TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA JUNIO

ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR TURÍSTICO DE LUJO

Autor: Diego Iglesias Martín

Tutora: Ana Plaza Casado

En Fuenlabrada, a fecha 28-05-2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN…….. 4

2. ESTUDIO DE MERCADO……...…. 7
I. Objetivo del estudio……. 8
II. Análisis de la competencia……... 9
III. Análisis DAFO…… 12
IV. Análisis PEST…….. 15
V. Perfil del turista de lujo…….. 20
VI. Análisis de la información y conclusión…… 24

3. COMPARATIVA ENTRE DOS CADENAS HOTELERAS……... 26
I. Productos y servicios…….. 28
II. Comparativa……... 33
III. Estrategias de marketing……37
IV. Conclusión……... 40

6. BIBLIOGRAFÍA…… 41

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Análisis PEST. Elaboración propia…… 16

Gráfico 1: PIB a precios de mercado. INE……. 17

Gráfico 2: Aportación del turismo al PIB. INE…….. 18

Gráfico 3: Tasa de desempleo en España. INE……... 18

Gráfico 4: Atractivos del alojamiento. Ostelea……... 23

Figura 2: Mapa de los hoteles de la cadena Belmond. Belmond…….28

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realizará un estudio de mercado sobre el turismo de lujo para una mayor comprensión del sector, incluyendo elementos como un análisis DAFO y un PEST o un estudio del perfil del turista de lujo. Una vez realizado este análisis, se hará una comparativa entre dos cadenas enfocadas en el turismo de lujo y aportará un enfoque más práctico al análisis anteriormente hecho.

Antes de comenzar con el estudio de mercado sobre el sector turístico de lujo, convendría saber en qué se basa y la utilidad de esta herramienta.

Un estudio de mercados es un instrumento que ayuda a la empresa a la hora de la toma de decisiones. El analista de mercados (la persona que suele llevar a cabo los estudios en las empresas) se encargará de recopilar la mayor cantidad de datos e información posible, para poder examinar las diferentes decisiones y estrategias que puede llevar a cabo la empresa y así seleccionar las más beneficiosas para la compañía.
Realizar un buen estudio de mercado y determinar un objetivo a cumplir con este, es importante para incrementar las posibilidades de éxito empresarial.

Además de establecer un objetivo, hay otras claves a tener en cuenta en un estudio de mercado.

El primero de ellos es el público objetivo o *"Target Group"*. Se debe precisar el perfil de los potenciales clientes de la empresa, es decir, si van a ser jóvenes estudiantes, niños, adultos trabajadores, personas jubiladas, según el nivel de renta, etc. El perfil se irá perfeccionando a medida que avanza el estudio de mercado.

Por otro lado, será importante estudiar cuál es el comportamiento del mercado en el que opera la empresa. Conocer con exactitud cuál es el volumen de consumidores del sector, el grado de satisfacción de estos, los precios que los clientes están dispuestos a pagar generalmente o el coste de un posible cambio de suministrador puede ser un elemento diferencial para la empresa y ayudar a la realización de un buen estudio de mercado.

Por último, y relacionado con las anteriores claves, encontramos la segmentación de mercado. Con la segmentación se delimitará el público objetivo de la empresa, esta delimitación nos facilitará un "Nicho de mercado" (grupo específico en el que va estar enfocado la empresa dentro del público objetivo) en base al uso de diferentes variables como pueden ser el sexo, la edad, el estado civil, el nivel económico, el tamaño de la familia, nivel académico, etc. El tamaño de la lista puede aumentar si la entidad decide incluir otras variables como la religión o la ideología política, este tipo de información sobre los consumidores requerirán unos niveles de investigación más complejos.

A continuación, también se introducirá el concepto de "Turismo de lujo", así como algunas claves y características de este. De esta forma será más fácil de entender que se necesita para hacer un estudio de mercado acerca de este sector turístico en particular.

El turismo y el lujo son ideas que pueden ir de la mano en muchas situaciones, está relación se sustenta en las peculiaridades que se pueden encontrar en un lugar o destino. También juegan un papel realmente importante el abanico de diferentes actividades que ofrecen dichos destinos y que pueden elevar su estatus a un nivel superior en lo que a lujo se refiere.

Según establece el Dr, José Mansilla en su informe del turismo de lujo[1], se pueden encontrar 5 dimensiones principales que diferencian el turismo de lujo con cualquier otro tipo de turismo, estas 5 dimensiones son:

- **El elemento financiero:** El coste total del viaje pasa a un segundo plano, este elemento suele ser tomado muy en cuenta por los consumidores en cualquier tipo de turismo, ya que, por lo general, siempre buscarán las opciones más económicas y que se ajusten a su presupuesto (omitir ciertas actividades que conllevan un gasto elevado, elección de hoteles y restaurantes más asequibles, etc.). Sin embargo, los usuarios que practican este turismo de lujo, suelen tener un alto poder adquisitivo y buscarán aquellas variantes que más satisfaga sus necesidades, sin atender demasiado a los costes que estas podrían acarrear. Esto último se puede ver con un ejemplo, y es que un turista de lujo, por lo general, acudirá antes a un restaurante si sabe que en este trabaja un chef reconocido que a uno en el que no es así, dejando, como se ha mencionado anteriormente, en un segundo plano el coste de los diferentes platos y bebidas.

- **La funcionalidad:** Este es otro aspecto a tener en cuenta y es que el turismo de lujo destaca por ser altamente experiencial, es decir, le proporciona al viajero experiencias diferentes a las que suele experimentar en su día a día, lo que provoca que estos se sientan realizados al término del viaje. Por otro lado, es importante mencionar que este tipo de turismo tiene un nivel de personalización muy elevado, los proveedores de los diferentes servicios que se ofrecen a los usuarios conocen con exactitud a sus clientes (cuáles son sus preferencias, cómo es su personalidad, el horario que tiene cada uno…), esto les permitirá adaptar la experiencia al gusto de cada cliente y que estos se sientan en todo momento el elemento más importante.

- **El carácter individual:** Relaciona el turismo de lujo con las características de los usuarios. Suelen ser gente con un alto grado de formación académica y un nivel cultural alto, hablan varios idiomas y conocen la cultura y tradiciones de los sitios que visitan. Asimismo, suelen estar interesados en aspectos como la salud y el bienestar, la ecología o la estética.

[1] José A. Mansilla, *Turismo de lujo: Tendencias en viajes y destinos,* Ostelea, p. 7.

- **El ámbito social:** Los productos de lujo siempre están relacionados con un nivel de vida alto, por lo que los usuarios harán uso de estos para mantener un alto estatus. Para ellos suele ser importante la percepción que tienen de ellos y su posición en sus diferentes grupos sociales, ya sea un grupo de amigos, familiar o laboral, y el turismo de lujo es una herramienta efectiva para alcanzar un nivel alto en la escala social.

- **Singularidad:** El turismo de lujo es un turismo enfocado para un público reducido, el porcentaje de población que puede permitirse practicarlo es reducido. El turista de lujo buscará esa singularidad, el saber que no muchas personas pueden disfrutar de las experiencias y hacer uso de la actividades que él puede disfrutar, cuando un destino de lujo se populariza, pierde esa exclusividad que lo hace aún más especial al ponerse al alcance del gran público. Otro aspecto relacionado con esto es la privacidad, el consumidor busca la tranquilidad, lejos de hoteles o restaurantes donde se suelen concentrar gran cantidad de gente. La calma y la lejanía es un matiz al que los consumidores le otorgan una gran importancia y es que, en algunas ocasiones, el viajero desea no ser visto.

Estas 5 dimensiones, junto a otros aspectos, determinarán el conjunto de oferta y demanda que acaba dando lugar al turismo de lujo, los viajeros buscarán experiencias exclusivas y de calidad, mientras que los proveedores ofrecerán servicios personalizados y que se adecuen a la exigencia de los viajeros.

Para finalizar, es muy notable la importancia que está ganando este tipo de turismo a nivel mundial y nacional (en España, el turismo de lujo ha aumentado sus ingresos entre un 5% y un 8% en los últimos años[2]). Cada vez son más los destinos que ofrecen vivencias exclusivas y los consumidores que buscan experimentar algo novedoso y que cumpla con sus expectativas, de ahí la importancia de adentrarse en el estudio y el análisis de este sector del turismo.

Como dato, cabe destacar que, según un estudio realizado por la empresa investigadora Mordor Intelligence[3], el tamaño del mercado mundial del sector turístico de lujo se sitúa en 107,77 mil millones de dólares en el 2024, y se espera que pueda alcanzar los 157,59 millones en 2029, experimentando un crecimiento del 7,90%.

---

[2] Piergiorgio M. Sandri, *"El turismo de alta gama en España crece el doble que el tradicional"*, La Vanguardia, 2023. https://www.lavanguardia.com/economia/20230703/9082535/turismo-alta-gama-espana-crece-doble-tradicional.html#:~:text=Este%20negocio%20ya%20tiene%20un,viajeros%20de%20elevado%20poder%20adquisitivo

[3] *"Análisis de participación y tamaño del mercado de hoteles de lujo tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)".* https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/luxury-hotel-market

ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado que se llevará a cabo sobre el turismo de lujo, se incidirá sobre diferentes puntos.

El primero de ellos es definir cuál es el objetivo del estudio, ello es la base del estudio, ya qué nos indicará que queremos conseguir con este estudio y nos facilitará saber cuáles son las herramientas que debemos usar para alcanzar este objetivo propuesto.

Tras esto, se hará una estudio del tipo de clientes a los que está enfocado el sector turístico de lujo, se tratará de hallar el público objetivo en el que se debe centrar el sector. Delimitar el tipo de cliente es un elemento muy importante en un estudio de mercado, ya que nos ayudará a enfocar las estrategias y la toma de decisiones hacia este público objetivo.

Por otro lado, se utilizarán diferentes herramientas como el análisis DAFO o el PEST para el análisis de la competencia. Esto nos ayudará a comparar el turismo de lujo con otros tipos de turismo y podremos ver cuáles son sus características predominantes en relación a su competencia.

A continuación, se abordarán las estrategias necesarias del sector para la captación de clientes, haciendo uso de las herramientas anteriormente utilizadas en el análisis de la competencia y en el estudio del tipo de clientes.

Por último, terminados todos los puntos anteriores, se procederá con un análisis de los datos obtenidos acerca del sector y se hará una conclusión que resuma los elementos más importantes esclarecidos en este estudio de mercado.

Es necesario puntualizar que este estudio de mercado se hará sobre el sector turístico de lujo en general, los datos obtenidos (segmentación del mercado, estrategias para la captación de clientes, etc.) inciden sobre el sector y no sobre una empresa o grupo de empresas en particular. Asimismo, el análisis de la competencia se realizará haciendo un estudio en relación a otros tipos de turismo como pueden ser el turismo de masas, el turismo deportivo o el turismo de aventuras.

Tras la realización del estudio de mercado, se hará una comparativa más específica entre diferentes empresas pertenecientes al sector de lujo.

I. Objetivo del estudio

El primer paso antes de realizar un estudio de mercado es plantearse cuál es el objetivo que se persigue con dicho estudio, es decir, una vez estudiadas todas las variables que se han de estudiar, qué se busca conseguir con ello.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector turístico de lujo es una tipología de turismo que se encuentra en auge, por lo que es interesante e importante, a través de su estudio, descubrir cuáles son sus características y las oportunidades que ofrece ante otros tipos de turismo más convencionales (como puede ser el turismo de playa o el turismo urbano) o específicos (turismo deportivo o turismo de salud).

Mediante este estudio se tratará de obtener información acerca de diferentes puntos:

- **Estudiar el mercado competitivo**. Tener un amplio conocimiento de lo que ofrecen otros tipos de turismo puede ser muy efectivo para potenciar las ventajas y posibilidades que ofrece tu sector. Esto ayudará a la hora de generar ideas y proyectos, implantar los precios o establecer las diferentes estrategias de marketing.

- **Analizar tanto el medio nacional como el internacional**. Comprender cómo se comporta el medio es importante para poder anticiparte a los cambios y adaptarte a las nuevas tendencias que van surgiendo. Los cambios en los diferentes ámbitos como el económico, político, demográfico o cultural pueden cambiar drásticamente el comportamiento de un sector, de ahí la importancia de conocer estas variaciones.

- **Obtener información sobre el público objetivo.** El conocer el nicho de mercado al que va enfocado tu producto es primordial para el éxito de este, esto se realiza a través de la segmentación de mercado. Te permitirá centrarte en tu público objetivo.

- **Diseñar los productos ideales en base a la información recogida y analizada.** Con esto se trata de buscar aquel producto que satisfaga en mayor medida las necesidades del público objetivo.

- **Estimar cuál puede ser el comportamiento futuro de la demanda.** Esto se realizará a través de un estudio exhaustivo de esta.

- **Definir las peculiaridades del bien o servicio a ofertar**. Servirá para conocer los factores que lo diferencien de otros productos parecidos.

- **Tratar de abordar cuál es la estrategia de comercialización más beneficiosa para el sector.** Esto ayudará a obtener el máximo rendimiento del producto o servicio y, de esta manera, maximizar los beneficios.

- **Hallar la mejor manera de promocionar y publicitar el producto para conseguir un buen posicionamiento en el mercado.** Hacer llegar el producto al cliente de la manera más efectiva posible puede contribuir a despertar su interés y convencerle de consumir ese producto. El canal de comunicación (televisión, redes sociales, radios, revistas en papel, etc) que utilicen las empresas del sector turístico de lujo para hacer llegar sus productos al usuario pueden suponer una gran diferencia a la hora de mantener a los clientes habituales y captar grupos nuevos.

Además de los objetivos principales que se busca conseguir con el estudio, pueden ir surgiendo otros objetivos secundarios que pueden ayudar a obtener más información valiosa para el sector.

Tras establecer los objetivos, se puede comenzar con el estudio y el análisis de las variables que componen el estudio.

II. Análisis de la competencia

El siguiente objeto de reflexión del estudio de mercado será el análisis de la competencia. El estudio y análisis de la competencia es uno de los puntos claves de un estudio de mercado y consiste en conocer las principales características de los actuales y potenciales competidores del sector, para poder tomar las decisiones y desarrollar las estrategias que permitan competir de la mejor manera con ellos.

Este análisis nos ayudará a estar atentos ante cualquier nueva actividad desarrollada por los competidores y permitirá conocer cuáles son sus principales productos, cómo están planteando y desarrollando sus estrategias o la manera elegida para comercializar sus bienes.

Para realizar está investigación, se pueden tomar dos caminos diferentes. El primero de ellos es contratar los servicios de una empresa que se centre en la investigación de mercados, esto se suele realizar cuando se trata de una tarea compleja y que requerirá el uso de especialistas para recabar la información. La segunda opción es realizar, cada empresa en cuestión, ellas mismas la investigación. En el caso del sector turístico de lujo, en principio no es necesario la contratación de empresas especializadas en la investigación, ya que la información acerca de otros sectores turísticos suele ser fácil de encontrar.

Para que este análisis sea efectivo, es importante conocer tus productos de manera exhaustiva (ya sea una empresa, o un sector, como en este caso), sin el conocimiento de tus productos y sus funciones, se hará imposible compararlos con los de la competencia. También será importante conocer el plan de marketing que se lleva a cabo para comercializar estos productos.

Tras conocer tus productos de manera íntegra, será importante informarse de los productos de la competencia. Dentro de dicha competencia se puede diferenciar entre competencia directa (comercializan productos similares) y competencia indirecta (productos sustitutivos o más alejados al producto de la empresa o sector que realiza el estudio). En el caso del sector turístico de lujo, al no tratarse de una empresa en particular, puede convertirse en una tarea más complicada el hacer está distinción entre competencia directa e indirecta, pero se podrían identificar algunos sectores que pueden ser competencia directa del sector de lujo como por ejemplo el gastronómico (restaurantes de lujo) o el de aventura (ciertas actividades y experiencias con un coste elevado).

Para obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la competencia existen muchas preguntas que se puede hacer la empresa o sector. Algunas de las más habituales e importantes son:

- ¿Cuántos competidores hay?
- ¿Cuáles son esos competidores?
- ¿Cuáles de esos competidores son los líderes?
- ¿Cuál es su volumen de ventas?
- ¿Qué recursos tienen los competidores?
- ¿Cuáles son sus principales estrategias?
- ¿Cuál es el precio de sus bienes o servicios?
- ¿Qué estrategias de marketing tienen implantadas?

Estas son algunas de las preguntas que se plantean a lo largo del trabajo

Existen diferentes maneras de obtener la información necesaria sobre la competencia. Una de ellas es la observación, esta suele ser la más habitual y consiste en visitar locales y diferentes mercados para conocer los procesos productivos de la empresa, cómo es su atención al cliente, sus productos, etc. Otra manera de recolectar la información de manera efectiva la encontramos en las entrevistas y cuestionarios. Estas se suelen hacer a antiguos o actuales trabajadores, en donde se les pregunta acerca del funcionamiento de la empresa, cuáles son sus puntos fuertes, etc. También se suelen hacer encuestas a los clientes habituales de la competencia para recabar información sobre esta.

Por último, una herramienta que está ganando mucha fuerza para conseguir información sobre la competencia es el Internet. Se suelen visitar páginas web de la competencia para ver cómo están estructuradas o entrar en las redes sociales (Instagram, Facebook…) para conocer más acerca de los productos y de la empresa y para ver reseñas que reflejen la opinión del cliente acerca de los servicios que se ofrecen.

Tras haber recolectado toda la información posible, utilizando los métodos anteriormente descritos, se procederá con el análisis de dicha información, valorando lo obtenido y comparándolo con las características de la propia empresa o sector.

Para finalizar, y una vez analizada toda la información, se procederá a la toma de decisiones y a la implantación de estrategias que ayuden a aprovechar de mejor manera las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Antes de adentrarse en el análisis de la competencia propiamente dicho, y como se ha comentado en la anterior página, será importante conocer los productos y servicios que ofrece el sector turístico de lujo. Para ello se escogerán diferentes parámetros a analizar y, a raíz de estos, se podrá sacar una idea más clara de las características de los productos.

Los parámetros a estudiar son los siguientes:

- Precio ➨ Los precios del sector suelen ser precios bastante elevados, lo que otorga bastante exclusividad a las experiencias que se ofrecen.

- Servicio a ofrecer ➨ Este parámetro es bastante ambiguo, ya que el turismo de lujo engloba muchas cosas. Por lo general, destacará la comodidad y la suntuosidad de los servicios ofrecidos (hoteles, restaurantes, transporte, etc.), la atención personalizada al cliente, la tranquilidad que se ofrece o las diferentes actividades que se pueden realizar y que ofrecen experiencias inolvidables.

- La edad del público habitual ➨ Este parámetro se estudiará con más detalle más adelante pero, por lo general, el público objetivo será de mediana o avanzada edad (aunque también se puede encontrar público joven que quiere probar nuevas experiencias).

- El estilo y el diseño ➨ Este apartado es uno de los puntos fuertes del sector turístico de lujo. El estilo y el diseño de los productos es un factor diferencial para muchos consumidores, ya sea mediante grandiosos y modernos hoteles, lujosos coches y otros medios de transportes (aviones o cruceros), innovadores restaurantes o el diseño y gestión de actividades enormemente atractivas.

- La facilidad de uso ➨ La facilidad a la hora de hacer uso de sus servicios que ofrece el turismo de lujo es otro de los puntos fuertes del sector. A los consumidores se les suele ofrecer todo tipo de facilidades para el disfrute de manera plena de la experiencia, y esto es un elemento muy buscado por el público.

- El servicio de asistencia a los clientes ➨ También en relación con el apartado anterior, los proveedores tratarán de ofrecer las mayores comodidades posibles y le darán una gran importancia a solucionar los diferentes problemas o impedimentos que puedan tener los usuarios.

- La calidad del producto ➨ La calidad de los servicios a ofrecer destaca por ser muy alta, lo cual consigue atraer a mucho público, relegando a un segundo plano el precio a pagar.

III. Análisis DAFO

El análisis de los servicios y productos del sector, atendiendo a los diferentes parámetros, contribuye a tener un mayor conocimiento de estos y que sea más sencillo comparar sus características con las de los productos y servicios que ofrece la competencia.

A raíz de esto, se procederá a hacer uso de una herramienta muy utilizada a la hora de analizar la competencia, el análisis DAFO.

El análisis DAFO (también denominado FODA) es una herramienta altamente utilizada por las empresas a la hora de hacer un estudio de mercado. Facilitará enormemente la capacidad para una buena planificación estratégica proporcionando información necesaria para la toma de decisiones, para la implantación de acciones que ayuden a corregir puntos negativos de la empresa o sector y para el desarrollo de diferentes proyectos de mejora. En este estudio de mercado, se utilizará este instrumento para comparar las características del sector turístico de lujo con las de otros sectores.

Para llevar a cabo un análisis DAFO, será necesario determinar cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector (de ahí el nombre de DAFO).

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos que no pueden ser controlados por las empresas que operan en sector de lujo (se tratará de analizar qué posibilidades tiene el sector de aumentar su desarrollo, basándose en estos factores externos, en comparación con otros sectores y de ver cuáles son las amenazas que podrían llegar a afectarle).

Las debilidades y fortalezas corresponden a factores internos que sí están en manos de las empresas dentro del sector (el objetivo es encontrar cuáles son las debilidades que tiene el sector en comparación con el resto y cuales son esas cualidades que se deberían impulsar y que suponen una ventaja competitiva ante otros tipos de turismo).

El objetivo final del sector, tras este análisis, será tratar de desarrollar esas fortalezas aprovechando las oportunidades que puedan surgir gracias a los distintos factores externos y conseguir minimizar las debilidades que pueda presentar el turismo de lujo y hacer frente a las posibles amenazas que puedan ir desarrollándose.

<u>Oportunidades</u>

- Incremento del interés del público en general en este tipo de turismo. El turismo de lujo es un sector en auge y que va llamando la atención a un mayor número de clientes, lo que supone una gran oportunidad de desarrollar dicho sector y lograr una capacidad de venta mayor.

- Un mayor fomento por parte de las ciudades del turismo de lujo. Muchas ciudades importantes han tratado de promover el sector con una mayor inversión en este, un ejemplo de esto es Madrid, donde Meliá ha reconvertido uno de sus hoteles para convertirlo en un hotel de 5 estrellas.

- Una gran diferenciación. El sector turístico de lujo destaca por ofrecer unos servicios y productos muy alejados a lo que se ofrece en el turismo convencional, esto puede ayudar al sector a contar con una ventaja competitiva respecto a otros sectores.

- La cooperación con marcas de lujo. Muchas de las empresas turísticas de lujo tienen la oportunidad de asociarse con proveedores de renombre (marcas de vehículos, bebidas o ropa), lo que puede suponer un añadido de cara a los diferentes usuarios.

- Una mayor presencia de las redes sociales en el día a día de los ciudadanos. En el turismo de lujo suelen estar muy presentes las redes sociales, a los usuarios les gusta compartir sus experiencias y que sus diferentes círculos (familiar, de amistad o laboral) puedan observar las experiencias de las que están disfrutando. El crecimiento de redes sociales como Instagram y la aparición de otras nuevas como Tik Tok ayudan al sector.

Amenazas

- A pesar del auge del sector anteriormente comentado, también va ganando reconocimiento el sector de alquiler de apartamentos, liderado por Airbnb. Esto choca con el turismo de lujo, ya que ofrecen apartamentos a precios asequibles y pueden provocar que los usuarios opten por invertir su dinero en otras cosas, en vez de alojarse en hoteles lujosos.

- Las diferentes crisis económicas que puedan tener lugar en los países. Las épocas de recesión pueden originar que los turistas prefieran ahorrar su dinero y llevar a cabo opciones turísticas más asequibles.

- Aparición de pandemias o diferentes situaciones sanitarias. Con el reciente brote del COVID-19, se ha podido comprobar que el turismo ha reducido en gran cantidad sus ingresos, ya sea por las restricciones implantadas por los diferentes gobiernos o por la mentalidad de los ciudadanos.

Esto es algo que ha afectado a todos los sectores turísticos en general, pero el de lujo ha sido de los más afectados, por el tipo de cliente y por el miedo de la gente a contratar servicios de alto coste sin estar segura de la situación.

- Crecimiento exponencial de otros sectores. Sectores como el turismo termal, el turismo de aventuras o el turismo ecológico han ido desarrollándose en los últimos años y han experimentado un crecimiento de los clientes que optan por ellos, lo que supone una amenaza para el turismo de lujo.

Fortalezas

- Características del servicio. En los servicios que se ofrecen en el turismo de lujo encontramos bastantes diferencias en relación con los que ofrecen otros sectores. La atención al cliente suele ser mucho más personalizada y la comodidad de dichos servicios y actividades suele ser mayor que en el resto de categorías de turismo.

- El alto nivel de los productos. Una de las principales ventajas con las que cuenta el sector turístico de lujo es el alto nivel y la calidad de los productos en relación a su competencia. Los hoteles, restaurantes y actividades que se ofrecen son muy complicadas de encontrar en otros sectores.

- Clientes fieles. La base de clientes de este sector suele ser sólida y fiel. Al tratarse de un sector muy exclusivo y que ofrece una experiencia muy específica, los consumidores suelen ser propensos a repetir, al estar acostumbrados a unos servicios de alto nivel.

- Alto estatus. El sector de lujo puede elevar al usuario a un nivel de estatus superior. Con el anteriormente comentado auge de las redes sociales en los últimos años, este es un elemento que va cobrando, cada vez más, una importancia mayor (los consumidores quieren formar parte del grupo que disfruta de este sector).

- Personal altamente formado. Al tratarse de un servicio caro, el sector ha de tratar que el personal que lo ofrece tenga una buena formación. Esto incluirá un conocimiento amplio del país/ciudad, capacidad de hablar diferentes idiomas o algunos talentos añadidos (baile, música, magia, etc)

Debilidades

- La principal debilidad del sector la encontramos en el precio. Este suele ser muy alto, por lo que los servicios solo serán accesibles para un reducido grupo (aquellos que tengan el suficiente poder adquisitivo para permitírselo).

- El nicho de mercado es reducido. En otros sectores, los consumidores pueden ser de diferentes edades, niveles adquisitivos, profesiones… Sin embargo, el sector de lujo se caracteriza por tener un grupo de clientes muy específico.

- Estructura de costes elevada. Los servicios que se ofrecen, debido a su gran calidad, suponen un gran gasto, esto puede acabar provocando complicaciones económicas a las empresas del sector, si estas no son capaces de generar los suficientes ingresos para cubrir los gastos.

- Imagen excesivamente elitista. Pese a que la imagen de alto estatus que ofrece el sector se ha mencionado anteriormente como fortaleza, para determinados clientes puede suponer un motivo de rechazo. Por lo tanto, puede verse tanto como una fortaleza como una debilidad en función del cliente.

Tras este ejercicio, la matriz quedaría de la siguiente forma:

OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Mayor interés del público - Aumento del fomento del sector - Gran diferenciación - Cooperación con marcas de lujo - Redes sociales	- Auge del alquiler de apartamentos - Crisis económicas - Pandemias u otras situaciones sanitarias - Crecimiento de otros sectores
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
- Características del servicio - Alto nivel de los productos - Clientes fieles - Alto estatus - Personal altamente formado	- Precio - Nicho de mercado reducido - Estructura de costes elevada - Imagen excesivamente elitista

IV. Análisis PEST

Una vez establecido el objetivo del estudio, la primera herramienta a utilizar en este será el análisis PEST. Es importante destacar que el análisis PEST se hará sobre el sector turístico de lujo en España, pero algunas de las conclusiones son aplicables a los países de primer orden mundial donde se desarrolla este sector.

Esta herramienta será altamente útil en el sector para un conocimiento exhaustivo del mercado en el que opera. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estas serán las cuatro variables a analizar para evaluar el mercado.

El PEST se trata de un análisis exclusivamente externo, siempre es recomendable realizar este análisis antes que el análisis DAFO (herramienta que se utilizará más adelante en el estudio) ya que en este se analizan tanto factores externos como internos. En muchas ocasiones, la información obtenida con el análisis PEST servirá para perfilar el DAFO.

El análisis PEST puede verse extendido algunas veces a 6 factores, donde además de los 4 factores anteriormente mencionados, se incluyen los factores Ecológicos y Legislativos. Esto se denominaría como análisis PESTEL.

En este análisis, no se utilizará esta extensión, ya que los factores legislativos se verán incluidos en los políticos y los factores ecológicos se verán reflejados en las cuatro variables a estudiar.

En resumen, el análisis PEST hace uso de cuatro perspectivas, que le otorgan una estructura al mercado y permiten estudiar y analizar su potencial y situación. Esto ayudará a conocer cuáles son las oportunidades de crecimiento que ofrece dicho mercado y sus posibilidades de declive y servirá como punto de inicio para que las empresas del sector puedan discutir y tomar las decisiones más adecuadas.

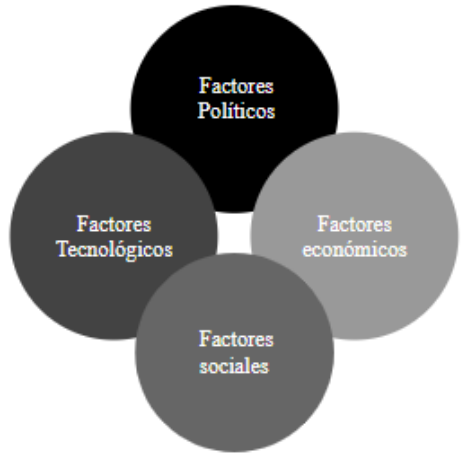

Figura 1. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia

1. Factores políticos

España es un país monárquico y democrático, que a nivel político ha destacado por su bipartidismo, en donde encontramos un partido socialista (PSOE) y un partido más conservador (PP), además, en los últimos años han tenido un crecimiento exponencial otros partidos, tanto de izquierdas como de derechas (Podemos o VOX).

En la actualidad, España está gobernada por el PSOE. El país se encuentra en un clima de cierta inestabilidad política, donde han tenido lugar varios cambios de gobierno en los años recientes, así como distintas tensiones políticas y elecciones anticipadas. Esta inestabilidad puede provocar cambios en las políticas y leyes del país, y acabar siendo perjudicial para las empresas del sector turístico de lujo.

Por otro lado, España es un país perteneciente a la Unión Europea. Esto facilita en gran medida la llegada de viajeros de diferentes partes de Europa, lo cual es tremendamente beneficioso para el sector.

También es importante destacar que, tras la crisis del coronavirus, se pusieron en marcha políticas con el objetivo de incentivar el turismo y que favorecieron la llegada de turistas al país y la recuperación del sector.

Las políticas medioambientales también tienen influencia en el turismo de lujo. La concienciación tanto del gobierno como de la población acerca de preservar el medioambiente ha ido creciendo con los años, esto supone que las empresas turísticas de lujo hayan ido modificando su oferta, para que esta sea los más respetuosa con el medio ambiente posible, algo que supone un atractivo añadido para esos clientes concienciados con este tema.

Por último, hay que recalcar las situaciones que viven algunas comunidades autónomas, en particular Cataluña, en donde una parte de la población está a favor de la independencia. Esto ha provocado que varias empresas abandonen el lugar, y puede suponer una complicación para las empresas turísticas de lujo que aún se mantienen en el territorio.

2. Factores económicos

A nivel económico, lo principal a destacar es la crisis económica que tuvo lugar a raíz del virus COVID 19. Esta crisis tuvo lugar tanto a nivel nacional como internacional y afectó en gran medida a las empresas dedicadas al turismo de lujo, que vieron cómo bajaron enormemente sus ingresos. Pese a esto, la situación se está reconduciendo en los últimos dos años.

Lo comentado en el anterior párrafo, se puede constatar en el siguiente gráfico, donde se puede observar un crecimiento continuado del PIB a precios de mercado en España.

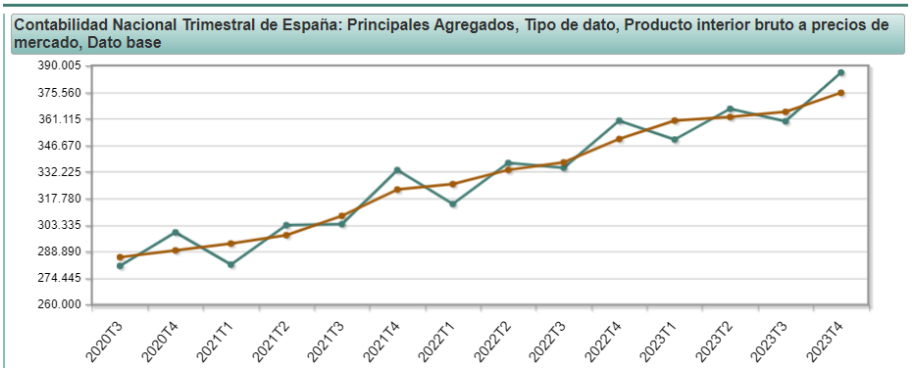

Gráfico 1. PIB a precios de mercado. Fuente: INE

En este otro gráfico mostrado a continuación, se puede ver reflejado como, tras el claro receso por el coronavirus, la aportación del turismo al PIB ha recuperado valores semejantes a los que había antes del virus.

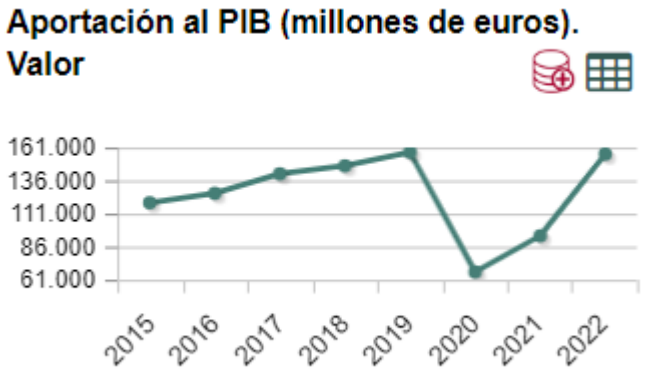

Gráfico 2. Aportación del turismo al PIB. Fuente: INE

Para analizar la situación económica del país, también es conveniente examinar la evolución del desempleo a lo largo de los últimos años. La tasa de paro, que había alcanzado números máximos en España debido a la crisis de 2008, experimentó una bajada continuada los años posteriores hasta llegar al 2021, donde por culpa del coronavirus, aumentó en un 25%. En 2022, volvió a bajar a niveles semejantes a los experimentados en 2020.

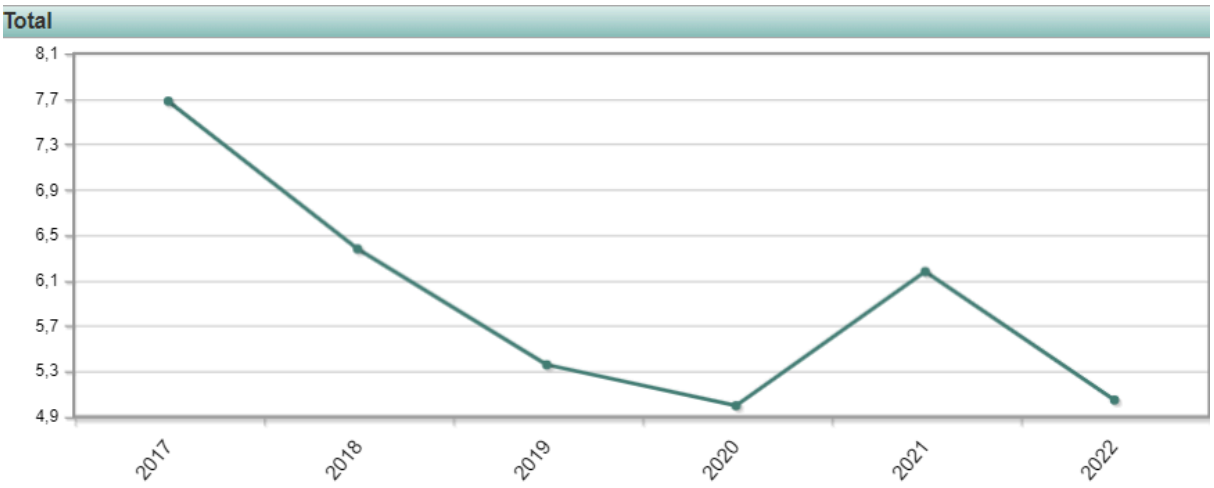

Gráfico 3. Tasa de desempleo en España. Fuente: INE

3. Factores sociales

A nivel social, hay que empezar por destacar la percepción del país y de sus habitantes por parte del resto del mundo. Por lo general, España se caracteriza por ser un país con un buen clima (uno de los principales reclamos para los turistas) con abundante oferta de playa, por otro lado, también es un país reconocido por su fiesta, lo que atrae a numerosos usuarios (ingleses y alemanes en especial).

En cuanto a los habitantes, el ambiente suele ser bastante festivo, con gente hospitalaria y cercana, lo que ayuda a hacer de España un destino más atractivo para el público.

En relación a lo anteriormente comentado, se han establecido sitios donde la mayor parte de la gente es extranjera (Mallorca, Lanzarote, Marbella, Málaga…), esto hace que los turistas quieran repetir destino y que incluso, en algunas situaciones, establezcan su residencia definitiva ahí. Esto es un elemento importante para el sector de lujo, ya que por lo general, suelen ser viajeros que desembolsan una gran cantidad de dinero.

Por otro lado, es preciso resaltar que, tanto en España como en otros países desarrollados, la población ha ido envejeciendo con el paso de los años gracias al desarrollo de la medicina, lo cual ha provocado un aumento de la esperanza de vida.

Esto también repercute en el turismo de lujo, ya que es más habitual ver a gente mayor practicar esta modalidad de turismo en relación con la gente joven.

4. Factores tecnológicos

España es un país altamente desarrollado en lo que a tecnología e infraestructuras se refiere, lo cual supone una ventaja para el sector turístico.

La red de carreteras que presenta el país destaca por la gran cantidad de opciones y conexiones que ofrece, además de por el buen estado de conservación de estas. También destaca las diferentes alternativas que se pueden encontrar en el transporte ferroviario, con la presencia de metros en las principales ciudades, tranvías o trenes (algunos de ellos de alta velocidad) que conectan los diferentes puntos turísticos de interés.

También hay que destacar tanto el transporte marítimo, con muchos puertos disponibles para la llegada de barcos y cruceros (estos últimos muy relacionados con el turismo de lujo), como el transporte aéreo, con grandes aeropuertos donde destacan el de Barajas (Madrid) o el del Prat (Barcelona), lo cual permite la llegada de clientes de todas partes del mundo.

Por último, en el turismo de lujo, tienen cada vez una mayor presencia los avances tecnológicos, con hoteles que han implantado diferentes tecnologías para facilitar gestiones como el pago, el check-in o la simple atención al cliente.

V. Perfil del turista de lujo

Como ya se comentó en la introducción, al inicio de este trabajo, uno de los puntos claves a la hora de realizar un buen estudio de mercado, consiste en elaborar un análisis para determinar el perfil de los potenciales clientes de la empresa o sector, y con ello realizar una segmentación de mercado, que arroje una idea acerca del público objetivo al que debe estar enfocado dicha empresa o sector.

La elaboración de un buen perfil del consumidor puede suponer una gran diferencia. Gracias a ello, el marketing será más personalizado y se dirigirá a los clientes adecuados. Las campañas de marketing que se llevarán a cabo serán más exitosas, lo cual se traducirá en mayores ingresos y en clientes más satisfechos.

Para hallar un perfil del consumidor, se recopilan y analizan datos sobre distintas variables acerca de los clientes, como pueden ser el sexo, la edad, los ingresos, los hábitos de compra, etc. La elaboración de este perfil presenta distintas ventajas:

- Mayor comprensión del público objetivo: Permite recopilar y analizar datos sobre el público objetivo, lo cual ayuda a conocer sus gustos, sus hábitos, sus inquietudes…

- Marketing dirigido: Abre la posibilidad de elaborar campañas de marketing personalizadas, estas tienen más oportunidades de funcionar si dividen su público objetivo en grupos más pequeños y específicos.

- Aumento de las ventas: Las campañas de marketing dirigidas y un mayor conocimiento de los consumidores se pueden traducir en un incremento de las ventas y en un aumento de los ingresos de la empresa.

- Fidelización de clientes: Esta es una de las ventajas más importantes que pueden surgir tras la elaboración de un perfil del consumidor. La creación de campañas de marketing más enfocadas a un grupo selecto de clientes, provocará que estos se sientan importantes y reconocidos por la empresa, y se crearán relaciones más sólidas entre ambos que fomenten la fidelización de los usuarios.

- Ventaja competitiva: Las ventajas anteriormente mencionadas, como son el marketing dirigido o una mayor fidelización de clientes, puede suponer un elemento diferencial a la hora de compararte con otras empresas que operan en tu mismo sector.

Por último, cabe destacar que se pueden utilizar diferentes tipos de perfiles de consumidores, como el perfil demográfico (edad, sexo o ingresos), el perfil de comportamiento (hábitos de compra, intereses de los consumidores, etc), el perfil psicológico (actitudes, creencias o valores) o el perfil geográfico (en relación a los países, ciudades o barrios).

Para analizar cuál es el perfil del turista de lujo, utilizaremos como referencia un estudio realizado por la empresa Blue Room Project[4], en el que se entrevistó a 636 profesionales de la industria turística. De este número de profesionales, 486 (el 77%) pertenecen a agencias de viajes o tour operadores. La mayoría (casi el 60%) cuenta con una experiencia en el sector turístico de más de 10 años.

Para este estudio, se analizaron distintas variables, entre las que se encuentran la edad, la compañía de los viajeros, el gasto, los alojamientos preferidos y la motivación principal del viaje para hallar, de la manera más exacta posible, ese perfil de turista de lujo.

Edad

En relación a la información obtenida en el estudio, se puede determinar que los viajes de lujo son más habituales para la gente de mediana edad, es decir, entre los 36 y 55 años (un 62% de los entrevistados eligieron este rango de edad), un 37% eligió al rango de mayor edad (mayores de 55 años) y únicamente el 1% restante a las generaciones más jóvenes (entre los 20 y los 35 años).

Estos resultados nos indican que, los consumidores de este tipo de turismo, suelen ser gente en edad de estar con un trabajo consolidado y, posiblemente, con el sustento de un buen sueldo. También la gente de mayor edad aprovecha una menor carga de trabajo (muchos de ellos jubilados) y el dinero acumulado a lo largo de su vida laboral para realizar este tipo de viajes. La población más joven es mucho menos habitual debido a una menor autonomía financiera.

Compañía

Según el estudio, un 73% de los viajeros de lujo viajan con sus parejas (lo cual ha significado un aumento respecto a anteriores estudios), los viajes familiares representan un 22% y los viajes con amigos representan únicamente el 4% restante.

Esto se explica en que los viajes familiares incluyen una mayor cantidad de miembros, por lo que el coste será mayor, por otro lado, muchos de estos viajes familiares se realizan con los hijos, los cuales no suelen necesitar ni demandar tanto nivel de lujo, contentándose con

[4] *Tendencias en viajes de lujo,* The Blueroom Project, 2017. https://drive.google.com/file/d/1QvMlRm_Agz7rY-KeRk7nFjocXOumtq9t/view

algo más sencillo. Las experiencias y actividades más relajantes e íntimas que ofrece el turismo de lujo explica el alto porcentaje de viajes que se realizan en pareja en este sector. Por último, el 4% de los viajes con amigos se puede entender en que, por lo general, en este tipo de viajes se buscan opciones más económicas, relegando a un segundo plano el lujo.

Gasto

En lo que a inversión en el viaje se refiere, los encuestados determinan que el gasto promedio oscila entre los 5.000 y los 10.000 euros (en España, con un 36%, la mayoría ha establecido una horquilla entre los 5.000 y los 7.000 euros).

Sin embargo, los encuestados de algunos países, han establecido el gasto promedio del viajero de lujo en una cantidad superior a los 10.000 euros. Entre estos países encontramos a Reino Unido con un 38% (en el anterior estudio, la opción más elegida había sido un presupuesto menor a los 5.000 euros), Francia y Alemania con un 36 y 41 % respectivamente (en ambos casos, el número de encuestados que determinó que el gasto es de más de 10.000 euros ha aumentado alrededor del doble) y Brasil con un 45%.

Alojamiento preferido

El alojamiento a elegir suele ser un elemento importante a la hora de realizar un viaje de lujo. Según el estudio, los *"Hoteles Boutique"* son la opción más elegida por los consumidores con un 65%, este tipo de establecimientos destacan por su localización y su diseño, siempre acompañados por un servicio y una atención de lujo y personalizada. El 21% eligió las compañías hoteleras internacionales, mientras que los encuestados restantes también mencionaron alojamientos privados, castillos y mansiones históricas, cruceros o yates privados.

En base a esto, se puede comprobar cómo los viajeros prefieren un alojamiento más aislado y con menos personas, donde puedan recibir una atención completamente personalizada, antes que grandes compañías internacionales donde el turismo puede estar más masificado.

Factor del viaje

El 74% de los entrevistados declararon que el principal factor que suelen tener en cuenta los consumidores del turismo de lujo, a la hora de realizar un viaje, es el destino. El segundo factor en importancia se trata de la experiencia, con un 20%. Únicamente un 5% de los profesionales opinan que los clientes, lo primero que eligen al planificar un viaje es el hotel.

Tras este estudio y como resumen, se puede determinar un perfil del turista de lujo habitual. El consumidor promedio será de mediana edad (entre 36 y 55 años), harán el viaje con su pareja, su gasto medio oscila entre los 5.000 y los 10.000 euros, la opción más

comúnmente elegida a la hora de alojarse serán los *"Hoteles Boutique"* y el principal factor a tener en cuenta al plantear el viaje será el destino.

Además del estudio anteriormente comentado, también se pueden analizar otras variables importantes de los turistas de lujo.

Una de ellas es la fidelización del cliente y es que, como ya se ha comentado, el turista de lujo suele repetir destino y alojamiento, lo cual es un elemento enormemente valorado en el sector a la hora de implantar estrategias.

Otra variable a destacar es la estacionalidad. La mayoría de los clientes suelen concentrar este tipo de viajes en los meses de agosto y diciembre, al ser los meses donde cuentan con un mayor número de días de vacaciones y donde las temperaturas en los destinos más habituales (Punta Cana, Costa de Italia, Islas Baleares…) son las más adecuadas.

En cuanto a la duración de los viajes, casi la mitad de los turistas pasan unos 10 días en el destino, seguido de un 30%, que alarga más la estancia, y suele estar alrededor de las dos semanas.

Por último, es importante destacar la importancia del alojamiento en el viaje a realizar. La mayoría de los clientes aboga por la privacidad y la exclusividad, así como por la calidad del hotel en sí, siendo también importantes otros elementos como la repercusión de la marca, los nuevos productos/hoteles o el spa. A continuación se muestra un gráfico relacionado a esto.

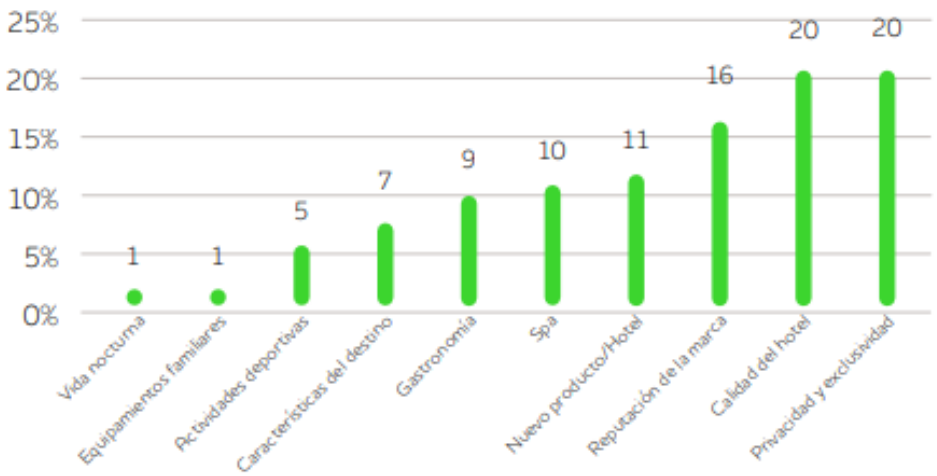

Gráfico 4. Atractivos del alojamiento. Fuente: Informe del Turismo de lujo de Ostelea

VI. Análisis de la información y conclusión

Tras haber realizado el análisis sobre el sector turístico de lujo, es necesario analizar la información obtenida con el estudio de los diferentes parámetros y ver qué conclusiones nos arroja dicho estudio.

Para empezar, es importante recalcar que gracias a este análisis, se ha podido determinar de manera más concisa cuáles son las características de los productos y servicios ofrecidos en el sector de lujo. Este sector cuenta con productos con características muy particulares y marcadas, como lo son el alto precio de los servicios, su comodidad y calidad, los diseños generalmente lujosos, las facilidades que se ofrecen para disfrutar de estos servicios o la alta personalización y atención hacia el cliente. Esto es algo que es más complejo de ver en otros sectores turísticos, donde los productos cuentan con características más frecuentes y no tan particulares.

También es importante recalcar y analizar los resultados obtenidos tras el análisis DAFO, donde destaca como principal oportunidad la gran diferenciación del sector, en relación a lo comentado en el anterior párrafo, un creciente interés del público hacia las experiencias ofrecidas en el turismo de lujo, y la posibilidad de cooperación entre diferentes marcas de lujo, lo que podría desembocar en un mayor interés por parte los consumidores. En el apartado de las amenazas, destacan problemas que pueden ir surgiendo de manera inesperada como las crisis económicas o situaciones de alto riesgo sanitario (pandemias o epidemias), además de un crecimiento de otros sectores y de una tendencia al alza como es el alquiler de apartamentos turísticos.

En referencia a los factores internos, es una buena noticia para el sector el hecho de que se hayan podido establecer más fortalezas que debilidades y que haya sido más sencillo hallar las primeras que las segundas. La alta calidad de los productos, la gran fidelización de los clientes, el elevado estatus que otorga este tipo de turismo y la presencia de personal altamente formado a la hora de ofrecer los servicios, son características muy establecidas en el sector y que se espera que, no solo se mantengan, si no que vayan creciendo con el paso de los años.

Por otro lado, las debilidades que presenta el sector tienen una mayor posibilidad de ser modificadas en el futuro. Exceptuando el precio, el cual, por características de los servicios y productos ofrecidos, siempre va a ser elevado y va a suponer una barrera para posibles clientes, las otras debilidades si son subsanables, el nicho de mercado se puede ir ampliando a través de la captación de nuevos clientes, la estructura de costes es algo susceptible de ser reducido por parte de las empresas y la imagen excesivamente elitista se trata de una percepción social que, se puede esperar, que vaya cambiando con los años, al convertirse el turismo de lujo en una opción cada vez más habitual.

En relación al análisis PEST, podemos determinar que el sector turístico de lujo en España cuenta con grandes posibilidades para su desarrollo. A nivel político, el turismo de

lujo se ve beneficiado por la pertenencia del país a la Unión Europea y por las diferentes políticas que han ido surgiendo tras el coronavirus y que ayudan al fomento del sector turístico.

En cuanto a la economía, se ha podido comprobar como, tras la importante recesión que tuvo lugar en 2020 debido a la delicada situación sanitaria, diferentes parámetros como son el PIB, la aportación del turismo al PIB y la tasa de desempleo están recuperándose y volviendo a los valores de antes de la pandemia, esto nos hace ver que la situación económica se encuentra al alza, lo cual es una gran noticia para el sector.

Los factores sociales que envuelven el país se trata de uno de los puntos fuertes que explica el incremento del turismo de lujo. El clima, los paisajes, el ambiente festivo y la cercanía y amabilidad de los habitantes hace de España un destino idílico para muchos turistas, y provoca la llegada de miles de turistas cada año, los cuales suelen repetir.

Por último, al ser España, como se ha comentado, un país con una gran red de infraestructuras (carreteras, aeropuertos, estaciones trenes…), esto facilita la movilidad de los turistas y supone un gran incentivo para la llegada de estos, así como el creciente uso de las tecnologías en los servicios y productos que se ofrecen en el sector.

Respecto al perfil del turista de lujo, se ha podido establecer las diferentes variantes que lo caracterizan gracias el estudio de Blue Room Project.

La edad habitual del turista de lujo se encuentra entre los 36 y los 55 años, es decir, gente de mediana edad, la cual, de manera general, suele gozar de un trabajo consolidado y del sustento de un buen sueldo.

En cuanto a la compañía, los viajeros suelen practicar este tipo de turismo en pareja, siendo el familiar el que se encuentra en segundo lugar. Este es un dato de provecho para las diferentes cadenas, las cuales pueden enfocar su oferta a estas parejas.

Por otro lado, el gasto habitual, el cual se encuentra entre los 5.000 y los 10.000 euros, nos indica la gran cantidad de inversión que realizan los usuarios a la hora de practicar este turismo, y los beneficios que pueden llegar a obtener las cadenas.

Para finalizar, hay que destacar que el principal factor de los clientes a la hora de realizar el viaje es el destino, dato que puede hacer ver a las cadenas la importancia de escoger de manera correcta los lugares donde situar los hoteles. Otro de los factores mencionados era la elección del alojamiento, donde puede sorprender que los alojamientos preferidos por los clientes son los conocidos como *“Hoteles Boutique”,* lo que se traduce en una búsqueda del cliente de opciones más aisladas y con mayor intimidad.

COMPARATIVA ENTRE DOS CADENAS HOTELERAS

Una vez realizado el estudio de mercado del sector turístico de lujo, se tiene un mayor conocimiento acerca de características de este como pueden ser el funcionamiento del mercado, el perfil del turista de lujo, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta respecto a otros sectores o los distintos factores que pueden afectar al desarrollo y crecimiento de esta modalidad de turismo.

Por ello, y tras haber realizado este estudio, el cual comparaba el sector de lujo con otros sectores del turismo, es interesante adentrarse y conocer el sector de lujo en particular con mayor profundidad. Para ello, se realizará una comparativa entre dos de las cadenas hoteleras de lujo más reconocidas en el mundo, como son Four Seasons y Belmond.

La elección de estas dos cadenas para el análisis comparativo se debe a que cuentan con muchas similitudes, como son los diferentes tipos de alojamientos que se ofrecen, los restaurantes de lujo o las distintas experiencias y actividades, pero también cuentan con diferencias en sus paquetes de servicios y productos que ponen a disposición de los clientes, lo cual puede ser interesante a la hora de comparar ambas cadenas y de cómo es el funcionamiento de cada una.

La comparativa entre ambos hoteles nos arrojará información sobre cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada una de las cadenas, lo cual ayuda a conocer las ventajas competitivas de ambas y cuáles pueden ser las mejores decisiones empresariales que se pueden tomar para el desarrollo y crecimiento de las cadenas.

En esta comparativa se estudiarán y analizarán cuáles son los productos y servicios que ofrecen ambas empresas, es decir, ubicación, capacidad de los distintos hoteles, las diferentes tipologías de habitaciones que se ofrecen, los distintos servicios complementarios como pueden ser actividades externas al hotel, spa, masajes u oferta gastronómica, instalaciones, canales de venta o reputación online.

También se conocerán cuáles son las fortalezas y las debilidades con las que cuentan ambas cadenas y que oportunidades o amenazas se pueden encontrar en el mercado a la hora de desarrollar su actividad.

Por último, una vez conocidas las características anteriores, se tratará de hallar las mejores estrategias que pueden llevar a cabo las dos empresas para captar al mayor número de público posible, y hacer que crezcan sus ventas.

Antes de comenzar con la comparativa, es conveniente conocer un poco más en profundidad las dos cadenas seleccionadas y algunas características de esta.

1. Four Seasons

La cadena hotelera Four Seasons comenzó su andadura en el sector hotelero en 1961, cuando Isadore Sharp, creador de la cadena, construyó el primer hotel en la ciudad de Toronto, en Canadá. El hotel contaba con 125 habitaciones y desde sus inicios se centró en un trato personalizado del cliente.

La década de los 70 supuso el gran punto de inflexión para la cadena, ya que sería la época donde ésta adquiriría una nueva dimensión dentro del sector hotelero. Gran parte de esto fue gracias a la construcción en 1970 de un nuevo hotel en Londres, el cual estaba pensado para gente que quería recibir un trato personalizado y exclusivo pero, por no pertenecer a las esferas más altas de la sociedad, no lo recibía en otros hoteles

Durante la década de los 80 y los 90 la cadena continuó experimentando un gran crecimiento con numerosos hoteles en Estados Unidos y sus primeros resorts en lugares como Hawaii. Con la llegada del nuevo siglo, la cadena no cesó en su gran progresión y desarrollo. Se exploraron nuevos mercados como los de Oriente Medio o el mercado emergente de China. A día de hoy la cadena cuenta con 131 hoteles y resorts, y es conocida como una de las mejores opciones de lujo en el sector.

2. Belmond

La cadena Belmond se trata de una cadena peculiar en relación a otras que se pueden encontrar en el sector turístico de lujo. Esto se debe a que, además de los hoteles de lujo, también ofrecen otros productos y servicios como son los trenes turísticos y los cruceros fluviales, además de diversos restaurantes. La elección de esta cadena y la comparación con Four Seasons está fundamentada en el hecho de que se trata de una empresa menos conocida mundialmente y que tiene un menor número de hoteles, pero que sin embargo cuenta con características que otras empresas del sector no tienen.

La cadena Belmond tiene su nacimiento en 1976, cuando un empresario estadounidense, llamado James Sherwood, decidió comprar el famoso Hotel Cipriani en Venecia, el cual, actualmente, es uno de los hoteles clásicos más famosos de Europa.

En 1977 se empezaron a reunir los vagones que darían lugar al Venice Simplon-Orient Express. Este tren dispone de diferentes rutas, entre las que se encuentra el famoso trayecto que une París con Estambul.

Cabe destacar también que en 2019 la cadena fue adquirida por el fabricante de artículos de lujo LVMH (destaca por ser la firma detrás de marcas como Louis Vuitton o Christian Dior) 3.200 millones de dólares..

Belmond cuenta a día de hoy con un total de 49 propiedades entre hoteles, cruceros fluviales, safaris y trenes, repartidas en 24 países. Destaca la presencia de numerosos hoteles en Europa (uno de ellos en Mallorca), continente donde se encuentra un mayor número de alojamientos pertenecientes a la cadena, así como una fuerte presencia en Sudamérica. También cuentan con distintos servicios en Estados Unidos, la zona de Asia-Pacífico, Oriente Medio, África e India.

A continuación se mostrará un mapa que ejemplifica la distribución de los hoteles y demás servicios alrededor del mundo.

Figura 2. Mapa de los hoteles de la cadena Belmond. Fuente: Belmond

Una vez conocida más en profundidad información sobre la historia y el crecimiento de ambas cadenas, el siguiente punto a analizar es los productos y servicios que ofrecen ambas, ya que, a pesar de pertenecer las dos empresas al sector turístico de lujo, presentan algunas diferencias en los productos que ponen a disposición de los clientes.

I. Productos y servicios

1. Four seasons

Como ya se ha comentado antes, la cadena Four Seasons cuenta con 131 hoteles y resorts a lo largo de todo el mundo, repartidos de la siguiente manera: 53 en América del Norte, 4 en Centroamérica y Sudamérica, 19 en Europa, 22 en África y Oriente Medio y 33 en Asia y el Pacífico. Con esto comprobamos como la cadena apuesta por un gran número de alojamientos en Canadá y Estados Unidos, lo que se trata de algo lógico teniendo en cuenta que fue una empresa fundada allí y que los primeros hoteles construidos fueron en Norteamérica.

También destaca una fuerte presencia en la zona de Asia-Pacífico, donde tienen un gran número de hoteles gracias al relativamente reciente crecimiento del mercado asiático, con varios hoteles distribuidos por diferentes ciudades de China y Japón, y a la gran presencia de establecimientos en lugares considerados paradisíacos y normalmente asociados con el lujo como pueden ser Bali, Las Maldivas o Bora Bora.

Por último, puede sorprender la poca presencia en Centroamérica y Sudamérica con únicamente 2 hoteles en Colombia, 1 en Argentina y otro en Costa Rica, esto se puede deber a que es una parte del mundo con países en situaciones económicamente complicadas y donde, en algunos de ellos, reina la inseguridad.

Dentro de la gran cantidad de hoteles que tiene la cadena, encontramos que estos ofrecen diferentes tipos de opciones para el público, enfocándose en distintas tipologías de turismo para poder llegar a una cantidad mayor de público. A continuación se explicarán las diferentes tipologías de turismo que se buscan cubrir y algunos ejemplos de hoteles de cada una.

- Playa: Hay un total de 49 hoteles que ofrecen la mejor experiencia para disfrutar del turismo de playa. Estos alojamientos se encuentran, principalmente, en primera línea de playa y tienen grandes piscinas, donde los clientes pueden relajarse y disfrutar tras un día en el mar, y se ofrecen diferentes actividades para realizar como el submarinismo o el surf. Dentro de este tipo de hoteles, destacan el situado en las islas Seychelles, el cual cuenta con numerosas villas con piscina y ofrecen diferentes actividades como dar de comer a las tortugas, clases de cocina o actividades como el yoga, además de contar con un spa para los clientes, por otro lado, también se encuentra el situado en la isla de Kuda Huraa, Maldivas, con villas que se sitúan sobre el mismo agua del mar y diferentes actividades como clases de submarinismo, surf o

  tenis, y, por último, cabe mencionar el situado en Bali, Indonesia el cual ofrece lujosas habitaciones, las cuales cuentan con piscinas privadas, además de experiencias como la pesca, la cata de comidas y bebidas típicas de la zona o los paseos en barco con cena incluida.

- Golf: La cadena cuenta con 29 hoteles que permiten a los clientes jugar al golf en sus propios campos. El golf es un deporte muy extendido y que despierta gran interés al público habitual del sector turístico de lujo, de ahí la importancia de contar con hoteles que incluyan este deporte en su oferta. Entre los más destacados se encuentran el situado en Lanai, Hawaii, que además de contar con la presencia de playas y piscinas lujosas, cuenta con un gran campo de golf donde jugar con vistas al océano; o el hotel en Santa Bárbara, Estados Unidos, que cuenta con varios de los campos de golf más cuidados del país, además de un spa, un casino y diferentes piscinas.

- Gastronomía: Encontramos hasta un total de 64 restaurantes galardonados entre los 131 hoteles de la cadena, uno de los mayores reclamos de estos hoteles se encuentra en la oferta gastronómica, con platos de enorme calidad, algunos de ellos típicos de la zona, y cocinados por chefs reconocidos. Entre estos hoteles destacan el situado en Dubai, Emiratos Árabes Unidos, cuyo restaurante cuenta con una estrella Michelín y, además de sus lujosos platos, ofrece música en directo a través de DJs, cantantes o saxofonistas; el ubicado en Praga, República Checa, que ofrece diferentes opciones,

como la comida italiana cocinada con productos locales, cocktails de primera calidad, o una galería donde disfrutar de un café y unas pastas artesanales rodeado de arte contemporáneo checo, y, por último el hotel localizado en Doha, Qatar que cuenta con opciones de comida sana, un sofisticado salón de té, un restaurante de comida italiana y, el más famoso, el restaurante de cocina mediterránea francesa, inspirado en el chef francés Joël Robuchon, quien tiene cerca de 30 estrellas Michelín entre todos sus restaurantes.

- Esquí: Four Season cuenta con 10 hoteles cuya atracción principal es la práctica de esquí en las montañas de los alrededores. La oferta de deportes de nieve, como el esquí, snow o simples excursiones, supone un elemento muy importante para el sector, ya que es algo altamente demandado, debido a su exclusividad y la dificultad de encontrar estos lugares en el día a día. Entre los principales hoteles destinados al esquí se encuentra el ya mencionado hotel en Jackson Hole, Estados Unidos, el cual fue el pionero dentro de la cadena y, además de las actividades de esquí, también ofrece diferentes experiencias como paseos a caballo, excursiones para disfrutar de la fauna salvaje de la zona, rutas de escalada o un spa de aguas termales al aire libre; o el situado en el pueblo de Megeve, Francia, donde se pueden encontrar numerosas cabañas ubicadas en medio de la nieve y donde se ofrecen actividades como clases de esquí y snowboard, clases culinarias enfocada en la cocina francesa o experiencias como el rafting o excursiones en barco por el río.

Además de los hoteles, la cadena cuenta con otro tipo de servicios variados para ofrecer a los usuarios.

Uno de estos servicios son las residencias privadas, estás ofrecen a los clientes la posibilidad de una experiencia más personal y con mucha mayor intimidad. Estas residencias suelen contar con varias habitaciones de gran tamaño y una piscina privada, además de incluir chefs privados los cuales ofrecen menús personalizados a cada cliente. Algunos de estos alojamientos privados los podemos encontrar en lugares como Los Cabos (México), Kyoto (Japón) o Vail (Estados Unidos).

Por otro lado, también se ofrece la posibilidad de organizar reuniones y eventos privados en alguno de los alojamientos con los que cuenta la cadena,se pueden realizar desde bodas, grandes cumpleaños, reuniones de trabajo, eventos o simples reuniones de amigos. A través de la web se pueden elegir el número de integrantes de la reunión (mínimo 50), así como el estilo de alojamiento que se desea (playa, golf. esquí…).

Uno de los servicios más exclusivos de la cadena son los yates, los cuales han sido una incorporación relativamente reciente. Estos yates recorren algunas de las costas y mares más famosos del mundo y cuentan con servicios y actividades como masajes, spa, minigolf o fiestas, además de un gran abanico de lujosas comodidades.

Además del yate, también encontramos los jets privados. Este servicio fue incluido por la compañía en 2015 y destaca por transportar a los clientes de unas ciudades a otras, en las cuales se podrán alojar en los distintos hoteles de la cadena, ofreciendo una gran comodidad y servicio. En 2024 se pueden contratar cinco itinerarios repartidos a lo largo de todo el año: "Timeless Encounter 2024" con lugares paradisíacos como Bali y Bora Bora y grandes ciudades como Londres, Praga o Sidney; "World of Adventures 2024" que permite disfrutar de la fauna típica de países como Ruanda o las Islas Galápago; "Ancient Explorer 2024" que incluye visitas a distintos monumentos históricos como las estatuas de la Isla de Pascua o las pirámides de Giza; "International Intrigue 2024" que ofrece la posibilidad de conocer diferentes culturas visitando tres ciudades europeas (Florencia, Budapest y París), Japón, Marruecos o el parque del Serengeti (Tanzania) y "Uncharted Discovery 2024" con increíbles paisajes naturales como El Machu Pichu (Perú), las cataratas del Iguazú (Argentina) o la Antártida. En 2025 se incluirán otros itinerarios entre los que se incluye uno exclusivo por África y otro por Asia.

Por último, cabe destacar que la cadena cuenta con una tienda online en su web. En esta tienda se pueden conseguir productos para la cama como colchones, sábanas o almohadas; productos relacionados con el spa y el baño entre los que se encuentran distintos juegos de toallas y albornoces; y accesorios como mantas de alto diseño, velas aromáticas, bolsos o zapatillas de andar por casa.

2. Belmond

Como ya se ha comentado, la cadena Belmond cuenta con 49 propiedades entre hoteles, cruceros fluviales, safaris y trenes. En lo que a hoteles se refiere, la cadena tiene 4 hoteles en Norteamérica y Centroamérica, 8 hoteles en Sudamérica, 14 en Europa, 4 en la zona de Asia y Pacífico y únicamente un hotel en África.

Su gran presencia en Europa se explica en el hecho de que el primer hotel de la cadena fuera el Hotel Cipriani en Venecia, a raíz del cual la empresa decidió apostar por hoteles en ciudades y lugares no muy alejados. También es destacable la mayor presencia de la cadena en Sudamérica en relación con Norteamérica y Centroamérica, algo que no suele ser tan habitual en las cadenas de lujo.

Los alojamientos de Belmond son villas y suites que destacan por el gran lujo que ofrecen, así como sus comodidades y atención personalizada. Suelen contar con piscinas privadas, además de lujosas decoraciones, muchas de ellas de estilo clásico, y terrazas con impresionantes vistas donde poder disfrutar de un desayuno.

Dentro de los numerosos hoteles en Europa, destaca la gran presencia que hay en Italia, donde se encuentran un total de 9 alojamientos. Además del anteriormente comentado Hotel Cipriani de Venecia, destaca el hotel situado en Portofino, en la costa de la Riviera italiana. En este hotel, las suites se encuentran junto al mar, con terrazas de unos 35 metros cuadrados y decoradas elegantemente con muebles antiguos.

España cuenta con un hotel de la cadena, ubicado en Deiá, municipio que se encuentra en la Sierra de la Tramuntana en Mallorca. Este hotel, de una arquitectura más clásica, ha servido durante muchos años como un lugar de relajación y de conexión espiritual para distintos artistas, escritores y músicos. Una de las peculiaridades con las que cuenta el hotel es la invitación anual a distintos artistas (pintores, escultores, músicos…) para que los clientes puedan disfrutar de su arte en el momento. El hotel también cuenta con un restaurante con comida típica de la zona y decorado con distintas obras de Joan Miró, una piscina y un spa que incluye sauna y masajes.

En Sudamérica, destaca el hecho de que 6 de los 8 hoteles están ubicados en Perú, el estilo de los alojamientos es altamente variado, ya que además de los clásicos hoteles (el principal se encuentra en la capital, Lima), también hay un santuario en la zona del Machu Pichu y un palacio y un monasterio en la ciudad de Cuzco.

Aparte de los hoteles y villas que se han comentado, esta cadena ofrece un amplio abanico de servicios y productos para que los clientes puedan disponer de distintas opciones y encontrar la mejor experiencia para satisfacer sus necesidades, Entre estas diferentes posibilidades encontramos los trenes, barcos y safaris, además de distintas experiencias y actividades que se facilitan a los usuarios.

La cadena cuenta con 6 trenes que conectan diferentes ciudades y que, además del viaje, ofrecen alojamiento en lujosos compartimentos y experiencias culinarias de alta categoría. Estos 6 trenes están repartidos de la siguiente manera: 3 en Europa, 2 en Sudamérica (ambos en Perú) y 1 en Asia.

Tras el primer tren que puso en marcha la cadena, el Venice-Simplon Orient Express, que conecta Londres con Venecia, fueron surgiendo otros trenes principalmente en Gran Bretaña. Uno de los principales es el British Pullman, el cual recorre varios lugares de Inglaterra, este tren ofrece diferentes actividades como visitas a Oxford o al palacio de Blenheim, noches de baile, comidas y meriendas con té o una experiencia en la que los clientes deberán tratar de resolver un asesinato, al igual que ocurre en la famosa novela de Agatha Christie, *“Asesinato en el Orient Express”*.

El tren en el continente asiático ha sido el último en ser incluido por la cadena, y recorre de punta a punta el país de Malasia. Este tren destaca por sus impresionantes acabados en madera y sus muebles de seda con decoraciones típicas de la cultura asiática. Por otro lado, también cuenta con un vagón-bar, donde se ofrece un espectáculo de jazz a los usuarios acompañado de diferentes bebidas y cócteles.

Belmond ofrece de manera añadida diferentes paquetes y tours para aquellas personas que deseen visitar diferentes lugares, En Sudamérica hay 3 tours diferentes, que ofrecen la posibilidad de alojarse en los distintos hoteles de la cadena y de visitar los puntos turísticos más característicos como el Machu Pichu o las ciudades de Cuzco y Lima. En Europa se encuentra el Grand Tour, que ofrece visitas por España, Portugal e Italia, además de otros dos

paquetes que incluyen alojamientos en distintos hoteles y trenes. Por último, también se ofrecen otros tres tours a lo largo de África.

El barco es otro de los productos que se han añadido a la oferta recientemente, a día de hoy, la empresa cuenta únicamente con uno, llamado *"Les Bateaux Belmond",* y que transcurre a lo largo de las costas francesas. Este barco cuenta con lujosas habitaciones donde hospedarse, y hace diferentes paradas a lo largo del país para poder disfrutar de actividades y visitar lugares de interés turístico. También ofrece diferentes comidas y cenas para degustar los mejores platos de la cocina francesa.

Otro de los productos que ofrece Belmond son los dos safaris que se encuentran en Botswana. El principal, llamado *"Savute Elephant Lodge"* se trata de un oasis con tiendas de campaña ubicado en el Parque Nacional de Chobe. En esta experiencia se podrán visitar los diferentes pozos de agua del parque y ver distintos animales como elefantes, hienas y guepardos. El alojamiento está decorado con tonos cálidos para simular el desierto.

Por último, la cadena también ofrece distintas experiencias para reservar como bodas, lunas de miel, reuniones o eventos exclusivos.

Una vez conocidos los productos y servicios que ofrecen las dos cadenas, se puede proceder con una comparativa de distintas variables que tienen en común ambas cadenas y que son importantes a la hora del correcto desarrollo en el sector turístico de lujo.

En esta comparativa, se analizarán distintos puntos como pueden ser el abanico de productos con el que cuentan las dos cadenas, los precios que se ofrecen al público, los canales de venta al público, la expansión internacional de la marca…

Con esto, se podrán hallar las similitudes que tienen Four Seasons y Belmond y los parámetros en los que presentan diferencias, pudiendo analizar en esta última situación la cadena que se encuentra en mejor posición.

II. Comparativa

El primer punto sobre el que se incidirá en esta comparativa es en el número de productos y servicios que ofrecen ambas cadenas.

Las dos cadenas cuentan, como es lógico, con sus hoteles como principal reclamo para los turistas. En este punto cabe destacar que Four Seasons tiene en propiedad 82 hoteles más que Belmond. Además de esto, encontramos otros servicios que se ofrecen en común en las dos empresas, como son los distintos eventos y reuniones que se pueden organizar en sus alojamientos, los paquetes y tours turísticos que permiten a los clientes viajar por diferentes lugares de un país o continente, alojándose en los distintos hoteles de la cadena, la reciente implantación de cruceros, yates o barcos que permite a los viajeros disfrutar de una

experiencia distinta, o la posibilidad de contratar hoteles con recorridos por safaris incluidos, en lugares como Sudáfrica o Tanzania en el caso de Four Seasons o en Botswana en el caso de Belmond.

Una vez establecidos los productos similares que se ofrecen en ambos casos, es importante destacar aquellos servicios que son exclusivos de una de las dos cadenas y que pueden suponer una ventaja competitiva respecto a la otra.

El principal producto diferencial lo encontramos en los trenes de la cadena Belmond. Los viajes en tren, con el alojamiento en sus compartimentos incluido, que ofrece esta cadena es su otro gran producto además de los hoteles. Este servicio puede suponer un elemento diferencial a la hora de captar clientes, ya que no es algo demasiado extendido en otras cadenas de lujo en el sector.

Por otro lado, Four Seasons también cuenta con algunos productos exclusivos. Uno de estos son las residencias privadas, que ofrecen a los clientes una gran libertad e intimidad, también encontramos los jets privados, que se trata del producto más reciente de la cadena y permiten a los clientes la posibilidad de desplazarse a diferentes lugares rodeados del mayor lujo posible, y por último, la tienda online donde se venden diferentes productos de la cadena, esto último se puede deber a la gran difusión de la marca entre el público, en relación a Belmond, lo que crea una oportunidad de mercado y la posibilidad de comercializar estos productos entre los clientes.

A la hora de analizar la cartera de productos de las cadenas, no solo es importante establecer cuáles son los diferentes servicios que estas ofrecen, si no determinar también cómo son dichos servicios.

En relación a los hoteles, Four Seasons, al contar con mayor número de hoteles, tiene la posibilidad de dividir su oferta en diferentes características según el destino, tal y como se ha visto anteriormente (playa, esquí, golf y gastronomía).

Los hoteles de ambas cadenas suelen contar con lujosas zonas comunes, así como con restaurantes, piscinas y, en algunos casos, spa, sin embargo, los hoteles de Four Seasons ofrecen un mayor abanico de posibilidades en relación al tipo de habitación ofrecida, con la posibilidad de una gran variedad de suites y de villas.

Respecto a la decoración de los hoteles, Belmond cuenta con un estilo predominantemente clásico en sus alojamientos, mientras que Four Seasons, a pesar de incluir algunos hoteles con este mismo estilo de decoración, ofrece una mayor modernidad en sus decorados. Esto puede ser interesante a la hora de atraer a los diferentes tipos de público, optando quizá los clientes que prefieren un estilo más clásico (generalmente un público más mayor) por los hoteles de la cadena Belmond en relación a los que buscan un estilo más moderno y actual, que elegirán a Four Seasons.

En la actualidad, Belmond ofrece 9 tours a sus clientes, 3 en Europa, 3 en Sudamérica y 3 en África, por otro lado, Four Seasons cuenta con 5 itinerarios o tours diferentes. En el caso de Four Seasons, estos tours se realizan utilizando los jets privados de la cadena, lo cual permite a los clientes desplazarse a lugares más lejanos entre sí a lo largo del itinerario (muchas veces entre continentes), mientras que los diferentes tours ofrecidos por Belmond, al ser generalmente el desplazamiento a través de sus trenes, son en el mismo país o entre países cercanos (como es el caso del Grand Tour).

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de comparar dos empresas es el precio, el cual tiene que ir en consonancia con los productos y servicios a ofrecer y con los precios ofrecidos por empresas competidoras. Realizar esta comparativa no es una tarea sencilla debido a la gran cantidad de hoteles que tienen las dos cadenas y las diferentes posibilidades que se ofrecen a los clientes.

El precio variará en gran medida dependiendo del hotel en cuestión, el país donde se encuentre y la ubicación dentro de este (en una ciudad importante, cerca de algún atractivo turístico, en primera línea de playa, etc.), las fechas elegidas para el viaje o la ocupación del hotel.

En este caso, para poder comparar los precios de los alojamientos, se han escogido tres ejemplos de hoteles de ambas cadenas, que se encuentran en la misma ciudad y en las mismas fechas. El primer ejemplo es una noche en un fin de semana en junio (del 7 al 8) en la ciudad de Londres, donde las dos cadenas tienen hoteles. El precio del hotel de la cadena Belmond es de 1.115€, mientras que la habitación en el hotel de Four Seasons tiene un coste de 1.386€ (ambas opciones sin desayuno). El segundo ejemplo es en Bali, Indonesia, donde la habitación más barata y para las mismas fechas que el anterior hotel, tiene un precio de 399€ en el caso de Belmond y de 893€ en el hotel de la cadena Four Seasons. El último ejemplo, con las mismas fechas que los anteriores, es en la ciudad de Florencia, donde el precio de la habitación más barata en el caso de Belmond es de 1.880€ (con desayuno incluído) y de 2.300€ en el caso de Four Seasons.

Tras esto, podemos comprobar el hecho de que, basándonos en las muestras escogidas de lugares donde hay hoteles de las dos cadenas, el precio del alojamiento en la cadena Four Seasons es mayor que el de Belmond (siempre teniendo en cuenta los diferentes factores como el nivel y lujo del hotel o la ocupación). Un precio más bajo, en el caso de Belmond, puede favorecer a atraer a clientes que busquen la opción más barata dentro del sector turístico de lujo, aunque por otro lado, Four Seasons se puede ver beneficiado por esos clientes a los que les atraiga un precio más alto debido a la imagen de exclusividad, calidad y prestigio que esto otorga.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el alcance y difusión de la marca. Four Seasons se trata de una cadena ampliamente reconocida en el sector turístico de lujo, mientras que Belmond cuenta con un menor reconocimiento para el gran público.

El mayor reconocimiento de Four Seasons puede favorecer a atraer a un mayor número de clientes nuevos, los cuales no sean habituales en esta tipología de turismo, y que, por lo tanto, no tengan establecidos ninguna cadena de confianza a la hora de buscar alojamientos. Por lo general, estos clientes optarán por aquellas cadenas que sean más famosas y conocidas a nivel internacional, ya que les puede ofrecer una mayor seguridad acerca de la calidad y el lujo de los servicios y productos. Por otro lado, el hecho de que Belmond sea menos conocida puede beneficiar a la cadena a la hora de atraer a clientes más habituales y con mayor experiencia en el sector, pero que, sin embargo, busquen una cadena menos popular dentro de este, para alejarse de las grandes masas de viajeros y tratar de hallar esa exclusividad e intimidad.

A nivel de expansión y crecimiento de la marca, también es reseñable destacar el reparto de los hoteles de ambas cadenas a lo largo de los diferentes continentes y países, lo cual también está relacionado con la difusión de la marca.

Four Seasons cuenta con un gran número de hoteles en Norteamérica (la cadena fue creada en Canadá), mientras que Belmond cuenta con poca presencia en esta parte del mundo. Sin embargo el caso de Sudamérica y Centroamérica es diferente, donde Belmond cuenta con un importante número de hoteles (principalmente en Perú) en relación a la cantidad de hoteles totales que tiene la cadena, en cambio, Four Seasons cuenta con únicamente 4 hoteles en esta parte del continente americano, lo cual es un número muy reducido en comparación con los otros continentes. Ambas cadenas tienen una fuerte presencia en Europa, pero Four Seasons cuenta con numerosos hoteles en las zonas de Oriente Medio-África y Asia-Pacífico (un total de 56 hoteles), mientras que Belmond cuenta únicamente con un hotel en el continente africano (además de dos safaris) y 4 en la zona de Asia-Pacífico.

Ambas cadenas utilizan similares canales de distribución, tanto directos como indirectos. Los canales de distribución son un elemento clave para los hoteles a la hora de comercializar sus ventas y llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, en el caso de los canales indirectos, funcionarán como intermediarios entre el huésped o viajero y el hotel en cuestión. Dentro de estos canales encontramos la utilización de OTAs como pueden ser Booking o Expedia, que recopilan la información principal acerca de los hoteles, como puede ser la disponibilidad de fechas, los precios o los diferentes servicios a ofrecer y metabuscadores como TripAdvisor, que permiten a los usuarios encontrar y comparar los mejores precios.

Otro de los principales puntos de venta de las dos cadenas es la página web. Tanto Four Seasons como Belmond cuentan con páginas web muy intuitivas, donde es sencillo encontrar los distintos hoteles, los cuales aparecen divididos por zonas geográficas. Cada alojamiento cuenta con gran cantidad de información acerca de él, tanto de su historia y arquitectura, como de los diferentes servicios que están incluidos (piscinas, spa, masajes, actividades) y los precios.

Por último, en una sociedad tan digitalizada como la de hoy en día, la presencia en las diferentes redes sociales se trata de un elemento importante para poder llegar a los clientes y hacerles conocedores de los productos y servicios que se ofrecen.

Ambas cadenas cuentan con cuentas de Instagram con un gran número de seguidores. En esta cuenta se suben fotos y vídeos de los hoteles y demás productos, además de otra información complementaria que pueda ser de interés para los clientes.

Además, también cuentan con canales de Youtube, donde se suben videos en los que aparecen las habitaciones, las comidas, piscinas, spa y diferentes experiencias, lo cual puede ser muy efectivo a la hora de atraer clientes y generar una necesidad.

III. Estrategias de marketing

En un sector como el turístico, y sobre todo en el de lujo, una buena estrategia de marketing puede suponer una gran diferencia a la hora de tener éxito empresarial.

Atraer a nuevos clientes, y mantener satisfechos e interesados en el sector a los actuales es una tarea clave para aquellas empresas que deseen crecer en el turismo de lujo. Con tanta cantidad de modalidades de turismo que encontramos en la actualidad, destacar y diferenciarse de la competencia es altamente necesario para que los usuarios elijan el sector turístico de lujo por encima de otros.

En los últimos años, el marketing ha ido cambiando constantemente y adaptándose a las características de una sociedad cada vez más digitalizada, creando y reestructurando estrategias que permiten a las empresas:

- Investigar nuevas formas de diferenciar servicios e ideas parecidos.
- Estar mejor posicionados al buscar las recomendaciones de servicio al consumidor adecuadas.
- La captación de clientes, los cuales hoy en día son más selectivos y exigentes en sus demandas.
- Establecer relaciones cercanas, sostenibles y valiosas con los usuarios.

Una vez detallada la importancia del marketing en el sector, se establecerán algunas estrategias que se pueden implantar por parte de las dos cadenas y que facilitarán su crecimiento.

1. Fijar el precio en función del valor percibido

En muchos casos, una de las complicaciones para las empresas del sector turístico es la fijación de los precios. Se fijará el precio en base al valor percibido, que en este caso, será

la satisfacción del cliente, algunas formas de hacer esto son las devoluciones en caso de insatisfacción o los descuentos a raíz de problemas que puedan surgir.

Esta estrategia, le dará al cliente la seguridad de que la cadena tratará de satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible y de que, en el caso de que no fuera así, tendría lugar una compensación

2. Utilizar medios de promoción personal

Como se ha comentado a lo largo del trabajo, uno de los puntos claves del sector turístico de lujo es la atención personalizada al cliente, en la que las empresas sean capaces de satisfacer las necesidades de estos de la manera más cercana y efectiva posible.

Elementos como la relación cercana con los clientes, amplio interés por conocer y cumplir sus necesidades, suministrar información acerca del establecimiento, el destino o las distintas actividades que se pueden realizar y la atención posterior a la prestación del servicio, ofrecerán a los clientes esa experiencia personalizada que buscan y les ayudará a crear una mayor conexión con la cadena en cuestión.

3. Colaborar con personas influyentes

Hacer campañas de colaboración con gente importante e influyente puede hacer llegar tu producto a un mayor número de gente y hacer que se interesen por ellos. Esta es una estrategia que puede tener una gran aceptación en ambas cadenas.

Para Four Seasons, será más sencillo atraer a gente influyente, debido a sus altos ingresos y a su posición en el sector de lujo, y ayudará a reforzar dicha posición de cara al público. En el caso de Belmond, una colaboración con una persona influyente puede ayudar a la cadena a tener un mayor alcance y reconocimiento.

Asociarse con los denominados “influencers” es una gran alternativa de marketing, la cual puede ser muy beneficiosa para las dos empresas, especialmente para tratar de captar un público más joven (nicho de mercado que, como se comentó anteriormente en el apartado del perfil del consumidor durante el análisis del mercado, está muy poco desarrollado en el turismo de lujo).

Estas colaboraciones se pueden realizar principalmente en las redes sociales. Estas tienen una gran presencia en el mundo actual y en la vida de los jóvenes, por lo que utilizar la imagen de los “influencers” mediante fotos, videos, montajes, etc. en distintas plataformas (Instagram, Tik Tok, Twitter…), se trata de una estrategia que puede atraer a un mayor número de usuarios.

También se pueden utilizar medios publicitarios más convencionales como la televisión o las revistas, incluyendo a estas personas famosas para promocionar los distintos hoteles, restaurantes y actividades propias de la cadena.

4. Realización de eventos

Los eventos pueden llegar a tener un gran alcance tanto a nivel nacional como internacional y colocar a las diferentes marcas del sector en una posición privilegiada respecto a la competencia.

La presencia de gente importante e influyente en dichos eventos (galas, celebraciones, fiestas…) realizados en los hoteles y otros establecimientos pueden ayudar a que, tanto Four Seasons como Belmond, alcancen mayor notoriedad.

5. Crecimiento en la oferta de servicios adicionales

El principal producto y fuente de ingresos de ambas cadenas son los hoteles, sin embargo, puede resultar muy efectivo para su crecimiento una mayor inversión y promoción en productos y servicios adicionales.

Para Belmond, el gran servicio adicional con el que cuenta son los trenes, ya que suponen un gran elemento diferencial respecto a otras cadenas del sector, de ahí que sea interesante una mayor inversión en estos.

Como se ha comentado antes, la cadena cuenta con 6 trenes, de estos, solamente uno se encuentra en Asia y ninguno en América del Norte. La inclusión de trenes en estas zonas, las cuales cuentan con un gran flujo de turistas, puede suponer un impulso para la cadena. Por otro lado, también se puede obtener un crecimiento en el mercado de cruceros y barcos, teniendo en cuenta que la cadena cuenta únicamente con uno a día de hoy.

En el caso de Four Seasons, podría tener un impacto positivo en su crecimiento el desarrollo de los jets privados, elemento que no es muy habitual en las empresas que operan en el sector turístico de lujo. La introducción de nuevos itinerarios por lugares como Europa, América del Norte o Asia con los jets como medios de transportes, puede incrementar las ventas y atraer a un mayor número de clientes.

6. Expansión de la cadena

Tanto Four Seasons como Belmond tienen hoteles repartidos en todo el mundo, con una gran presencia en América del Norte, Asia-Pacífico y África-Oriente Medio en el caso de Four Seasons y en Europa y Sudamérica en el caso de Belmond.

Sin embargo, en ambas cadenas encontramos zonas geográficas que pueden tener un gran potencial de ventas y de atracción de público, cuya oferta de alojamientos no está demasiado desarrollada.

En Belmond, el ejemplo más claro de esto se encuentra en América del Norte, donde la cadena solo cuenta con un hotel (situado en California). La inclusión de hoteles en ciudades que son referencia mundial, como es el caso de Nueva York, Chicago o Boston, puede hacer crecer la demanda (empezando por los propios norteamericanos) en gran tamaño.

En el caso de Four Seasons, la posibilidad de crecimiento es más clara aún. La cadena cuenta únicamente con 4 hoteles en Centroamérica y Sudamérica, un número muy reducido en relación al resto de continentes (el segundo con un menor número de hoteles es Europa con 19). Por ello la creación de hoteles en lugares como Punta Cana, Río de Janeiro o la zona del Caribe puede ser una opción interesante para la cadena en su objetivo de expansión y desarrollo.

IV. Conclusión

Tras el análisis de los diferentes aspectos de ambas cadenas, se puede determinar que estas tienen muchos puntos en común, como cadenas pertenecientes al sector turístico de lujo, pero también presentan algunas diferencias que les aportan esa exclusividad respecto a otras cadenas competidoras.

El principal aspecto que diferencia a las dos empresas es el tamaño, siendo Four Seasons una cadena más grande y referente en el turismo de lujo, conocida por los clientes habituales del sector y por aquellos que no son tan frecuentes a la hora de elegir esta tipología de turismo. Cuentan con gran cantidad de hoteles repartidos en todo el mundo, residencias privadas, jets privados y una tienda online (lo que es posible gracias al alto reconocimiento de la marca).

Por otro lado, Belmond se trata de una cadena menos masificada, que cuenta con un menor número de hoteles y es menos conocida por el público en general, ,o cual, como ya se ha comentado, le puede aportar esa exclusividad que buscan algunos usuarios a la hora de viajar a destinos turísticos de lujo. Belmond cuenta con la particularidad de los trenes que ofrecen alojamiento. Puede resultar interesante y efectivo para la cadena ir desarrollando este producto con los años, y convertirse en una una cadena referencia en este servicio, el cual no está muy extendido en el sector.

Por último, destacar que las estrategias de marketing propuestas para ambas cadenas son similares en algunos casos, al operar las dos en el mismo sector, siendo dos de las más atractivas el desarrollo de los servicios complementarios (trenes, jets privados, eventos, cruceros…) y la expansión de la cadena con la inclusión de nuevos hoteles en aquellas zonas que cuentan con un menor número de establecimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Belmond.
  https://www.belmond.com/

- Denzon, G (2024). 6 trucos para atraer a los turistas a su negocio turístico.
  https://es.ticketinghub.com/blog/6-ways-on-how-to-attract-tourists-to-your-tour-business

- El análisis de la competencia. CreceNegocios.com
  https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.4.pdf

- El gobierno fortalece el turismo con un Plan estratégico de 4.262 millones de euros.
  https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2020/180620-sancheztu rismo.aspx

- Fernández, FJ. (2017). *Estudio de mercado, Guía para la elaboración de un estudio de mercado.* Lulu

- Four Seasons
  https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/

- Four Seasons History
  https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/four_seasons_history/

- Four Seasons Resort Seychelles at Desroches Island
  https://www.fourseasons.com/seychellesdesroches/

- Lacalle, E. (2023), ¿Cómo hacer un análisis competitivo de tu hotel?
  https://www.mews.com/es/blog/analisis-competitivo-hotel

- La Residencia, A Belmond Hotel in Mallorca
  https://www.belmond.com/hotels/europe/mallorca/deia/belmond-la-residencia/

- Mansilla, J.A. *Turismo de lujo: Tendencias en viajes y destinos.* Ostelea.
  http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo_de_Lujo_ostelea.pdf

- Ortega, C. Perfil del consumidor: Qué es, importancia, tipos y mejores estrategias
  https://www.questionpro.com/blog/es/perfil-del-consumidor/

- Parra-Meroño, M., Beltrán-Bueno, M.A. (2014). *Touristic Marketing Strategies.*
  https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/3032/Parra%20y%20Beltran%20%282014%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Piergiorgio M. Sandri, *"El turismo de alta gama en España crece el doble que el tradicional"*, La Vanguardia, 2023.
  https://www.lavanguardia.com/economia/20230703/9082535/turismo-alta-gama-espana-crece-doble-tradicional.html#:~:text=Este%20negocio%20ya%20tiene%20un,viajeros%20de%20elevado%20poder%20adquisitivo

- Purcell, S. (2023). Qué es un estudio de mercado, cómo hacerlo y ejemplos. Hubspot.
  https://blog.hubspot.es/marketing/estudio-de-mercado

- *Tendencias en viajes de lujo,* The Blueroom Project, 2017.
  https://drive.google.com/file/d/1QvMlRm_Agz7rY-KeRk7nFjocXOumtq9t/view

- Savute Elephant Lodge, a Belmond Safari
  https://www.belmond.com/safaris/africa/botswana/belmond-savute-elephant-lodge/