

# La experiencia del lujo en los hoteles históricos: El caso de *Palácio de Seteais*

The experience of luxury in historic hotels: The case of *Palácio de Seteais*

Carla Walo Tosco <sup>\*1</sup>, Jorge Marques <sup>\*\*2</sup> y Joana A. Quintela <sup>\*\*\*3</sup>

<sup>1</sup>Master's degree in Tourism and Hospitality. Portucalense University, 4200-072 Porto, Portugal

<sup>2</sup>REMIT—Research on Economics, Management and Information Technologies, Portucalense University, 4200-072 Porto, Portugal. CEGOT – Centre of Studies in Geography and Spatial Planning, Humanities Faculty, University of Coimbra

<sup>3</sup>REMIT—Research on Economics, Management and Information Technologies, Portucalense University, 4200-072 Porto, Portugal. CICEE – Research Centre in Economic and Business Sciences, Autonomous University of Lisbon

---

## Resumen

El principal objetivo de esta investigación es evaluar la percepción del lujo en los hoteles históricos, desde la perspectiva de los empleados, identificando los factores clave que contribuyen a una experiencia de lujo para los huéspedes. La interacción entre empleados y huéspedes y la experiencia que tienen los empleados respecto a las demandas y comportamientos de los huéspedes en hoteles de lujo, permite a los empleados tener opiniones y perspectivas sobre los principales factores de influencia de este mercado. Así, esta investigación se estructuró con el fin de intentar comprender los factores clave dentro de la percepción del lujo y entender su relación dentro de la industria hotelera a través de los hoteles históricos. Para tal efecto, se realizaron entrevistas a diferentes miembros y exmiembros del hotel Tivoli Palacio de *Seteais*. Los resultados nos permitieron concluir que el lujo actualmente se basa en la experiencia del cliente, por lo cual su principal factor es el servicio del personal. Además, se puede observar que el hecho de ser un hotel histórico atrae a un público exclusivo y selecto que desea disfrutar de la esencia que guardan las paredes y la decoración de estos hoteles. Estos resultados muestran que parece existir una relación entre la experiencia de lujo y el concepto de hotel histórico y, por tanto, ayudan a la industria hotelera a definir de forma más objetiva en qué mercados operar y las estrategias de marketing más adecuadas.

*Palabras clave:* Hoteles históricos. Lujo. Experiencia del cliente. *Seteais*. Tivoli.

## Abstract

The main objective of this research is to assess the perception of luxury in historic hotels from the perspective of employees, identifying the key factors that contribute to a luxurious experience for guests. The interaction between employees and guests, as well as the experiences employees have regarding the demands and behaviours of guests in luxury hotels, allows them to form opinions and perspectives on the main factors influencing this market.

Cadernos de  
**Geografia**

doi: [https://dx.doi.org/10.14195/0871-1623\\_52\\_8](https://dx.doi.org/10.14195/0871-1623_52_8)

Recibido el:  
12 de maio de 2025  
Aceptado el:  
02 de outubro de 2025

---

\*Email: [carlabualotosco@gmail.com](mailto:carlabualotosco@gmail.com)

\*\*Email: [jorgem@uport.pt](mailto:jorgem@uport.pt)

\*\*\*Email: [jquintela@uport.pt](mailto:jquintela@uport.pt)

Thus, this research was structured to understand the key factors influencing the perception of luxury and its relationship within the hotel industry, particularly in historic hotels. For this purpose, interviews were conducted with different members and former members of the Tivoli Palacio de *Seteais* Hotel. The results allowed us to conclude that luxury is currently based on the customer experience, with its main factor being the staff's service. The fact of being a historic hotel attracts an exclusive and select public that wishes to experience the essence that the walls and decorations of these hotels convey. These results show a relationship between the luxury experience and the concept of a historic hotel. Therefore, it helps the hotel industry to define more objectively which markets to operate in and the most appropriate marketing strategies.

*Keywords:* Historic hotels. Luxury. Customer experience. *Seteais*. Tivoli.

---

## 1. Introducción

El lujo en la hostelería se podría definir por la creación de experiencias excepcionales y exclusivas que superan las expectativas del cliente. Según la literatura, (Peng & Chen., 2019; Padma & Ahn, 2020; Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023; Jhamb et al., 2020; Padma & Ahn, 2020), el lujo va más allá de su coste, enfocándose en otros aspectos como la excelencia del servicio, la atención al detalle y la personalización de la experiencia. Se caracteriza por la calidad de las instalaciones, la gran oferta de actividades lúdicas y recreativas, la comodidad de las habitaciones y la atención a las necesidades y preferencias individuales de cada huésped (Wang & Mattila, 2016; Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023). Para comprender mejor el concepto de lujo, se puede recurrir a la teoría de Maslow, que explora las motivaciones humanas y la jerarquía de necesidades (Maslow, 1970). En el contexto hotelero, se busca entender los deseos y expectativas del huésped en un entorno de lujo. Según Maslow (1970), las necesidades humanas están en constante evolución, lo que significa que a medida que se van satisfaciéndolas necesidades más primarias, van surgiendo nuevas necesidades secundarias como el reconocimiento y estigma. En el sector hotelero de lujo, la atención se centra en identificar y satisfacer estas necesidades cambiantes para brindar una experiencia completa y satisfactoria al huésped (Wang, 2022; Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023; Miller & Jeong, 2025). En Portugal, una de las formas más evidentes del lujo hotelero es la fusión de encanto y patrimonio histórico. Los hoteles de lujo portugueses son a menudo distinguidos por su arraigada autenticidad, que se refleja en la conservación de las edificaciones históricas del país, como palacios, ofreciendo a sus huéspedes una experiencia única donde se puede sumergir de una forma lujosa en la herencia cultural del país. Estos establecimientos no solo destacan por su imponente arquitectura bien conservada a través de los años, sino también por la atención personalizada al detalle, la excelencia en el servicio y la oferta gastronómica de alta calidad, convirtiendo la estancia en una inolvidable mezcla de lujo, historia y belleza natural (Botelho, 2009). Un ejemplo de estas edificaciones lujosas representantes de la cultura portuguesas es el Hotel Palacio de *Seteais* (HPS). Este palacio del siglo XVIII es un icono del lujo histórico en la hostelería portuguesa, ya que fue en otra época la residencia de la

---

nobleza y realeza portuguesa (BeSisluxe, 2021). En la actualidad en el hotel destaca por su infraestructura y servicios de lujo que ofrece el palacio a sus huéspedes. Es por ello por lo que es un caso de estudio conveniente para analizar la percepción del lujo dentro de los hoteles históricos además de identificar los factores clave de una experiencia lujosa. La investigación ha desvelado la existencia de una relación entre el carácter histórico de Seteais como bien de carácter patrimonial y el lujo del servicio que se presta en el hotel. El carácter histórico otorga más que la esencia representativa del lugar, también induce al lujo ya que tanto su infraestructura como mobiliario del siglo XVIII, junto al servicio personalizado que ofrece el hotel, induce a una experiencia que va más allá del valor monetario de la estancia en el HPS.

A pesar del creciente interés académico por el estudio del lujo en el hotelería, la literatura existente (Chu et al., 2016; Chandon et al., 2016; Heyes, 2021; Correia et al., 2022; Jain et al., 2023) se centra mayoritariamente en la perspectiva de los clientes y en dimensiones tangibles como la infraestructura, el diseño y los servicios complementarios. Sin embargo, existe una brecha con respecto a la percepción del lujo en hoteles históricos desde la perspectiva de los propios colaboradores, quienes desempeñan un papel central en la creación de experiencias de exclusividad y autenticidad. Este estudio busca llenar esa brecha al analizar cómo los empleados interpretan y construyen la experiencia de lujo en un contexto patrimonial, donde coexisten dos dimensiones complejas: (i) la preservación histórica con sus restricciones estructurales y culturales, y (ii) las exigencias contemporáneas del mercado de lujo, que demanda personalización, innovación y vivencias únicas (Ko et al., 2019). Con foco en los colaboradores, la investigación amplía el debate sobre la gestión de la hospitalidad de lujo en patrimonios históricos, revelando tensiones entre conservación y modernización, pero también señalando caminos estratégicos para que los hoteles históricos se posicionen competitivamente en el mercado global de lujo. Así, este trabajo contribuye a redefinir el lujo como una experiencia inmersiva y emocional, y no meramente material, aportando una perspectiva innovadora al campo del hotelería de lujo y del turismo patrimonial.

Esta investigación se estructura en torno a un marco teórico que abarca las dimensiones clave dentro de la experiencia del lujo y de los hoteles históricos, seguido de una metodología cualitativa de carácter inductivo gracias a entrevistas a los diferentes miembros y exmiembros del personal de Seteais.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Hoteles históricos**

Los conceptos de hotel histórico y hotel patrimonial se han utilizado intermitentemente en la literatura académica para describir propiedades de alojamiento con características iguales o muy similares. La historia generalmente se considera un registro del pasado, mientras que el patrimonio es algo heredado de una generación anterior o, más generalmente, ideas o patrones culturales derivados del pasado (Hudson, 2015). Para McIntosh & Siggs (2005), un hotel histórico es un alojamiento especializado que utiliza un edificio u otros aspectos históricos como base de la experiencia que ofrece. Los mismos autores afirman que los hoteles históricos son lu-

---

gares que facilitan sentimientos, emociones, imaginación, conocimiento, satisfacción y experiencias beneficiosas. A su vez, Lee & Chhabra (2015) se refieren a los hoteles patrimoniales como estructuras de alojamiento que tienen una historia y brindan oportunidades de experimentar el pasado cultural del destino, transmitiendo cierta fascinación. En este contexto, los hoteles históricos y los hoteles patrimoniales generalmente comparten las mismas características históricas y patrimoniales y por ello, a partir de aquí utilizaremos el concepto de hotel histórico de forma integral, que integre también la perspectiva patrimonial. Jurić (2019) refuerza esta perspectiva, explicando que los hoteles históricos brindan a los huéspedes una oportunidad o ventaja especial a través de la ubicación, la elección de actividades o las características del establecimiento. En este contexto, el elemento histórico o patrimonial del edificio es lo que los hace especiales (Jurić, 2019).

Este tipo de alojamiento ofrece experiencias diferenciadas, aprovechando la historia y el patrimonio asociados a ese lugar, al tiempo que proporciona los servicios de alojamiento asociados (Lee & Chhabra, 2015). Además, los hoteles históricos suponen un reto para la conservación del patrimonio cultural. Estos espacios poseen valores objetivos, tanto tangibles como su construcción, su entorno natural y su infraestructura; como intangibles los cuales son las diferencias sociales y culturales que poseen (Chen et al., 2018). Así, los hoteles históricos no solo son un atractivo cultural y patrimonial, sino que poseen un valor experiencial en el cliente. Estos hoteles permiten la interacción del cliente con la historia que los envuelve, además de tener un carácter hedónico en la experiencia del cliente junto con beneficios sociopsicológicos relacionados con el disfrute y experiencia cultural (See & Goh, 2018). La autenticidad de estos hoteles es uno de los factores clave para la clasificación como patrimonio cultural de ellos ante la UNESCO, esta característica es en base a su patrimonio arquitectónico y los atributos del lugar (See & Goh, 2018).

## 2.2. *La experiencia del lujo*

El lujo se caracteriza principalmente como la necesidad de respeto, admiración y diferenciación ante otros (Dubois et al., 2021). El origen de esta necesidad del consumo del lujo por parte de los consumidores se puede catalogar factores biológicos, sociopsicológicos y estructurales. Además, Dubois et al. (2021) indican que los factores biológicos orientan a que el consumo del lujo está relacionado con la necesidad de estatus, originando a que el consumo del lujo dentro del contexto social se relacione con un estado de excitación, aumentando el valor emocional del lujo. Dentro de los factores sociopsicológicos, el autor comprueba que existe una relación entre las creencias/ motivaciones de los consumidores y el lujo. Aquí se destacan dos corrientes de consumidores, los conservadores y los liberales. Los consumidores conservadores tienden a preocuparse por mantener su estatus a través del consumo del lujo. Los consumidores liberales en cambio tienden a diferenciarse de los que poseen su mismo estatus, consumiendo de formas más creativas y optando por un consumo del lujo más experiencial. Además, el factor estructural indica que la falta de poder adquisitivo aumenta el deseo del consumo del lujo (Dubois et al., 2021). Según Circulo Fortuny (2023), es posible identificar cuatro perfiles distintos de clien-

---

tes dentro del lujo: i) cliente *connaisseur*, que busca la diferenciación del resto, la exclusividad y la experiencia; ii) cliente visible, que busca proyectar su éxito a través del consumo del lujo; iii) cliente experiencial, que busca el lujo basado en la experiencia que puede ofrecer el producto; y iv) cliente excursionista, que busca experimentar el lujo como una recompensa puntual.

Dentro del perfil del cliente de lujo es importante comprender que en el sector hotelero también se identifica el cliente de lujo y que la hostelería ha estado desde sus orígenes en una constante evolución buscando una diferenciación en este segmento de calidad superior, de lujo (Villar del Saz Asencio, 2022; Luna-Cortés, et al. 2022). Actualmente, existen nuevas tendencias de consumidores que se alejan de la extravagancia y la opulencia, prefiriendo lo contemporáneo y minimalista (Villar del Saz Asencio, 2022). Sin embargo, la industria hotelera del lujo se caracteriza por ofrecer una experiencia diferenciadora y satisfacer las necesidades de sus consumidores independientemente de estar en constante proceso evolutivo. Es por ello por lo que existe una amplia oferta dentro de la hostelería de lujo (Villar del Saz Asencio, 2022; Amatulli et al., 2021).

### 2.3. Lujo en la hostelería

Para mejor comprender el lujo dentro de este sector se debe entender primero que es la hostelería. Se comprende la hostelería dentro del sector turístico como el encargado de proporcionar alojamiento y servicios relacionados para las personas que viajaran hasta un determinado destino turístico. Los servicios relacionados con la hostelería varían, pueden ir desde el alojamiento y la restauración, hasta el transporte y las actividades que van a realizar (Walker, 2021). El lujo se podría traducir como la exclusividad, la diferenciación, la reinterpretación y la valorización propia, que crea experiencias únicas que no están al alcance de todos. Además, se puede percibir sin la necesidad de la percepción de un significado común entre todos los individuos por lo cual se podría añadir que el lujo puede marcar un estilo y forma de vida (Pretel-Jiménez, 2021). Comprendiendo estos dos significados se puede ver la relación dentro de estos conceptos, el lujo se puede integrar dentro de la hostelería como el consumo para una experiencia que va más allá del valor de monetario establecido (Salvador Rivero & Montes Vozmediano, 2016). El lujo se puede diferenciar en la hostelería gracias a la proyección de imagen de marca de los productos de lujo, su reputación y calidad de servicio es la carta de presentación para los clientes (Chu, 2014). Como señalan Chen y Peng (2014), el concepto de lujo incluye valores experienciales (fantasías, sentimientos, diversión y sensación de singularidad), valores simbólicos (asociados con el estatus personal y la riqueza) y valores funcionales (beneficios y cualidades clave del hotel). A su vez, Kiessling et al. (2009) presentan un conjunto de aspectos principales que ayudan a caracterizar las especificidades de los hoteles de lujo, a saber, el diseño interior y exterior, la ubicación, las instalaciones (tipos de habitaciones, tamaños y comodidades, restaurantes y spas) y, como elemento esencial, el servicio ofrecido. Tomašević (2018) explora que las características de los hoteles de lujo se pueden agrupar en tangibles e intangibles. Las características tangibles se refieren a su arquitectura y ambiente, diseño interior, muebles, comodidades y

decoración, tecnología y equipamiento, textiles (ropa de cama, toallas y uniformes) y alimentos y bebidas. Las características intangibles se refieren a la historia, la reputación y la alianza con la marca, la ubicación y la vista, el silencio y la privacidad, la seguridad, la profesionalidad de los empleados y el efecto "wow" (Gonçalves et al., 2021). Por lo tanto, se puede considerar que los hoteles de lujo son uno de los segmentos de la industria turística que enfrenta mayores desafíos, debido a la constante preferencia por obtener experiencias memorables durante la estancia de los huéspedes (Tutek et al., 2018). Por eso, dentro de los tipos de productos que se ofrecen en la industria de lujo se puede apreciar que, en términos de alojamiento, el lujo, se ha reinterpretado para su público. Actualmente no solo los hoteles convencionales ofrecen una experiencia de lujo en alojamiento, nuevas modalidades más exclusivas y extravagantes han surgido dentro del sector como los hoteles iglú, hoteles burbuja, lodges y palacios (Villar del Saz Asencio, 2022). Además, esta categoría de hoteles suele estar asociada a la tradición y la historia, estando el diseño influenciado por una época determinada, capaz de atribuir una sensación específica de lujo a cada hotel (Kiessling et al., 2009).

## 2.4. Gestión en la experiencia del cliente

Los hoteles de lujo destacan por su gran servicio de atención al cliente, ya que la experiencia del lujo busca cumplir las expectativas del cliente y superarlas, haciendo de su estancia un recuerdo especial e inolvidable (Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023). Para garantizar una experiencia de lujo se debe disponer de personal altamente cualificado, ya que estos son la imagen y la representación de la marca del hotel ante el cliente desde su llegada hasta su salida (Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023). Dentro de la gestión de la experiencia del cliente se pueden diferenciar dos variables, la calidad y el servicio, estas variables son clave en la experiencia del lujo. Dentro de la calidad se encuentra una relación con la fidelidad, ya que es la encargada de que las experiencias se diferencien del resto. El servicio en la hostelería es una variable que requiere de compromiso por parte del personal ya que la presentación del servicio generará la característica de lujo en la experiencia del cliente. La relación entre las dos variables es la que definirá el éxito en la experiencia del huésped en el hotel (Zurbarán Arias & Valderrama Rincón, 2023). Según Emen (2021), es por lo que existen estándares que garantizan la calidad y el nivel de servicio y que en el mercado se traducen en marcas reconocidas, como Relais & Châteaux, The Leading Hotels of the World, Small Luxury Hotels of the World y Preferred Hotels & Resorts.

## 3. Caso práctico: el Palacio de Seteais

El Palacio de Seteais fue construido en el siglo XVIII, por el cónsul Daniel Gilde-meester de Holanda (BeSisluxe, 2021). El palacio posee una arquitectura neoclásica, destacada por su arco imponente en honor al príncipe D. João VI y D. Carlota Joaquina (Figura ??).

Su nombre hace honor a la actividad agrícola de la zona, llamada Centeais por el cultivo de centeno (BeSisluxe, 2021). Este palacio además posee una leyenda que lo

---



Figura 1. Palacio de Seteais

Fuente: [www.valverdepalacioseteais.com](http://www.valverdepalacioseteais.com)

envuelve en un aura de magia y misterio, la leyenda cuenta la historia de los primeros caballeros cristianos que al llegar a la sierra de Sintra encontraron el escondite de una joven muy hermosa acompañada de su doncella. El caballero tomó como prisioneras a las dos damas, desencadenando una serie de suspiros que desvelaron la maldición que la bella joven poseía, la cual la condenaba a la muerte tras siete suspiros. A pesar de la advertencia de la doncella, tras una serie de eventos la joven dio su séptimo suspiro y murió. El caballero desolado bautizó el lugar como Seteais en honor a la bella joven (BeSisluxe, 2021). Actualmente, el Palacio de *Seteais* está gestionado por la marca hotelera Valverde y también forma parte de la marca *The Leading Hotels of the World*.

### 3.1. Metodología

Esta investigación ha sido diseñada junto a una metodología cualitativa de carácter inductivo con un muestreo de exmiembros y miembros de diferentes áreas del HPS. La finalidad principal de esta investigación es responder a los principales objetivos planteados, en este caso de estudio son evaluar la percepción de los clientes sobre el lujo en los hoteles históricos e identificar los factores clave que contribuyen a una experiencia lujosa.

Las investigaciones cualitativas se centran en comprender la complejidad de los fenómenos sociales, culturales o humanos. La utilidad de este tipo de análisis es la interpretación y construcción de resultados a partir de la interacción entre los participantes de este estudio (Bracho et al., 2021). Para esta investigación se construyó un guion de entrevistas semiestructurada aplicada a diferentes miembros y exmiembros del equipo del HPS. El guion de entrevista está compuesto por 19 preguntas está

dividida en 4 partes. La primera parte se centra en conocer el perfil del cliente para así poder tener una idea principal de cuáles son los principales clientes dentro del sector de lujo, además se analizó si existía una conexión previa del cliente entre el lujo y la característica histórica de *Seteais*; dentro de la segunda parte, la entrevista se centra los servicios del hotel y analiza con profundidad donde se encuentran las características que pueden hacer una experiencia lujosa para el cliente; en la tercera parte de la entrevista se analiza la experiencia del cliente, es decir, el nivel de satisfacción que puede llegar a tener cliente después de su estancia en el hotel además de analizar puntos de mejora que repercutirán en la mejora de la experiencia del lujo en el servicio; por último, en la cuarta parte se centra la entrevista en las características del edificio, es decir, se analiza la existencia de la relación entre la infraestructura de los hoteles históricos y el lujo. Las preguntas de la entrevista son de carácter abierto ya que los participantes de esta investigación son motivados a acompañar sus respuestas con experiencias vividas dentro del hotel, además de poder compartir sus experiencias con los clientes y sensaciones percibidas dentro del trabajo tan dedicado que supone trabajar con clientes de este sector. El proceso de recogida de datos se llevó a cabo vía la plataforma online Zoom, a través de la grabación con el consentimiento de los entrevistados. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 15-20 minutos. Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de enero y febrero de 2024 y en total se realizaron 3 entrevistas. Los participantes representan áreas clave dentro del servicio de cara al cliente del HPS, ya que son trabajadores del área operacional y del área de gestión del hotel.

Aunque el número de entrevistas realizadas pueda considerarse reducido, la selección de los participantes obedeció a un criterio estratégico. Se priorizó incluir miembros y exmiembros del hotel que ocuparan posiciones clave en el área operacional y de gestión, lo que permitió obtener información cualificada y directamente vinculada a los objetivos de la investigación. Así, la relevancia de los entrevistados compensó el tamaño de la muestra, ya que sus testimonios ofrecieron una visión profunda y especializada sobre la experiencia del lujo en el contexto de un hotel histórico.

En esta investigación se utilizaron técnicas de análisis de contenido para el tratamiento de los datos. Según Piñeiro-Naval (2020), el análisis de contenido implica identificar, analizar y categorizar patrones, en este caso el análisis de las entrevistas realizadas a exmiembros del Hotel Tivoli Palacio de Seteais.

### 3.2. Resultados

A través de las entrevistas se obtuvieron datos detallados que aportan una amplia visión sobre la percepción del lujo en los hoteles históricos además de una visión profunda sobre los factores clave que contribuyen a una experiencia lujosa. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, destacando el punto de vista de los participantes y su percepción sobre estos aspectos del lujo en los hoteles históricos. Los resultados, al igual que las entrevistas, están divididos en cuatro partes: (i) el perfil del cliente donde se elaborara un perfil demográfico de los clientes que se hospedan en Seteais; (ii) los servicios del hotel donde se identifican

---

los principales servicios que marcan la experiencia de lujo que tiene el cliente, además de los servicios extra que se ofrecen; (iii) la experiencia del cliente donde se va a analizar qué factores hacen que los clientes sientan que están viviendo una experiencia lujosa además de analizar cuál es la experiencia actual del cliente de Seteais; (iv) la infraestructura del hotel donde se valorará la influencia que tiene su infraestructura histórica del siglo XVIII en la experiencia del cliente y en la disposición del trabajo del personal del hotel.

### 3.2.1. Perfil del cliente

Dentro del perfil demográfico del cliente, analizando el contenido de las entrevistas, se puede posicionar al cliente que predomina en Seteais, dentro de un rango de edad que oscila entre los 35 y los 65 años. Un público maduro que refleja un segmento de clientes que ha vivido previamente la experiencia del lujo y que está dispuesto a pagar por ella. Enlazando este punto con los nuevos perfiles del cliente de lujo establecidos por Círculo Fortuny (2023) se pueden encontrar en el HPS perfiles como el cliente *connaisseur*, cliente visible y el cliente experiencial. Siguiendo con el perfil demográfico en términos de nacionalidad, los clientes del palacio de Seteais provienen de una gran variedad de países como Estados Unidos, Brasil, China, Portugal, España y Alemania. Según el Entrevistado 2 [E2]: “En el área de bodas teníamos durante todo el año a clientes brasileños y americanos.” Además, se hace referencia en las entrevistas a la presencia de familias reales europeas entre sus clientes, lo que indica que el hotel es un atractivo para clientes de alto estatus social y prestigio. Según el E2: “Recibimos también algunas familias reales europeas.”

La estancia media de los clientes de Seteais es de 1 día y medio, según el Entrevistado 1 [E1]: La media anual es de 1'52 días por cliente, es una estimación, pero la media esta entre 1 y 2 días. Dentro de las motivaciones del cliente existe una combinación de expectativas que combinan el servicio de lujo con la rica historia del lugar. Según el Entrevistado 1 la experiencia histórica es fundamental para el cliente ya que estos valoran los detalles únicos del palacio, además del servicio de lujo, que resulta ser un atractivo fundamental ya que gracias a él se cumplen las expectativas del cliente. El Entrevistado 2 recalca que el hotel resalta por su función como escenario para eventos especiales, como las bodas de lujo. Según el E2: “Nosotros vendíamos el lujo y claramente la oportunidad de poder quedarse en un palacio real, donde durmieron reinas y reyes y familias reales”. El Entrevistado 3 [E3] recalca que el cliente es consciente de la historia del palacio, buscando en una experiencia de lujo completa mezclando la historia y el lujo: “El cliente sabe que por el palacio han pasado personas muy adineradas y con mucho poder. Además, sabe que va a ser tratado de la mejor forma posible viviendo una experiencia de lujo completa.”

Se puede concluir que el cliente de *Seteais* busca una experiencia hotelera que combine el lujo experiencial asociado a la historia y arquitectura de este lugar, como se describe en la Tabla 1.

### 3.2.2. Servicios del hotel

El HPS ofrece una experiencia de lujo incomparable, combinando la historia y la elegancia del palacio juntos con un servicio personalizado y una atención excepcional

---

**Tabla 1.** Factores y características del perfil del cliente de lujo.

<b>Factor</b>	<b>Descripción/Resultados</b>
Edad	Entre 35 y 65 años, con experiencia previa en el sector del lujo.
Tipo de cliente de lujo (Fortuny, 2023)	Connoisseur (entiende y aprecia el lujo); Visible (muestra su estatus); Experiencial (busca experiencias memorables).
Nacionalidad	EE. UU., Brasil, China, Portugal, España, Alemania. Presencia destacada de familias reales europeas.
Estancia media	1,5 días (entre 1 y 2 días).
Motivaciones	Combinación de servicio de lujo e historia del palacio; Valoriza detalles únicos y experiencias históricas; Busca experiencias completas de lujo y prestigio; Interés en eventos especiales (p. ej., casamientos de lujo).
Expectativas	Ser tratado con excelencia; Vivenciar el lujo aliado a la historia y arquitectura del palacio; Sentir exclusividad y estatus social elevado.

a los detalles que garantizan una experiencia inolvidable a sus huéspedes. El hotel se distingue por la capacidad que tiene su personal en elaborar experiencias únicas como comenta el E1 en una experiencia con unos clientes:

“Voy a darte un ejemplo que ocurrió conmigo, nosotros tuvimos un cliente que llegó al hotel, el tiempo estaba maravilloso fue sobre finales de abril, un cliente llega, eran 4 personas, él me dijo en el momento del check in que querían hacer un paseo de barco, en privado con música en directo, un violinista o un arpista, para que tocara para ellos mientras cenaban a la luz de las velas. Eso fue sobre las 3 de la tarde, cuando el cliente me hizo ese pedido y yo a la mañana siguiente sobre las 10 de la mañana ya tenía todo confirmado. Un velero, con una arpista, con un menú gourmet y un empleado de mesa para servirles. Todo esto fueron servicios fuera del hotel, combinado con el catering del hotel.”

Dentro de las experiencias que destacan para ofrecer una experiencia de lujo se encuentran actividades recreativas como cursos de golf, paseos a caballo, picnics, visitas exclusivas a monumentos en Sintra y paseos en helicóptero. El E2 comenta sobre la experiencia del cliente:

“Palacio de Seteais pertenecía a *Leadings Hotels of the World* y tienen casi 800 estándares de servicios que teníamos que cumplir, el hotel en 2023 fue el mejor hotel de Portugal dentro de *Leadings Hotels of the World*, y te digo que se debe al servicio, a lo que las personas hacían ahí. Lo primero es el cliente, el cliente no puede esperar.”

Esto es debido a que desde el pre check in, el hotel intenta conseguir toda la información posible sobre las preferencias del cliente, para poder personalizar al

máximo la experiencia que va a vivir el huésped dentro del hotel, garantizando así una experiencia de lujo al máximo detalle. Para corroborar la calidad del servicio de lujo, según el E2:

“Nosotros hacíamos de todo, le dábamos la vuelta al mundo para cumplir las preferencias del cliente. Si el cliente en el momento del check in tenía una nueva preferencia hacíamos de todo para conseguirla. Por ejemplo, tuvimos unos clientes, donde uno de los familiares solo usaba productos veganos para la higiene. Nuestros productos no son veganos, entonces yo fui a las 8 de la noche a un centro comercial que tenía una body shop, a buscar toda clase de productos veganos como un cepillo de dientes de bambú que hace 10 años no eran fáciles de conseguir, un champú vegano y más cosas.”

En la Tabla 2 se presenta un resumen de los principales servicios que ofrece el hotel, destacando los elementos que contribuyen a una experiencia de lujo personalizada y exclusiva para los huéspedes.

**Tabla 2.** Dimensiones y síntesis de la experiencia de lujo.

Dimensión	Síntesis
Experiencia	Lujo, historia y elegancia con atención personalizada.
Personalización	Recopilación de preferencias antes del <i>check-in</i> y adaptación completa durante la estancia.
Actividades	Golf, caballo, picnics, visitas exclusivas, paseos en helicóptero y otras actividades bajo petición del cliente.
Calidad	Cumplimiento de 800 estándares de <i>Leading Hotels</i> ; considerado el mejor hotel de Portugal en 2023.
Atención al cliente	Adaptación exhaustiva a necesidades específicas, incluyendo requisitos dietéticos como productos veganos.
Resultado	Experiencias únicas y memorables de alto lujo.

### 3.2.3. Experiencia del cliente

La experiencia general de los clientes en el HPS se sitúa en un nivel muy alto, se podría calificar la experiencia media en un 9 sobre 10, según la valoración media que presenta este hotel en el sitio web Booking.com. Algunos clientes incluso la califican como un 10, ya que el hotel logra superar sus expectativas en muchos aspectos. Sin embargo, hay clientes más exigentes que pueden encontrar algunos aspectos del hotel menos modernos de lo que esperaban. Esto se debe a que el encanto del hotel radica en su historia y en la decoración, que incluye pinturas en las paredes hechas a mano y detalles que resaltan su historia como la residencia real que fue en el pasado. Su ubicación en Sintra, un lugar mágico de por sí, añade un valor adicional a la experiencia del cliente, según el E1:

“El cliente puede volver de pasear por Sintra y poder tomar vino de hace más de 100 años, tenemos botellas que cuestan más de 5000€ en el hotel.”

En el hotel también se pueden encontrar algunos pequeños inconvenientes con los clientes que no valoran la originalidad y lealtad que tiene el palacio a sus orígenes en el siglo XVIII como comenta el E2:

“Voy a poner un ejemplo que ocurrió antes de una boda, en la que yo pensé que no estábamos correspondiendo a las expectativas de la novia. Estuve en contacto con los novios durante un año, ellos vinieron solo una vez a ver el palacio, porque eran americanos y vivían muy lejos. Y cuando iba a ser la boda y entro la novia por las puertas del palacio, lo primero que dijo fue “es viejo” y resoplo. Yo miré para la novia y le dije que si era viejo porque era un palacio del siglo 18 y ella me dijo que pensaba que estaba más nuevo, todo eso en el día antes de la boda. Les dije que ya lo habían visto antes, pero siguió diciendo que era muy viejo. Ella se casó y disfruto, pero creo que no superamos las expectativas.”

Dentro de Seteais si algo pudiese influir negativamente en la experiencia del cliente es a nivel de infraestructura como problemas de insonorización o las limitaciones en el sistema de aire acondicionado en ciertas habitaciones debido a las restricciones para la conservación de las pinturas a mano de las paredes. Aunque la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con la experiencia global que ofrece el hotel como recalca el E3:

“Siento que hacíamos de todo para que el cliente saliese del hotel 100% satisfecho, algunas veces era complicado, pero siento que el 95% de los clientes realmente si salían de ahí satisfechos y con sus expectativas superadas.”

La gestión del hotel está constantemente buscando formas de mejorar la experiencia y cautivar a sus clientes, incluso ante las limitaciones impuestas por la antigüedad del edificio y las regulaciones de conservación de la UNESCO por ser un edificio patrimonial, como resumido en Tabla 3. Se puede considerar que la experiencia del cliente en el HPS es una combinación perfecta de historia junto a un servicio excepcional.

#### **3.2.4. Infraestructura del hotel**

El HPS se distingue por su infraestructura histórica del siglo XVIII, creando un aura que aporta un lujo único y distintivo a la experiencia del huésped. Las medidas tradicionales de lujo, como el tamaño de las habitaciones, no se pueden aplicar dentro de Seteais, ya que no existe un cuarto igual dentro del edificio, haciendo que el verdadero lujo radique en la historia y la autenticidad del edificio, el E2 resalta: “Dentro del edificio impresionaba los techos altos, los salones lujosos, los espacios pintados y decorados con el estilo del siglo 18. Todo eso respira lujo.”

Las suites, la noble historia del palacio, complementada por servicios como salas de vino, spa, piscina, canchas de tenis y picadero de caballos, contribuyen a la experiencia de lujo dentro de Seteais. La infraestructura del hotel presenta desafíos únicos, ya que al ser un edificio histórico existen una serie de restricciones impuestas

---

**Tabla 3.** Factores y síntesis de la experiencia del cliente en el HPS.

<b>Factor</b>	<b>Síntesis</b>
Valoración general	Experiencia muy alta, con una media de 9/10 en Booking.com; algunos clientes atribuyen incluso 10/10.
Puntos fuertes	Historia y decoración del siglo XVIII; ubicación privilegiada en Sintra; detalles únicos como vinos centenarios.
Expectativas vs. realidad	Algunos clientes más exigentes pueden percibir el hotel como menos moderno debido a su autenticidad histórica.
Limitaciones de infraestructura	Insonorización imperfecta y limitaciones en el sistema de aire acondicionado debido a la conservación de pinturas históricas.
Satisfacción global	Un 95 por ciento de los clientes sale satisfecho; la gestión procura siempre superar las expectativas.
Gestión y mejora	Adaptación continua para mejorar la experiencia, respetando las regulaciones de conservación y patrimonio.
Experiencia global	La experiencia del cliente resulta de la combinación entre historia, autenticidad y un servicio excepcional.

por la UNESCO para proteger su carácter histórico. Restricciones como la necesidad de cristales hechos a mano para las ventanas y la certificación requerida para realizar cualquier tipo de trabajo de mantenimiento que afecte a su autenticidad, como destaca el E1:

“Por ejemplo, las ventanas, los vidrios de las ventanas tienen que ser hechos a mano, imagina que se rompe un cristal de una ventana, para poder cambiar ese vidrio tenemos que pedir autorización para hacerlo. Debemos tener autorización de la entidad que dirige el patrimonio, porque tiene que ser un vidrio certificado para un edificio histórico. La entidad que da la autorización es una entidad del estado. Esa certificación se hace cuando se contrata a la empresa, después siempre que necesitemos comprar más cristales ya puede ser en esa empresa porque ya está certificada, si cambiáramos la empresa habría que solicitar de nuevo ese certificado. La jerarquía de esta entidad que protege la característica histórica de Seteais es primero Parques de Sintra, seguido de IGESPAR que es el instituto de gestión de patrimonio del estado, y por último la UNESCO. “

La organización del trabajo del personal también se ve afectada por la estructura del hotel, ya que presenta desafíos como la falta de ascensores en uno de los edificios y limitaciones en el espacio disponible para servicios como el bar y el restaurante, como comenta el E1:

“A nivel del personal existen muchas desventajas, por ejemplo, en el bar, ellos no tiene mucho espacio disponible y por ejemplo tienen que ir a

buscar el hielo a otro sitio, las bebidas frías también porque no tiene mucho espacio disponible. Y eso limita el trabajo de ellos. En verano, hay un bar en la piscina y consiguen tener neveras, pero en el caso de que alguien pida comida tienen que correr a la cocina para ir a buscar la comida y volver corriendo de nuevo en el caso de que el cliente quiera más de alguna cosa. A nivel de restaurante si están bastante limitados, en el caso de recepción salvo por el tema del equipaje no tanto. “

Otra desventaja a nivel de infraestructura es la accesibilidad para personas con discapacidad como comenta el E2: “En la experiencia general de los huéspedes en temas de accesibilidad, nunca logramos conseguir poner rampas para minusválidos. Solo teníamos un cuarto que estaba más o menos adaptado, pero no estaba certificado, no se pudo conseguir.” A pesar de las limitaciones estructurales, si se reformara y modernizara para las necesidades actuales del lujo moderno perdería toda su esencia histórica como recalca el E2:

“No puede existir un equilibrio entre modernización y el carácter histórico, ya que perdería toda su esencia. En Seteais depende de qué tipo de modernización estes hablando, los cuartos tienen enchufes, wifi, Smart tv, pero modernizar el edificio no sería posible. Hasta las camas son del siglo XIX y si las cambiáramos por camas modernas perdería su esencia. Primero tendría que ser autorizados esos cambios, pero creo que sería un error completamente.”

Aunque se podrían realizar algunas mejoras infraestructurales, como la restauración del suelo original, como comenta el E1: “Se podría modernizar haciendo alguna alteración infraestructural como por ejemplo en el suelo, el suelo es el original y necesita una restauración. Hacer alguna restauración algo visible, realmente solo necesita unos pequeños detalles que harían por completo la diferencia para el cliente.” La esencia y el encanto de este palacio del siglo XVIII se han de mantener intactos para mantener su lujo original, como resumido en Tabla 4.

**Tabla 4.** Aspectos estructurales y síntesis del carácter del edificio.

Aspecto	Síntesis
Carácter histórico	Edificación del siglo XVIII, con techos altos y salones decorados; el lujo se fundamenta en la autenticidad y el valor patrimonial.
Servicios	Ofrece suites, spa, piscina, canchas de tenis y picadero; el enfoque está en la calidad del lujo y no en la dimensión del espacio.
Restricciones	El edificio está sujeto a normativas UNESCO/IGESPAR; el mantenimiento exige certificación específica y la accesibilidad presenta limitaciones estructurales.
Modernización	Intervenciones de gran escala comprometerían la esencia del edificio; solo se implementan mejoras menores, como la restauración de suelos.

#### 4. Síntesis y Contribuciones Generales

Este estudio ofrece una visión profunda sobre la percepción del lujo en hoteles históricos, tomando como caso de estudio el HPS. En la Tabla 5 se presentan los principales resultados y contribuciones específicas de este estudio.

**Tabla 5.** Categorías temáticas, resultados generales y contribuciones derivadas.

Categoría temática	Resultados generales	Contribuciones generales
Experiencia del Cliente	La autenticidad y la conexión emocional con la historia del hotel son factores determinantes en la percepción del lujo.	La gestión debe priorizar experiencias inmersivas que refuercen y proyecten la narrativa histórica del hotel.
Valor Percibido	Los huéspedes asocian el lujo en hoteles históricos con exclusividad, personalización y un servicio altamente cualificado.	La diferenciación competitiva depende de la capacidad de ofrecer un servicio singular, profundamente personalizado y distintivo.
Gestión del Patrimonio	La conservación del patrimonio arquitectónico y cultural es un eje central en la oferta de lujo del establecimiento.	Resulta esencial equilibrar la preservación patrimonial con las expectativas contemporáneas de confort y tecnología.
Factores de Fidelización	La combinación entre historia, exclusividad y atención al detalle incrementa la lealtad de los clientes.	Las estrategias de fidelización deben centrarse en experiencias memorables y únicas más que en programas tradicionales de recompensas.
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	La sostenibilidad adquiere un valor creciente en el segmento de lujo, especialmente en unidades con valor patrimonial.	La integración de prácticas sostenibles refuerza la percepción de autenticidad histórica y compromiso con la exclusividad.

A través del análisis de las características demográficas de sus huéspedes, sus motivaciones y la forma en que experimentan el lujo dentro del establecimiento, se ha evidenciado que la exclusividad, la autenticidad y la historia juegan un papel clave en la configuración de la experiencia del cliente.

Los hallazgos obtenidos confirman que el lujo en este tipo de establecimientos no se limita a la infraestructura o a las comodidades modernas, sino que se construye a partir de un equilibrio entre la preservación del patrimonio y la personalización

del servicio. La conexión emocional con el entorno y la inmersión en un contexto histórico exclusivo son factores determinantes en la satisfacción de los huéspedes, lo que refuerza la idea de que el lujo en hoteles históricos debe entenderse desde una perspectiva experiencial y no meramente material. La Tabla 6 resume los principales hallazgos en torno al concepto de lujo en hoteles históricos.

**Tabla 6.** Categorías temáticas, hallazgos principales y evidencia derivada de entrevistas.

Categoría temática	Principales hallazgos	Evidencia de entrevistas
Percepción de lujo	La percepción del lujo se fundamenta en la experiencia global del cliente más que en la infraestructura física.	«El lujo es la atención personalizada, no necesariamente lo material.» (E2)
Valor del patrimonio histórico	La autenticidad arquitectónica del edificio refuerza la sensación de exclusividad y singularidad.	«La historia del Palacio hace que los huéspedes sientan que están viviendo algo único.» (E1)
Limitaciones estructurales	La ausencia de ascensores y otras restricciones arquitectónicas son interpretadas como parte del carácter histórico.	«Aunque no haya ascensor, los clientes valoran el carácter histórico.» (E3)
Rol del personal	La atención personalizada por parte del equipo compensa eventuales limitaciones físicas del edificio.	«El equipo hace que los huéspedes olviden cualquier inconveniente.» (E2)
Definición de lujo	El lujo se entiende como una experiencia centrada en la relación humana y personalizada, más que en elementos materiales.	«El lujo es la atención personalizada, no necesariamente lo material.» (E2)

Uno de los principales aportes de este estudio es la identificación de un perfil de cliente con expectativas elevadas y un conocimiento previo del lujo, lo que exige un alto nivel de sofisticación en la oferta del hotel. Además, se destaca el papel fundamental del servicio altamente personalizado y la importancia de las actividades complementarias que refuerzan la sensación de exclusividad, como los paseos en helicóptero, las visitas privadas a monumentos o las experiencias gastronómicas diferenciadas.

Asimismo, esta investigación contribuye a la comprensión de los desafíos de gestión en hoteles históricos de lujo, particularmente en lo que respecta a la adaptación de la infraestructura sin comprometer su valor patrimonial. Las restricciones impuestas por la conservación del edificio, aunque limitan ciertas modificaciones estructurales, también refuerzan su atractivo, pues garantizan la autenticidad de la experiencia. La gestión hotelera, en este contexto, debe adoptar estrategias innovadoras para mitigar estas limitaciones sin alterar la esencia del lugar.

En términos más amplios, los resultados de este estudio pueden extrapolarse a otros hoteles históricos que buscan mantener su relevancia en el sector del turismo de lujo. La necesidad de equilibrar la tradición con las exigencias de los viajeros contemporáneos implica una redefinición del concepto de lujo, en la que la historia, la exclusividad y la excelencia en el servicio se convierten en los pilares fundamentales de la experiencia del cliente.

#### 4.1. Discusión de los resultados

Los hallazgos de este estudio confirman y, en ciertos aspectos, amplían lo señalado por la literatura previa sobre el lujo en la hostelería. En primer lugar, los resultados muestran que la percepción del lujo en hoteles históricos se construye principalmente a partir de la experiencia del cliente y no tanto de atributos materiales, coincidiendo con lo argumentado por Wang & Mattila (2016) y Zurbarán Arias y Valderrama Rincón (2023), quienes destacan la centralidad de la personalización y del servicio en la configuración del lujo. El testimonio de los entrevistados refuerza esta idea, ya que el personal se percibe como el verdadero diferenciador en la creación de experiencias memorables, lo que confirma la relevancia del factor humano destacada en estudios como los de Padma & Ahn (2020) y Peng & Chen (2019).

Por otro lado, los resultados también confirman la importancia del patrimonio histórico como un elemento que añade exclusividad y autenticidad a la experiencia del huésped, en línea con lo discutido por Lee & Chhabra (2015) y Jurić (2019). La autenticidad arquitectónica y la narrativa histórica del Palacio de Seteais emergen como componentes que refuerzan la percepción de lujo, lo que coincide con See & Goh (2018), quienes señalan que los hoteles históricos proporcionan beneficios sociopsicológicos derivados de la interacción con la herencia cultural. Este hallazgo complementa las aportaciones de Hudson (2015), al evidenciar que la dimensión patrimonial no solo influye en el posicionamiento de mercado, sino también en la experiencia emocional del cliente.

Al mismo tiempo, los resultados de este caso revelan tensiones entre la preservación del patrimonio y las demandas del mercado de lujo contemporáneo. Las limitaciones estructurales (por ejemplo, ausencia de ascensores o restricciones de modernización) fueron reconocidas tanto como desafíos como parte del encanto histórico. Esta dualidad matiza las conclusiones de Chen et al. (2018), quienes destacan la dificultad de compatibilizar la conservación con el uso turístico, mostrando que en algunos casos las restricciones patrimoniales no son percibidas exclusivamente como carencias, sino también como atributos diferenciadores que refuerzan la autenticidad.

Otro aporte relevante de este estudio es la identificación del perfil de cliente que busca una vivencia exclusiva basada en la conjunción de historia y servicio, lo que se alinea con los perfiles de consumidores de lujo descritos por Dubois et al. (2021) y Círculo Fortuny (2023), especialmente el cliente experiencial y el *connoisseur*. Estos resultados sugieren que el segmento de clientes de hoteles históricos de lujo combina motivaciones ligadas al estatus con un creciente interés por el consumo experiencial, en consonancia con las tendencias señaladas por Villar del Saz Asencio (2022).

En suma, los resultados confirman gran parte del estado del arte sobre la centralidad del servicio personalizado y la búsqueda de experiencias memorables en el sector del lujo, pero aportan un matiz innovador al demostrar cómo el carácter histórico y patrimonial no solo condiciona la oferta, sino que constituye en sí mismo un eje diferenciador del lujo. Este hallazgo amplía la literatura existente (Chu et al., 2016; Jain et al., 2023), que se ha centrado mayoritariamente en la infraestructura y en la perspectiva de los clientes, al introducir la visión de los colaboradores como actores clave en la construcción de experiencias de exclusividad.

## 5. Conclusiones

Esta investigación busca comprender la percepción del lujo en hoteles históricos, centrándose en el HPS. Los resultados revelan un perfil de cliente con altas expectativas y gustos refinados, incluyendo eventos como bodas de gran lujo. La presencia de familias reales europeas entre sus huéspedes refuerza su imagen como destino exclusivo y de alto estatus. Se confirma que el lujo en este tipo de establecimientos no depende solo de infraestructuras modernas, sino de la autenticidad del lugar, la personalización del servicio y la exclusividad de la experiencia. La conexión emocional con la historia y el entorno es fundamental para la satisfacción del cliente, superando los estándares tradicionales del sector hotelero.

Las actividades recreativas de lujo tradicionales complementan la experiencia y añaden valor a la estancia. La infraestructura del Palacio, pese a algunas limitaciones inherentes a su carácter histórico, se percibe como parte del encanto y autenticidad. Aunque existen deficiencias estructurales normales en edificios protegidos, como por Parques de Sintra, IGESPAR y la UNESCO, los huéspedes valoran positivamente el servicio y la experiencia general. El estudio muestra que estos hallazgos pueden aplicarse a otros hoteles históricos, donde el equilibrio entre la preservación patrimonial y la excelencia en el servicio permite ofrecer vivencias personalizadas y memorables. La historia del edificio, diseñado originalmente como residencia real en el siglo XVIII, condiciona ciertos aspectos logísticos, como la falta de ascensores o el espacio limitado en áreas de servicio. Sin embargo, estas limitaciones no comprometen la calidad de la estancia. El personal del hotel compensa las desventajas con un servicio altamente personalizado, alineado con los estándares del lujo contemporáneo. La preservación del carácter histórico del edificio es clave, y evitar modernizaciones excesivas protege su autenticidad y encanto.

En conclusión, el lujo en hoteles históricos como el HPS se basa en la combinación de historia, exclusividad y un servicio excepcional. La gestión del hotel juega un papel clave, y la experiencia de lujo va más allá de lo material, destacando la autenticidad y la conexión emocional del huésped con el entorno histórico. Estos elementos convierten la estancia en una experiencia única y difícil de replicar.

Sin embargo, la investigación presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, se centró exclusivamente en un único caso, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros hoteles históricos con realidades distintas. En segundo lugar, el tamaño de la muestra fue reducido, ya que solo se realizaron entrevistas a un número reducido de personal,

lo que limita la diversidad de perspectivas recogidas. Además, el enfoque cualitativo proporciona una interpretación profundada, pero no permite establecer correlaciones estadísticas más amplias.

De cara a investigaciones futuras, sería pertinente ampliar el estudio a una muestra más variada de hoteles históricos, tanto en Portugal como en otros contextos internacionales, con el fin de comparar similitudes y diferencias en la percepción del lujo. En estudios futuros resultaría valioso incorporar la visión de los huéspedes y gestores, lo que permitiría un análisis más integral de los distintos actores que intervienen en la experiencia de lujo. Finalmente, estudios longitudinales contribuirían a comprender cómo evoluciona la percepción del lujo en este tipo de establecimientos frente a cambios en las tendencias de consumo, la digitalización y las crecientes demandas de sostenibilidad.

## **Agradecimientos**

Este trabajo fue apoyado por REMIT, a través de FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. [Proyecto UIDB/05105/2020].

---