra en auge mundial. Su estrategia competitiva se centra en la diferenciación y la segmentación, al enfocarse en mercados selectos que valoran altamente la atención personalizada y la comodidad, acompañadas de exclusividad y lujo.

Dentro de los factores que determinan el éxito competitivo de los hoteles boutique, el servicio al cliente uno de los elementos de mayor peso. La atención personalizada, cálida y familiar es un aspecto sumamente valorado por sus huéspedes y sin duda, está asociado al reducido tamaño de los hoteles boutique. De igual forma, el uso de medios digitales como parte de sus estrategias de mercadotecnia, favorece la competitividad de estos hoteles, al permitirles lograr un mayor alcance de mercado y la interacción directa entre diferentes empresas, organizaciones y usuarios.

Más allá de la infraestructura o la localización de los hoteles por sí misma, es la creación de un concepto propio lo que hace a estos hoteles, ser preferidos entre sus competidores. Este concepto involucra aspectos tangibles como la arquitectura, la decoración y el diseño de los espacios, que combinados con elementos intangibles de deleite a los sentidos, contribuyen a definir un estilo auténtico y un ambiente inimitable por las grandes cadenas hoteleras, lo cual es altamente valorado por su mercado objetivo. Asimismo, la oferta de servicios complementarios al alojamiento, favorece la creación de una experiencia integral de comodidad, lujo y exclusividad.

Los resultados del análisis cuantitativo respecto al efecto negativo que supone para los hoteles boutique, el tener una infraestructura y localización de calidad, desde la perspectiva de sus clientes, y el contraste de este hallazgo, con las opiniones de los líderes de los hoteles, invita a analizar más a profundidad la relación de esta variable con la competitividad de los hoteles. Asimismo, sería interesante extender el análisis diferenciando entre hoteles boutique ubicados en destinos de playa y destinos de ciudad. Esto permitiría analizar si la competitividad en ambos casos, responde a la misma combinación de factores, o bien, si los hoteles deben implementar estrategias específicas en función de su ubicación.



Referencias

- Adner, R. (2003). *Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States*. (Reporte grupal de proyecto). Disponible en: <https://www.yumpu.com/en/document/view/5320105/lifestyles-of-the-rich-and-almost-famous-the-boutique-hotel>. Consultado el 18/09/2017.
- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), [169-177]. Consultado el 03/06/2017. doi: 10.1108/09596110710729274
- Álvarez, R. [entrevista]. (2016). Por Michelle Luján & Carlos Caballero [identificación de elementos distintivos y detonantes de éxito del Hotel Casa Reyna], *Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique*. Hotel Casa Reyna, Puebla, México.
- Amaral, F., Tiago, T. & Tiago, F. (2014). User-generated content: tourists' profiles on TripAdvisor. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 1(3), [137-147]. Consultado el 19/09/2017. doi: 10.15556/IJSIM.01.03.002
- Anhar, L. (13/12/2001). The Definition of Boutique Hotels. *Hospitality Net*. Disponible en: <https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html> Consultado el 28/07/2017.
- 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]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002> Consultado el 30/08/2017.
- Aznar, J. P., Bagur, L. y Rocafort, A. (2016). Impact of service quality on competitiveness and profitability: The hotel industry in the Catalan coast. *Intangible Capital*, 12(1), [147-166]. Consultado el 15/03/2017. doi: 10.3926/ic.693



- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), [75-82]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215025114007> Consultado el 29/09/2017.
- 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> Consultado el 05/06/2017.
- 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]. Disponible en: Academic Search Complete (EBSCOhost) Consultado el 12/09/2017.
- 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]. Disponible en: <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano9-edicao3/5.pdf> Consultado el 09/09/2017.
- Cajica, M.F. [entrevista]. (2016). Por Michelle Luján & Carlos Caballero [identificación de elementos distintivos y detonantes de éxito del Hotel La Purificadora], *Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique*. Hotel La Purificadora, Puebla, México.
- 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]. Disponible en: <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/88> Consultado el 03/10/2017.
- De la Rosa, J.A. [entrevista]. (2016). Por Michelle Luján & Carlos Caballero [identificación de elementos distintivos y detonantes de éxito de El Sueño Hotel & SPA], *Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique*. El Sueño Hotel & SPA, Puebla, México.



- 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]. Disponible en: <http://biblat.unam.mx/es/revista/hitos-de-ciencias-economico-administrativas/articulo/la-competitividad-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa-del-sector-agricola-exportador-del-estado-de-colima-mexico> Consultado el 05/10/2017.
- Enright, M., Francés, A. & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- 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). Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2008/agosto/0630750/Index.html> Consultado el 26/05/2017.
- 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. Disponible en: <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/metodologiainteriores16sept.pdf> Consultado el 10/04/2017.
- Heredia, J. L. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Conciencia Tecnológica*, (37), [20-25]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94411773004> Consultado el 22/05/2017.
- 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]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241009> Consultado el 02/11/2017.



- 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]. Consultado el 12/08/2017. doi: 10.1080/10548408.2013.827549.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), [158-184]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208> Consultado el 01/11/2017.
- Laitre, S. (2016). Hotel Boutique de México; ¿Quién es y de que se trata?. Disponible en: <https://www.hotelesboutique.com/nosotros> Consultado el 22/008/2017.
- 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]. Disponible en: <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/117> Consultado el 12/02/2017.
- Mcintosh, A. J. & Siggs, A. (2005). An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation. *Journal of Travel Research*, 44(1), [74 – 81]. Consultado el 11/09/2017. doi: 10.1177/0047287505276593.
- 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 Consultado el 11/01/2017.
- 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> Consultado el 08/01/2017.



- 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]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009> Consultado el 01/12/2017.
- Mosquera, V. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado*, 6(2), [26-35]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419645003> Consultado el 09/11/2017.
- 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]. Disponible en: <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4854> Consultado el 02/02/2018.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York, NY: Wiley.
- 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.: CECSA.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), [69-95]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800> Consultado el 19/11/2017.
- 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]. Disponible en: <http://upet.ro/annals/economics/pdf/2009/20090227.pdf> Consultado el 28/09/2017.
- Rogerson, J.M. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum*, 21(4), [425-439]. Consultado el 13/08/2017. doi: 10.1007/s12132-010-9104-7.



- 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]. Disponible en: <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/38> Consultado el 12/10/2017.
- TripAdvisor (05/11/2016). Listado de hoteles boutique en Puebla, opiniones y evaluaciones de usuarios. Disponible en: <http://www.tripadvisor.com> Consultado el 05/11/2016.
- 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]. Consultado el 11/12/2017. doi: 10.1108/09604520510634023.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), [171-180]. Consultado el 11/12/2017. doi: 0.1002/smj.4250050207.