



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Curso Académico 2018 / 2019

**DEL LUJO TRADICIONAL AL LUJO EXPERIENCIAL:
Sector de los hoteles de lujo en la ciudad de Barcelona**

**FROM TRADITIONAL LUXURY TO EXPERIENTIAL
LUXURY: Luxury hotel sector in the city of Barcelona**

Realizado por la Alumna Dña. Ana Rodríguez Cañas

Tutelado por la Profesora Dña. Ana M^a González Fernández

León, Diciembre de 2018

A Ana González por guiarme con su esfuerzo, dedicación y tiempo.

*Pero sobre todo a mis padres,
cuyo apoyo en este camino ha sido constante
y me han enseñado que todo esfuerzo tiene su recompensa.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	3
1.1. EVOLUCIÓN DEL LUJO	3
1.2. PANORAMA DEL MERCADO DEL LUJO ACTUAL.....	5
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS.....	6
3. METODOLOGÍA	7
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	7
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	9
4. IDENTIDAD E IMAGEN DE MARCA.....	10
4.1. CONCEPTO DE IDENTIDAD DE MARCA.....	10
4.2. PERSONALIDAD DE MARCA	11
4.3. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	13
5. MERCADO DEL LUJO	14
5.1. PANORAMA GLOBAL MERCADO DEL LUJO	14
5.2. CONCEPTO DE LUJO EN LOS SERVICIOS	16
5.3. MARCAS DE LUJO.....	17
5.4. MARKETING DE LUJO O MARKETING EXPERIENCIAL	18
5.5. CATEGORÍAS DEL LUJO	20
5.6. CONSUMIDORES DEL LUJO.....	24
5.6.1. Características de los consumidores de lujo.....	24
5.6.2. Proceso de compra del consumidor de lujo.....	25
5.6.3. Segmentación de los consumidores de lujo	26
6. LOS HOTELES Y EL LUJO	27
6.1. MERCADO DE LOS HOTELES DE LUJO	27
6.1.1. Mercado de hoteles de lujo en España	28
6.1.2. Mercado de hoteles de lujo en Barcelona	28
6.2. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE LOS HOTELES DE LUJO.....	30
6.3. CONSUMIDORES DE HOTELES DE LUJO	31

6.4. LUJO TRADICIONAL <i>VERSUS</i> LUJO EXPERIENCIAL	33
6.4.1. Caso práctico. Lujo tradicional: Hotel Palace Barcelona.....	33
6.4.2. Caso práctico. Lujo experiencial: Hotel W Barcelona.....	45
7. ANÁLISIS EMPÍRICO	58
7.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
7.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
7.2.1. Cualitativa	59
7.2.2. Cuantitativa	61
7.3. RESULTADOS FASE CUALITATIVA	65
7.3.1. Resultados de la observación. Atributos específicos.	65
7.3.2. Resultados de las entrevistas. Atributos generales.....	66
7.4. RESULTADOS FASE CUANTITATIVA	67
7.4.1. Perfil sociodemográfico de la muestra.....	67
7.4.2. Posicionamiento analítico Palace Barcelona y W Barcelona.....	68
7.4.3. Otros atributos relevantes para los consumidores.....	70
7.5. LA CIUDAD DE BARCELONA Y SU REPERCUSIÓN EN RESULTADOS.....	71
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES	72
REFERENCIAS	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Atributos y categorías lujo	21
Gráfico 7.1. Variable sexo	67
Gráfico 7.2. Variable edad	67
Gráfico 7.3. Variable nacionalidad procedencia	68
Gráfico 7.4. Posicionamiento analítico	69
Gráfico 7.5. Percepciones ciudad de Barcelona	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 6.1. Entrada Hotel Palace Barcelona	33
Ilustración 6.2. Detalle en puerta Palace Barcelona	33
Ilustración 6.3. Art Suite Josephine Baker	42
Ilustración 6.4. Baño romano	42
Ilustración 6.5. Perfil Instagram Palace Barcelona	43
Ilustración 6.6. Vista exterior W Barcelona	45
Ilustración 6.7. Vista exterior y Mar Mediterráneo	45
Ilustración 6.8. Búsqueda W Insider en Instagram	48
Ilustración 6.9. Tres <i>influencers</i> participantes en el evento	49
Ilustración 6.10. Dulceida día de su boda en Suite del hotel	50
Ilustración 6.11. Dulceida y su esposa en Suite del hotel día de su aniversario	50
Ilustración 6.12. Vistas solarium del hotel	54
Ilustración 6.13. Restaurante SALT	54
Ilustración 6.14. Perfil Instagram W Barcelona	57
Ilustración 7.1. Modelo entrevista a <i>influencer</i> con finalidad obtención atributos	61
Ilustración 7.2. Inicio entrevista en profundidad	61
Ilustración 7.3. Búsqueda por lugares	63
Ilustración 7.4. Encuesta enviada inglés	63
Ilustración 7.5. Encuesta enviada español	63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5.1. Categorías lujo y momento histórico	23
Cuadro 7.1. Ficha técnica entrevistas	60
Cuadro 7.2. Ficha técnica entrevista en profundidad	60
Cuadro 7.3. Tipo de preguntas en la encuesta	62
Cuadro 7.4. Ficha técnica encuesta	64
Cuadro 7.5. Atributos específicos obtenidos	65
Cuadro 7.6. Atributos generales obtenidos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1. Coordenadas hoteles y atributos

68

ANEXOS

ANEXO I. ENCUESTA (EJEMPLO CON OPCIÓN W BARCELONA)

ANEXO II. DATOS EXCEL. TABLA DINÁMICA PUNTUACIONES

ANEXO III. SINTAXIS R COMMANDER PLUGIN FACTOMINER. ANÁLISIS CORRESPONDENCIAS SIMPLE (ACS)

ANEXO IV. GRÁFICO PLANO FACTORIAL R COMMANDER PLUGIN FACTOMINER (ACS)

RESUMEN

Las motivaciones, necesidades y valores de los consumidores de lujo han evolucionado desde que se produce una democratización del mercado en los años 90, momento en el que el sector del lujo se vuelve más accesible para un mayor número de personas atrayendo a más competidores a un mercado en crecimiento.

El aumento de la competencia en el sector, junto con las nuevas aspiraciones y valores de los consumidores, dan paso a un cambio en el paradigma y la concepción del lujo, en el que la ostentación y la opulencia pierden el sentido ante la necesidad de consumir marcas que sean proveedoras de estilos de vida, sensaciones y vivencias únicas que tengan algún sentido y valor para el consumidor en su vida. Esta transición del tener al ser, se encuentra en su mayor expresión en el sector de la hotelería de lujo, en el que las experiencias y emociones se imponen ante las meras posesiones físicas.

El presente trabajo de investigación selecciona dos casos considerados como modélicos que muestran de forma práctica el cambio de paradigma del mercado del lujo tradicional al lujo experiencial, considerando la ciudad de Barcelona como emplazamiento de lujo en España demandado a nivel mundial.

Palabras clave: *mercado del lujo, lujo tradicional, lujo experiencial, hotelería de lujo, hoteles de lujo en Barcelona.*

ABSTRACT

The motivations, needs and values of luxury consumers have evolved since there was a democratization of the market in the 90s, when the luxury sector becomes more accessible to a greater number of people, attracting more competitors to a growing market.

The increase of the competition in the sector, together with the new aspirations and values of the consumers, give way to a change in the paradigm and the conception of luxury, in which the ostentation and the opulence lose the sense before the need to consume brands that are providers of lifestyles, sensations and unique experiences that have some meaning and value for the consumer in their life. This transition from having to being is found in its highest expression in the luxury hotel sector, in which experiences and emotions are imposed on mere physical possessions.

The present research work selects two cases considered as exemplars that show in a practical way the paradigm shift from the traditional luxury market to the experiential luxury, considering the city of Barcelona as a luxury location in Spain demanded worldwide.

Keywords: *luxury market, traditional luxury, experiential luxury, luxury hotels, luxury hotels in Barcelona.*

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1. EVOLUCIÓN DEL LUJO

El concepto que hoy en día la sociedad tiene del lujo, entendido como todo aquello que se considera exclusivo y que no es accesible para todo el mundo, viene dado desde las civilizaciones más antiguas. La obsesión del ser humano por lo superfluo es el principal motivo por el cual las personas se distinguen de los animales, entendiendo lo superfluo como aquello que ha ido tomando diferentes formas a lo largo de la historia y en las diversas civilizaciones, adaptándose a las necesidades y a las creencias de los hombres.

Al igual que la mayoría de aspectos que conforman la sociedad, el lujo ha experimentado una gran evolución a lo largo de los años formando parte de la historia de la civilización.

La primera forma de lujo aparece asociada a las religiones como representación de los diferentes tributos a los dioses de cada cultura, con el fin de obtener la misericordia ofreciendo bienes materiales. Más adelante, el lujo se convierte en un signo de distinción de las clases sociales (González, 2014).

A lo largo del desarrollo de la humanidad, el lujo se ha dividido en dos grandes categorías que representan dos tipos de lujo excluyentes uno del otro y que no han seguido una línea del tiempo clara y homogénea, ya que en muchas ocasiones se han dado ambos tipos de lujo simultáneamente en distintas sociedades. En primer lugar, se encuentra la clase de lujo denominada ‘bárbaro-estética’ y, en segundo, la llamada ‘civilizado-utilitaria’ (Ferrero, 1901).

El lujo bárbaro-estético está formado por dos conceptos un tanto contradictorios entre sí, ya que aunque también es posible entre la gente civilizada, es el primero encontrado en la sociedad y es el que mejor muestra la naturaleza de los pueblos bárbaros, caracterizándose por estar centrado en producir placer antes que en evitar algún tipo de dolor, sufrimiento o malestar, es decir, el lujo de lo material.

El segundo lujo civilizado-utilitario es atribuido a las sociedades con un mayor grado de desarrollo y se centra en aliviar al hombre de todo aquello que le produce cierto dolor, antes de centrarse en aquello que únicamente le produce placer material, es decir, el lujo de las experiencias.

En la sociedad de hoy en día tener una vivienda es una necesidad elemental que no significa lujo, sino un derecho de todo ser humano, considerándose lujo el hecho de tener una casa de mayor tamaño y con mejor emplazamiento cerca de puntos de interés. Sin embargo, en los inicios del lujo, siglos antes de Cristo, una casa era considerada como algo básico y a la vez superfluo, siendo lo que se consideraba realmente importante el material del que estaban hechos los utensilios del hogar, los ornamentos de sus muebles, las piedras preciosas y el oro que decoraban los ropajes y las armas. De hecho, en aquella época, generalmente eran los siervos y sus familias los que tenían las casas, mientras los nobles vivían de guerra en guerra como nómadas en tiendas de campaña ornamentadas con el lujo de todas sus conquistas y con lujosas alfombras. En definitiva, lo que definía el poder era la riqueza de los ornamentos, no la comodidad de las viviendas. Para estas personas el lujo se enfocaba desde el ornamento, como un medio de exhibición, en vez de estar relacionado con la funcionalidad disminuyendo la dureza de sus largos viajes y las dificultades de su existencia, ya que no era sencilla. Este mismo planteamiento del lujo fue conservado, aunque de manera muy atenuada, por multitud de personas civilizadas, especialmente entre la población militarizada.

Es en tiempos de la antigua Roma, cuando el concepto del lujo empieza a evolucionar y se empiezan a utilizar las termas como baños de placer, relajación e incluso lugares para hacer negocios donde se reunían los más altos rangos. Estos lugares, además de cumplir con un fin estético, también eran utilizados para el disfrute personal.

Sin embargo, siglos después, en la evolución de la población del Renacimiento, época que tuvo su nacimiento en medio de una sociedad militar, el lujo se centraba en la estética de las vidas privadas en lugar de hacerlas más fáciles y cómodas. Cabe destacar las grandes chimeneas, que en el S. XVI se pusieron de moda en los mejores palacios, construidas por piezas que eran verdaderas obras de arte dignas de admiración, pero que, sin embargo, eran más utilizadas como decoración que como método para mantener calientes las habitaciones debido a su falta de funcionalidad. En vez de usar su inteligencia en hacer que las cosas cumplieran una función útil, se preocupaban en embellecer las apariencias externas.

Al contrario de lo que ocurre en la evolución de otros movimientos, como es el caso de la religión, el arte o la moral, centrados en satisfacer la conciencia y la espiritualidad, más que los placeres del hombre, el lujo ha avanzado en dirección opuesta.

Con el paso del tiempo se ha ido inclinando cada vez más hacia el disfrute y cuidado personal de los hombres.

En definitiva, la comodidad adquiere un papel relevante pero básico, por lo que el individuo pasa de no solo buscar y querer poseer el lujo de lo material sino, además querer disfrutar del lujo de la experiencia y las vivencias únicas y exclusivas (Ferrero, 1901).

1.2. PANORAMA DEL MERCADO DEL LUJO ACTUAL

A pesar de que el lujo existe desde el principio de los tiempos, es en las últimas décadas cuando se observa un crecimiento exponencial en su consumo. Se prevé que el mercado del lujo crezca a un ritmo del 3,4% anual hasta 2020. Además, en el año 2016 el mercado global del lujo alcanzó un total de 419.000 millones de euros y se estima que en el año 2020 se superen los 490.000 millones a nivel mundial (Ernst & Young, 2017).

Este crecimiento se debe principalmente al desarrollo que el canal online ha experimentado en los últimos años, siempre teniendo en cuenta otras causas como son el crecimiento de la economía de los países desarrollados, el aumento del nivel de ingresos de la clase media, o el crecimiento de la esperanza de vida de la población. La evolución del mercado del lujo unido al desarrollo del mundo online, permite que los consumidores digitales vean el lujo desde una perspectiva distinta, adquiriendo una relación más personal con las marcas y obteniendo un mayor grado de información y conocimiento sobre los productos y servicios que se les ofrecen. Además, en la actualidad existe una mayor flexibilidad en los métodos de pago y un fácil acceso a las opiniones que otros consumidores tienen acerca de dichas marcas (El Boletín, 2018)

Si se hace referencia al mercado del lujo español, ha alcanzado 9.200 millones de euros en el año 2017, tres veces más que en países vecinos como Francia o Italia y, un 9% más que en el año 2016. España crece a un ritmo superior al resto de los gigantes europeos.

España, además, tiene muy buen posicionamiento en la actualidad gracias al aumento de la popularidad del mercado del lujo en el país y puede llegar a convertirse en una de las primeras opciones para los consumidores de lujo a nivel mundial.

Dicho aumento de la popularidad del país se debe, entre otras causas, al rápido desarrollo que experimenta el turismo, la gran oferta de los hoteles de lujo que existe en España puede llegar a convertirse en una plataforma de lanzamiento para otros sectores del mercado.

Es necesario que todas las firmas del sector apuesten firmemente por expandir y mejorar el posicionamiento de la Marca España tanto fuera como dentro del país, aprovechando que España ya ha desarrollado muchas áreas de excelencia, especialmente en el segmento de la hostelería experiencial (Arpizio, 2018).

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

A pesar de que el crecimiento de los mercados de alta gama en España se está produciendo de manera conjunta, son aquellos segmentos que están expuestos al turismo los que destacan sobre el resto.

En España, el segundo de los segmentos que mayor crecimiento ha desarrollado en 2017 con respecto al año 2016, ha sido el de hoteles y restauración, representando un total de 1.800 millones de euros, un 20% respecto a los 9.200 millones del mercado de lujo total (Arpizio, 2018).

En contraposición a estos datos tan alentadores sobre el panorama actual del país, la situación por la que está pasando la ciudad de Barcelona en el último año es bastante distinta. La crisis política que ha sufrido la comunidad autónoma y el atentado del 17-A, entre otras razones, han provocado que el turismo, tanto de ocio como de negocios, esté en continuo decrecimiento.

Según apunta el gerente del Gremio de Hoteles de Barcelona, la situación es muy preocupante y afecta tanto a los niveles de ocupación como de facturación. Además, señala que dicho decrecimiento está afectando en mayor medida a los hoteles de lujo de la ciudad y se pregunta cómo es posible que las cifras de ocupación y facturación sean negativas cuando la llegada de turistas al aeropuerto está en crecimiento (Blanchar, 2018). Así mismo, el presidente del Gremio añade que se está produciendo una pérdida de calidad en el turismo de la ciudad, razón por la que el sector de los hoteles de lujo está siendo el más perjudicado por la situación en Barcelona (Hosteltur, 2018a).

Ante estos datos surgen opiniones de diversos expertos que prefieren encontrar el lado positivo al panorama actual apoyándose en el hecho de que la ciudad de Barcelona estaba experimentando un crecimiento que iba a llegar a ser insostenible. Entre ellos, Asunción Blanco, del grupo de investigación Tudistar de la UAB, recalca que en la actualidad el volumen del turismo en la ciudad está superando la capacidad de carga por lo que se está perdiendo la esencia propia de Barcelona (Blanchar, 2018).

A consecuencia de la información anteriormente expuesta, este trabajo pretende analizar e identificar cuáles son las actitudes que los consumidores de los hoteles de lujo muestran hacia el hecho de hospedarse en la ciudad de Barcelona en la actualidad.

Posteriormente, se seleccionan dos hoteles, Palace y W de Barcelona, con el fin de mostrar dos tipos de lujo y analizar las estrategias que ambos hoteles llevan a cabo hacia sus respectivos perfiles de clientes, valorando sus similitudes y diferencias, siendo el Palace uno de los hoteles más antiguos de la ciudad y el W uno de los más modernos.

Finalmente, se identificarán los atributos de mayor relevancia desde la perspectiva de los consumidores de hoteles de lujo, con el objetivo de llevar a cabo el posicionamiento de ambos hoteles. De este modo, dicho posicionamiento permitirá a las marcas saber si las estrategias que están llevando a cabo son adecuadas, si la imagen percibida por los usuarios es realmente la que dichos hoteles intentan proyectar hacia sus consumidores y si su posición actual es mejorable o no.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo una adecuada investigación de mercados, se hace necesario el correcto planteamiento de una metodología con el fin de obtener unas pautas que seguir para alcanzar los objetivos que se persiguen. En cuanto a la metodología empleada en la realización de este estudio, destaca la que se expone a continuación, desglosada en fuentes de información primaria y secundaria.

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Con el fin de completar la información que se obtiene mediante las fuentes de información secundarias, tratando de solventar las carencias que se encuentran en dicha recogida de información y, con la finalidad de poder trabajar sobre datos de

consumidores de hoteles de lujo reales, se procede a la elaboración de entrevistas y un cuestionario, partiendo de toda la literatura revisada con anterioridad.

Las **entrevistas** realizadas a clientes habituales de hoteles de lujo, tanto personales a consumidores de una agencia de viajes de la ciudad de León, como a través de Instagram a *influencers* del panorama actual, pretenden recabar información acerca de cómo los consumidores definen el hotel de lujo perfecto para ellos, con el fin de utilizar dichos atributos en la encuesta que se realiza a partir de dos hoteles seleccionados como casos prácticos modélicos que muestran los dos tipos de lujo que se dan en el mercado actual, hotel El Palace Barcelona y W Barcelona.

La estructura de la **encuesta online vía Instagram**, realizada a través de *Google Forms* a clientes que se hayan alojado en uno de los dos hoteles estudiados, comienza con una pregunta filtro para saber en qué hotel se ha alojado el encuestado, y continúa con una pregunta en la que se relacionan los atributos con la valoración que los clientes tienen de los casos prácticos seleccionados. Como información adicional se añaden dos preguntas para conocer, en primer lugar, si existe algún atributo más que los clientes consideren diferenciador de los hoteles seleccionados y no se haya tenido en cuenta en la investigación y, en segundo, la implicación y sentimientos que los consumidores de hoteles de lujo tienen hacia hospedarse en la ciudad de Barcelona.

Así mismo, para finalizar el cuestionario, se añaden tres preguntas de detección o de filtrado, basadas en la recogida de información sobre las personas encuestadas para poder conocer el perfil de los mismos.

Tanto en la realización, como en la estructura y aplicación de las fuentes de información primarias expuestas con anterioridad, en todo momento se ha trabajado para conseguir que las entrevistas y encuestas no tengan una extensa longitud ni resulten tediosas, para obtener un mayor número de resultados fiables, al evitar sobrecargar al público objetivo con la realización de un trabajo excesivo.

Los resultados obtenidos se exponen de forma gráfica con el fin de presentar de manera visual los resultados y facilitar la comprensión de los mismos. Para la realización del análisis de correspondencias simple se ha utilizado el programa estadístico *R Commander* mediante el *plugin* de *Factominer*.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Son las fuentes que se utilizan y consultan en primer lugar con el fin de recoger información sobre el tema de interés. En este caso se ha llevado a cabo una exhaustiva búsqueda de información teórica y de estudios relacionados con la imagen y personalidad de marca que una empresa debe reflejar en el mercado para obtener diferenciación y ventajas competitivas. Así mismo, se ha documentado a través de diversos artículos, el interés que este estudio tiene en la actualidad, estableciendo un marco teórico a la investigación. Para dichas tareas se procede a la exploración y análisis de una serie de fuentes de información secundarias:

- Bases de datos consultadas a través de la página web de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, como Dialnet y Scopus, con la finalidad de extraer documentación relacionada con los temas de interés.
- Revistas especializadas publicadas en su mayor parte en formato online. Destaca la revista electrónica especializada en turismo Hosteltur, la cual ha constituido un pilar importante en la realización de esta investigación. También se han consultado otras revistas especializadas de gran importancia y ayuda, como son Nexotour y Agent Travel, entre otras.
- Páginas web especializadas: un total de diez portales especializados en turismo, tanto nacional como internacional, seis del ámbito del marketing, ocho portales de noticias de actualidad, noticias de marketing experiencial y de economía en general, etc.
- Estudios de actualidad, como es el llevado a cabo por Bain & Company (2018), del que se han extraído la mayor parte de datos numéricos referentes al mercado del lujo actual que componen la investigación.
- Libros especializados. Se han consultado un total de seis libros de interés relacionados con el tema que ocupa la investigación. Mención especial a “*La fórmula del lujo*” (Campuzano García, 2016), el cual ha sido utilizado tanto como inspiración para la realización de este estudio, como de apoyo en numerosos apartados del mismo.

Toda la información secundaria utilizada en la realización del marco teórico de la investigación aparece desarrollada con mayor detalle en el apartado de referencias utilizadas en el trabajo. Anteriormente sólo se recoge una pequeña parte que se considera merece una mención especial por su importancia en el documento.

4. IDENTIDAD E IMAGEN DE MARCA

4.1. CONCEPTO DE IDENTIDAD DE MARCA

Todas las empresas que hoy en día se encuentran bien posicionadas en su sector comparten el hecho de haber apostado por invertir en establecer una clara y consistente imagen de marca, ya que este es uno de los mayores instrumentos de diferenciación entre las empresas y, a su vez, una importante herramienta para conseguir ventajas competitivas en el mercado.

Se puede afirmar que la identidad de marca es algo controlable por parte de la empresa, ya que se establece mediante diversas estrategias y objetivos que identifican a la misma y, que se proyectan de un modo concreto con el fin de crear una imagen para los diversos *stakeholders*. La imagen de marca es la parte visual que tiene el público objetivo sobre esa identidad. Por lo tanto, se establece una relación entre ambos conceptos de dependencia, ya que no se podría hablar de uno sin tener presente el otro (Pérez, 2010). La imagen de marca es cómo la marca se percibe ahora y la identidad de marca se centra en cómo los estrategas quieren que se perciba por el público objetivo (Aaker, 1996).

Una identidad comprometida y clara siempre va a estar estrechamente relacionada y vinculada a la visión empresarial y a los valores y cultura propios de la empresa. De esta manera, si estos están bien estructurados y planteados, se conseguirá una clara orientación hacia lo que la empresa debe llevar a cabo con sus estrategias de comunicación para reforzar su marca.

Una identidad fuerte y diferenciadora hace que se distinga una marca líder de una marca masificada. El alma de una marca, su filosofía y su carácter tienen que transmitir un mensaje muy claro tanto a los clientes como a los empleados, para conseguir que su visión se transmita de manera muy directa gracias a las experiencias propias que estos

desarrollen con respecto a la misma. Con esto se llega a obtener una relación de compromiso por parte de los consumidores.

El simple hecho de conseguir que una marca sea reconocida con facilidad afecta a la percepción de la misma, por lo general de manera positiva, debido a que a los consumidores les transmite confianza una marca de cierto renombre aunque no la hayan utilizado nunca, debido a que dicho reconocimiento, muchas veces viene ligado al liderazgo, éxito y calidad. Las marcas más poderosas entienden el hecho de crear visibilidad unido a mejorar y reforzar su identidad de marca con el fin de respaldarla (Joachimsthaler y Aaker, 2000).

La identidad de marca puede ser considerada como un conjunto de asociaciones que poseen los consumidores y que las empresas aspiran a crear o mantener. Dichas asociaciones deben de respaldar aquellos valores que son importantes para la empresa. Por lo tanto, se debe de plantear una identidad que de cierta credibilidad a la marca, sirva como símbolo representativo de la misma y que incluya beneficios emocionales y personales para los consumidores (Aaker, 1996).

4.2. PERSONALIDAD DE MARCA

En el momento en el que el individuo se plantea cómo gestionar su negocio, el principal objetivo que tiene en mente es crear una marca que sea competitiva en el mercado. De este modo, para conseguir dicha competitividad, se hace más que necesario que los *stakeholders* posean una clara conciencia de aquello que es representativo de la marca con el fin de que exista una fuerte diferenciación en el mercado de la misma.

Esto se consigue creando una fuerte personalidad de marca, entendiendo la misma como aquellas características humanas con las que se la asocia y que poseen un carácter distintivo y duradero (Aaker, 1996).

El vocabulario que se utiliza para describir la personalidad de una marca, en muchas ocasiones, es el mismo que se utiliza cuando se habla de ciertos rasgos de la personalidad humana, ya sean atributos, como ser amigable o cercana, o características físicas que influyan en la percepción de la misma, como el propio envase del producto.

Una marca es capaz de representar emociones de diferentes tipos en el consumidor, así como despertar sentimientos negativos o positivos en él.

Es posible que las características que no están directamente relacionadas con la propia marca también puedan afectar a su personalidad, como es el caso de las actividades patrocinadas por ella, debido a que refuerzan en gran medida su carácter propio. Lo mismo ocurre con ciertos aspectos como pueden ser el tiempo que una empresa ha permanecido en el mercado, la visibilidad e importancia de su símbolo o logo, o vinculaciones con personajes famosos.

Si se les pide a los consumidores de una marca que describan la personalidad de la misma, es posible identificar cuáles son los sentimientos y actitudes que esta les produce, lo que ayuda a observar la relación que existe entre ambos y, si es necesario o no, realizar algún cambio en las estrategias que están llevando a cabo.

Desde un punto de vista táctico, para conseguir una personalidad de marca fuerte y diferenciadora, aparte de tomar decisiones de comunicación, hay que tener en cuenta aspectos como son el *packaging*, las promociones y las relaciones *business to consumer* (b2c).

La utilización o compra de una marca proporciona en numerosas ocasiones una vía para expresar la personalidad o el estilo de vida del consumidor. La mayoría de las personas se sienten incómodas si utilizan marcas cuya personalidad no les representa y viceversa, es decir, el sentirse identificados con sus valores hace que se sientan cómodos y satisfechos.

El reconocimiento de una marca gracias a la personalidad que esta proyecta en el mercado, refleja la familiaridad que los consumidores han obtenido en contactos anteriores con la misma. Las investigaciones en el área de la psicología han mostrado que el reconocimiento de una marca está vinculado a sentimientos positivos, ya que los clientes prefieren consumir un producto o servicio conocido a otro que es totalmente nuevo para ellos. De este modo, cuando se hace una elección de marca, la que resulta familiar tiene ventaja (Aaker, 1996).

Cuando una empresa tiene como objetivo proyectar una fuerte personalidad de marca en el mercado, el mejor de los resultados que puede obtener es que el consumidor la identifique con facilidad, recuerde su nombre y a qué sector pertenece, es decir que sea *top of mind*. En ese momento, casi con total seguridad, la empresa habrá conseguido obtener fidelidad por parte de sus clientes.

Una marca que no cuenta con una base de clientes leal siempre va a ser vulnerable. Las empresas deben tener en cuenta en todo momento que es mucho menos costoso retener clientes que atraer nuevos, por lo que es necesario que mantengan relaciones eficaces y con contenido relevante que aporte un valor añadido y sea diferencial, siempre teniendo en cuenta los valores que la empresa representa. La marca debe relacionarse como si fuera un ser humano (Molina, 2016).

4.3. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

El posicionamiento que una marca tiene en el mercado viene determinado por el lugar que ocupa en la mente de sus consumidores, es decir, las percepciones que tienen de la misma. El principal objetivo del posicionamiento es el de satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes mediante la combinación de aspectos internos de la empresa, como por ejemplo sus valores y razón de ser y, externos, como pueden ser las modas y tendencias del mercado. De esta manera, gracias al posicionamiento de una marca se puede diferenciar su personalidad y su identidad, de otras marcas competidoras.

Por lo tanto, una vez se establece la esencia de la marca y cómo se quiere posicionar en el mercado, es decir, su identidad, se deben demostrar y hacer tangibles dichas intenciones, con el fin de llegar a conseguir que lo que la marca dice que es, coincida con lo que los consumidores creen que es (González-Román, 2016).

Diversos autores del ámbito del marketing coinciden en que el aspecto clave en el posicionamiento de una marca se encuentra en considerar que lo importante está en la mente de los consumidores, ya que es ahí donde se encuentran los atributos que se relacionan con la misma, y que hacen que se diferencie de la competencia. De este modo, se puede entender la marca como un complemento de los atributos que definen a un producto o a un servicio ya que son los que componen la imagen que los consumidores tienen de la misma. Dicha imagen contiene la interpretación que los clientes hacen de los atributos, de los beneficios y de las características de la marca, es decir, lo que han aprendido de ella (Caralisa, 2007).

Existen diferentes tipos de posicionamiento para llegar a conseguir un buen lugar en la mente del consumidor (Olamendi, 2009):

- Posicionamiento con base en las características del producto.
- Posicionamiento con base en la relación calidad-precio.
- Posicionamiento con respecto al uso o beneficios del producto.
- Posicionamiento orientado al usuario.
- Posicionamiento por estilo de vida.
- Posicionamiento con relación a la competencia: posicionarse primero, posicionarse número dos y reposicionamiento.

La elección de uno o varios tipos de posicionamiento en los que centrar las estrategias de la empresa siempre va a depender del segmento de clientes a los que dirigirse, ya que nunca va a ser exitosa una estrategia que se quiera centrar en todo el mercado.

A la hora de plantearse cuáles son las estrategias acertadas para conseguir un buen posicionamiento en la actualidad, hay que tener en cuenta que la sociedad está sobrecargada de información, por lo que las personas se sienten abrumadas y confundidas. No hay que saturar a los consumidores con información de manera repentina sino que este trabajo requiere una constancia para así conseguir una diferenciación de los competidores (Puro Marketing, 2011).

5. MERCADO DEL LUJO

5.1. PANORAMA GLOBAL MERCADO DEL LUJO

La evolución del mercado, el mayor acceso al mundo del lujo por más segmentos de la sociedad, la necesidad de aumento en el consumo procedente del desarrollo económico, la creciente urbanización y el ansia de adquirir un mayor estatus social, son algunas de las causas que han provocado la aparición de una serie de zonas emergentes en el sector, entre los que se encuentran Asia, Pacífico, Latinoamérica, Oriente Medio y África, los cuales representaban un 9% de la industria del lujo, aumentando los últimos años hasta un 19%. Su proyección para el año 2025 es que representen un 25% del sector del lujo mundial.

A pesar de las cifras estimadas hay que tener en cuenta la rapidez con la que se mueve este mercado, ya que cuando una categoría o segmento del lujo comienza a caer, otro lo sustituye, y cuando una zona geográfica se ralentiza, otra se despierta, sin embargo, no

es tan importante centrarse en los datos existentes como en los cambios que se están produciendo en el mundo del lujo y entender a qué se deben.

En primer lugar, existe una enorme disparidad de precios debido a las diferentes tasas e impuestos de los países y a los diversos cambios de moneda. Esto obliga a numerosas marcas a subir sus precios en Europa y a bajarlos en Asia. En la actualidad en Rusia se encuentra el gran *outlet* del mercado del lujo debido a la caída del rublo.

Europa fabrica más lujo excesivo que nunca para satisfacer las necesidades de los nuevos ricos ansiosos de brillo y reconocimiento, a pesar de que no deja de constatarse la rápida evolución de los gustos de estos clientes hacia productos auténticos, diferentes y con carácter artesanal.

En algunos países, como por ejemplo en el mercado chino, se está produciendo una masculinización del mercado, debido a que las mujeres se encuentran relegadas a una posición secundaria, mientras que son ellos los que consumen alta relojería, productos de piel y zapatos, sobre todo.

Cabe destacar que a pesar de la alta dependencia de las fluctuaciones de la moneda, así como las diferentes políticas económicas existentes, el turismo representa el 40% de la facturación del lujo mundial. En particular destaca el asombroso poder de compra que poseen las clases medias asiáticas las cuales viajan por Estados Unidos y Europa únicamente con el fin de comprar y experimentar el lujo hospedándose en los mejores hoteles.

En Francia, cuna del lujo por excelencia, los turistas representan un 50% de la facturación total del lujo, mientras que en Barcelona dependen hasta un 95% de dichos clientes. Estos datos permiten comprender la fuerte dependencia del lujo de estos mercados, no solo por el consumo en los propios países, sino por la influencia que ejercen en el consumo de Occidente (Campuzano García, 2016)

Actualmente Norteamérica y Europa son las regiones que dominan en este segmento debido al mayor número de llegadas de turistas. De hecho, en 2015 ambas representaron en conjunto alrededor de dos tercios del tamaño total del mercado hotelero de lujo. Se prevé que la primera crezca a una tasa anual del 5,1% hasta el 2020 (Hosteltur, 2017a).

5.2. CONCEPTO DE LUJO EN LOS SERVICIOS

Hasta hace unos años hablar y contextualizar el lujo de los servicios no era un gran problema ya que básicamente sólo se centraba en pequeños grupos de élite dentro de la sociedad, ofreciendo generalmente unos servicios reducidos pero muy exclusivos. Hoy en día este concepto ha pasado de ser muy simple a convertirse en algo más complejo. Cada vez es mayor el número de personas que tienen acceso al lujo y cada vez es más la competencia que surge en este sector, es lo que se denomina la democratización del lujo.

Dicha democratización se asienta en una sociedad en la que el lujo entra en una dinámica de captación de más segmentos de clientes a los que se les ofrece una mayor variedad de servicios adaptados. En realidad, el proceso de democratización surge ante el crecimiento del mercado y las nuevas aspiraciones y valores de una sociedad igualitaria (Campuzano García, 2016).

En la actualidad, para los jóvenes es mucho más importante la vivencia que la posesión. Prefieren dar la vuelta al mundo y obtener vivencias inolvidables antes que tener posesiones. La personalización es una de las claves del éxito de numerosas marcas de lujo, debido a que los nuevos consumidores buscan exclusividad antes que precio. Los *millennials* quieren convertir su experiencia de lujo en contenido para poder compartirlo en las redes y sentirse envidiados y diferentes al resto. Esto conlleva al nacimiento de una nueva profesión en la que el sector del lujo ha identificado a poderosos aliados, los *influencers*. Ahora más que nunca importa la opinión de quién más ha vivido, ha viajado o, simplemente, del que es más famoso (Irastorza, 2018).

“Cuando se cruzan los caminos de la emocionalidad y el placer individual, nace el lujo emocional. El gran cambio del lujo en los años noventa” (Campuzano García, 2016, p. 87)

Esta contraposición del ser y el tener ha llevado a un cambio del paradigma del lujo exagerado, convirtiéndolo en un lujo personalizado que posea algún sentido para el consumidor. La sociedad se encuentra en un momento en el que las marcas tienen que entender y luchar por llegar a ser proveedoras de estilos de vida, de sensaciones, de momentos únicos y emocionantes, de expresión personal, ya que es aquí donde se

encuentra la clave de la transición del lujo tradicional al lujo experiencial, en conseguir experiencias memorables y exclusivas.

En el mercado del lujo se está pasando de la opulencia y lo exagerado a algo personificado y con sentido. Las experiencias que son únicas traen más felicidad y conocimiento a los seres humanos que las posesiones materiales y, además, aportan un mayor conocimiento (Mueller, 2015).

El punto álgido de la evolución del lujo de mediados de los años 90, se encuentra en la llegada de internet, momento en el que el mercado del lujo se hace accesible para más segmentos de clientes (Campuzano García, 2016).

5.3. MARCAS DE LUJO

Es habitual que en el mundo del marketing no se hable tanto de productos o servicios de lujo como del concepto de marcas de lujo. Sin embargo, bajo dicho concepto la diversidad de posibilidades a las que se puede estar haciendo referencia es tan grande, que hace muy difícil conseguir una definición exacta de lo que realmente son.

Existen dos vertientes principales en cuanto a las definiciones de marcas de lujo, unas que optan por definir las como aquellas que tienen una posición de superioridad para los consumidores con respecto a los competidores, y las que optan por medirlas en términos de experiencia, en cuanto a la conexión que existe entre la marca y el consumidor.

A pesar de las discrepancias que surgen en torno a cómo definir realmente la marca de lujo, existe un punto en común que señala al consumidor como quien establece los rasgos que definen su imagen de marca, quien la posiciona con respecto a sus competidoras y quien establece el grado de notoriedad, reconocimiento y fidelidad de la misma.

La mayor parte de las marcas de lujo apuestan por reforzar y resaltar dentro de su imagen atributos o características que permitan satisfacer necesidades de autorrealización de los consumidores. No obstante, será la propia trayectoria de la marca la que determine los atributos que la representan, los que son positivos para su imagen, y los que la perjudican. Además, las marcas de lujo buscan vincular emocionalmente a la marca y al cliente consiguiendo, que se perciba como única, mostrando que es capaz de dar respuesta a las expectativas más elevadas.

Es en este momento cuando el consumidor percibe que la marca realmente le reporta valor (Izquierdo Yusta, Jiménez Zarco, y Martínez Ruiz, 2014).

En la actualidad, la mayor parte de las marcas de lujo cuentan con una gran trayectoria, se encuentran presentes en la mayor parte de los mercados y poseen un reconocimiento por todo el público en general. Por lo tanto, la marca de lujo se encuentra en constante contacto con los consumidores a través de diferentes plataformas, como son las redes sociales, enfrentándose a multitud de interpretaciones y opiniones. Además, tienen la tarea de centrarse de manera específica en cada país para conseguir ofrecer productos o servicios más personalizados, consiguiendo que las redes sociales pasen de ser globales a locales.

Al final todo el proceso se basa en conseguir alcanzar una relación de co-creación de valor con el consumidor y con el mercado en general, centrándose en el ser antes que en el tener (Campuzano García, 2016). La mejor forma de conseguir innovación y mejora en los productos o servicios es involucrando a los clientes en la creación de los mismos, ya que nadie posee más información y conocimiento sobre ellos que quien los prueba, los consume y los recomienda. De esta manera, mediante este ejercicio colaborativo, el resultado obtenido será un producto que se ajuste a las preferencias y necesidades reales de los clientes (Quijano, 2017).

5.4. MARKETING DE LUJO O MARKETING EXPERIENCIAL

El marketing experiencial está ganando terreno entre las marcas de lujo. Se centra en crear estrategias que se adapten de manera personalizada a clientes que buscan que una marca se adecue a su estilo de vida, compartiendo sus valores y sus principios.

Una vez expuesto el cambio de paradigma en el ámbito del lujo que tuvo lugar en la década de los 90, es fácil entender que el eje central de toda estrategia empresarial es el cliente, ya que es de vital importancia el comportamiento que éste adquiera hacia la marca con el fin de construir experiencias personalizadas para conseguir una fidelización a largo plazo.

Para poder comprender el marketing experiencial, es importante saber que está estrechamente ligado al conocimiento, los sentimientos y las vivencias que producen las marcas.

De este modo, se entiende que mientras viajar antes sólo significaba escoger un destino, ahora implica escaparse de lo cotidiano, vivir nuevas experiencias, conocer nuevas culturas y, al fin y al cabo, conocerse interiormente, ya que las experiencias no son más que momentos que el individuo retiene en la mente generando emociones y consiguiendo la fidelidad con la marca.

Es aquí donde entra el juego el papel del marketing, ya que para conseguir que los clientes sean fieles a la marca, primero se debe de conocer cuáles son las experiencias que realmente desean, y cuáles son los estímulos exactos que las producen. Sólo con la creación de experiencias valiosas se conseguirá que lo clientes se sientan únicos y se alcanzará una implicación con la marca a todos los niveles posibles (Izquierdo Yusta et al., 2014).

Esta concepción del marketing llega directamente a la psicología de los consumidores apelando a sus emociones y sentimientos mediante los canales de comunicación que más se adapten a cada tipo de consumidor.

De este modo, la marca tiene que centrarse en encontrar puntos de conexión con el consumidor que le puedan generar algún tipo de experiencia, como puede ser la ubicación o el emplazamiento, la propia identidad de la marca, las colaboraciones que esta lleve a cabo y los medios de comunicación en los que esté presente. El objetivo principal de la marca tiene que ser establecer una relación de co-creación de valor con el consumidor, para de esta manera poder crecer y desarrollarse de forma conjunta mediante un *feedback* que permita la creación de continuas experiencias.

Dentro de los beneficios que se encuentran en el hecho de que una marca decida llevar a cabo un marketing experiencial, cabe destacar la diferenciación del resto de competidores, la involucración de los consumidores en las decisiones, conseguir un cliente satisfecho y fiel y, por último, poder llegar a aumentar exponencialmente las ventas (Cerem Comunicación, 2016).

Es muy común oír hablar de la parte más oscura del lujo y no tanto de la parte que arroja luz sobre ella, destinada a procurar que los individuos sean un poco más felices como consecuencia de vivir experiencias que para ellos tengan algún sentido. El marketing experiencial no pretende centrarse en vender, sino apoyar la venta, llegando a alcanzar las emociones del cliente, despertando en él un sentimiento mucho más potente

a la hora de realizar la compra que su parte racional. Los clientes dejan de ser simples consumidores con los que realizar una transacción y pasan a convertirse en invitados de la marca con los que se comparten momento únicos que perdurarán.

Al final, la clave de las experiencias es que mientras en el marketing tradicional el cliente obtiene un beneficio de carácter más tangible, en el marketing experiencial el cliente recibe emociones y sensaciones positivas, tanto sobre los productos o servicios, como sobre la propia marca, con el fin de forjar un fuerte lazo del cliente con la marca. No es solo satisfacer sus exigentes expectativas, sino sorprenderle al excederlas.

Los hoteles son el mejor de los ejemplos para describir un servicio con base en la experiencia, como es el caso de la proliferación de la existencia de los *experience manager*, una figura que actúa como anfitrión personal, que se ocupa de satisfacer todas las necesidades que un cliente tenga a lo largo de su estancia, conjugando en sí mismo todas las figuras existentes de servicio (Campuzano García, 2016).

5.5. CATEGORÍAS DEL LUJO

El lujo puede ser clasificado en función del conjunto de atributos que lo definen (Campuzano García, 2016). Este modelo permite analizar el nivel del lujo de una marca existente y establecer comparaciones con sus competidoras, lo que la autora denomina como “la fórmula del lujo”.

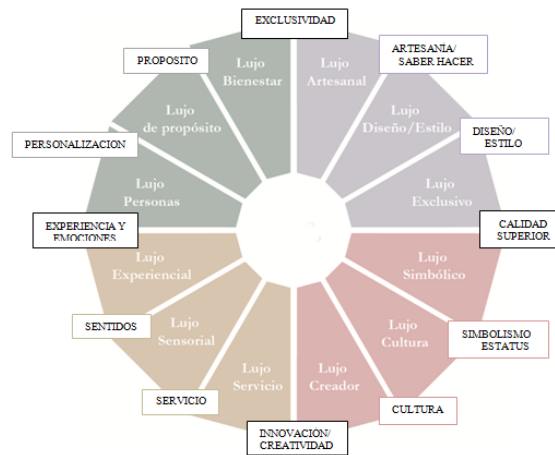
Existen dos tipos de atributos que se pueden analizar cuantitativamente, de manera que su mayor o menor grado indica un menor o mayor lujo:

- Atributos base: el primero la exclusividad, el segundo la calidad elevada, el tercero la innovación y la creatividad y el cuarto la experiencia y las emociones.
- Atributos de categoría: el quinto es la artesanía y saber hacer, el sexto el simbolismo y estatus, el séptimo el servicio y, el octavo, la personalización.

Y otro tipo de atributos que clasifican las categorías del lujo cuantitativamente y cualitativamente, ya que ayudan a definir el estilo de vida de la marca y son generadores de emociones y de identificación:

- Atributos de estilo: el noveno es el diseño y el estilo, el décimo la cultura, el número once los sentidos y, por último, se encuentra el propósito.

Gráfico 5.1. Atributos y categorías lujo



Fuente Campuzano García (2016, p. 154)

La fórmula establece doce categorías del lujo resultantes de doce mapas de posicionamiento que surgen mediante la combinación de los atributos. De este modo, a partir del cruce de los distintos atributos que los clientes relacionen con una determinada marca, se obtienen cuatro tipologías del lujo que contienen, a su vez, tres categorías cada uno, es decir, un total de 12 categorías, resultantes de la combinación de dos atributos.

Primera tipología, lujo exclusivo o tradicional, que está compuesto por:

1. Lujo exclusivo: surge de cruzar el atributo de la exclusividad con la calidad. Nace como consecuencia de un altísimo nivel de exclusividad en el producto o servicio y de una elevada calidad.
2. Lujo artesanal: surge de cruzar el atributo de la exclusividad con el de la artesanía y el saber hacer. Mercados en los que el trabajo artesanal tiene un lugar clave en la elaboración y venta del producto.
3. Lujo estilo-diseño: surge al cruzar la exclusividad con el diseño y estilo. En este nivel se habla de la estética de la marca y del mayor o menor nivel de tendencia. Se encuentra en la mayor parte de sectores en los que se da mucha importancia a la estética, el estilo y el diseño.

La segunda tipología hace referencia al lujo moderno o aspiracional, marcado por la calidad y la creatividad e innovación. Hace referencia al ámbito de la marca que sucede al producto. Está compuesto por las siguientes categorías:

4. Lujo creador: surge de cruzar la calidad con la creatividad e innovación. El lujo creador también está estrechamente relacionado con la exclusividad, como ocurre en la mayoría de categorías.
5. Lujo simbólico: nace al cruzar la calidad con el nivel de simbolismo. Las marcas suelen efectuar una evolución desde este punto a un lujo más culto, emocional y responsable. Se trata de una etapa de simbolismo y ostentación.
6. Lujo cultura: es el último paso en la evolución del lujo moderno. Se encuentra representado en las marcas de lujo más antiguas que buscan una transformación y dar un sentido culto a los clientes para salirse de la multitud del consumo corriente.

Lujo experiencial o emocional es la tercera de las tipologías. Este lujo se corresponde con el individuo y el placer personal. Se deja a un lado el mundo tangible y racional para pasar al mundo emocional con base en la inmaterialidad. Está marcado por la creatividad e innovación y la experiencia:

7. Lujo experiencial o emocional: traspasa las dimensiones del lujo del producto o servicio para centrarse en la creación de una relación emocional con el cliente. En esta categoría se puede distinguir entre los sectores que poseen en sí una gran dosis de experiencia, como es el caso de los servicios, que se deben centrar en la innovación y, los no tan experienciales, los cuales se deben de centrar en la experiencia.
8. Lujo servicio: la dimensión del servicio es la más importante antes que cualquier otra. Si el servicio no es excelente, el resto de dimensiones pasarán desapercibidas.
9. Lujo sensorial: pone en primer lugar los sentidos y se centra en el desarrollo de experiencias sensoriales para el cliente.

El lujo de propósito o de futuro es la última tipología del lujo. Se deja a un lado el lujo experiencial centrado en el placer personal, para evolucionar hacia un cliente con conciencia y responsabilidad social, lo que lleva a una forma muy diferente de entender el lujo. Este tipo de lujo está marcado por la experiencia, las emociones y el propósito. Dentro del lujo de propósito se encuentran las siguientes categorías.

10. Lujo de propósito: relacionado con unos productos y servicios mucho más auténticos. Promueve las mejoras en la calidad, en los precios y la inversión de manera responsable.
11. Lujo personas: va más allá de la personalización y se centra de forma completa en el individuo como persona. Se caracteriza por ofrecer productos o servicios centrados en las aspiraciones interiores de los consumidores, hechos a medida, centrados en el conocimiento total del cliente.
12. Lujo bienestar: es la última categoría de la fórmula y se puede englobar dentro del lujo de propósito que todavía está en sus inicios. Esta corriente del lujo trata de mejorar la vida de los consumidores y lograr una actitud positiva. Pretende hacer realidad los sueños de los consumidores y hacer que sean felices.

Cuadro 5.1. Categorías lujo y momento histórico

Las doce tipologías de lujo	Lujo exclusivo o tradicional	Lujo moderno o aspiracional	Lujo experiencial o emocional	Lujo de propósito o de futuro
Tipos de lujo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lujo exclusivo 2. Lujo artesanal 3. Lujo estilo-diseño 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Lujo creador 5. Lujo simbólico 6. Lujo cultura 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Lujo experiencial o emocional 8. Lujo servicio 9. Lujo sensorial 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Lujo de propósito 11. Lujo Personas 12. Lujo Bienestar
Ámbito o momento histórico	Tradicional	Moderno	Contemporáneo	Futuro
Pilar del lujo	El producto	La marca	Las experiencias	Los principios

Fuente Campuzano García (2016, p. 179)

5.6. CONSUMIDORES DEL LUJO

El mercado del lujo actual está impulsado por consumidores emergentes debido a la facilidad que hoy en día tienen para realizar sus compras, por lo que este nicho de mercado se ha vuelto mucho más accesible. Esto se debe a la influencia de la generación *millennial*, una sociedad de consumidores de lujo influenciados digitalmente, de los cuales el 42% realiza compras vía online. No obstante, cabe destacar que el 63% de las compras de artículos de lujo tienen lugar en tienda física (Castro, 2017).

5.6.1. Características de los consumidores de lujo

Existen una serie de características que muestran una visión sobre cómo es el actual consumidor de lujo teniendo en cuenta que no puede considerarse nada definitivo debido a la continua evolución a la que está sometida este grupo (Gutiérrez Rodríguez y Cuesta Valiño, 2010):

- El consumidor de lujo es inteligente. Los consumidores pueden interpretar los mensajes de la marca y del marketing a su gusto. Poseen una gran información de toda la competencia, de las diversas comparaciones entre productos, tienen la posibilidad de acceder a comunidades de clientes con sus opiniones y todo esto gracias al acceso a un amplio mundo virtual. Además, generalmente han viajado mucho y conocen diferentes culturas.
- Es poderoso. La autoridad en el mercado del lujo actual pertenece a los consumidores. Esto es debido al crecimiento que el sector ha experimentado en los últimos años y a la gran variedad de marcas entre las que poder elegir. Además, existe una enorme flexibilidad en el pago, con cantidad de opciones.
- Es individualista. Saben quiénes son, lo que quieren y cómo lo quieren, para que se adapte totalmente a su estilo personal. Los consumidores de lujo usan su personalidad e identidad para definir el lujo a su propio estilo.
- Es muy exigente. Exigen una atención personalizada y una satisfacción total e instantánea.

- Tiene unas expectativas muy altas. Busca originalidad, autenticidad, un reconocimiento, tener acceso a información y servicios únicos, es decir, es necesario aplicar un *one-to-one marketing*.
- Mantienen una actitud de usar y tirar. Están acostumbrados a que los productos que consumen tienen un ciclo de vida corto.
- Tienen unos valores y unos principios muy fuertes. Normalmente los orígenes del dinero que han conseguido a lo largo de su vida hace que tengan unos valores y principios bien definidos y se preocupan por la moral de las marcas.

5.6.2. Proceso de compra del consumidor de lujo

El comportamiento que los consumidores de lujo tienen a la hora de realizar una compra de un producto o un servicio se pueden resumir de la siguiente manera (Gutiérrez Rodríguez y Cuesta Valiño, 2010):

- Los consumidores de lujo compran experiencias, sentimientos e identidades que conforman el producto o el servicio y las características de la marca.
- Compran cuando se les presenta la oportunidad, no es consecuencia de una conveniencia, sino del deseo. No se mueven por una necesidad básica y funcional sino que son objeto del deseo por poseerlos o experimentarlos.
- Compran en centros o marcas con reconocimiento a nivel mundial que destacan como una forma de vida del consumidor.
- Prefieren comprar en lugares físicos para poder disfrutar de la atmósfera del lugar y de la exclusividad. Sin embargo, hay que tener en cuenta el crecimiento de otras formas de compra como Internet, que está ganando importancia en el volumen de ventas del sector, debido en gran parte a la posibilidad de estar en continuo contacto con el consumidor.
- Este tipo de clientes compra tan a menudo como práctica y financieramente les es posible. Tratan de comprar de manera continua para satisfacer sus deseos, no son compras racionales.
- El lujo se convierte en un sello de identidad de quien lo adquiere, una forma de vida y parte de su personalidad.

- La evaluación post-compra de los productos se centra en el significado que adquiere el producto o servicio en la vida del consumidor y la satisfacción subjetiva que este le produce, dejando a un lado las características físicas o funcionales.
- El consumidor de lujo apuesta por estar bien informado y ser conocedor de las tendencias, de manera que el ciclo de vida de los productos de lujo en los últimos años se ha acortado.

5.6.3. Segmentación de los consumidores de lujo

Hasta hace pocos años los principales consumidores de lujo eran los *happy few* (la élite más exclusiva), los *happy money* (los nuevos ricos), los excursionistas (la clase media que se incorporó al mundo del lujo más accesible) y los turistas (fundamentalmente los que compran en las tiendas libres de impuestos en los aeropuertos).

En los últimos años se ha producido un cambio radical en dicha clasificación. A los *happy few* y *happy money* se le han añadido los *xs* (clientes que proceden de nuevas fortunas relacionadas con el mundo del espectáculo y llamados así por su comportamiento excesivo). Además, las dos primeras clasificaciones también han evolucionado, los *happy few* se han vuelto cada vez más exigentes con los servicios, la exclusividad y la búsqueda de experiencias memorables y, los *happy money* buscan ahora un mayor conocimiento del lujo más discreto con base en alicientes culturales.

Estos tres tipos de clientes son los consumidores del lujo más inaccesible, el *upper luxury*.

Si descendemos a un lujo más intermedio aparecen los profesionales exigentes, tanto la Generación X (nacidos entre 1965-1979), como los mayores de la Y (*millennials* nacidos entre 1980 y 2000) caracterizados por estar interesados en las marcas cuyos valores sean los mismos que los suyos y encuentren algún beneficio en el consumo de las mismas.

Algo diferente es lo que buscan los llamados adultos ansiosos, otra categoría que está formada en su totalidad por mujeres llamadas *womenomics* (60 millones de mujeres en el mundo con una renta media elevada), que pertenecen a los *boomers* (nacidos en el llamado *baby boom*) y a la Generación X.

Este tipo de consumidores son grandes clientes del lujo y la moda, que buscan exclusividad, ediciones limitadas, son hiperconsumistas y apasionados por las grandes marcas con reconocimiento mundial.

Por último, nos encontramos con la Generación Y o más comúnmente denominados los *millennials*, que se caracterizan por ser cosmopolitas y globales y, cuyo consumo se ha desarrollado en los años 2017-2018. Además, en numerosos estudios a estos se les añade la Generación Z (nacidos a partir del 2001), se caracterizan por ser muy racionales a la hora de comprar y evalúan todas las opciones y detalles que les ofrecen los productos y los servicios, para finalmente escoger el que mejor les represente (Campuzano García, 2016).

Dentro de la categoría de los *millennials*, encontramos la aparición de un nuevo colectivo de consumidores que entra con gran fuerza en el mercado conocido como los *'Henrys'* (*High Earners Not Rich Yet*). Se trata de aquellas personas que tienen un alto poder adquisitivo (aunque no clasificados como ricos), entre 91 y 224 mil euros al año, y que tienen una nueva y mejorada mentalidad sobre la vida (Franco, 2016).

Estos nuevos consumidores buscan el lujo experiencial, la exclusividad y la personalización. En la conquista de este nuevo consumidor tienen una vital importancia las redes sociales, la digitalización y el desarrollo del comercio electrónico, ya que lo que buscan tener es algún tipo de relación directa con la marca, sentirse identificados con aquello que les represente, llegando a sentirse como un embajador de la propia marca, teniendo siempre presente que éstos serán los millonarios del mañana. Los *influencers* son un elemento fundamental para atraer a estas nuevas generaciones (Marketing Directo, 2017).

6. LOS HOTELES Y EL LUJO

6.1. MERCADO DE LOS HOTELES DE LUJO

Los hoteles se están convirtiendo cada vez más en los principales proveedores experienciales y potenciadores de todo tipo de emociones y descubrimientos. De tal manera es, que si hay un sector que está viviendo y liderando el paso del producto a las experiencias, ese es la hostelería principalmente de lujo.

A pesar de seguir existiendo un turismo de lujo como lo entendemos tradicionalmente, rico y ostentoso, lo cierto es que los clientes de alto poder adquisitivo, buscan vivir experiencias relacionadas con el nuevo lujo emocional (Campuzano García, 2016).

6.1.1. Mercado de hoteles de lujo en España

El mercado de los hoteles de alta gama en España tiene un valor de 1,8 billones de euros en el año 2017, ligeramente inferior en comparación con los mercados italiano con 2,5 billones de euros y francés con 2,3 billones. El valor del mercado del lujo actual se encuentra en 191 billones de euros.

La tendencia en los últimos cinco años del mercado ha sido más que positiva, fomentada por la apertura de nuevos hoteles que han aportado un total de más de 900 habitaciones. Por lo general, dicho segmento en España es menos exclusivo que el de los mercados francés e italiano pero en los últimos años está evolucionando con nuevas inversiones de cadenas hoteleras de alta gama aún no presentes en el país, como por ejemplo Four Seasons.

Se trata de un mercado que se encuentra geográficamente fragmentado, dados los numerosos enclaves turísticos distribuidos a lo largo de todo el país, representando conjuntamente Madrid y Barcelona un 30% del mercado del lujo de España, con un valor de mercado de 0,2 y 0,3 billones respectivamente.

España cuenta con una propuesta de valor única en la alta gama experiencial y de bienestar, respaldada por sectores como la restauración, siendo España el quinto país del mundo con mayor número de estrellas Michelin, un total de 187 (Arpizio, 2018).

Teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento que está siguiendo el sector en España, este podría ser el próximo destino de lujo mundial, dada la recuperación económica de sus mercados de lujo y gama alta, que crecen a un ritmo más rápido que cualquier otro lugar del mundo (Molleja, 2018).

6.1.2. Mercado de hoteles de lujo en Barcelona

Barcelona es considerado el segundo destino favorito del lujo, detrás de Nueva York y delante de Roma y Venecia.

Según desvela el estudio “Hábitos vacacionales de los viajeros de lujo” en 2016 realizado por Condé Nast Johansens, uno de los principales motivos es la inmensa oferta que ofrece dicha ciudad, destacando la parte culinaria y vinícola y, sobre todo, la buena localización y clima (García-Arnau, 2017).

Sin embargo, el sector de lujo de Barcelona sufrió pérdidas en la facturación en un 35% en el mes de diciembre de 2017, debido a una serie de circunstancias entre las que se encuentran la inestabilidad política. Aún así, los hoteles de Barcelona cerraron el año 2017 con una ocupación media del 80% (Loperena, 2018).

Además, son los hoteles del centro de la ciudad de Barcelona, lugar donde se concentran los hoteles de lujo, los que registraron una mayor caída de los ingresos en el mes de octubre de 2017, mes con más ocupación tradicionalmente junto a mayo, del 17,8%, seguidos de los establecimientos de la costa catalana, con un descenso de rentabilidad del 16,6%, principalmente debido a la caída de la ocupación y no tanto a una bajada de precios (Jiménez Botías, 2017).

Uno de los motivos de la caída de ingresos es el incremento de la turismofobia en los destinos españoles, principalmente en Barcelona, junto con Ibiza y Palma de Mallorca, donde existen los mayores problemas de saturación turística. El alto número de turistas que se concentra en determinadas ciudades está provocando un rechazo del ciudadano hacia el sector turístico, esto además se está trasladando al ámbito empresarial, como ocurrió en Barcelona con la retirada de proyectos de nuevos hoteles por parte de las cadenas de lujo Hyatt y Four Seasons (Agent Travel, 2017).

En general, existe una gran preocupación en este sector, pero frente a la inestabilidad que caracterizó el año 2017 en la ciudad, los establecimientos hoteleros consiguieron cerrar dicho periodo con una facturación superior al 6% respecto al año anterior. A pesar de que el último trimestre fue fatídico para todas las empresas del sector en Barcelona, el año consiguió salvarse gracias a los datos obtenidos en el primer semestre. Los hoteles de lujo han sido los más afectados registrando, solo en diciembre, una caída del 35% (Agent Travel, 2018b).

6.2. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE LOS HOTELES DE LUJO

Redactar una definición exacta de lo que es un hotel de lujo no es algo sencillo debido a la gran variedad de precios y servicios en el mercado actual y, a las diferencias de los criterios que existen entre los diversos países. Sin embargo, existen una serie de criterios que los hoteles deben cumplir a la hora de clasificarlos de una a cinco estrellas. En el caso de España, dichos criterios de clasificación dependen de cada Comunidad Autónoma, pero por lo general son criterios semejantes dentro de cada región.

Los requisitos que deben cumplir los hoteles dependiendo de la categoría son los siguientes (Catalonia Hotels & Resorts, 2015)

- Hoteles de 1 estrella: las habitaciones deberán de contar con un mínimo de 12 metros cuadrados en el caso de ser una habitación doble y 7 metros cuadrados una individual. En el caso del cuarto de baño deberá contar con 3 metros cuadrados y, además, el hotel tiene que tener ascensor y calefacción.
- Hoteles de 2 estrellas: las habitaciones deberán contar con 14 metros cuadrados de superficie en habitaciones dobles y 7 metros cuadrados en individuales, con un baño de 3,5 metros cuadrados como mínimo. Además de ascensor y calefacción, deberá de tener un teléfono en cada habitación.
- Hoteles de 3 estrellas: las habitaciones deberá tener como mínimo 15 metros cuadrados en el caso de las dobles y 8 en el caso de las individuales. El baño como mínimo tendrá que contar con 4 metros cuadrados. Además de lo señalado para hoteles de una categoría inferior, tiene que tener aire acondicionado en zonas comunes.
- Hoteles de 4 estrellas: habitaciones de al menos 16 metros cuadrados si son dobles y 9 las individuales. Tienen que tener aire acondicionado dentro de las habitaciones y minibar.
- Hoteles de 5 estrellas: por lo general, cuando un hotel obtiene esta categoría debe de contar con instalaciones de lujo y un trato al cliente exquisito. Además, suelen ser los detalles los que marcan la diferencia con respecto a los competidores. Las habitaciones deben de superar los 17 metros cuadrados si son dobles y los 10 metros cuadrados si son individuales, los baños son superiores a los 5 metros cuadrados.

Concretamente, para que un hotel de 5 estrellas sea considerado realmente como un hotel de lujo por parte del consumidor, debe en todo momento superar las expectativas del mismo y ofrecer un servicio de manera personalizada y que marque la diferencia con el resto de hoteles del mercado. No obstante, conocer más concretamente cuáles son los atributos que un hotel de lujo debe cumplir y qué es lo que realmente debe de ofrecer a sus clientes es muy subjetivo, ya que depende tanto del tipo de cliente, sus expectativas y sus gustos, así como de la propia personalidad del hotel, su trayectoria en el mercado y la imagen que quiere transmitir, entre otros aspectos.

El problema surge en el momento en el que se desea conocer realmente cuáles son los atributos que definen a los hoteles de lujo, debido a la escasez de información existente que tenga en cuenta la variedad de hoteles, en cuanto al tipo de servicios que ofrece, su localización, y sobre todo, el tipo de lujo le caracteriza.

Es por eso, y ante la necesidad de los hoteles de saber qué es lo que realmente quieren sus consumidores, cuáles son los atributos que les representan y en cuáles centrarse para conseguir obtener éxito en el mercado, que su estudio ocupa la parte empírica de este documento. Mediante la investigación y desarrollo de dos casos prácticos modélicos de los dos tipos de lujo que encabezan el mercado de los hoteles de alta gama del panorama actual, se obtienen una serie de atributos específicos que posteriormente serán evaluados, junto a otros de carácter general, por los consumidores de dichos hoteles. La finalidad es conocer cuáles son los atributos que definen los tipos de hoteles de lujo que muestran el cambio de paradigma que se está produciendo en el sector.

6.3. CONSUMIDORES DE HOTELES DE LUJO

Según recoge el último informe realizado por *Premium Travel Lab* de *IE University* (Instituto de Empresa) y Google, “*The Customer Journey of a Premium Traveler*”, el turista de lujo es digital, reserva sus actividades por anticipado contrastando toda la información de la que dispone y es muy activo en las redes sociales antes, durante y después del viaje. Se trata de consumidores muy informados que consultan multitud de fuentes antes de realizar sus viajes, ocho de cada diez de ellas online.

Se trata de clientes caracterizados por reservar con antelación sus viajes incluyendo tanto el alojamiento, como actividades que les reporten nuevas experiencias.

El turista de lujo tiene entre sus preferencias los destinos de playa y, en cuanto al alojamiento, la ubicación es un atributo clave. Además, el tamaño de la habitación y la calidad del servicio ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. Así mismo, muestran especial atención al diseño y al estilo del hotel, siendo aspectos muy relevantes para este tipo de turistas (Agent Travel, 2018a).

Según un estudio llevado a cabo por Hosteltur, ha nacido en los últimos años un nuevo turista de lujo relativamente joven, cosmopolita y nuevo rico, que están redefiniendo el turismo de lujo y todas las expectativas que se tienen de este segmento. Se trata de un cliente informal, que no quiere una atención continua y agobiante, pero que sin embargo, cuando requiere un servicio lo quiere ímpoluto y al instante (Fernández, 2014).

Este nuevo cliente busca la experiencia, la autenticidad, el respeto a la naturaleza, y convive con otros dos tipos: el viajero de lujo maduro, que amplía sus expectativas en busca de satisfacciones más inmateriales y, el procedente de mercados emergentes, como los asiáticos o latinoamericanos, países emisores de turistas que constituyen la primera generación que viaja y, por tanto, también la primera generación de turistas de lujo, con sus peculiaridades (Vargas, 2012).

6.4. LUJO TRADICIONAL *VERSUS* LUJO EXPERIENCIAL

6.4.1. Caso práctico. Lujo tradicional: Hotel Palace Barcelona

Ilustración 6.1. Entrada Hotel Palace Barcelona

Ilustración 6.2. Detalle en puerta Palace Barcelona



Fuente Instagram Hotel Palace Barcelona (2018)

Un referente desde sus inicios

La historia de este emblemático hotel situado en el centro de la ciudad de Barcelona, tal y como se relata en su página web oficial (2018), comienza a finales del siglo XIX cuando César Ritz funda la cadena hotelera Ritz Development Company, revolucionando toda la industria de la hotelería al introducir el concepto de los hoteles de lujo, inexistente hasta el momento.

Los primeros hoteles en abrirse fueron los de las ciudades de París, Londres, Madrid y Barcelona. A éste último se le considera una excepción al no estar situado en una capital de país, debido a las peticiones del político catalán Francesc Cambó en vistas a la Exposición Internacional de Barcelona que tendría lugar en el año 1923 y, con el fin de poder alojar a las personalidades más importantes del momento. César Ritz acepta el proyecto en la Ciudad Condal, y muere en 1918, un año antes de que se abrieran las puertas del Ritz de Barcelona.

Desde su apertura, las claves que lo han acompañado y diferenciado a lo largo del tiempo son, entre otras muchas, el lujo, la sofisticación, la ostentación y el servicio personalizado las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

La construcción del hotel se lleva a cabo bajo órdenes estrictas de calidad, exclusividad y ostentación, sin reparar en gastos.

Todas las habitaciones debían ser espacios muy amplios, la iluminación tenía que ser indirecta en todas las estancias, la decoración en todos los rincones del hotel debía de contar con telas ligeras y con flores frescas, y todas y cada una de las paredes tenían que estar pintadas a mano en lugar de ser cubiertas con papel pintado. Así mismo, las habitaciones debían de ser construidas con materiales de primera calidad y los baños y bañeras hechas en mármol y azulejos.

El Ritz de Barcelona es uno de los primeros hoteles que introdujo la cocina gourmet, con una amplia variedad y con una carta de vinos muy exclusiva, transformando el concepto de los hasta entonces comedores de huéspedes de los hoteles, en sofisticados restaurantes.

En 1917 se formó la empresa Hotel Ritz de Barcelona, S.A. cuyos socios fundadores fueron Gonzalo Arnús y Francesc Cambó quienes escogieron al arquitecto Eduard Ferrés para que llevara a cabo el proyecto. Debido a la complicada situación que estaba pasando la ciudad tras finalizar la Primera Guerra Mundial en el año 1918, la construcción del hotel pasó por numerosos altibajos, llegando a pensar que no sería posible su apertura.

Tres años después de comenzar las obras, el Ritz había superado todas las adversidades y estaba listo para abrir sus puertas. Sin embargo, la inestabilidad social de la postguerra era tan grande, que las huelgas de trabajadores se convirtieron en constantes y el hotel sufrió multitud de sabotajes con el fin de que nunca pudiera abrirse al público. Ante los diversos incidentes, la directiva decide posponer la inauguración oficial y abrir el hotel con el personal que estuviera disponible.

El 22 de Julio de 1936, tras estallar la Guerra Civil, el hotel fue incautado y colectivizado con el fin de eliminar la ostentación y socializar la industria hotelera. En este momento pasa a llamarse Hotel Gastronómico N°1 y los sótanos eran utilizados como refugios antiaéreos. Pocos años después también fue utilizado como hospital de la Cruz Roja y posteriormente el hotel fue recuperado por la Generalitat dándole diferentes usos, como el de dar cobijo a las visitas oficiales. Finalmente, fue el entonces presidente de la Generalitat Josep Tarradellas, el que volvió a recuperar el espíritu del hotel impidiendo que se convirtiera en sede del Departamento de Finanzas.

Tras finalizar la Guerra Civil, el hotel supo responder y adaptarse a las dificultades que se le presentaron, como los continuos apagones debidos a la falta de electricidad en la ciudad, la cual se resolvió instalando un sistema eléctrico en el hotel que permitía proporcionar su propia luz a las instalaciones. De este modo, gracias a la gran dirección y el excelente equipo de profesionales que formaban la plantilla del entonces Ritz, a pesar de las dificultades y adversidades, siempre consiguieron levantarse y resurgir aún con más fuerza.

Los clientes más ilustres

La primera de las visitas reales en el hotel fue la del rey Alfonso XIII, quien se hospeda en la ciudad con el fin de ver el avance de las obras que se estaban llevando a cabo en el Palacio de Pedralbes. A partir de este momento, el hotel se convierte en un alojamiento digno para la realeza.

En el año 1923, se produce el alzamiento militar del general Primo de Rivera, quien acompañado por los Reyes, se aloja en las instalaciones del hotel, que además es el encargado de la organización de la mayoría de los banquetes oficiales durante su estancia. En 1924 se hospeda toda la Corte junto con otras personalidades con motivo de la inauguración del Palacio de Pedralbes. Unos años más tarde el hotel recibe a los reyes de Italia, los reyes de Dinamarca, la reina María de Rumanía y el presidente de la República de Portugal.

Con motivo de la inauguración de la Exposición Internacional de Barcelona, el año 1929 fue un año lleno de cambios, en el cuál el hotel se ve obligado a aumentar el número de habitaciones por la creciente demanda. A medida que la ciudad de Barcelona va ganando importancia a nivel mundial, el hotel es el encargado de dar cobijo a todas las personas de alto nivel que acuden a la ciudad.

Además de los numerosos cargos de la realeza que a lo largo de las décadas se hospedan en el hotel, cabe destacar las visitas que entre los años 1940 a 1960 hicieron Carmen Polo, Heinrich Himmler, Salvador Dalí y Maria Callas. En la década siguiente, los personajes de renombre más asiduos del hotel fueron John Wayne, Ella Fitzgerald, Charlie Rivel y Margot Fonteyn. Entre los años 71 y 90 destacan las visitas de Anthony Quinn, Severo Ochoa, Sophia Loren, Cary Grant, Diego Armando Maradona y Plácido Domingo.

En fechas más próximas a la actualidad, entre el año 1991 y el año 2016 fueron Catherine Deneuve, Michael Douglas, Frank Sinatra, Woody Allen, Whitney Houston y Pierce Brosnan, quienes, entre otras muchas personalidades, decidieron disfrutar de las instalaciones del entonces Ritz Barcelona (Hotel El Palace, 2018).

Evolución del imperio

Muchos son los motivos por los cuales el Ritz se convierte en uno de los hoteles de lujo más importantes en el panorama europeo y mundial. Entre ellos destaca su excelente ubicación, un privilegiado solar en la esquina de la Gran Vía de les Corts Catalanes con Roger de Lluria, donde se encuentra el Teatro Gran Vía situado en el centro de la ciudad.

En la actualidad, el hotel Palace Barcelona es considerado como uno de los doce mejores hoteles de lujo a nivel mundial según Andreas Augustin, un experto en viajes y en historia de la hostelería clásica, quien ha dedicado la mayor parte de su vida a investigar y escribir sobre los grandes hoteles de lujo del momento, recopilándolos en su serie *The Most Famous Hotel in the World*. Además, en su página web elabora todos los años una guía en la que recoge los mejores hoteles clásicos del panorama mundial, quienes deben tener más de 50 habitaciones y llevar más de 50 años abiertos para optar a ser analizados junto con criterios como son la calidad, el servicio que ofrecen, su arquitectura, la decoración y las prestaciones de las que disponen. En la guía del año 2018 se incluyen un total de 455 hoteles en 326 ciudades de 88 países alrededor del mundo, de los cuales 12 de ellos son españoles y entre los que se encuentra El Palace de Barcelona (Vilches, 2018).

No obstante, a pesar de la buena situación que el hotel ha tenido en el pasado y en la que se encuentra en la actualidad, hace muy pocos años, más concretamente en el 2011, el hotel pasa por una mala época y se declara en situación de insolvencia. Es en este momento cuando Ali Haddad, empresario argelino actual dueño del hotel, decide ponerse al mando y opta por aplicar diversas políticas, entre las que destaca la renovación y el cambio del personal, ya que en los últimos años muchas de las personas empleadas no estaban a la altura del puesto, ente otros motivos, por la asfixia financiera a la que estaban sometidos. Esto supuso un nuevo inicio para el hotel y, al igual que ha ocurrido a lo largo de su historia, vuelve a resurgir de las situaciones adversas con más éxito si cabe (Jorro, 2016).

La excepcional situación en la que el hotel se encuentra hoy en día tiene especial importancia, debido a que a pesar de que el sector de los hoteles de lujo de la ciudad de Barcelona es uno de los más afectados por la inestabilidad política que hace un tiempo sacudía a la Ciudad Condal, se han conseguido mantener los mismos precios durante los últimos años, sin necesidad de reducirlos, como se han visto obligados a hacer otros hoteles de lujo de la zona. Esta estabilidad se debe en gran medida a los clientes más fuertes, los americanos, a quienes la situación no les ha afectado de ningún modo (Jorro, 2018).

Con vistas a un futuro no muy lejano, Ali Haddad planea crear una marca internacional de hoteles de lujo en destinos de primer nivel por todo el mundo que contará con el hotel Palace Barcelona como matriz y modelo a seguir para la cadena.

Cabe recordar que antes de que Ali Haddad y su esposa tomaran el mando del hotel, este era gestionado por la inmobiliaria Sarasate, sociedad del grupo Husa, la hotelera perteneciente al ex presidente del FC Barcelona. Es en el año 2011, momento en el que la sociedad entra en concurso de acreedores, cuando el argelino adquiere el hotel por una suma de 80 millones de euros. Desde entonces son varias las firmas internacionales que han intentado hacerse con el hotel de lujo, aunque ninguna ha tenido éxito debido al compromiso que el matrimonio Haddad tiene con el hotel y con las expectativas de ampliación al crear una cadena hotelera a partir del mismo (Jorro, 2015).

El servicio y el lujo sofisticado de los pequeños detalles

Desde el momento en el que las puertas de Hotel Ritz de 1919 se abren, el principal objetivo que la dirección y los trabajadores del hotel se marcan de forma conjunta y con el fin de conseguir una diferenciación entre los hoteles de la época y sus clientes, es llegar a alcanzar una atención al consumidor que sea excepcional, impecable y totalmente personalizada. El excelente servicio comienza en el momento en el que el cliente todavía no se encuentra en el hotel. Todas las mañanas el equipo de dirección, de recepción y de atención al cliente en general, se reúnen con el fin de hablar sobre los huéspedes que van a recibir en el mismo día y cuáles son las atenciones especiales que cada uno requerirá, para intentar conseguir personalizar el servicio lo máximo que sea posible desde el momento en el que el cliente cruza las puertas del hotel. Una de las pautas que sobreviven desde su apertura, es una de las lecciones que el propio Ritz inculcó a sus empleados en el siglo XX, que consiste en que el verdadero lujo se

encuentra en anticiparse a las necesidades de los clientes (Gomis y Fermín Gómez, 2017).

En el momento en el que el cliente llega con el coche a la puerta del hotel hay una persona disponible las 24 horas del día para aparcarlo en el parking público con el que trabajan en pleno centro de la ciudad de Barcelona, que cuenta con un acceso peatonal directo al hotel para los clientes.

Una vez se atraviesan las puertas del hotel, el exquisito servicio se puede apreciar en cada detalle. Junto a la puerta principal hay una persona las 24 horas del día para abrirla y desear un buen día a los clientes. En la entrada se encuentran varios empleados a la disposición para recoger las maletas y llevarlas directamente a la habitación. Así mismo, el hotel tiene un servicio de *check in* y *check out* exprés, sin esperas, que permite que el cliente no tenga que hacer largas colas, ni soportar aglomeraciones, ya que nada más llegar podrá subir a su habitación. Cada rincón más escondido del hotel está decorado con flores frescas que se cuidan y mantienen diariamente.

El Palace está preparado y tiene todas las comodidades y facilidades posibles para personas con discapacidades físicas o sensoriales, tanto en las habitaciones estándar como en cuatro de las Junior Suites, así como en las zonas comunes y en los baños de todo el hotel (Hotel El Palace, 2018).

Además, si se viaja junto a niños pequeños el personal se encarga en todo momento a lo largo de la estancia del cuidado de los mismos si se requiere, para que el cliente pueda asistir a reuniones, trabajar en silencio o relajarse leyendo un libro.

En el momento en el que el huésped sale de su habitación a desayunar, a trabajar o a hacer turismo por la ciudad de Barcelona, los encargados de la limpieza de las habitaciones lo hacen de forma minuciosa atendiendo al más mínimo detalle. Después de que las habitaciones hayan sido arregladas, el personal encargado del diseño y la decoración las recorre una a una con el fin de que todo esté perfecto y colocado en el sitio exacto, las cortinas y las puertas estén abiertas en su justa medida, y que al cliente no le falte absolutamente nada de lo que pueda precisar. Si la habitación es perfecta hasta en el más mínimo detalle transmite una sensación tranquilidad y comodidad que hará que la estancia sea lo más placentera posible. El *room service* está disponible las 24 horas del día (Gomis y Fermín Gómez, 2017).

Entre las aportaciones más importantes que César Ritz deja en herencia entre las cuatro paredes del hotel de la ciudad de Barcelona que sientan un precedente para toda la hotelería de lujo a nivel mundial, destaca la diferenciación jerárquica de todo el personal mediante los uniformes, lo que da un toque de distinción al ambiente y de organización absoluta. Además, revoluciona el concepto de los comedores en los hoteles que a partir de ese momento pasan a ser restaurantes, los cuales fueron mejorados y modernizados tras la reciente reforma del hotel (Baz, 2018).

Imagen e identidad de marca con un siglo de tradición

La clara y consistente imagen de marca que el hotel ha llegado a adquirir con el paso de los años, se debe en gran medida a la historia que tiene a sus espaldas. Haber sido un hotel que ha nacido con el nombre Ritz es una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del sector basada en años de tradición y buen servicio. El Ritz nace cuando se crea el lujo en los hoteles, en manos de César Ritz, y se convierte en un referente para toda la industria. La calidad empleada en su construcción junto con su más puro estilo clásico creado mediante la utilización de materiales de buena calidad, le dotan de una imagen de ostentación y alto nivel al instante.

La personalidad de marca que se ha creado a lo largo de los años y que define al Palace Barcelona es la tradición, el carácter clásico y servicial, la ostentación, y la exquisitez gourmet. Así mismo, es una marca que está directamente relacionada con el alto poder adquisitivo, ya que a lo largo de la historia las personas con mayor estatus social han sido las que han podido disfrutar de sus instalaciones. Se caracteriza por ser un lujo clásico basado en el servicio excepcional al cliente en un emplazamiento inmejorable, situado en el centro de la ciudad de Barcelona y en un edificio con siglos de historia.

Dicha imagen de marca se ve respaldada tanto por los años que el hotel lleva presente en el mercado como por su afán de superación claramente reflejado en las diversas adversidades que se le han presentado y de las que ha conseguido salir airoso aún con más fuerza.

En el año 2017 la sociedad Hotel Ritz de Barcelona cumple un centenario desde su creación, coincidiendo con el momento en el que se iniciaron las obras del hotel aunque no se abriera al público hasta el año 1919. Con un capital inicial de 4 millones de pesetas, y al mando del hotel un equipo directivo excepcional, consiguieron convertir el

Ritz en un referente situado en la primera no capital de país en la que se encontraba la marca. Cien años más tarde, y bajo el nombre de Palace Barcelona, el hotel conserva su carácter y personalidad.

Con motivo de la celebración del centenario de la creación de la sociedad y para dar a conocer su oferta gourmet por la que es reconocido desde sus inicios, en 2017 el hotel abre sus puertas con el fin de ofrecer a sus clientes menús especiales de mano de los chefs más importantes del momento. Así mismo, y debido a la gran afluencia de clientes rusos en los últimos años, se celebra la Navidad rusa con un menú protagonizado por una perfecta combinación de comida tradicional catalana y rusa (La Vanguardia, 2017)

Además de los años de experiencia, la exclusividad y el lujo que caracterizan al hotel, el hecho de haber alojado entre sus paredes a diversos personajes de éxito también ha influido y ayudado a conseguir una fuerte personalidad de marca para la empresa, respaldada por la confianza que incluso los personajes más ilustres han depositado en ella. Entre otras historias, destaca la de Salvador Dalí, quien estuvo viviendo en el antiguo Ritz durante una larga temporada, ya que todo el personal tuvo que convertirse en cómplice de sus excentricidades, tales como subir un caballo disecado real a su suite del hotel como regalo para su esposa. En conmemoración y recuerdo a las múltiples vivencias del artista en el hotel, se ha puesto su nombre a la mejor suite en la que estuvo hospedado y todavía conserva detalles originales como el baño romano decorado con mosaicos (Anglés, 2015).

Un nuevo nombre y una reforma. El mismo concepto reinventado

En el 2009, tras varios años de litigios legales encabezados por la familia Muñoz Ramonet, herederos de los antiguos dueños del hotel Ritz, el emplazamiento se ve obligado a cambiar el nombre por el de Palace, ya que se alega que la marca Hotel Ritz Barcelona pertenece a la familia y así fue dictaminado por el Tribunal Supremo, quien les dio la razón. La historia se remonta al año 1975, cuando Joan Gaspart adquiere el edificio en una subasta tras ser embargado a la familia Muñoz Ramonet. Desde el año 1985 es gestionado por la inmobiliaria Husa (Wahr, 2005).

Aprovechando la obligación de cambiar el nombre del establecimiento, se toma la decisión de reformar el hotel completamente con el fin de hacer frente a la apertura de dos cadenas de hoteles de cinco estrellas que se establecen en la ciudad en ese mismo

año, el Mandarin y el W Barcelona. Ambos hoteles suponen una fuerte competencia para las marcas de carácter histórico o clásico, como es el caso del Palace y el Majestic, el cual fue inaugurado en el año 1918. En el año 2009, ambos hoteles destinaron 30 millones de euros para reformar por completo sus instalaciones, con el fin de no quedarse atrás en el mercado del lujo ante el nuevo concepto experiencial cada vez más demandado por los consumidores.

El Palace continúa día a día introduciendo mejoras e innovaciones en sus servicios e instalaciones. Una de las más importantes y que más impacto positivo ha tenido entre los consumidores, ha sido la creación de un jardín de estilo romántico, acorde con el espíritu y carácter del hotel, situado en la cubierta del edificio, desde el que hay unas vistas inmejorables del centro de la ciudad de Barcelona. Esta nueva terraza se bautiza bajo el nombre de Jardín de Diana y está inspirado en el jardín de la Casa Cambo, en recuerdo al impulsor e inversor del proyecto del hotel Ritz Barcelona, el político Francesc Cambó. El espacio cuenta con más de 50 especies vegetales, fuentes, pérgolas y piscina, ambientado en la Barcelona de los años 20. Además de la mejora integral de las instalaciones, se ha puesto gran interés en actualizar la oferta gastronómica con el fin de mantener el nivel que el hotel ha tenido a lo largo de los años. (Anglés, 2015).

Al margen de las modas

Aunque en la actualidad el hotel es conocido a nivel mundial como El Palace Barcelona, para la población barcelonesa siempre será el antiguo Ritz, definido por tener un carácter atemporal, haber sabido mimetizarse con el entorno y haber sobrevivido adaptándose con éxito al paso de los años sin quedarse obsoleto ni desfasado. Ha transformado el concepto clásico a las diferentes necesidades del tiempo (Gomis y Fermín Gómez, 2017).

Con la llegada de grandes cadenas hoteleras a la ciudad de Barcelona de carácter moderno y con nuevos modelos de alojamientos de alto nivel, el hotel se ve obligado a reformar las estancias enfrentándose al reto de mantener la tradición histórica de un hotel centenario y conseguir actualizarse a lo demanda el cliente actual.

Esta necesidad de cambio surge en el momento en el que el hotel se percata de que todos los hoteles de lujo del centro de Barcelona son prácticamente iguales en muchos aspectos, ya que la mayoría tienen un estilo centrado en la ostentación y lo clásico, y

que sin embargo, los nuevos viajeros adinerados provenientes de las generaciones X e Y, también conocidos como *millennials*, buscan alojarse en hoteles que marquen la diferencia de algún modo y que les hagan experimentar nuevas e inolvidables experiencias con valor para sus vidas.

El perfil de clientes potenciales actuales no es identificado a primera vista como clientes de lujo, ya que eso no es lo que quieren y se definen por tener un carácter más cosmopolita y joven. Además, las nuevas necesidades del cliente de lujo potencial están muy relacionadas con el mundo tecnológico, como por ejemplo una mayor facilidad para hacer reservas desde su dispositivo móvil, así como estar al día de las novedades, eventos y promociones que lleva a cabo el hotel (Hosteltur, 2014).

Entre las nuevas modificaciones que el hotel lleva a cabo en la reforma integral de sus instalaciones destaca la renovación total de las habitaciones, siempre manteniendo su carácter tradicional y su autenticidad histórica. Las habitaciones se dividen en *The Classics*, *The Junior Suites*, *The Superior Suites*, *The Family Plan*, *The Grand Deluxe* y *The Art Suites*.

Ilustración 6.3. Art Suite Josephine Baker



Ilustración 6.4. Baño romano



Fuente Hotel El Palace Barcelona (2018)

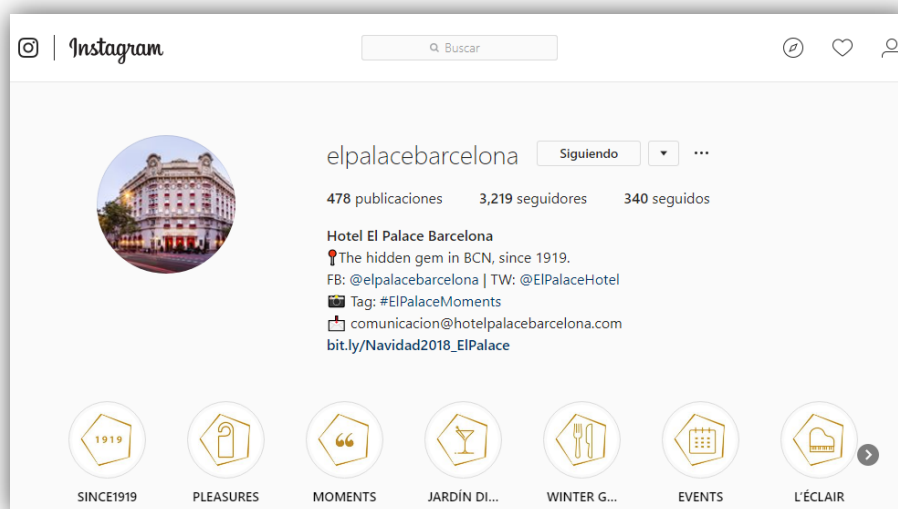
Así mismo, en la reforma se da gran importancia a la mejora y actualización de la oferta gourmet del hotel, ya que siempre ha sido una de las características que más y mejor le han diferenciado de la competencia y es uno de los servicios que mayores experiencias y sensaciones aportan a los clientes.

El hotel cuenta con gran variedad gastronómica dividida en el *Winter Garden*, que ofrece una gran propuesta gastronómica con el sello creativo del chef Marc Mallasen combinando sabores de la cocina tradicional e innovadora y situado en la planta más alta del edificio con unas vistas increíbles del centro de la ciudad. *L'Éclair*, un rincón de la gastronomía con un entorno adecuado para comer algo rápido en un ambiente más distendido. *Bluesman Cocktail Bar*, lugar de tradición inglesa donde poder disfrutar de música *jazz* y *blues* en directo. Los desayunos se ofrecen en el *Jardín de Diana*, lugar idóneo para comenzar el día lejos de preocupaciones.

Otra de las novedades tras la remodelación, ha sido la creación de un spa especializado en los rituales y tratamientos Mayas combinados con la prestigiosa cosmética francesa de la marca Anne Semonin, que consiguen transportar al cliente al auténtico Mar Caribe.

Además de las mejoras de las instalaciones del hotel, cabe destacar su reciente compromiso en la actualización de las redes sociales, con el fin de mantener informados en tiempo real a sus clientes de todas las novedades y eventos que tienen lugar en las instalaciones del hotel a través de Instagram y sus *instastories*. La actividad de la red social ha aumentado considerablemente en el último año, aunque en la actualidad apenas cuentan con un total de unos 3.200 seguidores.

Ilustración 6.5. Perfil Instagram Palace Barcelona



Fuente Instagram Palace Barcelona (2018)

Así mismo, El Palace Barcelona ostenta una de las mejores notas del panorama de los hoteles de lujo de la ciudad de Barcelona en plataformas como Booking y TripAdvisor.

En el primero de los dos soportes, el hotel de la Ciudad Condal tiene 9,5 puntos sobre un total de 10 basados en 845 calificaciones, cuya media se calcula a través de las puntuaciones de limpieza con un 9,7, confort 9,7, instalaciones y servicio 9,4, personal 9,6, relación calidad/precio 8,8 y ubicación 9,6 (Booking, 2018a).

En TripAdvisor tiene un total de 2.015 comentarios, de los cuales 1.618 lo valoran como un hotel excelente, 274 usuarios como bueno, 70 como normal, 33 malo y 20 personas lo describen como pésimo. La nota media en esta plataforma es de 4,5 sobre 5 (TripAdvisor, 2018a).

6.4.2. Caso práctico. Lujo experiencial: Hotel W Barcelona

Ilustración 6.6. Vista exterior W Barcelona

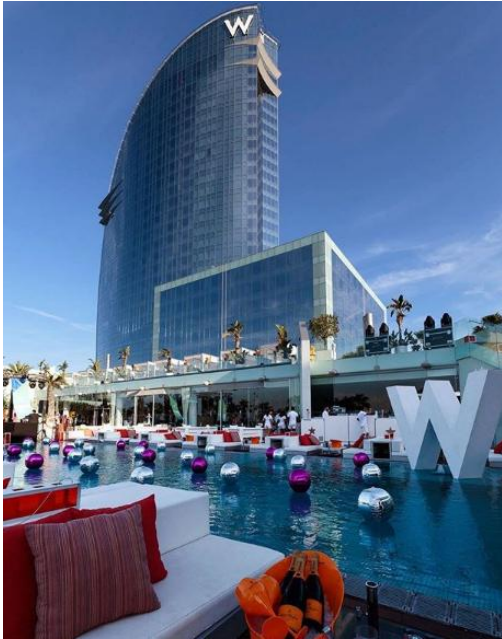


Ilustración 6.7. Vista exterior y Mar Mediterráneo



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

Nacimiento de un nuevo concepto

El 1 de Septiembre del año 2009 abre sus puertas a la ciudad de Barcelona el hotel W, también conocido comúnmente como Hotel Vela por su característica forma, perteneciente a la cadena hotelera neoyorquina *Starwood Hotels and Resorts*. Al más puro estilo de Dubái, el hotel que se define y caracteriza por vender a sus clientes experiencias y diseño, está construido en un espacio ganado al mar situado en el Moll de Llevant que destaca por su belleza y diseño simple y moderno (Cristina, 2009).

El hotel Vela, tan criticado como aclamado por parte de las autoridades y los vecinos de la ciudad de Barcelona, se presenta como el nuevo icono de la ciudad. Su sencilla geometría y sutilidad conecta la Barcelona residencial de la zona de las playas con el puerto y su estética industrial. Meses antes de su apertura, el hotel de 26 plantas de altura y 473 habitaciones, ya tenía reservadas más de la mitad. La ciudad de Barcelona ha sido la elegida como el emplazamiento perfecto para el hotel por la modernidad, la arquitectura y el diseño que la representa (Trillas y Piñol, 2009).

Barcelona es la primera ciudad que la cadena neoyorkina elige como emplazamiento para uno de sus hoteles en Europa. Tras 10 años de trabajo en el Proyecto Vela, se ha

conseguido que el hotel se convierta en el mayor referente de la playa de la Barceloneta y una de las mayores aportaciones que se han hecho hasta el momento al skyline de la Ciudad Condal.

Años después de su apertura, el hotel se ha convertido en un referente a nivel mundial en arquitectura, en diseño y en oferta de experiencias, situado en una de las ciudades que están más de moda en el panorama de la hotelería de lujo moderna mundial. Entre los mayores atractivos de la construcción, destaca la moda, el diseño, el entretenimiento y, por supuesto, sus vistas 360 grados de la ciudad de Barcelona y el Mar Mediterráneo. Con el paso de los años de su corta vida, el hotel ha conseguido convertirse en uno de los puntos de referencia del estilo de vida barcelonés, y en una experiencia para vivir con todos los sentidos. Se crea una combinación entre los elementos que definen y caracterizan el hotel y los que lo hacen de la ciudad de Barcelona, obteniendo como resultado una perfecta sintonía que todo turista de lujo desea experimentar.

La carta de presentación del hotel es imponente e impactante a primera vista. Su silueta en forma de vela que cuenta con 26 pisos de altura, se observa desde gran parte de la ciudad dejando una imagen del océano abierto a sus espaldas. Desde las habitaciones, las que miran al poniente permiten contemplar la Plaza de Colón y el Castillo de Montjuic, y las que miran a la zona oriental regalan una perspectiva única de las playas de Sant Sebastiá, Sant Miquel y La Barceloneta.

El Proyecto Vela se ve en muchas ocasiones en peligro a causa de la excepcional ubicación del hotel, al final del paseo de Joan de Borbó, dominando la plaza de la Rosa dels Vents, prácticamente unido al mar en la parte antigua que forma parte del puerto de Barcelona. El grupo de constructores que ganan la concesión de gestionar estos terrenos, encargan al arquitecto español Ricardo Bofill el diseño del edificio. El largo proceso hasta su apertura se ve complicado por la oposición de grupos ecologistas debido a su complicada situación, supuestamente incumpliendo la Ley de Costas. La construcción se paraliza y se reanuda en el año 2007 una vez aclaradas las dudas sobre su ubicación y legalidad.

El proyecto no solo ha sido responsable de la creación de un nuevo establecimiento de lujo en la ciudad de Barcelona, con un concepto único hasta el momento en la ciudad, sino que todos los alrededores de la zona se han llenado de tiendas de alta gama, oficinas y lugares de entretenimiento que han plagado de vida la Barceloneta.

Además, el proyecto también incluye la instalación de 200 plazas para embarcaciones próximas al hotel (Solera, 2010).

El diseño del hotel se lleva a cabo por las manos del arquitecto español Ricardo Bofill, quien consigue crear un icono de arquitectura moderna en su ciudad natal. La fachada reflectante hecha en vidrio de color plata, desde el interior da un efecto de multiplicar los rayos de la luz solar en función de la luz ambiente y de los diferentes puntos de vista del edificio. Desde el exterior, se funde en el paisaje mediante el reflejo del color del mar y el cielo, que junto con la forma del edificio, da un sentimiento de conexión perfecto agua, tierra y viento. El hotel cuenta con 473 habitaciones y suites, salas de conferencias, gimnasio, spa, diversos restaurantes, piscinas y un elegante bar en la última planta (Bofill, 2009).

Junto con otras colaboraciones, destaca la de la creación del Bar Eclipse en la planta 26 por el grupo Ignite, promotor del Boujis de Londres y la creación de un restaurante de autor que se encuentra en la primera planta de la mano de Carles Abellán. Otro de los atractivos de las colaboraciones que han dotado al hotel de un carácter de exclusividad al más puro estilo experiencial, es el spa Bliss, que está especializado en servicios y tratamientos de belleza y es el primero que la marca abre en Europa.

La finalidad de todo el Proyecto Vela es la apertura de un hotel de lujo que no se pareciera a ninguno de los ya existentes en la ciudad y llegar a conseguir un emplazamiento con un carácter extraordinario, fuera de las normas, y con vistas hacia el futuro, la evolución y las nuevas generaciones (Solera, 2010).

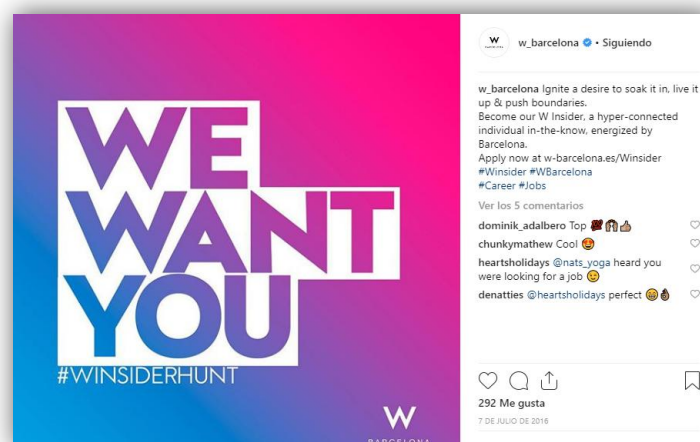
Paraíso para los influencers

Desde que el hotel abrió sus puertas en el año 2009, apuesta firmemente en el futuro de la comunicación del lujo basado en las redes sociales. En la actualidad, para las nuevas generaciones son mucho más importantes las vivencias de un buen servicio unido a unas experiencias únicas, antes que las posesiones físicas o el lujo basado en la simple ostentación y lo material. Este cambio del paradigma del lujo que se centra en la transición del tener al ser, se caracteriza por clientes que reclaman marcas que les reporten beneficios, vivencias personalizadas e inolvidables, y que sean auténticos proveedores de estilos de vida.

Dicho cambio de paradigma del lujo unido a la evolución y desarrollo de internet y las redes sociales, han provocado que las grandes marcas apuesten por los *influencers* como poderosos aliados. Esta herramienta de comunicación les permite mostrar las experiencias que, en este caso, el hotel ofrece en forma de contenido en las redes sociales, especialmente en Instagram. La utilización y el predominio de esta red social en la actualidad, se debe a que es un método de comunicación más visual e instantáneo que los demás, gracias a la posibilidad del uso de los *instastories*, en forma de imágenes o videos, que permiten compartir vivencias en tiempo real a un gran número de personas.

Entre las diversas e innovadoras promociones, eventos e iniciativas que el hotel ha llevado a cabo en Instagram, destaca en el año 2016 la búsqueda de la figura *W Insider* para el hotel de la Ciudad Condal. La figura *W Insider* es exclusiva de *W Hotels*, y consiste en elegir una persona que se identifique con el carácter, espíritu y estilo de la marca y también con los de la propia ciudad. La misión de un *W Insider* consiste en estar al día de todas las novedades y lo que ocurre en la ciudad de Barcelona, con el fin de sorprender y crear momentos únicos y extraordinarios, anteponiéndose ante cualquier necesidad que puedan tener los clientes haciéndoles sentir mucho más que huéspedes. Se trata de una persona bien relacionada en la ciudad, con don de gentes y con conexiones a todos los gremios de interés relacionados con aspectos asociados a las competencias del propio hotel como son el diseño, la música, la moda y la comida (Profesional Horeca, 2016).

Ilustración 6.8. Búsqueda *W Insider* en Instagram



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

Entre los eventos más recientes que el hotel ha organizado junto con tres de los *influencers* más importantes del panorama de la moda y de la música actual, destaca el realizado con motivo de la inauguración de la temporada de verano 2018 del restaurante y *beach club* SALT, bajo el lema “*I’m not a chef*”, en el cada uno de los tres han creado su hamburguesa perfecta para degustar a orillas del mar inspirada en las infinitas tardes de verano que se viven en el SALT. La finalidad de dicha propuesta es renovar la oferta culinaria que el chiringuito ofrece en verano, así como inaugurar y recordar las sesiones que tienen lugar durante toda la temporada en el restaurante, en la que los DJ’s más importantes a nivel mundial se encargan de poner banda sonora a las fiestas más *cool* de toda la ciudad, con la arena a los pies y a orillas del mar (Meet In, 2018).

Ilustración 6.9. Tres *influencers* participantes en el evento



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

Dos de los tres *influencers* que participan en el evento y su promoción, son caras muy conocidas en el mundo de la moda, mientras que la tercera, Laura Put, es una reconocida DJ, actriz y reportera en la 2 de Televisión Española con más de 12.100 seguidores en Instagram. Tras contactar con la *influencer* a través de la red social para conocer cuál fue su implicación y participación en la campaña llevada a cabo por el hotel W Barcelona, asegura que fue una experiencia muy gratificante y trabajar con el hotel ha sido muy positivo en todos los aspectos posibles, ya que se trata de un referente en el panorama del los hoteles de lujo de la ciudad. Lo describe como un hotel diferente, bonito, cómodo y, sobre todo, con unas vistas increíbles. El departamento de comunicación del W Barcelona es el encargado de ponerse en contacto con los *influencers* para informarles en qué consiste el evento y si están interesados en trabajar de manera conjunta.

Laura Put, además de crear la hamburguesa que estuvo toda la temporada de verano disponible en la carta del chiringuito, fue la encargada de dar ritmo a la ocasión y estuvo pinchando toda la tarde junto con otros invitados del evento.

Entre la grandísima cantidad de *influencers* que a día de hoy han trabajado con la marca conjuntamente, destaca en el panorama español la *influencer* de moda por excelencia que cuenta con más de 2 millones y medio de seguidores en Instagram, Dulceida, quien elige pasar el día de su boda en la suite del hotel y que sea el lugar donde grabar el video de su gran día. Así mismo, pasa los días posteriores a la boda junto a su reciente esposa en las instalaciones del hotel. En septiembre de 2018, como regalo de segundo aniversario de su boda, el hotel la obsequia con una noche en la misma suite donde pasó los momentos previos al gran día.

Ilustración 6.10. Dulceida día de su boda en Suite del hotel



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

Ilustración 6.11. Dulceida y su esposa en Suite del hotel día de su aniversario



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

En medio de un imperio

En el año 2013, el puerto de la ciudad de Barcelona, propietario del suelo donde se encuentra el hotel, autoriza la venta del W Barcelona. Los propietarios del Hotel W, OHL, FCC, Comsa-Emte y BCN Godia, llegan a un acuerdo con el fondo Qatari Diar que establece la venta en 200 millones de euros (Hosteltur, 2013).

En el año 2015 las cadenas hoteleras Marriott y Starwood aprueban una fusión por más de 11 millones de euros, creando el mayor grupo hotelero del mundo. Esto conlleva un cambio de gestor para los hoteles que la cadena neoyorkina tiene en España, entre ellos el W Barcelona. A pesar del interés que otras grandes marcas había mostrado por la adquisición de la estadounidense, Marriott apuesta fuerte y pone fin a la incertidumbre existente (Cerodosbe, 2015).

El ranking actual de las cadenas hoteleras que cuentan con mayor número de habitaciones que ofertar en la ciudad de Barcelona está ahora encabezado por la fusión de Marriott y Starwood, con un total de 2.737 habitaciones. Además esta capacidad se ve aumentada en el año 2018 con la apertura de nuevos proyectos en la ciudad. La nueva cadena hotelera, ahora la más grande el mundo, cuenta con más de 5.800 hoteles, y 1.100 millones de habitaciones en más de 100 países del mundo (Hosteltur, 2016).

La marca *W Hotels*, presente en nuestro país de la mano del Hotel Vela, pretende ampliar su oferta de hoteles en el país mediante la apertura en la temporada alta de 2019 del W Ibiza, en el que ha invertido un total de 80 millones de euros, en el 2020, el W Madrid, y en el año 2021 el W Marbella, aunque el *beach club* del hotel se inaugurará un año antes (Hosteltur, 2018b).

Disfrutar el lujo de las experiencias con los cinco sentidos

El cambio de paradigma en la forma de entender los hoteles de lujo, comienza en el momento en el que el cliente se percata de que la exclusividad se encuentra en el equilibrio perfecto entre el estilo y la sustancia, tanto en el ámbito personal, como en los destinos y emplazamientos que eligen. El hotel W Barcelona ha conseguido plasmar y ofrecer este equilibrio con un enfoque innovador en todas las estancias, no dejando de lado aspectos indispensables cuando se hace referencia al lujo, como son la comodidad, la calidad, el servicio y el estatus.

Desde el momento en el que accedes a las instalaciones del hotel, incluso antes de atravesar las puertas, las sensaciones y emociones afloran de forma natural e inevitable. El hotel W Barcelona es una perfecta combinación de factores que apelan a los cinco sentidos en cada una de las estancias del hotel.

No es tarea sencilla diferenciar claramente los sentidos que se despiertan al experimentar ciertas emociones, ya que en la mayoría de ocasiones se activan varios a la vez con un solo estímulo. Sin embargo, a continuación se trata de clasificar, en dos de los casos de manera agrupada, las experiencias que ofrece el hotel de acuerdo al sentido que más se desarrolla y está presente en cada una de ellas.

- **GUSTO Y OLFATO**

El hotel cuenta con una amplia gama de restaurantes repartidos en distintas plantas y pensados para satisfacer los gustos y necesidades de cualquier tipo de cliente que se aloje en las instalaciones.

En primer lugar, el restaurante BRAVO24, se caracteriza y define por ofrecer tapas típicas de la ciudad de Barcelona, así como una amplia carta de pastas y arroces, sin olvidar la carne y el pescado de primera calidad y denominación de origen Barcelona. Dispone de una barra abierta de 13.30 horas a 23.00 horas ininterrumpidamente, y su terraza tiene una de las mejores vistas de los restaurantes de la ciudad.

El restaurante SALT, un *beach club* a orillas del mar, destaca por ofrecer los mejores cócteles con carácter veraniego y una amplia carta de innovadoras hamburguesas. Un ambiente inigualable para disfrutar de las largas tardes de verano a orillas del Mar Mediterráneo y con los pies en la arena.

WAVE, abierto todo el día, es un restaurante a orillas del mar de carácter informal que ofrece desde desayunos, a *brunchs*, comidas o cenas, donde poder disfrutar desde la más sencilla y ligera comida, a la más exclusiva Mediterránea. Además, con el fin de satisfacer todo tipo de gustos, el restaurante ofrece una amplia variedad de propuestas procedentes de todas las partes del mundo.

Esta amplia y variada oferta de restaurantes que permite vivir en primera persona auténticas experiencias gastronómicas, se combina de manera única, con las vistas y el emplazamiento exclusivo del hotel en la ciudad de Barcelona.

Además el servicio de habitaciones está disponible las 24 horas del día con una gran variedad de opciones, permitiendo que el cliente pueda relajarse de las vistas sin moverse de su habitación.

- **OÍDO**

Es uno de los principales sentidos a los que poder poner a prueba en las instalaciones del hotel, en las que es posible sumergirse en los más variados y actuales estilos de música. ECLIPSE, el *skybar* situado en la planta 26 del hotel, es un referente de la noche barcelonesa. En él se combinan el *glamour* y elegancia de la noche de la ciudad, haciendo de ésta una experiencia única protagonizada por los mejores DJ's de música *chill-out*, *R&B* y *funk*, entre otros estilos.

El *beach club* SALT por la noche se transforma en un espectáculo para todos los sentidos, con los mejores DJ's del panorama mundial, bailando sobre la arena y oyendo el mar de fondo.

W LOUNGE, es un local que destaca por su colorido diseño ambientado en la decoración náutica. Los DJ's tocan temas *house* sumergidos en una atmósfera como si se tratara del auténtico fondo marino de aguas transparentes.

El WET BAR es una zona única y exclusiva situada en el paseo de la Barceloneta con una lujosa piscina del hotel y bar incluido. Al caer la noche se convierte en una zona más del W Barcelona donde poder disfrutar de los mejores DJ's de música actual, así como de los shows más explosivos de la ciudad. Sin duda es uno de los lugares más divertidos y diferentes donde pasar la noche en Barcelona.

- **VISTA Y TACTO**

La vista, el sentido que sin duda predomina sobre el resto, se encuentra presente en todas y cada una de las estancias del hotel. Es la cualidad que mayores sentimientos y experiencias reporta a los consumidores de la marca de lujo. Los grandes ventanales permiten convertir en una experiencia única el simple hecho de levantarse por la mañana y observar el océano y la ciudad de Barcelona a los pies. La experiencia sensorial continúa a medida que avanza el día en todos y cada uno de los emplazamientos del hotel, tanto en los restaurantes, como en la piscina y los clubs nocturnos.

En cuanto al tacto, la exclusividad de los materiales con los que el hotel está diseñado, hacen que el simple hecho de sentarte en uno de los sillones, dormir en una de las camas o tumbarte en una de las hamacas de la piscina, se convierta en una experiencia inolvidable. El exquisito diseño interior con decoración de primera calidad minimalista es una de las características diferenciadoras del hotel.

Ilustración 6.12. Vistas solarium del hotel



Ilustración 6.13. Restaurante SALT



Fuente Instagram W Barcelona (2018)

Como una combinación de todos los sentidos se encuentran las experiencias que el Spa Bliss ofrece a los clientes. Además de los mejores tratamientos ofrecidos a nivel mundial, tiene una piscina climatizada de la que poder disfrutar en los fríos días de invierno. Así mismo, cuenta con un gimnasio abierto las 24 horas del día todos los días de la semana, con gran diversidad de máquinas y actividades personalizadas.

Imagen e identidad de marca con aire fresco

Los pocos años de vida que W Barcelona tiene en el sector no han sido para nada un obstáculo en su adaptación al mercado, sino que por el contrario, le han servido de ayuda para instaurarse como un referente en la hotelería de lujo experiencial moderna. La imagen de marca que el hotel ha ganado a base de trabajo duro mediante los numerosos eventos, promociones, fiestas y acciones de comunicación que ha llevado a cabo, es la de un servicio de calidad unido a una experiencia inolvidable para el consumidor. La imagen de marca del Hotel Vela está estrechamente relacionada con una forma de vida cosmopolita, actual, global y moderna.

El excelente e inmejorable emplazamiento que el hotel ocupa a orillas del Mar Mediterráneo y su exquisito diseño tanto interior como exterior, son algunos de los factores que permiten que el hotel se diferencie de la competencia y sea reconocido a nivel mundial. Todos y cada uno de los detalles y materiales empleados en su construcción y decoración evocan modernidad, exclusividad y futuro.

La personalidad de marca que en estos años ha diferenciado y acompañado al hotel de la Ciudad Condal, se define por su carácter innovador, por su diseño minimalista y exclusivo y, sobre todo, por ser una marca entendida como experiencia y como una forma de vida para consumidores de alta gama que buscan personalización, escaparse de la rutina diaria y poder olvidarse momentáneamente de la monotonía de sus vidas. La marca W Barcelona ha conseguido vincularse emocionalmente con sus consumidores, llegando a ser percibida como única en el mercado y capaz de satisfacer y anteponerse a las necesidades y expectativas más elevadas.

En 1998 es el año en el que Starwood funda la marca *W Hotels*, aunque no se integra en la cadena Marriott International hasta septiembre de 2016. Desde sus inicios la marca aparece ligada a un objetivo principal, el cual se ve claramente reflejado en su imagen y personalidad de marca. Dicho objetivo consiste en alimentar la pasión de los clientes por la vida, y conseguir que en el momento en el que abandonen el hotel tengan un nivel de motivación equivalente al de saber con claridad qué es lo que van a hacer con sus vidas a partir de ese momento. Se trata de que consigan absorber las experiencias que hayan vivido entre las cuatro paredes del hotel, para poder aplicarlas al viaje de sus vidas, con el fin de eliminar la monotonía de las mismas. La transformación del lujo en la actualidad se caracteriza en que las marcas, además de ser facilitadoras de experiencias durante la estancia de sus clientes, también tienen que ser motivadoras de una transformación personal. Esta es la clave de la hotelería de lujo moderna para conseguir fidelidad incondicional de un cliente (Hosteltur, 2018b).

Co-creación de valor con los clientes

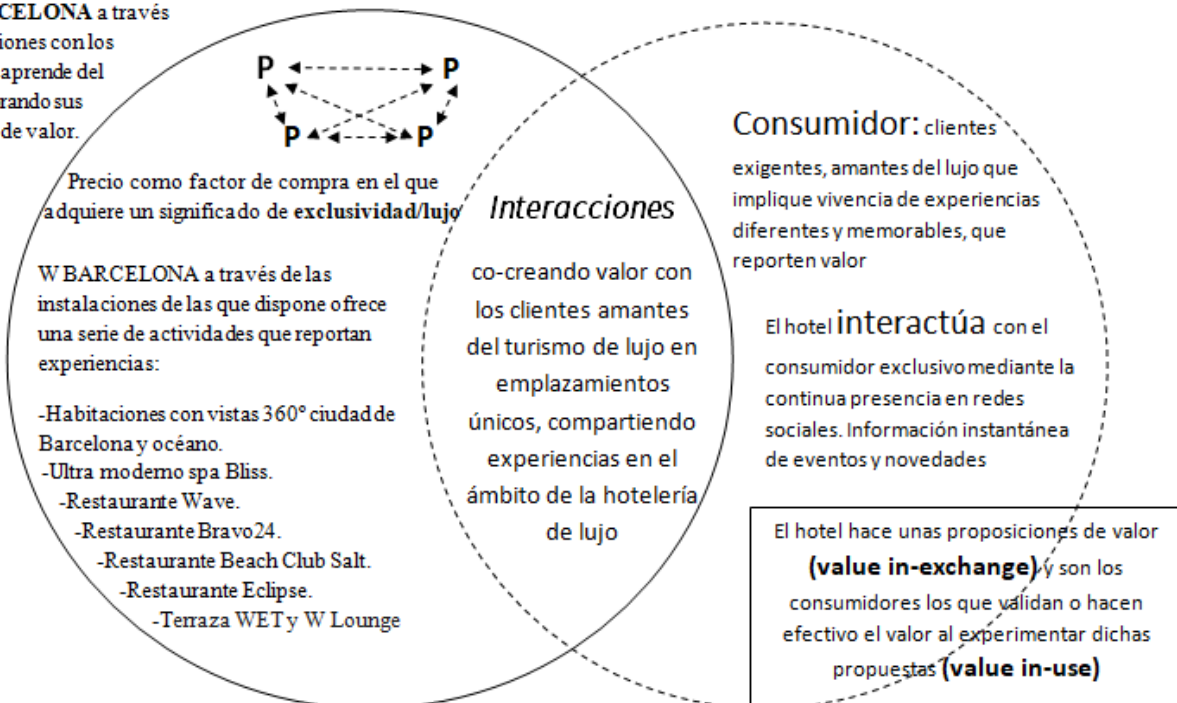
La innovación es una característica diferenciadora en el hotel W Barcelona aplicable a todos los ámbitos en los que desempeña su actividad. Igual es el caso de su interés en la valoración y opinión que los clientes desarrollan sobre las experiencias vividas en las instalaciones del hotel y el valor que estas les reportan.

El hotel considera que la opinión de los clientes es de vital importancia para mejorar en la creación de experiencias generadoras de valor con la finalidad de conseguir una fidelización de los clientes a largo plazo. Así mismo, la marca considera al cliente como principal fuente de innovación y de información, muy por delante de proveedores o competidores.

La finalidad de todo el proceso es llegar a conseguir que hospedarse en el hotel se convierta en una experiencia única e inolvidable, que sea grabada por las mentes de los consumidores para el resto de sus vidas. Con este fin, el hotel busca crear un vínculo emocional y una relación de cooperación con los clientes, con base en la co-creación de valor añadido a través de las redes sociales, en especial Instagram, gracias a la posibilidad de compartir vivencias en tiempo real. (Hosteltur, 2017b).

W BARCELONA, hotel de la ciudad de Barcelona que interactúa bajo un *SERVICE LOGIC* (lógica de servicio) con un consumidor activo, ofreciendo gran variedad de actividades que realizar en las instalaciones del hotel mientras su estancia. Hotel de alta gama a medida para clientes exigentes, amantes del lujo y de experiencias únicas que les aporten algún beneficio a sus vidas.

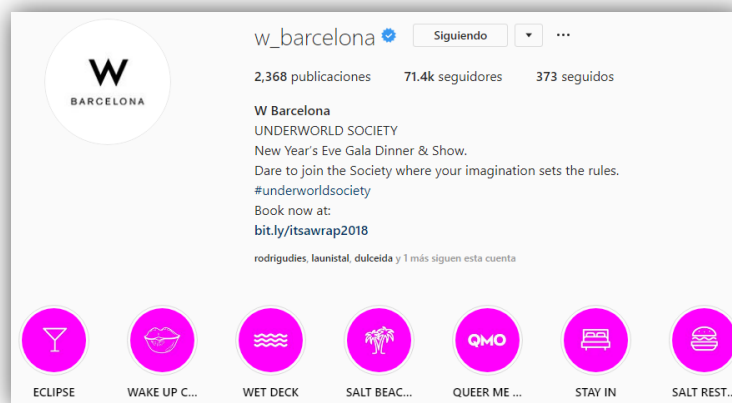
Hotel **W BARCELONA** a través de las interacciones con los consumidores aprende del mercado mejorando sus proposiciones de valor.



Al día con las últimas tendencias

Desde el momento de su apertura, el compromiso que el hotel ha tenido con la creación de contenido en las redes sociales, en este caso de interés con Instagram, ha sido constante. Los resultados de dicha constancia se ven plasmados en la multitud de interacciones que el hotel recibe diariamente en sus fotos y videos, así como en el número de seguidores con los que cuenta actualmente, más de 71.400 seguidores.

Ilustración 6.14. Perfil Instagram W Barcelona



Fuente Instagram (2018)

El W Barcelona en la actualidad tiene una media de 8,5 puntos sobre un total de 10 en Booking basadas en un total de 2.934 calificaciones. Dicha media se calcula a través de las puntuaciones de limpieza con un 8,7, confort 8,9, instalaciones y servicio 8,6, personal 8,5, relación calidad/precio 7,4, *wifi* gratis 7,5 y ubicación 8,9 (Booking, 2018b).

En TripAdvisor el hotel tiene un total de 7.108 comentarios, de los cuales 4.266 lo valoran como un hotel excelente, 1.679 usuarios como bueno, 597 como normal, 289 malo y 277 personas lo describen como pésimo. La nota media en esta plataforma es de 4,5 sobre 5 (TripAdvisor, 2018b).

7. ANÁLISIS EMPÍRICO

7.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo que se pretende alcanzar mediante la realización de este estudio, es el de **analizar y exponer el cambio de paradigma** que se está produciendo en el mercado de los hoteles de lujo a nivel mundial, mediante la transición de un lujo tradicional a un lujo experiencial. Se busca conocer y entender cuáles son las nuevas necesidades de los consumidores de lujo actuales y cómo los hoteles responden ante ellas. Con el fin de profundizar en el panorama actual del mercado de los hoteles de lujo, se han elegido dos casos prácticos opuestos entre sí, como modelo para observar de una manera más objetiva las **diferencias existentes entre el lujo tradicional y el lujo experiencial**. Los casos prácticos de los hoteles Palace Barcelona y W Barcelona se han desarrollado en el apartado anterior.

Como uno de los objetivos secundarios a la investigación, se pretende aportar información a la definición de **atributos que describen** los hoteles de lujo de manera **global** y, más particularmente, cuáles son los **atributos específicos** que los consumidores relacionan con los dos tipos de alojamientos y de lujo estudiados. Así mismo, y de manera más gráfica, se busca conocer el **posicionamiento analítico** que los dos casos seleccionados tienen con respecto a los atributos que les describen y los que no. Mediante este posicionamiento se podrá visualizar el lugar que las marcas ocupan en la mente de los consumidores a través de los atributos que las asocian, así como observar las **diferencias y similitudes existentes entre ambos hoteles**. Dicho posicionamiento permitirá a las marcas saber si la imagen y personalidad que proyectan en el mercado es la que realmente buscan conseguir y, de esta manera, poder conocer cuáles son los aspectos en los que tienen que mejorar y cuáles son los que les diferencian de la competencia.

Otro de los objetivos secundarios de la investigación, centrado en el marco geográfico en el que se encuentran los dos hoteles elegidos para la comparación realizada, busca dar respuesta a cuáles son las **actitudes y opiniones** que los consumidores de hoteles de lujo tienen sobre hospedarse en la **ciudad de Barcelona**, atendiendo a los últimos acontecimientos que han tenido lugar en la Ciudad Condal.

7.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación empírica desarrollada a lo largo de este trabajo contiene tanto técnicas cuantitativas como cualitativas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

7.2.1. Cualitativa

- **Observación** exhaustiva de páginas web de los hoteles Palace Barcelona y W Barcelona, con la finalidad de realizar los casos prácticos que atienden a los dos tipos de lujo que muestran el cambio de paradigma que se está produciendo en el mercado de los hoteles de lujo, en el panorama actual. De dicha observación se obtienen seis de los **atributos** que se utilizan en la realización de la fase cuantitativa de la investigación, y que son de carácter **específico**, tres relacionados con el lujo tradicional y tres con el nuevo lujo experiencial.

- **Entrevistas** personales y vía Instagram. Se llevan a cabo un total de veinte entrevistas personales a clientes asiduos de hoteles de lujo, gracias a la colaboración de una agencia de viajes de la ciudad de León. Así mismo, se realizan otras diez entrevistas a importantes *influencers* del panorama actual de la moda y el turismo, acostumbrados a trabajar con asiduidad para hoteles de lujo del panorama nacional y mundial. Del total de la combinación de las treinta entrevistas se obtienen los cuatro **atributos** que definen los hoteles de lujo de manera **general**, y que son utilizados en la fase cuantitativa de la investigación. Junto con los seis específicos anteriores, hacen el total de los diez atributos utilizados en la realización de la encuesta.

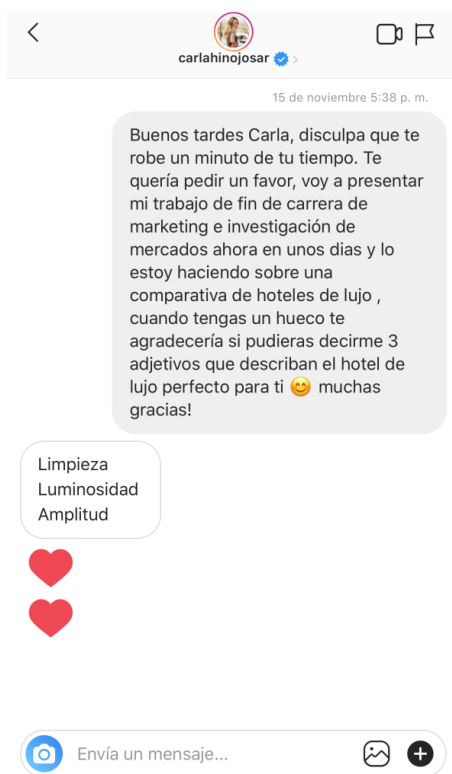
Además, se lleva a cabo una entrevista en profundidad a través de Instagram a la *influencer* y DJ, Laura Put, con el fin de saber su implicación en uno de los eventos realizados por W Barcelona y conocer la manera en la que el hotel trabaja de forma conjunta con los líderes de la comunicación de hoy en día. Los resultados de la entrevista en profundidad se muestran en el desarrollo del caso práctico del lujo experiencial del W Barcelona.

Cuadro 7.1. Ficha técnica entrevistas

FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS	
MUESTRA	30 entrevistas
UNIVERSO	<ul style="list-style-type: none"> • 20 consumidores de hoteles de lujo, clientes de una agencia de viajes de la ciudad de León: 3 sector farmacéutico, 5 propietarios de pymes, 4 funcionarios del sector público, 2 ingenieros, 3 directores de grandes empresas, 2 odontólogos y 1 economista • 10 <i>influencers</i> colaboradores habituales de hoteles de lujo del panorama nacional y mundial: 4 moda, 4 de viajes y lifestyle y 2 de medicina estética
En todo momento se han considerado únicamente personas que se hayan hospedado en más de tres ocasiones en hoteles de lujo del panorama español	
FORMA DE CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal • Entrevista vía Instagram
ENTREVISTADORA	Ana Rodríguez Cañas
TRABAJO DE CAMPO	OCTUBRE-NOVIEMBRE 2018

Cuadro 7.2. Ficha técnica entrevista en profundidad

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	
PERFIL DEL ENTREVISTADO	Reconocida <i>influencer</i> , DJ, actriz y reportera en la 2 de Televisión Española
TÉCNICA EMPLEADA	Entrevista en profundidad
FORMA DE CONTACTO	Entrevista vía Instagram
ENTREVISTADORA	Ana Rodríguez Cañas
TRABAJO DE CAMPO	NOVIEMBRE 2018

Ilustración 7.1. Modelo entrevista a influencer con finalidad obtención atributos**Ilustración 7.2. Inicio entrevista en profundidad**

Fuente Instagram Mensajes (2018)

7.2.2. Cuantitativa:

- **Encuesta online** vía Instagram. Con la finalidad de dar respuesta a gran parte de los objetivos planteados en el trabajo, se diseña y realiza un cuestionario a través de la herramienta de *Google Forms*. El cuestionario está formado por un total de ocho preguntas planteadas en inglés y español (ver ANEXO I). Dependiendo del hotel en el que el consumidor de lujo se haya alojado de los dos casos que ocupan el estudio, Palace Barcelona o W Barcelona, las preguntas del cuestionario se adaptan a uno u otro. Por lo tanto, la primera pregunta hace referencia al emplazamiento en el que el cliente se ha hospedado. La segunda, a la valoración sobre diez atributos, cuatro de ellos generales y seis específicos, que los consumidores de cada hotel de lujo han desarrollado hacia el mismo. La tercera pretende asegurar que los atributos que se han utilizado en la pregunta anterior y, que son objeto de estudio, definen el hotel de manera satisfactoria o si, por el contrario, existe algún otro atributo que no se haya tenido en cuenta y que se considere de importancia y sea diferenciador del hotel. La pregunta número cuatro busca conocer cuál es la actitud o lo sentimientos que hospedarse en la ciudad de Barcelona provocan en los consumidores y, la quinta, saber el por qué.

La sexta, séptima y octava preguntas, pretenden dar a conocer el perfil sociodemográfico de los consumidores de los hoteles de lujo Palace y W Barcelona que han sido encuestados. Todas las preguntas planteadas son de respuesta obligatoria.

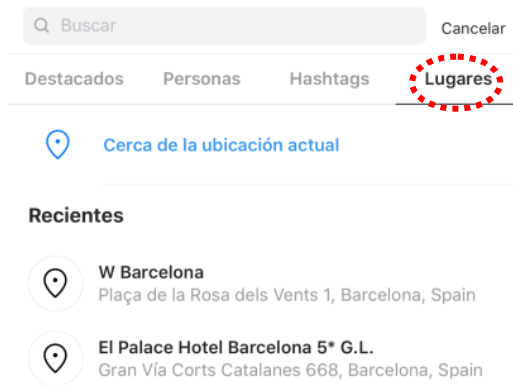
Cuadro 7.3. Tipo de preguntas en la encuesta

TIPO DE PREGUNTAS EN LA ENCUESTA	
<i>¿Alguna vez se ha alojado en estos hoteles?</i>	Cerrada elección única politémica escala nominal
<i>¿En qué medida valora el hotel “X” de acuerdo a las siguientes características?</i>	Cerrada escala Likert
<i>¿Qué hace que este hotel sea único con respecto a otros hoteles de lujo?</i>	Abierta de respuesta corta
<i>¿De qué manera ha influido en su opinión que el hotel se encuentre en la ciudad de Barcelona?</i>	Cerrada elección única politémica escala nominal
<i>¿Por qué?</i>	Pregunta abierta de respuesta corta
Edad	Cerrada elección única politémica escala ordinal
Sexo	Cerrada elección única politémica escala nominal
Nacionalidad	Pregunta abierta de respuesta corta

Con la finalidad de obtener respuestas de clientes que realmente se hayan alojado en los emplazamientos y ante la dificultad de la obtención de dicha información, el método que se utiliza para la realización de los cuestionarios es a través de Instagram. Dicha red social tiene una importancia decisiva y vital en el desarrollo de la investigación ya que da la posibilidad de buscar imágenes que hayan sido previamente etiquetadas en una ubicación concreta por parte de los usuarios. En la opción de búsqueda por “lugares” basta con introducir el nombre de cualquiera de los dos hoteles para obtener al instante multitud de fotografías de personas, que en el momento de su estancia, han subido una foto en las instalaciones del hotel y han etiquetado la ubicación oficial del mismo.

Tras hacer una revisión de las imágenes, se seleccionan por conveniencia, aquellas en las que claramente se observe que la persona se ha alojado en las instalaciones del hotel que corresponda. A continuación, vía mensajes de Instagram, se contacta con dicha persona, en inglés o español, con la finalidad de que realice la encuesta. Se envía a un total de 310 personas de las cuales se obtienen **150 encuestas**.

Ilustración 7.3. Búsqueda por lugares



Fuente Instagram (2018)

Ilustración 7.4. Encuesta enviada inglés

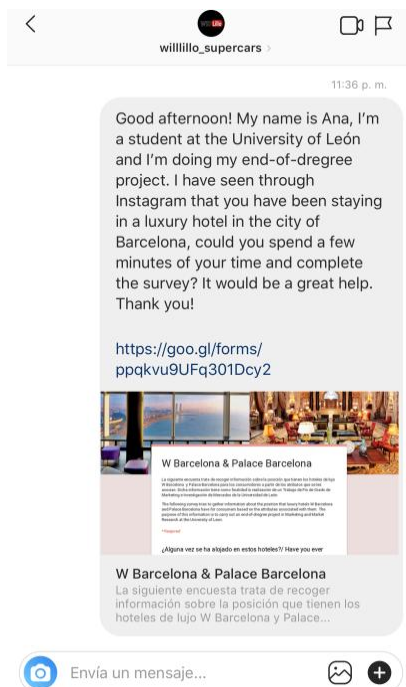


Ilustración 7.5. Encuesta enviada español



Fuente Instagram Mensajes (2018)

Cuadro 7.4. Ficha técnica encuesta

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
OBJETIVOS	Realización de un posicionamiento analítico de dos hoteles y los diez atributos Obtención de atributos de importancia para los consumidores de los dos hoteles Conocer percepciones de la ciudad de Barcelona en consumidores de hoteles de lujo
TIPO DE ENCUESTA	Encuesta online
SISTEMA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Cuestionario vía Instagram mensajes
TIPO DE CUESTIONARIO	Cuestionario estructurado combinación de respuestas abiertas y cerradas
TRABAJO DE CAMPO	20-30 NOVIEMBRE
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIOS	Consumidores de hoteles de lujo que se hayan hospedado en el hotel Palace Barcelona y el hotel W Barcelona
UNIDAD MUESTRAL	Consumidores de hoteles de lujo que se hayan hospedado en el hotel Palace Barcelona y el hotel W Barcelona que hayan registrado la ubicación oficial en Instagram
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Por conveniencia
TAMAÑO DE LA MUESTRA	150 encuestas <ul style="list-style-type: none"> • 76 clientes Palace Barcelona • 74 clientes W Barcelona

- **Tratamiento de los datos.** Una vez realizado el cuestionario, y a partir de la base de datos en formato Excel que la plataforma de *Google Forms* ofrece para la visualización de los resultados obtenidos, se procede al etiquetado de los hoteles asignando 1 al hotel Palace Barcelona y 2 al hotel W Barcelona. Así mismo, los atributos en escala Likert se entienden 1 como la valoración más baja o “nada” y 5 la valoración más alta o “mucho”. A continuación se crea una tabla dinámica con la finalidad de obtener las puntuaciones conjuntas totales de las valoraciones de los atributos que los clientes perciben de los hoteles que ocupan el estudio (ver ANEXO II). Una vez trasladados los datos de los hoteles, los atributos y las puntuaciones totales de las valoraciones a *R Commander*, se trabaja con el *plugin Factominer* con el objetivo de realizar un Análisis de Correspondencias Simple con los dos hoteles y los diez atributos (ver ANEXO III).

El Análisis de Correspondencias Simple (ACS) es una técnica de carácter simple, como bien su nombre indica, que trabaja con datos cualitativos y cuya finalidad es la obtención de información sobre un conjunto de datos de manera objetiva mediante la representación gráfica.

La realización de dicho análisis en *Factominer* permite obtener un posicionamiento analítico que muestra el lugar que las dos marcas ocupan en la mente de sus consumidores, es decir, las percepciones que tienen los clientes sobre el hotel y la posición que ocupa con respecto al otro emplazamiento considerado su competencia.

7.3. RESULTADOS FASE CUALITATIVA

7.3.1. Resultados de la observación. Atributos específicos.

Tras la observación y recogida de información referente a los dos casos prácticos de estudio, se observa una clara diferencia en las características que definen a cada uno de los hoteles de forma específica. Dichas características, coinciden con la concepción del cambio del paradigma del lujo en los hoteles que ambos casos representan.

Con respecto al hotel Palace Barcelona, el cual se caracteriza por ser un claro ejemplo de lujo tradicional, en primer lugar se puede definir por su tradición y cultura característicos, en segundo, por el nivel y estatus que cada una de las estancias desprenden y, por último, por su diseño histórico y clásico.

En cuanto al hotel W Barcelona, los atributos que le definen son la innovación, las experiencias y actividades que ofrece en sus instalaciones y, por último, su diseño minimalista y cosmopolita, que se ha convertido en un ícono de la Ciudad Condal.

Cuadro 7.5. Atributos específicos obtenidos

ATRIBUTOS ESPECÍFICOS OBTENIDOS	
PALACE BARCELONA	W BARCELONA
<ul style="list-style-type: none"> • TRADICIÓN Y CULTURA • NIVEL, ESTATUS • DISEÑO HISTÓRICO, CLÁSICO 	<ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN • EXPERIENCIAS, ACTIVIDADES • DISEÑO MINIMALISTA, COSMOPOLITA

7.3.2. Resultados de las entrevistas. Atributos generales.

Mediante la realización de las 30 entrevistas vía Instagram y personales, cuya finalidad es que cada uno de los consumidores habituales de hoteles de lujo defina con tres adjetivos el hotel perfecto para él, se obtienen los atributos generales que definen los hoteles de lujo de forma global.

Estos atributos generales, hacen referencia a las características básicas que todo cliente espera satisfacer al alojarse en un hotel de lujo del panorama actual, mientras que los atributos específicos anteriormente desarrollados, muestran la personalidad y razón de ser de los dos tipos de lujo que ocupan el estudio.

Dentro de los atributos más repetidos encontramos, además de los seleccionados por su mayor frecuencia en las respuestas, algunos característicos como son, en primer lugar, la equipación o *amenities* con la que deben contar los hoteles de esta categoría, cubriendo cualquier necesidad que al cliente le pueda surgir en su estancia, en segundo, la comodidad de las camas y almohadas para poder descansar placenteramente y, en tercer lugar, que ofrezca una amplia oferta *gourmet* para poder desayunar, comer o cenar, dentro del hotel o en las habitaciones si se desea, con un servicio 24 horas.

Cabe destacar que el quinto de los atributos que se tuvo de mayor frecuencia en esta fase de la investigación, hace referencia al diseño, el cual ya se encuentra desarrollado en los atributos específicos como característica diferenciadora de ambos tipos de hoteles.

Los resultados obtenidos acerca de los adjetivos más utilizados para definir las características que todo hotel de lujo debería de cumplir, con el fin de cubrir las necesidades básicas de lo que supone alojarse en un establecimiento de estas características, se presentan el Cuadro 7.6.

Cuadro 7.6. Atributos generales obtenidos

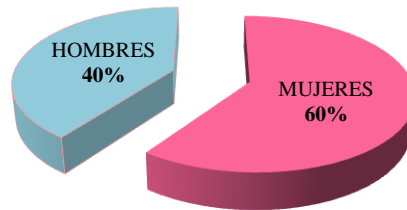
ATRIBUTOS GENERALES OBTENIDOS
1º SERVICIO PERSONALIZADO 24 HORAS
2º ALTA CALIDAD
3º EXCELENTE UBICACIÓN
4º TRANQUILIDAD

7.4. RESULTADOS FASE CUANTITATIVA

7.4.1. Perfil sociodemográfico de la muestra

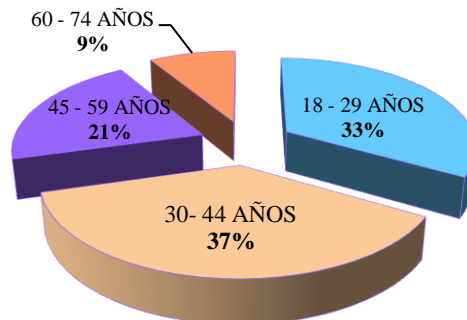
Estos datos permiten determinar cuáles son las características de la muestra que ha cumplimentado el cuestionario.

Gráfico 7.1. Variable sexo



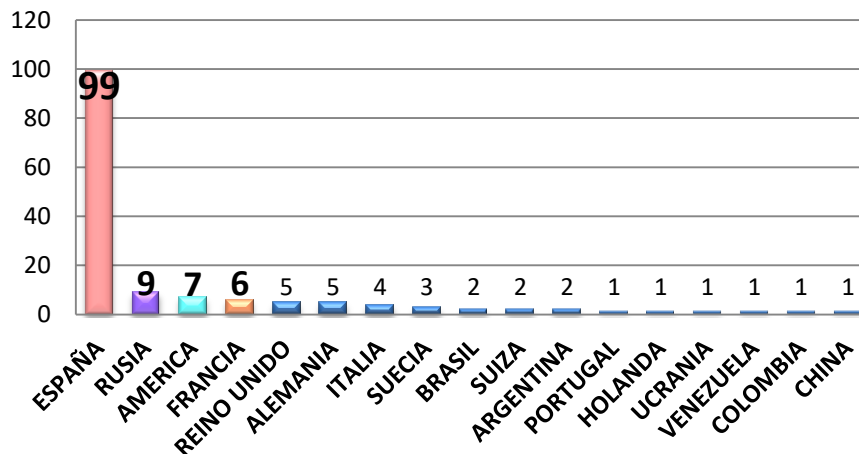
De los 150 encuestados, se observa que la distribución no está equilibrada en relación a la variable sexo, aunque la diferencia de ambos porcentajes no es excesivamente elevada. El reparto obtenido es del 60% de las encuestas respondidas por mujeres y el 40% por hombres.

Gráfico 7.2. Variable edad



Respecto a la variable edad, se observa que la mayor parte de las encuestas fueron respondidas por personas entre los 30 a 44 años (37%). Si se consideran las edades conjuntas de 18 a 44 años se obtiene un 70% del total de las encuestas realizadas. El porcentaje de edad de 45 a 59 años le sigue de cerca a los dos anteriores, mientras que los mayores de 60 sólo suponen el 9% de los encuestados. Cabe destacar que es posible que este resultado se deba a que la encuesta se ha realizado por una red social en la que el perfil medio de los usuarios ronda las edades con más porcentaje obtenido.

Gráfico 7.3. Variable nacionalidad procedencia



Los resultados por países detallan que la mayor parte de la muestra es de nacionalidad española (66% de los encuestados). Si se suman los participantes del resto de países no es tan representativo como el anterior (34%). Destacan en las primeras posiciones después de España, las personas de nacionalidad rusa, americana, francesa, inglesa y alemana.

7.4.2. Posicionamiento analítico Palace Barcelona y W Barcelona

Teniendo en cuenta que el posicionamiento analítico realizado sólo se centra en el estudio de dos marcas de hoteles, se obtiene una dimensión para el análisis. Por lo tanto, en la primera y única dimensión, se puede observar que la coordenada que hace referencia al hotel Palace Barcelona es positiva y la del hotel W Barcelona es negativa.

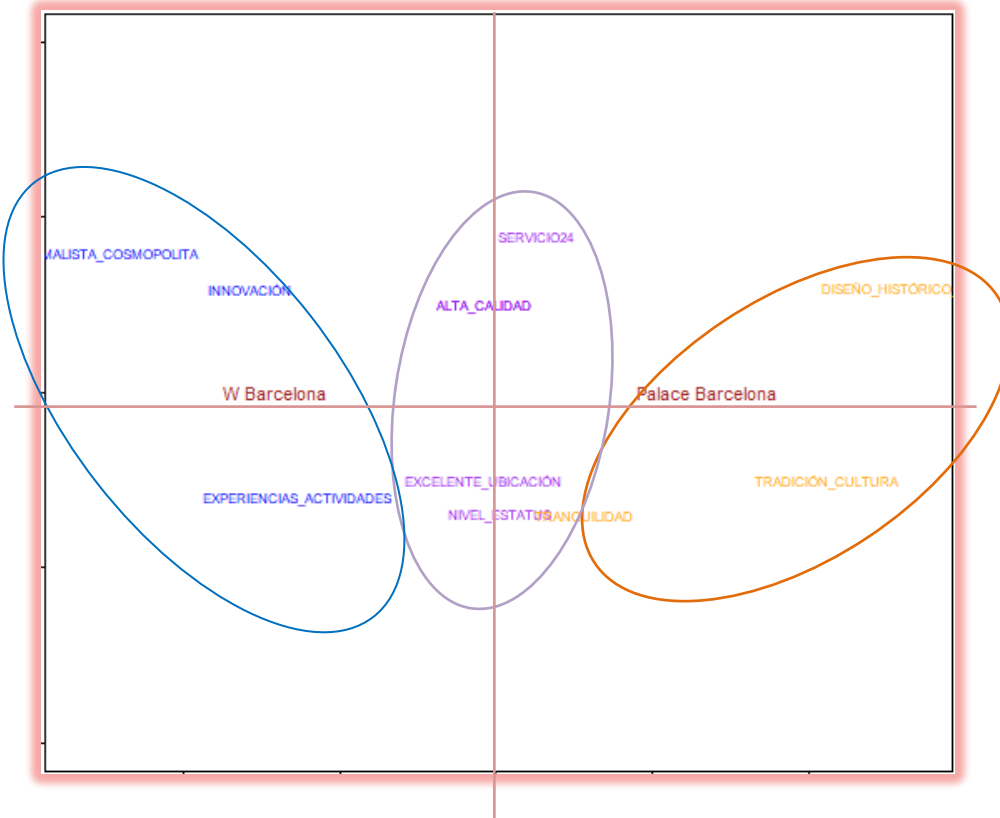
Tabla 7.1. Coordenadas hoteles y atributos

		ALTA CALIDAD	-0.013278111
		DISEÑO HISTÓRICO CLÁSICO	0.541232053
		DISEÑO MINIMALISTA COSMOPOLITA	-0.533719539
		EXCELENTE UBICACIÓN	-0.015958182
		EXPERIENCIAS ACTIVIDADES	-0.252338521
		INNOVACIÓN	-0.315351681
		NIVEL ESTATUS	0.004928497
Palace Barcelona	W Barcelona	SERVICIO24	0.051615465
0.2708796	-0.2835486	TRADICIÓN CULTURA	0.424731151
		TRANQUILIDAD	0.114679377

De esta manera, “DISEÑO HISTÓRICO CLÁSICO” es la modalidad con mayor coordenada positiva (0.5412) y por tanto, la que más define al hotel Palace Barcelona. De cerca le sigue “TRADICIÓN Y CULTURA” (0.4247) siendo el segundo de los atributos más característicos de la marca. Además, Palace Barcelona también está definido por el tributo “TRANQUILIDAD” aunque en menor medida (0.1146).

En cuanto al hotel W Barcelona, “DISEÑO MINIMALISTA COSMOPOLITA” es el atributo con mayor coordenada negativa (-0.5337) y por lo tanto el que mejor le define. Le siguen de cerca “INNOVACIÓN” (-0.3153) y “EXPERIENCIAS Y ACTIVIDADES” (-0.2523).

Gráfico 7.4. Posicionamiento analítico



Por lo tanto, el hotel Palace Barcelona está claramente diferenciado de su competencia por los atributos “diseño histórico”, “tradición y cultura” y, aunque en menor medida, por “tranquilidad”. De esta manera, se puede concluir que la imagen de marca que los consumidores tienen de **hotel Palace Barcelona** es la de un hotel que destaca por su **diseño histórico y por la tradición y cultura que le definen**. Así mismo, los consumidores consideran que se trata de un **hotel tranquilo** en el que poder relajarse.

El **hotel W Barcelona**, se diferencia claramente de la competencia por los atributos “diseño minimalista y cosmopolita”, “innovación” y “experiencias y actividades”. Por lo tanto, la imagen de marca que los consumidores tienen del hotel destaca por su **diseño minimalista y cosmopolita**, el cual se ha convertido en un referente de la ciudad de Barcelona, y consideran que es un **hotel de carácter innovador**. Así mismo, destaca por la **multitud de experiencias y actividades** que se pueden realizar sin necesidad de salir de las instalaciones del hotel.

Destaca apreciar que los atributos generales y específicos, establecidos en la fase cualitativa de la investigación coinciden con la percepción de los consumidores, a excepción del atributo “nivel y estatus” que fue considerado como un adjetivo que define el hotel Palace Barcelona y los consumidores de ambos hoteles consideran que es un atributo que define a ambos indistintamente. Del mismo modo, algo semejante ocurre con “tranquilidad”, que fue considerado como un atributo de carácter general y, sin embargo, se relaciona en mayor medida con el hotel Palace Barcelona.

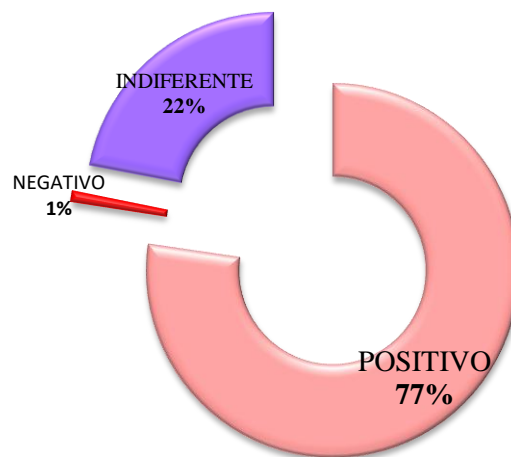
Por lo tanto, se concluye que los atributos de carácter general que caracterizan a ambos tipos de hoteles son el servicio disponible 24 horas, la alta calidad entendida de manera global, la excelente ubicación de ambos hoteles y, el nivel y estatus que alojarse en ambos representa.

7.4.3. Otros atributos relevantes para los consumidores

- **Hotel Palace Barcelona.** Tal y como se recoge en el análisis del caso práctico del hotel Palace Barcelona, los consumidores, además de recalcar la importancia de los atributos ya utilizados en el posicionamiento analítico, consideran de vital importancia y una fuente de diferenciación para el hotel, la perfecta combinación que ha sabido introducir en las instalaciones tras la reforma del establecimiento, combinando **modernidad y tradición** en un equilibrio exacto. Así mismo, los clientes destacan el **confort y la comodidad** de las habitaciones, camas y almohadas del hotel. Otra de las características diferenciadoras que los consumidores destacan del hotel en numerosas ocasiones, es la gran calidad del servicio **gourmet**, el cual cuenta con una cocina de la mano de uno de los chefs más reconocidos del panorama español.
- **Hotel W Barcelona.** Además de recalcar la importancia de los atributos específicos que definen al hotel de su competencia, los consumidores de lujo que han disfrutado de las instalaciones del hotel coinciden, la gran mayoría, en el impactante efecto que producen **las vistas** desde todos los puntos de las instalaciones del hotel, gracias a la altura del edificio y su construcción con grandes cristalerías. Otros de los aspectos destacados del hotel, tal y como se recoge en los casos prácticos analizados, son la gran variedad de restaurantes de los que dispone, la exclusiva piscina con vistas a la Barceloneta y su impactante arquitectura que se ha convertido en uno de los iconos de la ciudad.

7.5. LA CIUDAD DE BARCELONA Y SU REPERCUSIÓN EN RESULTADOS

Del total de los 150 encuestados, el 77% valora la experiencia de alojarse en la ciudad de Barcelona, unido a la estancia en los hoteles estudiados, como positiva. Entre las diversas opiniones, destacan las de aquellas personas que consideran a Barcelona como el perfecto destino turístico gracias a las buenas comunicaciones que la ciudad tiene, tanto a nivel geográfico español, como a nivel Europeo. Así mismo, dicen se trata de una ciudad moderna, cosmopolita y con mucha vida tanto por el día, como por la noche, destacando en especial la historia de la ciudad y lo mucho que hay que ver y hacer en los días que pernoctas en la Ciudad Condal. Así mismo, dan gran importancia y valor al clima, que sea una ciudad con playa y mar, y la gran amabilidad y carácter de la población barcelonesa.



El 22% de los encuestados, declara indiferente la valoración que ha realizado del hotel ante el hecho de que se encuentre en una ciudad como Barcelona. Alegan que su opinión sobre el emplazamiento sería la misma si estuviera en cualquier otro sitio de la geografía española.

Por último, sólo un 1%, recalcan el descontento de alojarse en la época en la que la situación de la ciudad era muy inestable, haciendo que su experiencia conjunta no fuera positiva. Así mismo, recalcan el hecho de ser una ciudad con exagerado turismo que no permite disfrutar de la verdadera esencia del lugar y su historia.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Para concluir con el presente trabajo de investigación, en primer lugar, resaltar la creciente importancia que el mercado del lujo está teniendo en Europa y, especialmente, en el panorama español, en el que se está produciendo un crecimiento exponencial, tanto en consumidores, como en empresas competidoras en el sector. La hotelería de lujo tiene vital importancia en dicho desarrollo, por lo que en este Trabajo de Fin de Grado, se ha estudiado y analizado el sector de los hoteles de lujo del panorama español, tomando de referencia la ciudad de Barcelona por su carácter cosmopolita e importancia en el turismo internacional. Otro de los motivos de la elección del tema de interés, es el estudio del cambio de paradigma que se está produciendo en el mercado del lujo, en el que los hoteles constituyen un claro exponente ya que muestran la transición hacia el cambio de valores de los nuevos consumidores de lujo.

Uno de los principales objetivos del presente trabajo de investigación es mostrar, entender y desarrollar en profundidad, el cambio y evolución del lujo tradicional hacia el nuevo lujo experiencial, mediante los casos prácticos que se han considerado como modelo.

Las conclusiones a las que se han llegado mediante la consecución de los objetivos presentados son, en primer lugar, la necesidad de las marcas del sector de la hotelería de lujo de renovarse y adaptarse a un **nuevo consumidor que demanda ser protagonista de experiencias únicas, que le generen valores y sentimientos positivos** y, que a su vez, estén estrechamente ligados y relacionados al estilo de vida que les define.

El nuevo consumidor de lujo quiere tener un **contacto directo con las marcas**, gracias a la posibilidad que las redes sociales dan a las empresas de mantener una relación estrecha y cercana con los clientes, así como de crear un punto de unión y de co-creación de valor directo, *business to consumer* (B2C), que permita a la empresa mantenerse al día en la oferta a sus clientes.

Haciendo referencia a la perspectiva de la demanda, se han seleccionado una serie de atributos que los hoteles deben de tener presentes en el desarrollo de su imagen y personalidad de marca para conseguir una clara diferenciación y ventaja competitiva en el mercado.

Además de los atributos generales, que todo hotel de lujo debe cumplir para satisfacer las necesidades de los clientes, existen una serie de atributos específicos que son la razón de ser de las marcas y su principal activo de valor en la diferenciación de la competencia. Tras el análisis de dichos atributos por parte de consumidores de lujo que se han alojado en uno de los dos hoteles estudiados, se llega a la conclusión de que el hotel **Palace Barcelona** destaca por su **diseño histórico y por la tradición y cultura que le definen**. Así mismo, los consumidores consideran que se trata de un **hotel tranquilo** en el que poder relajarse. El hotel **W Barcelona** se define por su **diseño minimalista y cosmopolita**, el cual se ha convertido en un referente de la ciudad de Barcelona. Así mismo, los consumidores consideran que el hotel se diferencia por su **carácter innovador** y destacan la **multitud de experiencias y actividades** que se pueden realizar sin necesidad de salir de las instalaciones del hotel.

Características comunes a ambos hoteles que los consumidores consideran como básicas y, por lo tanto, no reportan mayor valor añadido, son el servicio disponible 24 horas, la alta calidad entendida de manera global, la excelente ubicación de ambos hoteles y, el nivel y estatus que alojarse en ambos representa.

Por lo tanto, la hotelería de lujo tiene que tener presente que a la hora de adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores actuales, no debe perder la personalidad que define a la marca y que constituye un punto fuerte de diferenciación en el mercado. Hay que renovarse pero sin olvidar los valores y filosofía que son la razón de ser de las empresas desde sus orígenes. Así mismo, haciendo referencia al ámbito geográfico seleccionado para la presentación de los casos prácticos, queda demostrada la importancia que la ciudad de Barcelona sigue teniendo como uno de los mayores atractivos hoy en día en el panorama del turismo español y mundial. A pesar de haberse visto envuelta en un periodo de incertidumbre política, no ha dejado de ser una de las ciudades preferidas para los consumidores de hoteles de lujo.

La sociedad avanza hacia nuevas formas de entender la vida y el lujo que se encuentra en el disfrute personal mediante la vivencia de experiencias que hagan sentir algo único y que perduren en el tiempo. A pesar de las diferencias claramente existentes entre los dos hoteles estudiados, que muestran el cambio de paradigma en la sociedad, ambos han conseguido encontrar y definir su razón de ser y proyectarla en sus consumidores, llegando a crear una fuerte y diferenciadora personalidad e imagen de marca.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca : las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla* (1.^a ed.). México: Prentice-Hall.
- Agent Travel. (2017). El sector turístico alerta del aumento de la ‘turismofobia’ en los destinos españoles. *Agent Travel*. Recuperado a partir de http://www.agenttravel.es/noticia-027399_El-sector-turistico-alerta-del-aumento-de-la-‘turismofobia’-en-los-destinos-espanoles.html
- Agent Travel. (2018a). El turista de lujo es digital, reserva por anticipado y es muy activo en redes sociales. *Agent Travel*. Recuperado a partir de http://www.agenttravel.es/noticia-032091_El-turista-de-lujo-es-digital-reserva-por-anticipado-y-es-muy-activo-en-redes-sociales-.html
- Agent Travel. (2018b). Los hoteles de Barcelona “salvan” el año y facturan un 6% más pese a la inestabilidad. *Agent Travel*. Recuperado a partir de http://www.agenttravel.es/noticia-029735_Los-hoteles-de-Barcelona--salvan--el-año-y-facturan-un-6-mas-pese-a-la-inestabilidad-.html
- Anglés, M. (2015, julio 13). El antiguo Ritz y sus habitaciones doradas. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/catalunya/2015/07/13/55a379fdca47412f588b4579.html>
- Arpizio, C. D. (2018). *Spanish Excellence : Today & Tomorrow* (Estudio cuantitativo y cualitativo). Bain & Company.
- Baz, J. (2018, enero 26). Cesar Ritz: El pionero de la hotelería de lujo moderna [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://hotelperunews.com/historias-de-hoteleros-cesar-ritz-el-pionero-de-la-hoteleria-de-lujo-moderna/>
- Blanchar, C. (2018, julio 14). La caída de la ocupación turística asoma a Barcelona al decrecimiento. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/ccaa/2018/07/14/catalunya/1531585174_088788.html
- Bofill, R. (2009). W Hotel Barcelona – Ricardo Bofill Taller de Arquitectura. Recuperado 1 de octubre de 2018, a partir de

<http://www.ricardobofill.es/projects/w-hotel-barcelona/>

Booking. (2018a). El Palace Barcelona, Barcelona. Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de

https://www.booking.com/hotel/es/ritzbcn.es.html?aid=318615;label=Spanish_Spa_in_ES_ES_47012188718iD51y0sPC2qPAmihVWW%2AWAS219301755977%3Apl%3AAta%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;dest_id=-372490;dest_type=city;dist=0;hapos=1;hpos=1;room1=A%2CA;sb_price_type=t

Booking. (2018b). W Barcelona, Barcelona. Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de <https://www.booking.com/hotel/es/w-barcelona.es.html>

Campuzano García, S. (2016). *La fórmula del lujo* (1.ª ed.). Madrid: LID.

Carasila, M. C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114.

Castro, K. (2017). Los nuevos consumidores del lujo y su huella en el mercado. *Forbes*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/consumidores-de-lujo/>

Catalonia Hotels & Resorts. (2015). ¿Cómo se otorgan las estrellas en los hoteles? [Mensaje en un blog]. Recuperado 15 de octubre de 2018, a partir de <https://www.cataloniahotels.com/es/blog/como-se-otorgan-las-estrellas-en-los-hoteles/>

Cerem Comunicación. (2016, marzo 22). Claves del marketing experiencial [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <https://www.cerem.es/blog/claves-del-marketing-experiencial>

Cerodosbe. (2015, noviembre 16). Marriott y Starwood crean el mayor grupo hotelero del mundo. *Economía Digital*. Recuperado a partir de https://www.cerodosbe.com/es/alojamiento/marriott-y-starwood-crean-el-mayor-grupo-hotelero-del-mundo_14963_102.html

Cristina. (2009, junio 18). El hotel Vela, el nuevo y controvertido Hotel W de Barcelona 5* [Mensaje en un blog]. Recuperado 1 de octubre de 2018, a partir de <https://www.trendencias.com/lujo/el-hotel-vela-el-nuevo-y-controvertido-hotel-w->

de-barcelona-5

El Boletín. (2018, enero 16). El mercado del lujo crecerá a un ritmo del 3,4% anual hasta 2020, según EY. *El Boletín*. Recuperado a partir de <https://www.elboletin.com/noticia/158173/economia/el-mercado-del-lujo-crecera-a-un-ritmo-del-34-anual-hasta-2020-segun-ey.html>

Ernst & Young. (2017). The EY luxury and cosmetics financial factbook 2017. Recuperado a partir de <https://www.ey.com/es/es/home/ey-the-luxury-and-cosmetics-financial-factbook-2017>

Ferrero, G. (1901). The evolution of luxury. *The International Journal of Ethics*, 11(3), 346-354.

Fernández, E. (2014, julio 20). E-turista, evolución del comportamiento del turista en la era digital [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://blogs.icemd.com/blog-e-turista-evolucion-del-comportamiento-del-turista-en-la-era-digital/quien-es-el-cliente-de-tu-hotel-los-10-nuevos-perfiles-de-turistas/>

Franco, A. (2016). Todas las marcas de lujo están buscando a Henry. *Vanity Fair*. Recuperado a partir de <https://www.revistavanityfair.es/poder/articulos/henry-lujo-millonarios-ricos-marcas-tendencia/22024>

García-Arnau, I. (2017, abril 12). Barcelona, el segundo destino favorito del lujo. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/2017/04/12/58eded9a468aebff058b463e.html>

Gomis, S., y Fermín Gómez, J. (2017). Cinc dies a... L'Hotel Palace. *RTVE*. Archivo video, Spain. Recuperado a partir de <http://www.rtve.es/alacarta/videos/cinc-dies-a/cinc-dies-lhotel-palace/4021297/>

González-Román, R. (2016, junio 9). Cómo elegir un posicionamiento de marca eficaz y ejemplos [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://www.branderstand.com/como-elegir-un-posicionamiento-de-marca-eficaz-y-ejemplos/>

González, J. (2014, julio). Los 4 significados del lujo (según Kapferer) Parte I [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <https://thinkandsell.com/blog/los-4->

significados-del-lujo-segun-kapferer-parte-i/

Gutiérrez Rodríguez, P., y Cuesta Valiño, P. (2010). Upscale marketing. En J. Sánchez Herrera y T. Pintado Blanco (Eds.), *Estrategias de marketing para grupos sociales* (pp. 265-303). Madrid: ESIC.

Hosteltur. (2013). El Puerto de Barcelona autoriza la venta del Hotel W. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/161060_puerto-barcelona-autoriza-venta-hotel-w.html

Hosteltur. (2014). Turismo de lujo: un nuevo segmento que prima la experiencia sobre la ostentación. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/163370_turismo-lujo-nuevo-segmento-prima-experiencia-ostentacion.html

Hosteltur. (2016). La fusión de Marriott y Starwood crea la mayor cadena hotelera de Barcelona. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/118009_fusion-marriott-starwood-crea-mayor-cadena-hotelera-barcelona.html

Hosteltur. (2017a). El mercado hotelero de lujo alcanzará los 19.396 M € en 2022. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/120785_mercado-hotelero-lujo-alcanzara-19396-m-2022.html

Hosteltur. (2017b). La innovación turística, de la mano de la cocreación con los clientes. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/122887_innovacion-turistica-mano-cocreacion-clientes.html

Hosteltur. (2018a). Hoteles de Barcelona: ocupación, precio y facturación siguen a la baja. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/107774_hoteles-de-barcelona-ocupacion-precio-y-facturacion-siguen-a-la-baja.html

Hosteltur. (2018b). Marriott da un paso más en su concepto del lujo con W Hotels. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/109085_marriott-innova-en-el-concepto-del-lujo-de-la-mano-de-w-hotels.html

Hotel El Palace. (2018). El Palace Hotel Barcelona 5 Estrellas Gran Lujo. Recuperado 28 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.hotelpalacebarcelona.com/>

- Hotel Palace Barcelona. (2018). [Instagram Oficial Palace Barcelona]. Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de <https://www.instagram.com/elpalacebarcelona/?hl=es>
- Irastorza, E. (2018, septiembre 21). La democratización del lujo. Recuperado a partir de <https://www.eae.es/categorias-de-actualidad/faculty-research/la-democratizacion-del-lujo>
- Izquierdo Yusta, A., Jiménez Zarco, A. I., y Martínez Ruiz, M. P. (2014). Marketing en el sector del lujo. En J. M. Cubillo y A. Blanco (Eds.), *Estrategias de marketing sectorial* (1.ª ed., pp. 15-39). Madrid: Esic Editorial.
- Jiménez Botías, M. (2017, diciembre 4). Octubre fue el peor mes del año para el sector hotelero de Barcelona. *El Periódico*. Recuperado a partir de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20171204/octubre-fue-el-peor-mes-del-ano-para-el-sector-hotelero-de-barcelona-6471668>
- Joachimsthaler, E., y Aaker, D. A. (2000). Crear marcas sin utilizar medios de comunicación masivos. En Harvard Business Review (Ed.), *Gestión de marcas* (1-25). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Jorro, I. (2015, octubre 5). El Hotel Palace Barcelona dará a luz una cadena de lujo. *Economía Digital*. Recuperado a partir de https://www.cerodosbe.com/es/alojamiento/el-hotel-palace-barcelona-dara-a-luz-una-cadena-de-lujo_14507_102.html
- Jorro, I. (2016, junio 12). El Palace Hotel de Barcelona sale del agujero. *Crónica Business*. Recuperado a partir de https://cronicaglobal.elespanol.com/business/el-palace-hotel-de-barcelona-sale-del-agujero_40309_102.html
- Jorro, I. (2018, agosto 16). Los dueños del Palace Barcelona «aplican el 155» al hotel. *Crónica Business*. Recuperado a partir de https://cronicaglobal.elespanol.com/business/hotel-palace-director-dueno-propietario_160415_102.html
- La Vanguardia. (2017, noviembre 29). El Palace conmemora los 100 años de la sociedad Hotel Ritz de Barcelona. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <https://www.lavanguardia.com/ocio/20171129/433293975944/el-palace->

conmemora-los-100-anos-de-la-sociedad-hotel-ritz-de-barcelona.html

Loperena, M. (2018, enero 25). La facturación de los hoteles de lujo de Barcelona cae un 35% en diciembre. *20minutos*. Recuperado a partir de <https://www.20minutos.es/noticia/3243936/0/el-sector-hoteler-de-barcelona-termina-el-2017-con-un-6-mas-de-facturacion/>

Marketing Directo. (2017, noviembre 19). ¿Qué significa el lujo para el nuevo consumidor? Recuperado a partir de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/significa-lujo-nuevo-consumidor>

Meet In. (2018). W BARCELONA. Inauguración temporada de verano en SALT. *Meet In*. Recuperado a partir de <https://www.meet-in.es/w-barcelona-inauguracion-temporada-de-verano-en-salt/>

Molina, B. (2016, enero 30). Personalidad de marca [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://www.branderstand.com/personalidad-de-marca/>

Molleja, N. (2018, abril 19). ¿España es el próximo mercado de lujo? [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <https://brandandlife.es/2018/04/19/espana-es-el-proximo-mercado-de-lujo/>

Mueller, M. (2015, abril 8). La nueva era del lujo experiencial. Recuperado a partir de <https://loff.it/business-club/news/la-nueva-era-del-lujo-experiencial-190676/>

Olamendi, G. (2009). Estrategias de posicionamiento. Recuperado a partir de <http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/posicionamiento.pdf>

Pérez, R. C. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.

Profesional Horeca. (2016, julio 12). El hotel W Barcelona busca su «insider». Recuperado a partir de <http://profesionalhoreca.com/hotel-w-barcelona-busca-insider/>

Puro Marketing. (2011, junio 22). La importancia del posicionamiento de una marca en el mercado y en la mente de los consumidores [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <https://www.puromarketing.com/13/10274/importancia-posicionamiento-marca-mercado-mente.html>

- Quijano, G. (2017). Qué es la co-creación y cómo sacar provecho de ella [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <https://www.marketingyfinanzas.net/2017/01/que-es-la-co-creacion/>
- Solera, E. (2010, marzo 6). W desembarca en España con más de 400 vistas al mar. *El País Economía*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/03/06/sentidos/1267846038_850215.html
- Trillas, A., y Piñol, À. (2009, mayo 20). El hotel Vela, nuevo icono de Barcelona, costó 280 millones. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/2009/05/20/catalunya/1242781649_850215.html
- TripAdvisor. (2018a). Hotel El Palace (Barcelona, España). Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d190617-Reviews-El_Palace_Hotel-Barcelona_Catalonia.html
- TripAdvisor. (2018b). W Barcelona (España). Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d1465497-Reviews-W_Barcelona-Barcelona_Catalonia.html
- Vargas, Á. (2012). Hotelería de lujo: adaptarse a un nuevo cliente. *Hosteltur*. Recuperado a partir de https://www.hosteltur.com/164650_hoteleria-lujo-adaptarse-nuevo-cliente.html
- Vilches, V. (2018). Los 12 mejores hoteles de España, según The Most Famous Hotels in the World. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/fueradeserie/viajes/album/2018/07/10/5b3ca80bca47414a638b45cb.html>
- W Barcelona. (2018). [Instagram Oficial W BARCELONA]. Recuperado 1 de diciembre de 2018, a partir de https://www.instagram.com/w_barcelona/?hl=es
- Wahr, A. (2005, julio 23). Un juez obliga a cambiar el nombre del hotel Ritz, que se llamará Palace. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/2005/07/23/catalunya/1122080853_850215.html

ANEXOS

ANEXO I. ENCUESTA (EJEMPLO CON OPCIÓN W BARCELONA)

W Barcelona & Palace Barcelona

La siguiente encuesta trata de recoger información sobre la posición que tienen los hoteles de lujo W Barcelona y Palace Barcelona para los consumidores a partir de los atributos que se les asocian. Dicha información tiene como finalidad la realización de un Trabajo de Fin de Grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de León.

The following survey tries to gather information about the position that luxury hotels W Barcelona and Palace Barcelona have for consumers based on the attributes associated with them. The purpose of this information is to carry out an end-of-degree project in Marketing and Market Research at the University of León.

***Obligatorio**

¿Alguna vez se ha alojado en estos hoteles?/ Have you ever stayed at these hotels? *

W Barcelona

Palace Barcelona

Ambos

SIGUIENTE Página 1 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

W Barcelona & Palace Barcelona

***Obligatorio**

¿En qué medida valora el hotel W Barcelona de acuerdo a las siguientes características?/ To what extent do you rate the W Barcelona Hotel according to the following characteristics? *

	Nada/ Not at all	Poco/ A little	Algo/ Somewhat	Bastante/ Considerably	Mucho/ A lot
Servicio personalizado 24 horas/ 24 hours personalized service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta calidad/ High quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excelente ubicación/ Prime location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilidad/ Tranquility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradicón Cultural/ Tradition, Culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación/ Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel, Estatus/ Level, Status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencias, Actividades/ Experiences, Activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño histórico, clásico/ Historical and classic design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño minimalista, cosmopolita/ Minimalist cosmopolitan design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué hace que este hotel sea único con respecto a otros hoteles de lujo?/ What makes this hotel unique with respect to other luxury hotels? *

Tu respuesta

ATRÁS **SIGUIENTE** Página 2 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



W Barcelona & Palace Barcelona

*Obligatorio

¿De qué manera ha influido en su opinión que el hotel se encuentre en la ciudad de Barcelona?/ In what way has influenced in your opinion that the hotel is located in Barcelona city? *

- Positiva/ Positive
- Negativa/ Negative
- Indiferente/ Indifferent

¿Por qué?/ Why? *

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 5 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



W Barcelona & Palace Barcelona

*Obligatorio

Edad/ Age *

- 18 a 29 años/ 18 to 29 years old
- 30 a 44 años/ 30 to 44 years old
- 45 a 59 años/ 45 to 59 years old
- 60 a 74 años/ 60 to 74 years old
- + 74 años/ + 74 years old

Sexo/ Sex *

- Hombre/ Male
- Mujer/ Female

Nacionalidad/ Nationality *

Tu respuesta

ATRÁS

ENVIAR

Página 6 de 6

ANEXO II. DATOS EXCEL. TABLA DINÁMICA PUNTUACIONES

HOTELES	ATRIBUTOS	PUNTUACIÓN
Palace Barcelona	SERVICIO24	368
Palace Barcelona	ALTA_CALIDAD	369
Palace Barcelona	EXCELENTE_UBICACIÓN	365
Palace Barcelona	TRANQUILIDAD	364
Palace Barcelona	TRADICIÓN_CULTURA	372
Palace Barcelona	INNOVACIÓN	196
Palace Barcelona	NIVEL_ESTATUS	370
Palace Barcelona	EXPERIENCIAS_ACTIVIDADES	220
Palace Barcelona	DISEÑO_HISTÓRICO_CLÁSICO	373
Palace Barcelona	DISEÑO_MINIMALISTA_COSMOPOLITA	114
W Barcelona	SERVICIO24	317
W Barcelona	ALTA_CALIDAD	362
W Barcelona	EXCELENTE_UBICACIÓN	360
W Barcelona	TRANQUILIDAD	276
W Barcelona	TRADICIÓN_CULTURA	142
W Barcelona	INNOVACIÓN	358
W Barcelona	NIVEL_ESTATUS	350
W Barcelona	EXPERIENCIAS_ACTIVIDADES	351
W Barcelona	DISEÑO_HISTÓRICO_CLÁSICO	104
W Barcelona	DISEÑO_MINIMALISTA_COSMOPOLITA	352

ANEXO III. SINTAXIS ACS EN FACTOMINER

```
library(haven)
```

```
POSICIONAMIENTO <-
```

```
read_sav("C:/Users/ASUS/Desktop/POSICIONAMIENTO.sav")
```

```
POSICIONAMIENTO <- as_factor(POSICIONAMIENTO)
```

```
View(POSICIONAMIENTO)
```

```
attach(POSICIONAMIENTO)
```

```
TABLA <- tapply(puntuación, list(filas=HOTELES, columnas=ATRIBUTOS),sum)
```

```
library(FactoMineR)
```

```
res <- CA(TABLA)
```

```
plot(res)
```

```
res$row$coord
```

```
res$col$coord
```

```
class(res$row$coord)
```

```
cbind(res$row$coord,res$col$coord)
```

```
plot(res$col$coord, rep(0,10), type="n", main="POSICIONAMIENTO ANALÍTICO",
```

```
  xlab="", ylab="", ylim=c(-0.2,0.2))
```

```
text(res$row$coord, rep(0,2),labels=names(res$row$coord), col="brown",
```

```
  cex=0.7)
```

```
text(res$col$coord[1], 0.05,labels=rownames(res$col$coord)[1], col="purple",
```

```
  cex=0.5)
```

```
text(res$col$coord[2], 0.06,labels=rownames(res$col$coord)[2], col="orange",
```

```
  cex=0.5)
```

```
text(res$col$coord[3], 0.08,labels=rownames(res$col$coord)[3], col="blue",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[4], -0.05,labels=rownames(res$col$coord)[4], col="purple",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[5], -0.06,labels=rownames(res$col$coord)[5], col="blue",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[6], 0.06,labels=rownames(res$col$coord)[6], col="blue",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[7], -0.07,labels=rownames(res$col$coord)[7], col="purple",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[8], 0.09,labels=rownames(res$col$coord)[8], col="purple",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[9], -0.05,labels=rownames(res$col$coord)[9], col="orange",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[10], -0.07,labels=rownames(res$col$coord)[10], col="orange",
      cex=0.5)
text(res$col$coord[1], 0.05,labels=rownames(res$col$coord)[1], col="purple",
      cex=0.5)
abline(h=0)
abline(v=0)
```

ANEXO IV. GRÁFICO PLANO FACTORIAL ACS.

