

MERCADOS DE ALTO NIVEL, A PRUEBA DE RECESIÓN

agosto 2008

En tiempos económicos difíciles resulta tentador bajar el precio de su producto para acrecentar el negocio.

Sin embargo, considere esta pauta de cómo Ritz-Carlton libró el bajón económico del principio de los 90s y permaneció firme en la cima de la categoría de los lujosos. “Cuando las épocas son difíciles,” dijo una vez el anterior ejecutivo del Ritz-Carlton Joseph Freni, Jr., “eleva tus tarifas.”

Un poco en broma tal vez, pero el mensaje era claro. Puede tomar tiempo recuperar el prestigio una vez que tu producto ha transigido, o se ha degradado tras rebajar los precios. Bajar los precios daña al producto en su reputación al diluir el “aire de exclusividad,” y enajena al cliente objetivo.

Los ahorros y el valor se acumulan, no los descuentos

Hoy en día, los promotores de viajes de lujo están trabajando en uno de los ambientes más competitivos de todos los tiempos, y enfrentando el desafío de permanecer en la cima de la pirámide. Si bien sus clientes de alto nivel adquisitivo consideran el viajar como una parte esencial de su estilo de vida y se resisten a renunciar al gasto de las vacaciones, también tienen grandes expectativas, con o sin recesión.

Nosotros animamos a nuestros clientes a realzar sus ofertas, lo cual se percibe como un valor agregado, mientras enfatizan formas de ahorrar al viajar inteligentemente (fuera de temporada y a media semana para los sitios vacacionales; fines de semana y días de fiesta en los Estados Unidos para los hoteles urbanos, etc.) en vez de bajar los precios. Un sondeo reciente entre más de 3,700 millonarios realizado por Russ Prince y Lewis Schiff, autores del libro “Millonario de Clase Media,” reveló que cerca del 90% de los millonarios en los Estados Unidos, con ingresos familiares de entre 1 millón y 10 millones de dólares, dicen que ellos aumentarían la cantidad que destinan a gastos si se les ofreciera un valor agregado especial.

ELEVAR EL COEFICIENTE DE SERVICIO

Para permanecer en el juego del lujo, es tan importante impresionar a los huéspedes con un estándar platino de las instalaciones y servicios, y provocar el factor “¡guau!” entre los consumidores experimentados, como lo es el crear expectativas, aún antes de que se den cuenta de que las tienen. Piense en servicios que sean únicos, extraordinarios y auténticos.

Este es un proyecto poco fácil. En la encuesta “Satisfacción del Cliente en el Mundo Multi-Polar,” realizada por Accenture, más de la mitad de los consumidores reportaron que sus expectativas de un mejor servicio habían aumentado durante los últimos cinco años. Un tercio dijo que eran más elevadas que hace un año.

Los clientes de alto nivel económico son viajeros internacionales experimentados, de gustos selectivos y sofisticados. Piense en algo mucho más allá de la carta de bienvenida firmada por el gerente general, o una botella de vino, o fruta como cortesía – esto está trillado y es predecible.

“Yo no creo en la lógica de que un hotel es un hogar lejos del hogar. Un hotel debe ser mucho más que tu propia casa,” dijo Ali Kasikci, anterior director general de Peninsula Beverly Hills, a la revista Town & Country Travel, en un artículo titulado “El Perfeccionista.” Los huéspedes de hoy requieren que cada deseo, expreso o implícito, se cumpla. “Observa el estilo de vida de una persona y conecta los puntos,” aconseja Kasikci. Su personal reunía constantemente información sobre los gustos y aversiones de sus huéspedes, para añadirlos a las voluminosas bases de datos del hotel. El mascador de chicle recibía paquetes de goma de mascar. Al sediento productor de televisión se le deleitaba con agua mineral adicional. Una señora embarazada y huésped fiel recibía como obsequio una cuna de Neiman Marcus.

Las posibilidades de agregar servicios innovadores al hotel se vuelven infinitas al formar alianzas con empresas de ideas similares. Vogue.co.uk reportó recientemente que Net-a-Porter.com ofrece ahora un “servicio de guardarropa de emergencia” para huéspedes en clubes y hoteles donde llegan distinguidos miembros del Soho House. ¿Olvidó un par de zapatos, o su ropa tiene una embarazosa mancha? Los huéspedes pueden disfrutar

de la entrega el mismo día de la exclusiva colección en línea de ropa de diseñador, zapatos, bolsos, y accesorios de Net-a-Porter.

Al mismo tiempo, al servicio fino lo separa una línea muy fina. Un servicio excesivamente atento puede convertirse en una molestia o experimentarse como prepotente. Esto es un “no-no” con la Generación X en particular, que prefiere un ambiente de lujo informal. El comprender intuitivamente las necesidades y expectativas de los clientes es clave, ya que los consumidores de alto nivel no toleran a proveedores de servicios que no cumplen lo que ofrecen.

¿Su línea telefónica directa para personajes distinguidos (VIPs) responde con un irritante menú de opciones? ¿Su *maître d'* pregunta a los clientes más importantes su número telefónico cada vez que llaman para hacer una reservación? ¿El *concierge* no está en su equipo “A”? Ya los ha perdido.

NAVEGANDO POR UN SERVICIO

Los clientes de hoy, expertos en el uso del Internet, navegan en la Red para todas sus necesidades. Se espera que el negocio de venta al público, en línea, crezca de \$175 mil millones de dólares en 2007, a \$335 mil millones para 2012, de acuerdo a la Fundación Nacional para el Venta al por Menor, según reporta *Luxury Briefing*.

Piense en términos de www.gucci.com, www.louisvuitton.com, y el muy esperado portal nupcial de www.verawangweddings.com, que están prosperando en este mercado altamente competitivo. Estas über-estilizadas tiendas en línea han aprendido a dirigir más clientes expertos en el uso del Internet hacia sus sitios en la Red, al reforzar el mensaje de sus marcas en línea – comunicando la visión de un estilo de vida que representa tanto a la marca como a los clientes que compran ahí.

Este hábito, firmemente enraizado en el cliente, crea oportunidades para que los productos para viajar expandan la presencia de su marca brindando información más rica en contenido, para atraer huéspedes aún antes de que lleguen. Necesitan convertirse en un codiciado recurso en línea, que informe acerca de su destino, y conecte a los huéspedes con su ubicación. Para los hoteles de lujo y las líneas de cruceros, considere el brindar información privilegiada (*insider's tips*), tal como guías hechas a la medida, o un paseo a pie guiado por un nativo. Tal vez recomiende los más excitantes sitios de poder en restaurantes, o la mejor tienda de consignación para ropa y modas de otros tiempos. Agregue una suscripción para un RSS, o coloque reseñas de Consejos para el Viajero acerca de su hotel, en su página en la Red.

Esta estrategia ahorra a los visitantes el trabajo de tener que visitar una página más de la Red, a la vez que establece relaciones y crea lealtad hacia a su firma.

COMPRAR, COMO SERVICIO

¿Qué hace la gente en vacaciones? Comprar, por supuesto. Ofrecerles recuerdos únicos de sus vacaciones es una parte muy apreciada del paquete de servicios. Esto crea otros medios de promover sus marcas de artículos suntuarios, al mismo tiempo que aumenta sus ingresos.

Las raíces de esta tendencia se remontan a The Benjamin Hotel en Nueva York, que introdujo el conserje del sueño (una idea concebida por el Grupo KWE a fines de los años 90s,) con un menú de almohadas, ofreciendo todo, desde almohadas para el cuerpo, hasta una variedad de rellenos y formas. La campaña despegó, la publicidad fue tremenda, y el hotel lanzó una nueva fuente de ingresos vendiendo almohadas de su propia marca. Westin le siguió poco después con su “Cama Celestial” y su ropa de cama, que se convirtió en un gran éxito de publicidad y ganancias.

Nuevos recuerdos suntuarios: Cachemir, Seda y Pantuflas

Hoy día los hoteles de altura están transformando la compra de recuerdos (*souvenirs*) asociándose con los diseñadores más reconocidos para crear artículos de edición limitada. Éstos no se venden en ningún otro lugar, haciendo a los artículos aún más exclusivos. Christian Louboutin lleva la delantera en los centros vacacionales

One & Only, al haber creado una colección de edición limitada de zapatos, disponibles únicamente en sus centros vacacionales y, en número limitado, en las boutiques Louboutin. Los huéspedes de los hoteles Mandarin Oriental en Londres y en Nueva York reciben cubre-ojos diseñados por Donna Karan, más un certificado canjeable por pantuflas en las boutiques Karan de la localidad.

En el futuro cercano puedes esperar ver que ropa y recuerdos de marca de diseñador o de un centro vacacional, de la naturaleza más exclusiva, vaya a casa en maletas de viaje Louis Vuitton. Si el bolso "Birkin" es una indicación, ¿por qué no diseñar un bolsón para playa Hermès, que pueda comprarse exclusivamente en un centro vacacional de las Maldivas?