

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



TESIS

**Estrategia de posicionamiento para hoteles de lujo**

**Estudiante: Daniela Fernández Carrero**

**Tutor: Diego Villa Castaño**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARCELONA

2018

## **Contenido**

1.	Planteamiento del problema .....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Formulación.....	3
2.	Justificación del proyecto .....	5
3.	Objetivos.....	7
3.1	Objetivo general .....	7
3.2	Objetivo específico.....	7
4.	Marcos de referencia .....	7
4.1	Marco teórico.....	7
4.2	Marco conceptual .....	10
5.	Metodología.....	13
6.	Cronograma .....	14
7.	Capítulo 1: La satisfacción del huésped, los aspectos más valorados .....	14
8.	Capítulo 2: Posicionamiento con características de diferenciación.....	19
9.	Capítulo 3: Técnicas de penetración de mercados de lujo.....	21
10.	Conclusiones.....	22
11.	Recomendaciones .....	23
12.	Bibliografía.....	24
13.	Anexos .....	26

# Estrategia de posicionamiento para hoteles de lujo

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

Según (Roberts, 2018), Las llegadas y salidas de viajeros crecieron un 5% a nivel global en 2017. Para 2022, se esperan 1,6 mil millones de llegadas, con un promedio de USD 1,028 gastados por viaje. Este crecimiento es una evidente oportunidad de negocio para toda la industria hotelera, abarcando a la categoría de lujo.

El incremento en los desplazamientos globales del último año también ha influido en el crecimiento de la planta hotelera de lujo a nivel mundial. Ésta, ha representado un crecimiento del 4% según un informe de *Allied Market Research* titulado “*Luxury Hotel Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014-2022*”. Alcanzando así, una valoración de \$ 15,535 millones en 2015 para el mercado de hoteles de lujo, y se proyecta que alcance \$ 20,442 millones para 2022, creciendo a una tasa compuesta de crecimiento anual de 4.0% de 2016 a 2022. El segmento de hoteles de negocios representó alrededor del 42% de los ingresos totales del mercado en 2015.

Geográficamente, las regiones donde existe mayor flujo de turismo de lujo son en América del Norte y Europa debido al mayor número de llegadas de turistas que acogen, mientras que Asia-Pacífico es líder en esta división en vista de la gran presencia de hoteles de lujo. Se espera que América Latina amplíe el crecimiento del mercado de hoteles de lujo para fines de 2024 (anexo 1). Es así, como muchos hoteleros están planeando expandir sus hoteles de lujo en países en desarrollo debido al aumento en el ingreso per cápita, o bien, proyectan penetrar los mercados con mayor auge a causa de su promesa de rentabilidad.

El panorama de la industria hotelera atraviesa por un periodo de cambios significativos. Según la Escuela de Hotelería de Lausanne, el inicio de esta transformación tiene su punto de partida con las empresas pasando por un modelo de propiedad de activos a otro de marcas de consumo. La separación continua del modelo hotelero de *asset light*<sup>1</sup> en la creación de

---

<sup>1</sup>Es un modelo de negocio en el que las empresas ahora, en lugar de comprar la tierra, celebran un contrato con el propietario, donde comparten un cierto porcentaje de las ganancias que surgen del negocio realizado en el terreno. Esto ayuda a ahorrar un enorme costo de inversión para el negocio. (Bazin, 2018)

marca, permitió a las grandes cadenas hoteleras enfocarse prácticamente solo en el valor de la marca, estrategia que ha mutado a un enfoque de mercado mucho más amplio que se expande al servicio y experiencias diarias. Es así, como “El concepto de la economía de la experiencia describe la transición de una economía enfocada en productos y servicios a otra experiencial” (Samson, 2018).

Estas circunstancias ofrecen una oportunidad a las cadenas tradicionales para mejorar su valor de marca, ofreciendo un amplio abanico de servicios y experiencias adaptados a sus clientes que vayan más allá de la pura estancia. “Las marcas pueden capitalizar el conocimiento que tienen de sus huéspedes y experimentar en la prestación de servicios para abrir nuevas vías de ingresos de una variedad de fuentes y cobrar un canon gracias a nuevas colaboraciones” (Samson, 2018)

Asimismo, las tendencias de consumo en viajes están cambiando, y, el sector hotelero al ser una de las divisiones más grandes dentro de la industria del turismo, también está siendo afectado por este fenómeno. “En el último año, la hostelería de lujo ha presentado una fuerte expansión a nivel mundial que ha evidenciado que el impacto del crecimiento de la riqueza global ya no está concentrada únicamente en bienes personales de lujo sino en el lujo experiencial” (Roberts, 2018). Gracias a la fusión entre la creciente prosperidad y los cambios en los hábitos de consumo del mercado, se proyectan grandes oportunidades de crecimiento tanto en mercados emergentes como en desarrollo dentro de esta industria a nivel global.

“El turismo de lujo abarca desde un sencillo establecimiento de cinco estrellas de pocas habitaciones en un rincón encantador, hasta los grandes complejos en islas creadas por la mano del hombre en Dubái. Todos responden al mismo deseo: la búsqueda de la exclusividad más distinguida.” (Hosteltur, 2018). Por lo tanto, la clave actualmente en la excelencia del servicio de lujo, se encuentra en darle al cliente exclusividad, o sensación de exclusividad, en otras palabras, un producto a su medida. Es decir, hoy en día “un viaje de lujo viene determinado por la singularidad de la experiencia” (Porrás, 2018).

En el extremo opuesto de lo que ofrecen las grandes cadenas hoteleras, se encuentran los llamados hoteles boutique, un concepto que privilegia la propuesta personalizada. La idea de hotel boutique apuesta por la atención diferenciada, suelen tener pocas habitaciones y algún elemento diseño que aporta identidad y refuerza la sensación del cliente de estar disfrutando

de una propuesta exclusiva. “Sus clientes se caracterizan por buscar un entorno único, enfocado al diseño, independiente o asociado a un pequeño sistema de marca”. (Hotel News Now, 2015)

Por otra parte, es importante mencionar qué, en general, el turismo se ha diversificado tanto en modalidad como en destino, por lo tanto, según la organización mundial de turismo, “el turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo socioeconómico de un país (...) el volumen de negocios de turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles.”

En breve, el turismo hoy en día se denomina como uno de los principales actores del comercio internacional. Razón por la que al evidenciar un crecimiento exponencial en el sector numerosos inversionistas le están apuntando a este tentativo sector, el cual promete una gran rentabilidad una vez superadas las barreras de posicionamiento.

## **1.2 Formulación**

La fuerte y rápida demanda global por experiencias de lujo, incita al mercado hotelero a expandir su oferta no solo geográficamente sino, a su vez, en nuevos nichos que ofrezcan un valor agregado en la experiencia del cliente. Los turistas, en especial los turistas de lujo<sup>2</sup>, buscan cada vez más, experiencias significativas en sus viajes.

Por lo tanto, el objeto de estudio del presente documento se basa en el reconocimiento de una oportunidad de mejora en el servicio dentro del contexto actual de lujo como ventaja competitiva. De esta manera, se buscará concebir una estrategia para hoteles boutique de lujo que busque posicionarse dentro de la agresiva competencia actual por medio de la mejoría en atributos clave del servicio. A través del servicio personalizado, la propuesta busca adelantarse a los deseos de los clientes; el servicio se deberá diseñar a la medida de las necesidades y preferencias específicas de cada huésped.

---

<sup>2</sup> Los viajeros de lujo buscan una experiencia completa con los mejores servicios y los más exclusivos. Pero además le dan una gran importancia al diseño a los viajes a medida donde un experto les pueda ayudar, entender sus necesidades y preparar un paquete completamente único y adaptado a sus gustos y experiencias. (Sanchez, 2017)

Bajo estos principios, una de las propuestas que le otorgue valor agregado a la experiencia del cliente abarcara desde una llamada de despertador a la habitación, hasta requerimientos más complejos como una plataforma que estará disponible mediante una aplicación móvil la cual permitiría a los invitados hacer cosas como ajustar la temperatura en su habitación, transmitir contenido en su televisor o *incluso* realizar reservas externas para cenar, y más, desde un dispositivo móvil dentro o fuera del establecimiento. Cabe resaltar que la propuesta del presente documento solo integrará los lineamientos y una serie de recomendaciones sujetos a la experiencia del huésped mas no se encargará del desarrollo de dicha plataforma.

Asimismo, con el fin de recolectar los datos del usuario, se propone un programa de preferencias diseñado para crear experiencias excepcionales; constara de un cuestionario en línea, donde los huéspedes podrán elegir lo que les gustaría en su mini bar, hablar sobre alergias e incluso seleccionar un cóctel que estará esperando a su llegada.

Según (Peterson, 2011),

En las últimas décadas, cada vez más, la industria hotelera se ha Mercantilizado. Con los consumidores percibiendo poca diferencia entre las ofertas de una cadena hotelera importante versus otra. Para romper esta similitud percibida, los proveedores de hoteles deben implementar soluciones que brinden visión de las preferencias de los huéspedes y aplicar este conocimiento a ofrecer servicios cada vez más diferenciados y deliciosos. Los proveedores deben facultar a los huéspedes para personalizar su propia estancia y comunicar sus preferencias con el hotel en la manera con la que se sienten más cómodos, que a menudo varía de un viaje a otro o incluso de un día a otro.

La exuberancia que ofrecen la mayoría de los establecimientos más exclusivos, se ha convertido en una simple característica estándar dentro de un entorno fastuoso. Lo que antiguamente se consideraba como lujo, hoy en día no es más que un mero requisito que se debe cumplir si se quiere estar dentro de esta categoría; antiguamente elementos como el caviar, lámparas de cristal y escaleras de mármol eran homólogos pomposidad, en la actualidad, las experiencias únicas y la valoración de lo local son las características predominantes bajo este concepto, es decir, que el nuevo concepto de turismo de lujo “persigue experiencias inolvidables ligadas al aprendizaje sociocultural o místico y a la

sensación de aventura y descubrimiento de la naturaleza, sin descuidar para nada el confort y las mejores condiciones posibles en su estadía.” (Perú: buscando el despegue del turismo de lujo, 2015)

Mientras que la gran mayoría de la oferta hotelera de lujo se sigue rigiendo bajo el antiguo concepto de exceso para ofrecer un servicio, es imprescindible, que las marcas hoteleras de ingenio más agudo, implementen una estrategia capaz de diferenciarlos de la competencia.

Por lo tanto, los hoteles de lujo comenzarán a ofrecer no solo una estadía extraordinaria, sino también algo adicional para atraer a los turistas más opulentos. En este orden de ideas, es fundamental preguntarse, ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento más apropiada para un hotel boutique de lujo?

## **2. Justificación del proyecto**

Al analizar las tendencias del mercado y el entorno competitivo en el cual se encuentran las compañías hoteleras del mundo, resulta indispensable desarrollar una estrategia cuyo objetivo primordial sea alinear los conceptos, el desarrollo y la comercialización del servicio al cliente con la satisfacción de necesidades y deseos de sus usuarios más valiosos bajo los nuevos estándares de lo que el lujo representa.

Es pertinente que el sector hotelero de lujo comprenda los atributos y contingencias de desarrollar una ventaja competitiva en relación con el servicio al cliente y los efectos de ésta en cuanto a la fidelización de sus clientes actuales y la captación de nuevos usuarios.

La importancia de solventar las nuevas exigencias de los consumidores de experiencias lujosas, no es esencialmente la de aumentar la participación de mercado, sino a su vez, la de retener a los clientes más valiosos de la industria; los viajeros con mayor poder adquisitivo, pues esto supone, un elevado nivel de gasto por parte de ellos que como consecuencia generarán una alta rentabilidad para la marca.

Los viajeros que hacen turismo de lujo, “presentan un alto grado de fidelización ya que acostumbran a repetir destino y alojamiento, con lo cual se convierten en los clientes más codiciados del sector” (Hosteltur, 2018). Y, además, dichos viajeros “buscan experiencias

únicas, la mejor calidad posible y el precio suele ser una cuestión secundaria a la hora de organizar sus vacaciones” (Hosteltur, 2018). En otras palabras, clientes dispuestos a gastar grandes sumas de dinero, y, además repetir la experiencia si esta les complace.

Por lo tanto, en este estudio, se propone el servicio personalizado como una estrategia de posicionamiento específica, pues se sugiere que el uso estratégico de la personalización tendrá un efecto positivo en la satisfacción, y, por consiguiente, en la fidelidad del cliente.

El lujo es un bien escaso, es algo subjetivo, y a su vez, viajar es un símbolo de estatus, no obstante, hoy, este se puede otorgar la sensación de exclusividad a través de la conexión emocional con los huéspedes, lo cual permite afianzar una relación sostenible y a largo plazo como estrategia de fidelización, utilizando el elemento humano como factor crítico para el posicionamiento. Para lo anterior, es fundamental conocer de cerca al consumidor objetivo.

“Los hoteles de lujo son volverse auténtico, local, inmersivo, estimulante y social. La experiencia se está volviendo un estilo de vida de elección que define cómo los consumidores juegan y trabajan” (Roberts, 2018). La supervivencia de las marcas de hotel estará sometida en poner al consumidor como enfoque fundamental en la toma de decisiones y planeación de estrategias. En esta ocasión la estrategia de posicionar al hotel en la categoría cinco estrellas gran lujo, es decir, una categoría conocida en el medio como la que va más allá de las cinco estrellas y añade mayores estándares de calidad y servicio de la mano de excentricidades en su oferta.

La propuesta es, otorgar un servicio personalizado a los clientes a través de la *data-centric*. Se buscará crear una interacción entre los usuarios y la marca en un ámbito tanto digital como físico que demuestre la voluntad de ir más allá, brindándoles experiencias y servicios adaptados a las necesidades individuales por medio de la recolección de datos personales en cuanto a gustos y preferencias.

En este ensayo, se busca realizar aportes académicos a través del desarrollo de tácticas en términos de la calidad del servicio y la relación con el cliente, que abarquen cuestiones de bienestar, autenticidad, experiencia y conveniencia.



### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada para un hotel de lujo.

#### 3.2 Objetivo específico

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
Identificar los factores del servicio que influyen en la satisfacción de los huéspedes en un hotel de lujo.	- Reconocer los elementos del servicio al cliente más valorados por los turistas de lujo. -Identificar al tipo de consumidor objetivo.
Identificar las diferentes alternativas de posicionamiento.	-Precisar la forma del enfoque. Es decir, en qué aspecto se reforzarán las tácticas de mercadeo del servicio al cliente.
Proponer algunos parámetros a considerar en las técnicas de mercadeo específicas del contexto de lujo.	- Conocer las tendencias de penetración de mercado de marcas de lujo. - Conocer las tendencias de consumo más recientes.

### 4. Marcos de referencia

#### 4.1 Marco teórico

Debido a que la presente investigación tiene como fin diseñar una estrategia que permita reinventar el modo en que los hoteles de lujo brindan una experiencia satisfactoria a sus huéspedes, es necesario primero exponer algunos parámetros como fundamentos teóricos sobre los que se apoyará el desarrollo de dicha estrategia.

Siendo así, siete de las quince tendencias en viajes del turismo de lujo en un informe publicado por Ostelea (2017) bajo las que este estudio se apoyará son:

- Apuesta por lo local: Este tipo de turista antepone la experiencia a otros elementos y desea verse inmerso, sentirse parte del destino. Desean conocer las perspectivas locales, historias y establecimientos que permanecen fuera de los itinerarios más trillados.

- Autenticidad: En este sentido, apuestan por el *sentido del lugar*, pero con todas las comodidades que podrían encontrar en otros destinos más convencionales (aire acondicionado, room service, etc.).
- Personalización: son los detalles los que cuentan, la idea de la individualización, esto es, que el viaje se sienta como único, que el viajero perciba que existe una total dedicación hacia él, con productos concretos e insuperables.
- Sorpresas diarias. Muchos viajeros desean llegar a su destino, alojarse en un gran hotel, pero sin planes, dejando que los días y las actividades sean consultadas, consensuadas y diseñadas sobre la marcha, además de exclusivamente para ellos.
- Oferta gastronómica: Destinos que destacan la vertiente gastronómica y añaden algún elemento diferente, están de moda. Por ejemplo, viajes en Vespa a restaurantes singulares.
- Lugares exóticos: Este tipo de viajero busca nuevos destinos, alejados de aquellos más maduros y con un alto componente de originalidad.
- El toque humano. Los viajeros quieren relacionarse con otros viajeros, no sentirse simplemente como números en la cuenta de beneficios de las empresas turísticas. Valoran enormemente las conexiones personales.

Con el fin de sacar el mayor beneficio de una o varias de las tendencias en viajes actuales, es vital vincular la estrategia junto con una ventaja competitiva con el fin de asegurar beneficios sostenibles a largo plazo sobre su competencia, pues según un economista del diario La Republica (Castañeda, 2015), “Una ventaja competitiva, representa cualquier característica de la empresa que la protege de la competencia directa de su sector. Si una empresa consigue mayores beneficios de un modo sostenido, tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.”

Por lo tanto, la estrategia tendrá que ser enfocada al posicionamiento, pues el quid del proyecto estará en desarrollar características únicas que puedan ofrecer a una marca las pautas de una ventaja competitiva frente a la competencia. La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento; posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja. De acuerdo con (Porter, 2009) la diferenciación “Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus

compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior.” Es decir, en este proyecto y con el fin del posicionamiento de marca, las características que otogen diferenciación serán vitales para la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria.

En vista de los planteamientos de Porter, cabe retomar igualmente el concepto de segmentación o especialización como estrategia dentro del estrecho contexto de exclusividad del mercado de lujo. La estrategia de especialización “se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos.” Es decir, en apoyarse en la existencia de diversas tipologías de clientes y en la posibilidad de ofrecer una variedad de productos que se acoplen a cada uno.

En ese orden de ideas, la calidad del servicio no supone por si sola una ventaja competitiva dentro del contexto de la suntuosidad. Por esta razón, el nuevo concepto de experiencias de lujo viene planteando la necesidad de que los negocios enfoquen sus estrategias a algo más excepcional y complejo de replicar por la competencia, es decir, la relación única con el cliente como factor de posicionamiento.

Para lo anterior, es imprescindible “Obtener una mejor comprensión de las necesidades del cliente y las preferencias, o la intimidad de los invitados, pueden permitir la entrega de servicios personalizados que ayudarán a aumentar la satisfacción del cliente, reducir los costos del servicio y mejorar la lealtad de los huéspedes.” (Peterson, 2011)

El marco de Deloitte para la experiencia del cliente se centra en la personalización, y comprende al cliente de una estrategia. El anexo 2, ilustra cómo la tecnología emergente puede conducir a más momentos importantes en el viaje.

Es así, como para Masilla (2017):

Estas dimensiones determinarían un conjunto de oferta y demanda bastante particular donde los viajeros mantendrían exigencias particulares concretas en forma de experiencias de calidad, mientras que los destinos ofrecerían servicios personalizados y precisos. Así, el cliente de los servicios turísticos de lujo buscaría

la singularidad, la rareza, lo diferente y especial, alejado de las modas y el consumo más popular.

Para concluir, teniendo en cuenta que se estará buscando proveer un servicio, el modelo molecular es una herramienta útil al momento de comprender las diferencias entre los componentes tangibles e intangibles de las operaciones de una empresa. Dicho modelo planteado por (Hoffman & Bateson , 2012) ofrece la capacidad de visualizar todo el conjunto de beneficios de la empresa que su producto o servicio les ofrece a los clientes. La importancia de dicho modelo se basa, en este caso, en que el consumidor estará comprando una experiencia ya que al ser un servicio prima la intangibilidad. Así se identificarán los puntos clave de encuentro entre los bienes necesarios para ofrecer un servicio, los elementos, y la experiencia, la satisfacción.

## **4.2 Marco conceptual**

### **Turismo de lujo**

El turismo de lujo está pensado íntegramente para un turista exclusivo. Está dirigido principalmente al turista extranjero de alto poder adquisitivo, pero también al turista nacional de los sectores A o B. Este tipo de clientes busca tres objetivos en sus viajes: relax pleno, enriquecimiento personal y paz espiritual. Es decir, persigue experiencias inolvidables ligadas al aprendizaje sociocultural o místico y a la sensación de aventura y descubrimiento de la naturaleza, sin descuidar para nada el confort y las mejores condiciones posibles en su estadía. Lo más importante es que a cambio este turista no escatima en gastos. (Revista Strategia, 2015)

### **Viajero de lujo**

La tendencia consiste en ir al encuentro de experiencias memorables, significativas, transformadoras, únicas y de excelencia, con atención a los detalles y servicios súper personalizados; sumados a la exigencia de autenticidad en las comidas, las tradiciones del destino visitado, el diseño y los materiales, como también al rechazo por la ostentación y una conciencia ambiental in crescendo. (EssentiaConsulting, 2014)

### **Ventaja competitiva**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras. (Espinosa, 2017)

### ***Customer centric***

Es una estrategia cuyo objetivo primordial es alinear la conceptualización, desarrollo y comercialización de los productos y servicios de una marca, con las necesidades y deseos de sus clientes más valiosos. Esta estrategia tiene un fin muy específico: maximizar los beneficios de la marca a largo plazo. (González, 2013)

### **Personalización**

La personalización es adaptar el producto, servicio o estrategia de marketing. El objetivo de la personalización es mejorar la experiencia del cliente y responder a sus necesidades de manera más efectiva y en un tiempo más corto. De esta manera, las interacciones entre la empresa y los compradores son más fáciles y la satisfacción de la última aumenta. Está adaptando la oferta a clientes individuales. (Ferenczuk, 2018)

### ***Data centric***

Se refiere a una arquitectura donde los datos son el activo principal y permanente. Las empresas centradas en los datos aprovechan los datos adquiridos y públicos externos, los macrodatos, sea cual sea la información, a través de los medios necesarios, incluidas las fuentes internas, aplicaciones móviles, dispositivos portátiles, sensores, etc. Ser recopilador de datos es simplemente la voluntad de recopilar cada parte de datos sobre sus clientes y personas de la forma que sea posible para obtener información sobre los clientes existentes y relacionarlos con los futuros clientes. (Ryan, 2014)

### **Marketing personalizado**

Es una estrategia de comercialización donde las empresas de análisis de datos de apalancamiento y tecnología digital, entregan mensajes individualizados y ofertas de productos a los clientes actuales o potenciales, así mismo, el marketing personalizado es la consecuencia ante los avances en los métodos de recolección de datos, análisis, electrónica digital, y economías digitales, permitiendo, a su vez que los mercadólogos desplieguen estrategias personalizadas de experiencia al consumidor en tiempo real más efectivas. (IIEMD, 2015)

### ***Customer relationship management (CRM)***

Es un término que se refiere a prácticas, estrategias y tecnologías que las empresas utilizan para administrar y analizar las interacciones y los datos de los clientes a lo largo del ciclo de vida del cliente, con el objetivo de mejorar las relaciones de servicio al cliente.

Los sistemas de CRM recopilan datos de clientes a través de diferentes canales, o puntos de contacto entre el cliente y la empresa, que pueden incluir el sitio web de la empresa, el teléfono, el chat en vivo, el correo directo, los materiales de marketing y las redes sociales. Los sistemas de CRM también pueden brindar al personal del cliente información detallada sobre la información personal de los clientes, el historial de compras, las preferencias de compra y las inquietudes. (Rouse, 2018)

### **Servucción**

El proceso de servucción es el proceso creativo de un servicio, es decir es la combinación creativa de los elementos físicos y humanos que conforman el servicio en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de su prestación. El modelo de servucción (anexo 3) consta de cuatro factores que influyen directamente en la experiencia de servicio de los clientes:

1. El serviespacio (visible)
2. Personal de contacto/proveedores de servicio (visibles)
3. Otros clientes (visibles)
4. Organizaciones y sistemas (invisibles)

Los tres primeros factores del modelo de servicio son claramente visibles para los clientes. En contraste, las organizaciones y los sistemas, aun cuando causan un profundo impacto en la experiencia del consumidor, son invisibles para el cliente. (Hoffman & Bateson, 2012)

## **5. Metodología**

Con el fin de determinar una estrategia de posicionamiento adecuada para un hotel de lujo, se recolectarán datos de fuentes secundarias que permitan conocer detalladamente las particularidades de los aspectos ya mencionados en cada uno de los objetivos específicos. Es así como el enfoque de esta investigación será cualitativo, ya que se pretende principalmente conocer y analizar cuáles de las nuevas dinámicas del mercado hotelero de lujo crean satisfacción en los clientes.

A través del enfoque cualitativo, se buscará determinar cuál o cuáles de las 5 dimensiones de la hospitalidad hotelera, tales como: personalización, bienvenida cálida, relación especial, directo del corazón<sup>3</sup> y comodidad, según (M. Ariffin & Maghzi, 2012), influyen, o son más apreciadas por los huéspedes, a nivel de satisfacción en el contexto de experiencias en hoteles de lujo. Los hallazgos de dicha investigación ayudarán a los gerentes de hoteles que cuentan con estas características a tener un mejor entendimiento de las percepciones de sus clientes y por lo tanto les permitirá saber cómo incrementar la satisfacción de sus huéspedes en el contexto hospitalario.

Adicionalmente, el diseño de la investigación es de tipo exploratorio, el cual ofrecerá un primer acercamiento a la problemática y permitirá plantear una hipótesis en cuanto a los efectos de la implementación de técnicas de posicionamiento en marketing del servicio. Los resultados del análisis de datos, serán el primer paso en el planteamiento de la estrategia de posicionamiento.

---

<sup>3</sup> La hospitalidad debe extenderse como una salida natural del personaje independientemente de cualquier regla de gestión o sistema de recompensa. Se ha establecido que la inteligencia emocional es la clave del éxito de una organización, particularmente si esa organización está conectada a las industrias de hospitalidad y turismo, donde el personal tiene una influencia tan directa en las experiencias externas de los clientes. Según (Goleman, 1998; Lashley, 2008; Langhorn, 2004). citado por (M. Ariffin, Maghzi, Mun Soon, & Alam, 2018)

Por otro lado, el alcance de investigación más adecuado para el problema planteado en este trabajo es el alcance explicativo, ya que pretende dar cuenta de las causas de la relación entre la variable independiente X, los elementos del servicio, y la variable dependiente Y, la satisfacción del cliente. En otras palabras, se logrará entender los posibles factores que dan origen a este fenómeno, la satisfacción, y bajo qué condiciones se manifiesta. Al conocer cómo se relacionan dichas variables, se podrá generar un sentido de entendimiento crítico al momento de plantear la estrategia de posicionamiento.

Por último, el análisis de datos de fuentes secundarias será descriptivo. En dicho análisis, se especificarán propiedades, características y rasgos importantes de los clientes de un hotel de lujo y sus expectativas en cuanto al servicio. Así habrá un conocimiento claro del consumidor objetivo, lo cual permitirá plantear una estrategia pertinente a las necesidades del cliente.

## **6. Cronograma**

El cronograma de actividades (anexo 4) enumera las acciones realizadas para alcanzar cada objetivo específico planteado en el trabajo con el fin de plantear la estrategia de posicionamiento para un hotel boutique de lujo. El gráfico, especifica semana a semana las tareas que se llevarán a cabo para dar respuesta a las incógnitas que cada objetivo del proyecto lleva consigo. Cada semana se realizarán en simultáneo investigaciones de las múltiples temáticas que abarcará este proyecto con el fin de desarrollar una estrategia congruente que acoja las particularidades del mercado de lujo y sus consumidores.

Las labores semanales estuvieron sujetas a modificación en fecha y tarea según lo exigió el proyecto.

## **7. Capítulo 1: La satisfacción del huésped, los aspectos más valorados**

Como hemos mencionado anteriormente, el nuevo viajero de lujo amplía sus expectativas en busca de satisfacciones inmateriales. Lo que nos hace preguntarnos, ¿Cuáles son los factores del servicio que más influyen en la satisfacción de estos viajeros en un hotel de lujo? En ese orden de ideas, en este capítulo, se descubrirán dichos elementos, y, adicionalmente, se definirá el perfil del usuario y la oferta de valor por medio de una herramienta *canvas*.



Las expectativas del cliente se definen como las percepciones que tienen los clientes sobre los servicios que se les brindan, y se utilizan como puntos de referencia o estándares con los que se evalúa el rendimiento real. (Hemmington, 2007) categorizó los cinco aspectos principales de la hospitalidad en un entorno empresarial como: la relación entre el huésped, generosidad, ejecución del servicio, pequeñas sorpresas y seguridad. Al fin y al cabo, los involucrados en la industria de la hospitalidad deben esforzarse por impresionar a sus huéspedes con sus servicios concentrándose en brindar experiencias memorables

Según un estudio realizado por (M.Ariffin, Maghzi, Mun Soon, & Alam, 2018), de las cinco dimensiones del servicio planteadas por (M.Ariffin & Maghzi, 2012) personalización, bienvenida cálida, relación especial, directo del corazón y comodidad. Las dimensiones más apreciadas fueron: la personalización, directo del corazón y relación especial; los resultados se evidenciaron con:

El análisis de correlación de Pearson reveló que todas las cinco dimensiones de la hospitalidad hotelera (HotHos) estaban correlacionadas de manera significativa y positiva con la satisfacción de los huéspedes, siendo todos los resultados significativos al nivel de 0.01. El coeficiente beta más alto de 0,675 se registró por personalización, seguido por el corazón directo (0,657), la relación especial (0,627) y la comodidad (0,614). La dimensión de hospitalidad menos correlacionada con la satisfacción de los huéspedes fue una cálida bienvenida con un coeficiente beta igual a 0.593.

La personalización no solo se trata de responder a las necesidades de los clientes de una manera inigualable, a su vez, hace hincapié en la dimensión emocional del servicio más que en la dimensión funcional. Paralelamente, es la experiencia emocional quien es difícil de ser copiada por los competidores, lo que le otorga una ventaja competitiva o una propuesta única ante la industria hotelera.

Adicionalmente, la autenticidad que brinda un servicio directo desde el corazón por lo empleados del hotel es un elemento vital para la satisfacción del huésped ya que estimula la opinión de los clientes con respecto a la amabilidad, en otras palabras, se requiere que las demostraciones emocionales del personal de contacto del hotel parezcan sinceras para crear la satisfacción del huésped.

Ambos aspectos mencionados anteriormente contribuyen a una relación especial y estrecha entre el anfitrión y el huésped; la tercera de las cinco dimensiones del servicio más valoradas por los huéspedes de un hotel de lujo.

Por otra parte, el marco de experiencia del cliente de Deloitte (anexo 2) se refiere a ejemplos que resaltan cómo la tecnología emergente puede llevar a más momentos importantes en el viaje. “La industria de viajes está al borde de un salto evolutivo en el que la relación entre el cliente y la marca se convierte en tiempo real” (Langford & Weissenberg, 2018). Cada elemento de la experiencia del cliente según Deloitte comparte el potencial para crear momentos personalizados que significan y traen alegría a la experiencia de viaje de cada huésped, la cual se encuentra todavía llena de puntos de dolor, interrupciones y la errónea mentalidad de una talla única para cada viajero.

Sumado a esto, en este trabajo, se define al consumidor objetivo tiene como características generales que: son turistas que tienen un gran interés por la vida y dinámicas locales, que, aunque busquen experiencias auténticas no están dispuestos a renunciar a todas las comodidades que trae de la mano el lujo. Adicionalmente, poseen un espíritu aventurero un poco más particular que el del viajero promedio, pues este les lleva a buscar destinos más específicos que les permita combinar su deseo por experiencias locales pero, a su vez, separadas de las multitudes. Además, no hay que olvidar que la gastronomía es un factor fundamental en toda esta experiencia, es decir, que el viajero de lujo estará esperando probar desde los manjares regionales más exclusivos hasta los mercados locales más codiciados. Por último, y aunque en el mundo moderno es un factor a obviar, cabe mencionar el valor de la conectividad, en otras palabras, los medios de comunicación que les permitan estar en contacto y bien informados con el destino, sus costumbres y actividades.

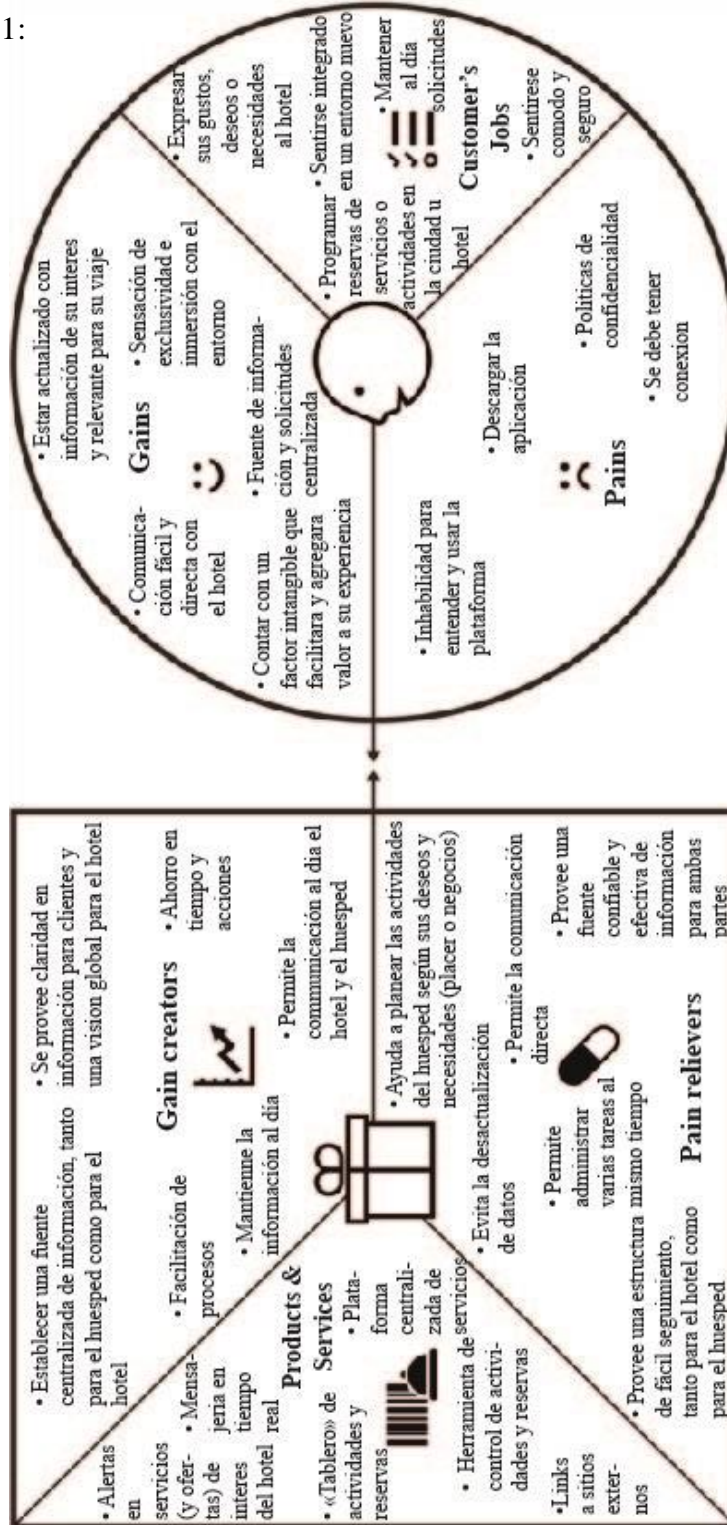
En ese orden de ideas, los momentos personalizados del viaje que crean valor para el cliente son “una interacción de marca en el ámbito digital o físico que demuestra la voluntad de una empresa para ir más allá para proporcionar a sus clientes experiencias y servicios adaptados a las necesidades y preferencias individuales” (Langford & Weissenberg, 2018). Se trata desde un saludo por su nombre hasta un viajero que pueda solicitar su cóctel de bienvenida antes de su llegada, incluso una notificación sobre un espectáculo de jazz en el centro enviado a un huésped del hotel con una pasión por la música en vivo añadiendo con un enlace para

boletos con descuento. Vincular las promociones y mensajes a los huéspedes podría brindar la sensación de exclusividad como toque único necesario para sobresalir como marca.

La creación de valor, con ayuda de herramientas tecnológicas, enfocada al cliente cada vez puede ofrecer más puntos de encuentro con un elemento humano entre los empleados y los usuarios. La propuesta de valor en relación a las expectativas de un viajero de lujo se encuentra plasmada en el gráfico 1; donde los factores más relevantes son la centralización de la información, para ambas partes, y su facilidad de acceso. Es verdad que es tarea del cliente reportarnos sus preferencias y necesidades, pero una vez realizada esta tarea será un gusto para el personal del hotel contar con las herramientas necesarias para ofrecer un servicio personalizado excepcional. Sí que es verdad que, aunque esta propuesta tiene múltiples privilegios, también podría presentar algunas molestias como la inhabilidad de los huéspedes para entender y utilizar la plataforma, y a su vez la incomodidad que podría generar descargarla.

En conclusión, la propuesta de valor más acorde al viajero de lujo es un servicio personalizado, hecho detalladamente a su medida por medio de la recolección de datos que permita conocer los gustos y necesidades del cliente; como productos y servicios, esta propuesta se basa en una plataforma que integre y centralice tanto la información como los servicios, se trata de una herramienta de control de actividades y reservas por parte del huésped, que cuente con tableros de actividades, alertas, mensajería instantánea y links a sitios externos, todo para el provecho del cliente, quien con cada acción no estará dotando de información necesaria para conocer su perfil y el cómo adelantarnos a sus peticiones.

Grafico 1:



Fuente: Elaboración propia

## **8. Capítulo 2: Posicionamiento con características de diferenciación**

Como ya se ha venido anticipando, el foco y epicentro de toda operación según esta propuesta es el cliente. Se busca obtener posicionamiento y reconocimiento luego de brindar una experiencia que permita distinguir al hotel de la competencia. Es así como en esencia, la gestión de las relaciones con los clientes o Customer relationship management (CRM) son todas las actividades, estrategias y tecnologías que la empresa debe utilizar para gestionar sus interacciones con sus clientes actuales y potenciales. Basándose en este principio, se podría decir que: el cliente es el centro de las comunicaciones. Entonces, la meta es construir una relación con los clientes que, a su vez, cree lealtad y retenga a los ya existentes a través del CRM como una estrategia de gestión de información relevante para otorgar un valor agregado al vínculo entre huésped-hotel y la experiencia del viajero.

Por lo tanto, es de vital importancia las fuentes y calidad de la información a recolectar; adicionalmente, cabe resaltar que en este contexto cada herramienta de CRM se utiliza de forma única, pues cada unidad de negocio engloba distintos aspectos del servicio. Es decir, la recolección de información acerca de un cliente no solo debe ser integra, sino que, a su vez, estar disponible en un mismo lugar de referencia de fácil acceso.

En definitiva, se trata de un depósito de datos acerca del comportamiento o declaraciones de cada huésped en específico. La propuesta básicamente es, recolectar información sobre las interacciones, actitudes, productos de consumo, gustos, preferencias, etc. Siendo así, el nuevo interrogante es ¿de qué manera se podrá llevar a cabo la recolección de datos confiables y pertinentes? Para tal misión, se propone diligenciar un formulario directo y opcional al momento de la reserva en línea, esto con el fin de conocer con anticipación los requerimientos especiales de cada huésped y preparar al personal para su acogimiento bajo los estándares que rige esta propuesta. Requerimientos especiales por parte del huésped como restricciones alimenticias, acompañamiento de mascotas, su cóctel favorito a su llegada, motivo de viaje, entre otros, serán conocimientos esenciales para llevar a cabo la personalización del servicio.

Adicionalmente, retomando la plataforma virtual mencionada anteriormente, se pretende recolectar datos a través de la actividad del huésped en la plataforma a la que tendrá acceso bajo su nombre, para ello se espera que la plataforma sea una aplicación móvil intuitiva y amigable con el usuario, es decir, de fácil entendimiento. En dicha plataforma se visionan

herramientas como: comunicación directa con recepción, reservas en los restaurantes del hotel o la ciudad, reservas para actividades y eventos en la ciudad, links con sitios de intereses, peticiones de *room service*, servicio de maletero o lavandería, y más. En este orden de ideas, cada reserva u requerimiento hecho por el huésped quedará registrado y permitirá crear un perfil de cada cliente. Es decir, si se ha hecho una reserva en un restaurante de gastronomía vietnamita, se almacenará este historial en los gustos del cliente y se le alertará de posibles platos del restaurante del hotel con estas características o bien, se le informará acerca de otros restaurantes en la ciudad que puedan ser de su agrado basándose en esta preferencia.

Por último, no se debe olvidar la trascendencia de las interacciones con el personal, por ejemplo, cualquier comentario, reclamo o petición que un huésped le haga a un empleado de trato directo con el público, será de vital importancia para la recolección de datos. Para ilustrar este escenario, se podría suponer a un huésped relajándose en el área de piscinas, luego de que pida el tercer Martini de la tarde, se entenderá que a este huésped le gustan los Martinis, se procederá a registrarlo en la plataforma CRM y seguidamente se le ofrecerá en una próxima ocasión, así que, que placentero será para él o ella que la próxima vez que se disponga a relajarse, el camarero le llame por su nombre y le diga “¿señorita Fernández desea un Martini el día de hoy?”

Es así como en estos breves ejemplos se refleja la sinergia que debe existir entre las distintas unidades de negocio que estará regida bajo la misma información del cliente. Recepción hará uso de la información a la llegada del cliente, luego el chef en la cocina podrá acceder a ella para otorgar un servicio excepcional y hasta el departamento de marketing requerirá algunos de sus datos para poder brindarle información personalizada acerca de la ciudad.

Cabe resaltar la viabilidad de esta estrategia al tratarse de un hotel boutique, y en esta ocasión el servicio de lujo del hotel podrá diferenciarse de otras cadenas hoteleras de lujo donde los servicios están estandarizados y aunque cuentan con atributos de lujo la sensación de exclusividad al cliente puede perderse al no contar con un ambiente íntimo. Por otro lado, el huésped de este hotel boutique de lujo, deberá comprender el alcance que tendrá compartir su información con el hotel, pues, aunque esta no será divulgada públicamente, sin ella el hotel estará limitado a personalizar el trato con cada cliente.

### **9. Capítulo 3: Técnicas de penetración de mercados de lujo**

La mayoría de los negocios se dedican a masificar los productos o servicios que ofrecen con el fin de vender a la mayor cantidad de personas posibles, y así maximizar sus ganancias. El sector de lujo, por el contrario, se enfoca en vender a clientes exclusivos a cambio de grandes sumas de dinero por sus productos o servicios. O sea, menor número de transacciones, pero mucho más sustanciales en valor.

En este caso en particular, al tratarse de un bien de lujo, y más aún uno de tamaño reducido el cual es un hotel boutique, se busca que la marca hable por si sola y que no requiera de publicidad masiva para capturar la atención de los potenciales clientes. De esta manera, se requerirá transmitir emociones y vender la sensación de exclusividad a sus clientes, la cual les haga sentir que obtienen una experiencia inalcanzable para las personas del común. De este modo la personalización también hará parte del juego de valores con los que contará el hotel, pues estará presente una vez se le atribuya una identidad a la marca.

Es claro que las marcas de lujo están hechas de mucho más que únicamente la exclusividad, por esta razón, construir una historia con la que los consumidores objetivos se sientan identificados será la clave para atraer al público adecuado hacia un espacio íntimo que refleje la calidad del servicio que allí se presta. En otras palabras, no se quiere hacer uso de la publicidad para que esta genere ventas sino para que despierte interés, para que una vez se transmita un mensaje acorde a los valores de la marca, el misterio invite a probar aquello que es tan especial.

En resumen, se busca que los consumidores de lujo interpreten los mensajes como narrativas o historias, y participen en el procesamiento de imágenes en respuesta. Más específicamente, que, al interactuar con mensajes, por ejemplo: fotos, videos, textos, en los servidores de redes sociales de la marca, se le pueda dar sentido a la experiencia y así sumergir a los consumidores en la historia a medida que se desarrollan iconografías mentales relacionadas con el mensaje.

## 10. Conclusiones

Con base a la investigación motivada por el objetivo de: determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada para un hotel de lujo, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- I. El nuevo viajero de lujo se define como un individuo con gran interés por la vida y las dinámicas locales del destino que está visitando, y aunque este en búsqueda de ello a partir de experiencias auténticas, no está dispuesto a renunciar al marco de la opulencia que acostumbra habitualmente, además, la exclusividad de su estilo de vida lo lleva a mantenerse lejos de las multitudes; particularidades que presentan un nuevo reto para el sector hospitalario de lujo y exige un cambio en los métodos de prestación de servicio utilizados hasta ahora.
- II. Implementar una estrategia que se enfoque en la personalización en el trato con el huésped le agrega trascendencia a la propuesta de valor del hotel, pues no solo se trata de acoger viajeros que apuesten por entornos ostentosos sino de otorgarles una experiencia que sea tan única como ellos mismo como marca de diferenciación entre las otras ofertas. Estas tácticas del servicio no solo crearán una imagen original del hotel, sino que le será improbable a la competencia copiarlas. Adicionalmente, este servicio además de atraer nuevos clientes, garantiza la fidelización de los ya existentes la oferta de estos servicios auxiliares promete una experiencia inigualable e irremplazable.
- III. El mercadeo de lujo exige que sea tan distintivo como el mismo producto o servicio, ya que no busca hacer uso de la publicidad para producir ventas a nivel masivo sino para suscitar el interés de los clientes indicados. Por lo tanto la estrategia se enfocará en construir una historia con la que los consumidores objetivos se sientan identificados, en otras palabras, que interpreten los mensajes como narrativas de lo que podría ser si lograsen ser parte de ello.



## 11. Recomendaciones

- I. Para que la estrategia sea eficaz, se recomienda incentivar al huésped a que participe activamente con el intercambio de información, haciéndole entender la relevancia y los beneficios que obtendrá por ello. Debido a que la base de esta propuesta es el conocimiento en particular de cada individuo, sin esta información el cliente no podrá recibir una experiencia hecha a su medida, sino que obtendrá tan solo un servicio de altísima calidad al estilo más generalizado como en muchas de las grandes cadenas hoteleras.
- II. La tecnología por sí sola no facultará a la marca con todas las herramientas que necesitan para tener éxito. De hecho, para este caso en particular, demasiado enfoque en herramientas tecnológicas tiene el potencial de crear experiencias frías y robóticas. Y ya que la hostelería se trata principalmente de una experiencia de persona a persona, la tecnología debe ser aprovechando para producir experiencias elevadas, auténticas, pero, sin perder de vista la conexión humana. Pues no se debe olvidar que el aspecto del servicio más valorado por los viajeros de lujo, luego de la personalización, es un servicio directo del corazón, en otras palabras, autentico por parte del personal.
- III. Una de las técnicas de marketing de este proyecto en específico debe enfocarse en construir un camino aspiracional para los clientes, pues mientras más difícil sea poseer el servicio, mayor será el deseo y la búsqueda para llegar al consumo de la misma. El objetivo de este principio en la estrategia de marketing de lujo es tener en claro que la marca tiene un canal de distribución exclusivo y que no está al alcance de todos. Adicionalmente, parte del encanto de esta estrategia está en hacer que el cliente se esfuerce en lograr conseguir la marca.

## 12. Bibliografía

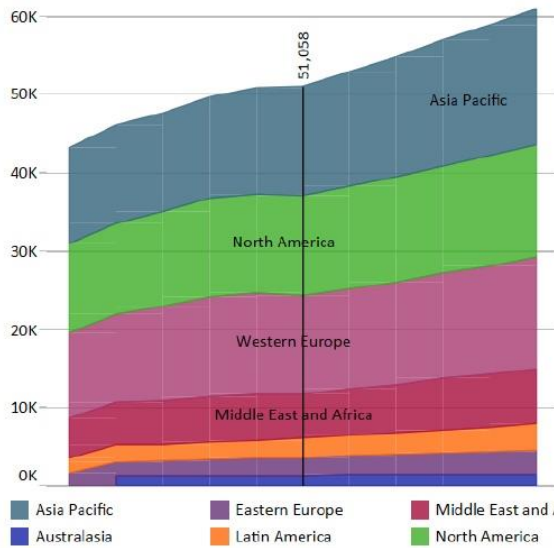
- Bazin, S. (02 de abril de 2018). *Asset Light*. Obtenido de Business Immo: <https://www.businessimmo.com/contents/95603/asset-light>
- Castañeda, J. P. (2015). Competitividad y ventajas competitivas. *La Republica*.
- Espinosa, R. (22 de octubre de 2017). *Roberto Espinosa* . Obtenido de VENTAJA COMPETITIVA: QUÉ ES, CLAVES, TIPOS Y EJEMPLOS: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- EssentiaConsulting. (17 de Octubre de 2014). *EL NUEVO VIAJERO DE LUJO*. Obtenido de ESSENTIA CONSULTING: <http://www.essentiaconsulting.net/el-nuevo-viajero-de-lujo/>
- Ferenczuk, K. (30 de abril de 2018). *Ehotelier*. Obtenido de Insights: <https://insights.ehotelier.com/insights/2018/04/30/personalisation-hospitality-industry/>
- González, J. (21 de Noviembre de 2013). *CUSTOMER CENTRICITY: LOS MEJORES CLIENTES COMO CENTRO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING*. Obtenido de Think and Sell: <https://thinkandsell.com/blog/customer-centricity-los-mejores-clientes-como-centro-de-la-estrategia-de-marketing/>
- Hemmington, N. (2007). *From service to experience: Understanding and defining the hospitality business*. The Service Industries Journal.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios Conceptos, estrategias y casos*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Hosteltur. (2018). Turismo de lujo o el arte de ofrecer. *Revista Hosteltur*, 6-33.
- Hotel News Now. (2015). *El segmento de los Hoteles Boutique y Lifestyle*. Obtenido de Hotel Essentials : <https://hotelessentials.com.mx/segmento-hoteles-boutique-lifestyle/>
- IIEMD. (2015). *QUE ES MARKETING PERSONALIZADO*. Obtenido de Instituto Internacional Español de Marketing Digital: <https://iiemd.com/marketing-personalizado/que-es-marketing-personalizado>
- Langford, G., & Weissenberg, A. (2018). *2018 travel and hospitality industry outlook*. Deloitte Development LLC.
- M.Ariffin, A. A., & Maghzi, A. (2012). *A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors*. International Journal of Hospitality Management .

- M.Ariffin, A. A., Maghzi, A., Mun Soon, J. L., & Alam, S. S. (2018). *Exploring the Influence of Hospitality on Guest Satisfaction in Luxury Hotel Services*. Kuala Lumpur: e-Review of Tourism Research (eRTR).
- Organización mundial del turismo (UNWTO). (agosto de 2018). *Organización mundial del turismo*. Obtenido de El turismo: un fenómeno económico y social : <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Perú: buscando el despegue del turismo de lujo. (2015). *Strateguia*, 42-44.
- Peterson, S. (2011). *Hotel 2020: The personalization paradox*. IBMs Institute for Business Value.
- Porras, C. (2018). Las nuevas exigencias que demanda el turismo de lujo. *Revista Hosteltur*.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Revista Strategia. (2015). Perú: buscando el despegue del turismo de lujo. *Strategia*, 42-44.
- Roberts, F. (2018). *GLOBAL LUXURY HOTEL AND TRAVEL TRENDS*. Euromonitor International.
- Rouse, M. (Enero de 2018). *CRM (customer relationship management)*. Obtenido de Techtargget: <https://searchcrm.techtargget.com/definicion/CRM>
- Ryan, L. (04 de abril de 2014). *How to Become a Data-Centric Company*. Obtenido de Data base: trends and applications : <http://www.dbta.com/Editorial/Trends-and-Applications/How-to-Become-a-Data-Centric-Company-96164.aspx>
- Samson, D. (18 de abril de 2018). *The Future Business Model of Hospitality Brands*. Obtenido de Hospitality Insights by École Hôtelière de Lausanne: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-business-model-innovation>
- Sanchez, P. (11 de julio de 2017). *Conecta Turismo, Technology & Consulting* . Obtenido de Infografía: El nuevo viajero de lujo, 5 datos interesantes: <https://www.conectaturismo.com/todo-sobre-agencias-de-viajes/infografia-nuevo-viajero-lujo-5-datos-interesantes/>
- Upadhayay, S. (2017). *Luxury Hotel Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014-2022*. Allied Market Research.

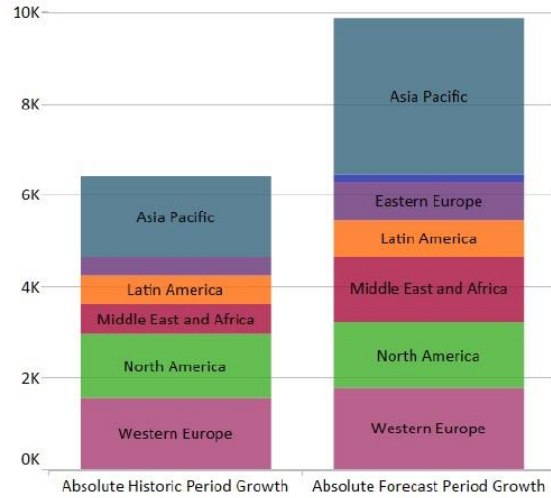
### 13. Anexos

#### Anexo 1: Evolución de la participación de mercado de hoteles de lujo en el mundo

Luxury Hotels (5-star plus): Evolution of Global Market 2012-2022  
Retail Value RSP USD million

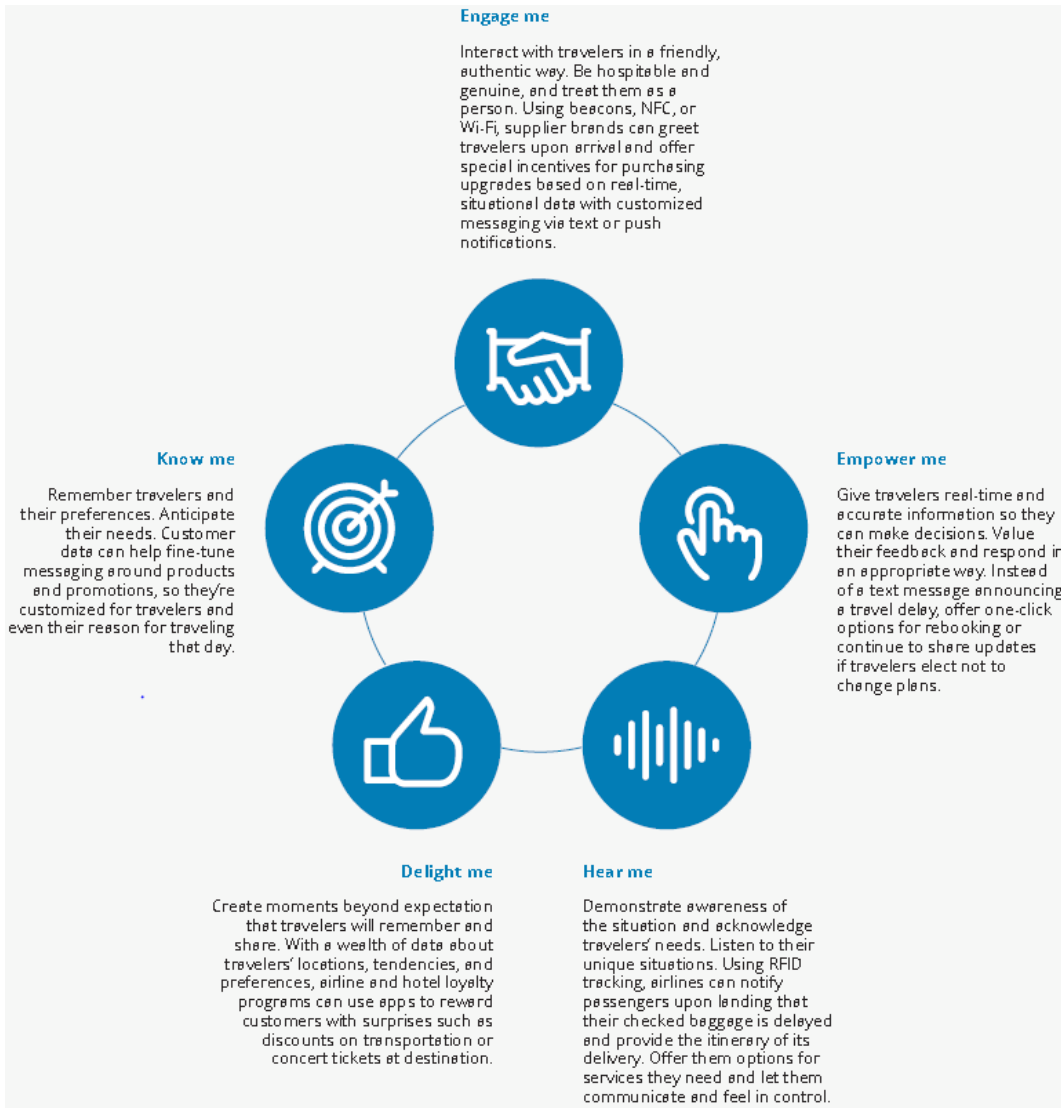


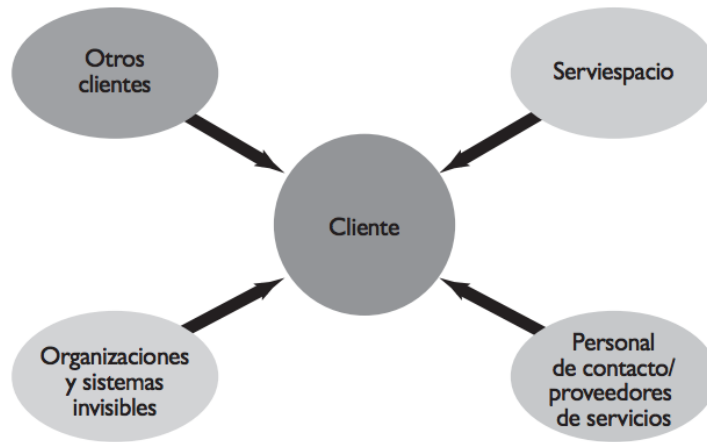
Luxury Hotels (5-star plus): Absolute Growth by Region  
Retail Value RSP USD million



Luxury Hotels (5-star plus)

#### Anexo 2: Marco de experiencia del cliente de Deloitte





Fuente: Adaptada de E. Langeard, J. Bateson, C. Lovelock y P. Eigler, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Reporte número 81-104 (Cambridge, MA: Marketing Services Institute, 1981).

CRONOGRAMA ACTIVIDADES - PROYECTO LÍDER								
EMPRESA		ALMANAC HOTEL BARCELONA						
AREA DE PRÁCTICA		MERCADERO Y VENTAS						
OBJETIVO GENERAL		Determinar la estrategia de diferenciación más adecuada para un hotel de lujo.						
		SEMANAS						
Objetivo Especifico 1	Actividades	S 24-SEP	S 01-OCT	S 08-OCT	S 15-OCT	S 22-OCT	S 29-OCT	S 05-NOV
Identificar los factores del servicio que influyen en la satisfacción de los huéspedes en un hotel de lujo.	Recolección de datos fuentes secundarias	P						
		R						
	Tabulación y análisis de datos	P						
		R						
	Creación del perfil del cliente (carvas)	P						
		R						
	Correcciones y aprobación	P						
		R						
Reconocimiento de los elementos del servicio al cliente	P							
	R							
Relación de los elementos del servicio con el perfil propuesto	P							
	R							
Conclusiones y recomendaciones	P							
	R							
Presentación	P							
	R							
Objetivo Especifico 2	Actividades							
Identificar las diferentes alternativas de diferenciación en marketing.	Recolección de datos fuentes secundarias	P						
		R						
	Tabulación y análisis de datos	P						
		R						
	Precisar el enfoque de la estrategia	P						
		R						
	Correcciones y aprobación	P						
		R						
Planteamiento de una estrategia de servicio	P							
	R							
Conclusiones y recomendaciones	P							
	R							
Presentación	P							
	R							
Objetivo Especifico 3	Actividades							
Conocer las tendencias de penetración de mercado de marcas de lujo.	Recolección de datos fuentes secundarias	P						
		R						
	Tabulación y análisis de datos	P						
		R						
	Relación entre el entorno y la competencia	P						
		R						
	Reconocimiento de la tendencia de penetración más pertinente	P						
		R						
Correcciones y aprobación	P							
	R							
Conclusiones y recomendaciones	P							
	R							
Presentación	P							
	R							

CONVENCIONES	
P	Planeado o programado
R	Realizado
Fecha S <sub>g</sub>	de la semana según el correspondiente mes