

# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS EN LOS HOTELES DE LUJO DE BARCELONA

AUTORES

**Aida Castro, Cristina Vidal y Pamela Zvokelj**

*Diplomadas en Turismo. TSI-Turismo Sant Ignasi, Universidad Ramon Llull, Barcelona*

## RESUMEN

El presente artículo es fruto del trabajo final de carrera realizado durante el curso 2010-2011 por Aida Castro, Cristina Vidal y Pamela Zvokelj y tutorizado por Ricard Santomà, Subdirector de TSI-Turismo Sant Ignasi. El objetivo es conocer la situación actual de los hoteles de cinco estrellas de Barcelona respecto a la gestión de la calidad. Debido a la crisis que el país está afrontando, muchos hoteles se han visto obligados a llevar a cabo diferentes estrategias para mantener o realzar la calidad de sus servicios y productos. Hemos realizado entrevistas y encuestas a hoteles de diversas categorías con el fin de conocer los diferentes puntos de vista y comparar los datos obtenidos.

## PALABRAS CLAVE

Calidad, calidad de servicio, crisis, Barcelona, reducción de costes, polivalencia

## ABSTRACT

This article is part of the final degree project during the 2010-2011 academic year by Aida Castro, Cristina Vidal and Pamela Zvokelj and supervised by Ricard Santomà, Director of TSI-Tourism Sant Ignasi. The objective is to ascertain the current status of five star hotels in Barcelona with respect to quality management. Due to the current recession the country is facing, many hotels have been forced to carry out different strategies to maintain or enhance the quality of their services and products. We conducted interviews and surveys of hotel of different categories in order to know the different points of view and compare data.

## KEYWORDS

Quality, service quality, crisis, recession, Barcelona, cost reduction, versatility.

## INTRODUCCIÓN

La importancia del término calidad se ha vuelto cada vez más relevante debido al aumento de la competencia en el mercado. Por lo tanto la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una cuestión clave de la gestión hotelera.

Este trabajo pretende conocer cuál ha sido la situación vivida en los departamentos de calidad (o en los departamentos encargados de gestionarla) en los hoteles de cinco estrellas de Barcelona durante los años en los que se ha vivido una fuerte crisis económica que ha tenido serias consecuencias. En este entorno difícil, el sector turístico ha destacado por ser unos de los que menos y más tarde ha sentido la crisis y, en este trabajo, nos preguntamos de qué forma han gestionado la calidad el sector hotelero de lujo y qué medidas han adoptado.

El trabajo presentado a continuación consta de un total de seis apartados:

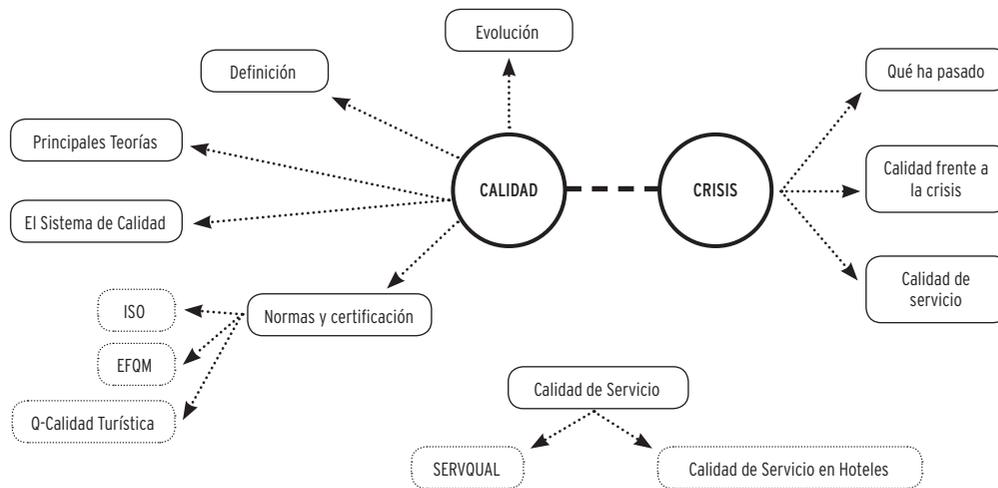
En el primer apartado, nos centramos en la redacción del marco teórico, es decir, gracias a la consulta de libros, revistas especializadas y artículos académicos, entre otros, podemos conocer y redactar los diferentes conceptos de calidad y así hacernos una clara idea de lo que significa el término calidad. Así mismo, consultamos la evolución que sufrió este concepto a lo largo de los últimos tiempos hasta la actualidad, las principales teorías que los gurús de la calidad han desarrollado en torno a este concepto y averiguamos cuáles son los principales sistemas de calidad. Además, estudiamos la definición de calidad de servicio y el impacto que ha tenido la crisis en los hoteles de Barcelona. El segundo apartado trata acerca de la investigación realizada una vez que adquiridos todos los conocimientos relativos al tema de la calidad. Comenzamos con el planteamiento de las preguntas de investigación, luego citamos la metodología que usamos para dar respuesta a las preguntas planteadas y para acabar analizamos los datos obtenidos de las entrevistas realizadas y de las encuestas para dar respuestas a las mismas. En el tercer apartado detallamos las conclusiones obtenidas y en el cuarto se citan las limitaciones de la investigación. Por último, listamos las referencias utilizadas para desarrollar todos los apartados anteriormente mencionados.

## MARCO TEÓRICO

### MAPA CONCEPTUAL

Nuestra investigación está estructurada como figura en el siguiente mapa conceptual.

FIGURA 1: Mapa conceptual



■ Fuente: Elaboración propia.

## CALIDAD

Dedicaremos este apartado, en primer lugar, a plasmar los cuatro enfoques básicos de la definición de calidad juntamente con sus aspectos más relevantes, dado que no existe una única definición de este término. En segundo lugar, trataremos el tema de la crisis, donde haremos referencia a los cambios ocurridos en los últimos años y el efecto que tuvo en el sector de la hotelería en Barcelona.

La evolución que ha sufrido la calidad en el tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición (Abbott y Feigenbaum en Reeves y Bednar, 1994; Almeida *et al.* 2006; Lloréns Montes y Fuentes, 2005).

- **Calidad es excelencia**

El principio básico de esta definición es que se debe ir mejorando el proceso organizativo para maximizar la satisfacción del cliente.

Para Tuchman (en Reeves y Bednar, 1994), significa la inversión de las mejores habilidades y el esfuerzo posible para obtener los mejores resultados y los más admirables. La calidad es lograr o alcanzar el nivel más alto para no ser insatisfecho con el descuido o fraude.

- **Calidad es valor**

Según Cronin y Taylor (en Reeves y Bednar, 1994), las decisiones de compra pueden estar influenciadas por la conveniencia, la disponibilidad o el precio, así como por los juicios de calidad,

por lo tanto, para algunos usuarios cuanto mayor es el precio de un servicio o producto, mayor será la calidad.

Según Feigenbaum (en Reeves y Bednar, 1994) la calidad no tiene el significado popular de “mejor” en un sentido absoluto sino que significa “lo mejor para las condiciones de determinado cliente”. Estas condiciones son el uso real y el precio de venta del producto.

- **Calidad es conformidad a las especificaciones.**

Esta definición nos lleva a pensar que se debe respetar una serie de valores y tolerancias que añadan al producto atributos clave valorados por el cliente.

En el “Manual de control de la calidad” de Juran (en Reeves y Bednar, 1994), el autor amplía el trabajo de Shewhart separando la calidad en dos componentes: calidad en el diseño, es decir, el grado en que un producto gusta más que otro aun haciendo la misma función, y calidad de conformidad, que se refiere a lo bien que el producto cumple con sus especificaciones del diseño. Por lo tanto, Juran incorpora los conceptos de excelencia y conformidad en su definición de calidad.

- **Calidad es igualar y/o superar las expectativas de los clientes.**

Es la definición más generalizada de todas (Buzzell y Gale; Grönroos; Zeithaml *et al.* 1990 en Reeves y Bednar, 1994).

Se deberá conocer las diversas tipologías de consumidores del producto, para que en base a ellas se establezcan unas estrategias u otras con el fin de alcanzar la satisfacción de todos los clientes.

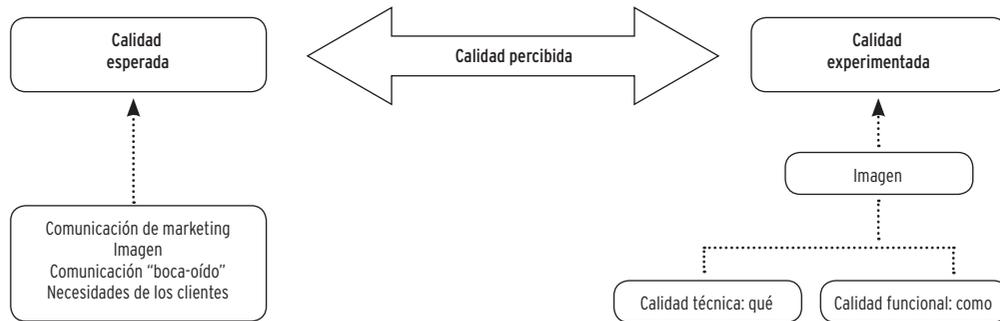
En palabras de Camisón *et al.* (2007), aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, si tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo”, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente.

## CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio se define como la valoración que este realiza de la excelencia o superioridad del servicio, es una modalidad de actitud, relacionada con la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio (Parasuraman *et al.* en Juliá *et al.* 2002). Por lo tanto podemos decir que la calidad de servicio es un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes (Olivier en Ríos y Santomà, 2007).

La Escuela Norteamericana de calidad de servicio, encabezada por Parasuraman *et al.* (Ríos y Santomà, 2007), creadores del modelo SERVQUAL, define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado. Menciona también que puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

La Escuela norte europea de calidad de servicio encabezada por Grönroos (en Ríos y Santomà, 2007) apunta que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: La calidad técnica (representada por el qué), la calidad funcional (representada por el cómo), y una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización. Ésta ejerce una función de filtro de las dos anteriores.

**FIGURA 2.** *La calidad percibida total*

■ Fuente: Grönroos en Miguel (2002)

En conclusión, podemos decir que la calidad del servicio estará orientada a “igualar o sobrepasar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio” (Camisón, 2004). Además, es “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (Camisón, 2007).

### Calidad en el sector hotelero

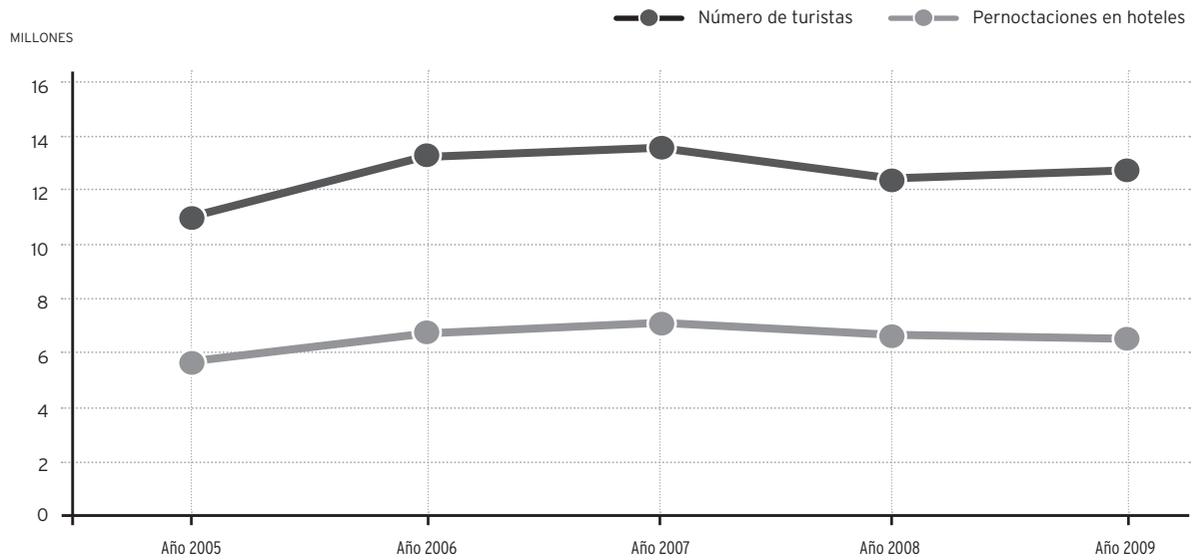
Según Ríos y Santomà (2007), la empresa hotelera debe iniciarse en la calidad con una investigación del mercado, después diseñará el servicio que quiere ofrecer, y elegirá los elementos materiales que lo componen. Posteriormente, se realizará una prueba piloto y un análisis de esta prueba. En caso de detectar errores, se llevarán a cabo las correcciones correspondientes, mediante una planificación y una organización adecuadas. Pasado un tiempo se hará la inspección y si todo es correcto se pondrá en práctica. Por último, una vez puesto en práctica, habrá que analizar la satisfacción del cliente. Si es negativa se volverá al paso de las correcciones y en el caso que sea positiva, la empresa obtendrá beneficios y tendrá que volver al inicio de este bucle para asegurar siempre una mejora de la calidad. Todo ello se conoce como calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL.

### IMPACTO DE LA CRISIS EN LOS HOTELES DE BARCELONA

Según un artículo publicado en La Vanguardia en su sección de economía, el 2010 fue considerado como uno de los mejores años turísticos de la capital catalana. Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, la ciudad de Barcelona ha superado los 13 millones de pernoctaciones en el año 2010.

Las pernoctaciones aumentaron considerablemente en el período 2005 - 2007. Sin embargo, durante el año 2008 se produjo un descenso de estas cifras, en parte provocado por el inicio de la crisis económica. Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, las cifras relativas a las pernoctaciones se encuentran en alza actualmente.

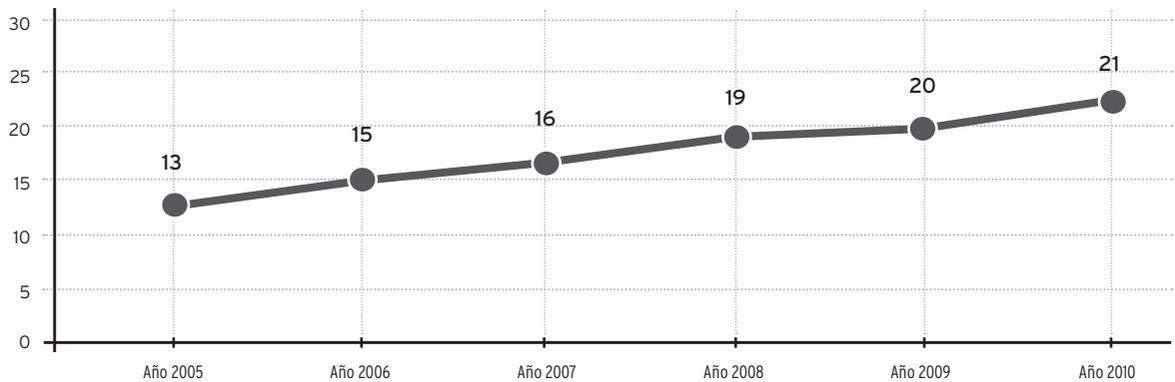
**FIGURA 3:** Número de turistas y pernoctaciones en hoteles de Barcelona hasta año 2009



■ Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística.

Cabe destacar que, a pesar del incremento de la oferta en aproximadamente 20.000 plazas durante los últimos cinco años, los niveles de ocupación no han bajado del 60%.

**FIGURA 4:** Número de establecimientos hoteleros 5\* BCN



■ Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística.

La industria hotelera tuvo que mantener e incluso reducir los precios hoteleros y los márgenes de beneficio, con el fin de obtener estos resultados. Un estudio realizado el año pasado para el Plan Estratégico de Barcelona estimó en unos 12 millones, el número de personas que pernoctan al menos una vez al año en la capital catalana.

En los diez primeros meses del 2010, el grado de ocupación hotelero en la ciudad de Barcelona ha sido superior al registrado en Cataluña y en España. En julio, por ejemplo, la ocupación de las plazas hoteleras en Barcelona fue de un 79%, un porcentaje de ocupación superior al de Cataluña, con un 69,8% y España con un 64%. Esta situación se repitió en agosto, con una ocupación media del 79,5%, la más alta registrada en cualquier mes en esta ciudad en los últimos seis años.

Una de las estrategias perseguidas para superar este momento de crisis es el abrirse a nuevos mercados, por ello Barcelona hace especial hincapié en atraer turistas tanto estadounidenses como de países asiáticos. Aún así, franceses, italianos y británicos siguen siendo los principales mercados.

## INVESTIGACIÓN

### PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Tras haber realizado el estudio pertinente de los diferentes aspectos de la gestión de la calidad y, a partir de la revisión de literatura existente, el objetivo fue analizar el sector hotelero barcelonés y averiguar la razón por la cual se originó la actual crisis económica y su impacto en la industria turística.

¿Cuál es la aportación estratégica del departamento de calidad a los establecimientos hoteleros de cinco estrellas en Barcelona en tiempos de crisis?

La pregunta principal del trabajo hacía hincapié en el conocimiento la situación actual del sector hotelero y en concreto, de la gestión de la calidad. Esta pregunta ayuda a saber el grado de importancia que los hoteles dan a la gestión de la misma.

Como subpreguntas, nos planteamos las siguientes:

- a) ¿Qué medidas han adoptado los departamentos de calidad de los hoteles de Barcelona que los poseen desde que se inició la recesión económica española, y en qué medida este hecho ha afectado a la estructura organizativa del hotel?
- b) ¿La dirección general del establecimiento hotelero considera relevante la inversión en calidad o lo contempla como un coste?
- c) ¿El departamento de calidad ha tomado la crisis como una oportunidad o como una amenaza?

La primera de las preguntas que sirve como apoyo a la principal nos ayuda a conocer tanto los diferentes puntos de vista de los hoteles entrevistados acerca de la situación de crisis que ha vivido la ciudad, como las diferentes estrategias que han adoptado a lo largo de este período.

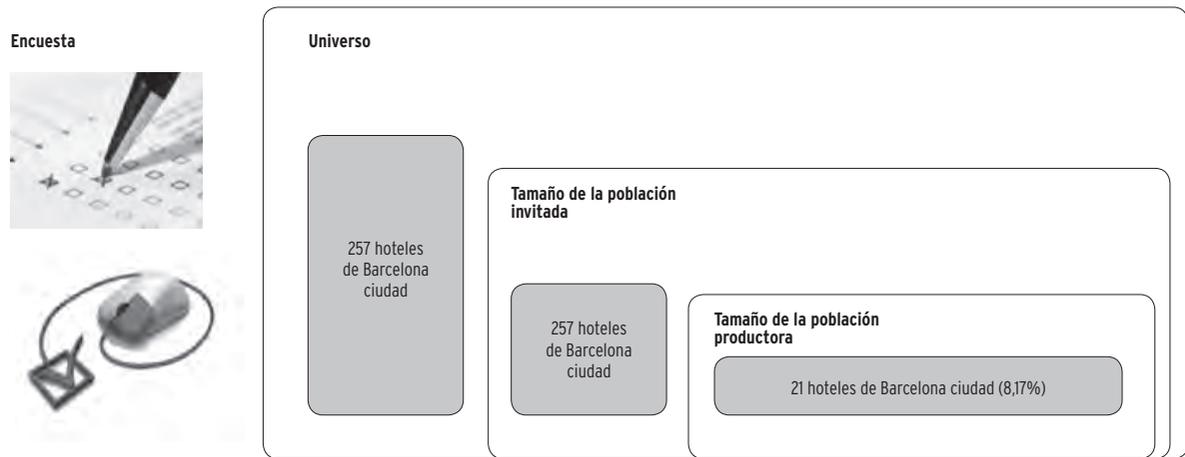
Con la segunda pregunta se pretende dar respuesta sobre si los establecimientos hoteleros creen relevante la inversión en calidad cuando se está atravesando una situación de crisis, si miran más los costes y si han recortado gastos.

La tercera y última pregunta, nos ayuda a ver las diferentes visiones de los hoteleros y saber si toman las nuevas situaciones y el cambio en el entorno, como una amenaza o como un aspecto positivo para el hotel.

## METODOLOGIA

Utilizamos tres técnicas que consideramos las más adecuadas para recabar información.

- 1) **Entrevistas semiestructuradas:** Pretendemos obtener datos de las fuentes primarias que son los responsables de la gestión de la calidad en los hoteles de lujo de Barcelona o expertos en materia hotelera. De una muestra inicial de 22 hoteles de cinco estrellas seleccionamos únicamente aquellos que contaban con un sistema de gestión de la calidad. Después de esta primera criba, la muestra se redujo a 15 hoteles y, finalmente, entrevistamos a los siguientes: Hotel ME by Melià, Majestic Hotel, Hotel Arts, Hotel Melià Barcelona y W Hotel Barcelona. Además, creyéndolo conveniente para nuestro trabajo, solicitamos una reunión con el consultor hotelero, de turismo y ocio, José Manuel Caballero y con el director de marketing y ventas del Grand Hotel Central de categoría cuatro estrellas superior.
- 2) **Entrevistas estructuradas:** Del restante de hoteles que no fue posible realizarles la entrevista semiestructurada, ya sea por motivos geográficos (cuando la gestión de la calidad se realiza desde un departamento corporativo) o por motivos de agenda, les ofrecimos la posibilidad de responder la entrevista vía e-mail. Los hoteles que aceptaron la propuesta fueron cuatro, y de estos cuatro recibimos respuesta de dos, que son: el Hotel Rey Juan Carlos I y el departamento de calidad corporativo de NH Hoteles.
- 3) **Cuestionario on-line:** Fue enviado a todos los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Barcelona ciudad creyendo relativo saber la situación respecto a temas de gestión de la calidad en los hoteles de menor categoría. Éste se dividía en cuatro partes diferentes, la primera era una parte de control de datos, la segunda relativa a temas generales de gestión de la calidad en el hotel, la tercera relativa a la gestión de la calidad en tiempos de crisis y la cuarta relativa a los clientes. Del universo objeto de estudio, 257 hoteles de Barcelona ciudad (Departamento de Empresa y Ocupación, Generalitat de Cataluña, 2011) respondieron 21 que representan un 8,17% del total de hoteles. El porcentaje de respuesta segmentado según la categoría del hotel fue un 33,3% de los hoteles de tres estrellas, un 47,6% de los hoteles de cuatro estrellas y un 19% de los hoteles de cinco estrellas. Éste se dividía en cuatro partes diferentes, la primera era una parte de control de datos, la segunda relativa a temas generales de gestión de la calidad en el hotel, la tercera relativa a la gestión de la calidad en tiempos de crisis y la cuarta relativa a los clientes.

**FIGURA 5:** *Cuestionario online*

■ Fuente: *Elaboración propia.*

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

Una vez realizadas las entrevistas a los responsables de la gestión de la calidad en hoteles de cinco estrellas de Barcelona, hemos observado que si bien no todos los establecimientos entrevistados cuentan con un departamento exclusivo para la gestión de la misma dentro del propio hotel, normalmente poseen uno a nivel corporativo, en caso de formar parte de una cadena.

La gestión de la calidad es importante ya que en todas las respuestas obtenidas de los establecimientos de cinco estrellas de Barcelona entrevistados afirman que dicho departamento aporta valor añadido, no solo por representar una ventaja respecto a la competencia sino porque creen en los resultados a largo plazo. Sin embargo, no es necesario implantarlo dentro del organigrama del hotel ya que puede ser contratado externamente.

La mayoría de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas de Barcelona entrevistados, afirman que la implantación de un sistema de gestión de la calidad ha proporcionado mejoras en productividad, rendimiento del trabajo, motivación y satisfacción del personal, lo que repercute en la satisfacción del cliente y su fidelización.

Para llevar a cabo el control de la repetición en las estancias de los clientes, utilizan herramientas o indicadores y encuestas de calidad. Para medir la satisfacción de los mismos, utilizan sistemas online como correos electrónicos, que controla el hotel o subcontratan a una empresa externa, que permiten a los clientes puntuar todos los departamentos. En otros casos, lo realizan mediante cuestionarios de calidad que se dejan en las habitaciones. Para la medición de la satisfacción del cliente utilizan, además, blogs y redes sociales.

Por un lado, en cuanto a las estrategias de calidad, todos los hoteles entrevistados afirman que actúan de forma previsor, ya que miran nuevas tendencias y se anticipan a los resultados. Por otro lado, añaden que ellos también son reactivos, ya que llevan a cabo numerosas acciones respecto a las quejas que reciben.

Aunque bajen los precios no tiene por qué haber una menor calidad de servicio, es decir, si la calidad de servicio se ve afectada no es tanto por el precio que pagan los clientes sino por otros aspectos como pueden ser falta de personal o desmotivación. Sin embargo, este hecho se ha llevado a cabo en la menor medida posible ya que la bajada de precios en un hotel de lujo puede ser negativa dado que puede afectar a la percepción de la calidad en el cliente y el cambio del perfil de éste.

La crisis ha sido oportunidad para hacer reformas, reestructurar, innovar y fomentar la polivalencia y el compromiso de los empleados con la empresa. No ha afectado a la estructura organizativa del hotel a nivel de departamentos y de responsables, pero sí que ha afectado a nivel corporativo ya que se ha producido una reestructuración de las áreas, mezcla o eliminación de posiciones.

Desde el departamento de calidad, para hacer frente a la situación económica, se ha hecho ajustes en algunos productos y se han reducido costes para seguir siendo rentables y que no afecte a la calidad que recibe el cliente. Otros establecimientos han aprovechado la situación para mejorar los estándares, han optado por dar mayor impulso a la calidad y han reducido menos los costes como la mayoría ha hecho.

La bajada de precios en un hotel de lujo puede llegar a ser negativa dado que puede afectar a la percepción de la calidad en el cliente y el cambio del perfil del cliente que visita el hotel.

El perfil del cliente de lujo no ha cambiado en estos últimos años, pero sí se ha notado un descenso del cliente añadido que había aparecido antes de la crisis. Éste se ha vuelto más exigente y menos tolerante con los errores y busca más valor por lo que paga.

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Seguidamente daremos respuesta a las preguntas de investigación desarrolladas previamente gracias a las entrevistas y a las encuestas realizadas a lo largo de nuestra investigación.

La principal pregunta de nuestra investigación era:

¿Cuál es la aportación estratégica del departamento de calidad a los establecimientos hoteleros de cinco estrellas en Barcelona en tiempos de crisis?

Tras el estudio realizado, muchos establecimientos hoteleros afirman que poseer un departamento de calidad, propio o corporativo, es una ventaja frente a la competencia.

Gracias a la implantación de un sistema de gestión de la calidad, muchos hoteles pudieron mejorar su porcentaje de productividad, el rendimiento del trabajo, la motivación y la satisfacción del propio personal, lo que repercute directa o indirectamente en la satisfacción del cliente y en fidelización de éstos.

En cuanto a las subpreguntas que nos planteamos, resumimos las siguientes ideas:

- La primera subpregunta de investigación era:

¿Qué medidas han adoptado los departamentos de calidad de los hoteles de Barcelona que los poseen desde que se inició la recesión económica española, y en qué medida este hecho afecta a la estructura organizativa del hotel?

Algunas de las medidas que llevaron a cabo los hoteles fueron la de bajar precios, manteniéndose en la misma escala de precios que su competencia, para no repercutir en la percepción de la calidad de los clientes frente al servicio.

También se reestructuraron productos y/o procesos, se llevaron a cabo estrategias para reducir costes y seguir siendo rentables y se fomentó la polivalencia del personal, que por una parte ayudaba a reducir sus costes de contratación, pero repercutía en una mayor carga de trabajo para los empleados.

Por otra parte, según los hoteles de cinco estrellas de Barcelona que entrevistamos, afirman que la recesión económica no ha afectado a la estructura organizativa del hotel a nivel de departamentos y de responsables, aunque sí a nivel corporativo debido a la reestructuración de las áreas y de la posiciones.

- La segunda subpregunta era:

¿La dirección general del establecimiento hotelero considera relevante la inversión en calidad o lo contempla como un coste?

Para todos los hoteles que entrevistamos a lo largo de nuestra investigación, la inversión en calidad está contemplada como un beneficio, ya que es un valor añadido frente a la competencia. En el caso de que un hotel logre diferenciarse en el mercado gracias al nivel de calidad ofrecida en todos y cada uno de sus productos y servicios, podría llegar a tener mayor cuota de mercado.

Los clientes de lujo buscan cada vez más establecimientos que cumplan con los máximos estándares y es por ello que la dirección encuentra conveniente invertir en un aspecto tan importante como es la calidad, lo que en definitiva asegurará que el cliente no tenga ningún tipo de *gap* entre sus expectativas y el servicio percibido. Queda claro que el invertir en calidad significa una mayor satisfacción del huésped que repercute favorablemente en el aumento de la positiva percepción por parte de éste y por consiguiente implica un mayor grado de fidelización.

Sin embargo, siempre supone un porcentaje en los costes del hotel ya que es un salario más a pagar.

- Por último:

¿El departamento de calidad ha tomado la crisis como una oportunidad o como una amenaza y, en consecuencia, se ha producido una reducción de costes?

Podemos decir que según los hoteles que hemos entrevistado, se ha considerado la crisis como una oportunidad, ya que muchos establecimientos entienden que el mejor momento para hacer reformas, reestructurar e innovar era en tiempos de crisis, dado el descenso de la ocupación.

El departamento de calidad identifica el fenómeno de la crisis como un aspecto positivo para los hoteles de lujo, ya que es en estos tiempos cuando el cliente se fija más en el valor que el hotel le aporta, sin fijarse tanto en el precio.

Además, se tuvieron que volver a revisar algunos productos que el hotel ofrecía, para ver si se podía reducir costes, pero sin afectar al cliente final.

## CONCLUSIONES GENERALES

Observando las respuestas de los hoteles de cinco estrellas en Barcelona y centrándonos en aquellos aspectos que están más homogeneizados en ellos, obtenemos los siguientes puntos como principales conclusiones:

- Cuando el hotel pertenece a una cadena, normalmente cuenta con un departamento de calidad corporativo.
- La calidad puede ser gestionada desde varios departamentos, desde dirección hasta Recursos Humanos.
- Se considera que contar con un departamento de calidad aporta valor añadido al hotel frente a sus competidores.
- El hecho de poseer certificaciones depende en mayor medida del perfil de cliente al que se dirige el hotel, si es nacional se decantará por certificaciones nacionales como las ISO, si el cliente es, por ejemplo, americano, se decantarán por certificaciones como el Malcolm Baldrige Award.
- Una nueva tendencia para medir la satisfacción del cliente es el uso de la web 2.0 como blogs o redes sociales, además se aprovechan para fidelizar clientes.
- Las quejas se toman como oportunidades. de mejora para adecuar los servicios del hotel a los gustos del cliente
- El sector hotelero de lujo no ha notado excesivamente los efectos de la crisis, se han hecho ajustes en los productos y se ha buscado reducir costes sin afectar nunca al nivel de calidad ofrecido antes de la crisis. También se ha aprovechado la situación para revisar los estándares internos y externos y para buscar los puntos de mejora.
- Los empleados de este tipo de establecimientos han padecido un ligero recorte en plantilla y la búsqueda de la polivalencia que tiene como consecuencia más flexibilidad, predisposición y, en ocasiones, más carga de trabajo.
- Si bien el perfil de cliente no ha cambiado, sí que ha dejado de alojarse aquellos clientes añadidos que habían aparecido antes de la crisis. También, éste se ha vuelto más exigente y menos tolerante con los errores.

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de esta investigación se centran sobre todo en el número de respuestas obtenidas para configurar la muestra tanto de las entrevistas como de la encuesta. En relación a las entrevistas, hemos tenido la dificultad de que en muchos hoteles no está claro quién es el responsable de gestionar la calidad y ha sido difícil encontrar a uno que accediera a ser entrevistado. Este hecho, comprobado en el momento de ponernos en contacto con los hoteles, corrobora que hay muchos hoteles que no plantean añadir este departamento a su organigrama y que, en muchos casos, ni siquiera saben respondernos a la pregunta. Muchas de las personas que nos respondieron por teléfono (incluso en hoteles de cinco estrellas) no sabían a qué nos referíamos con las palabras “gestión de la calidad”.

## LISTADO DE REFERENCIAS

- ALMEIDA, M; BARCOS, L; CASTILLA, J.I. (2006) *Gestión de la calidad de procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- CAMISÓN, C. (2004). Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. *Mediterráneo económico. Las nuevas formas de hacer turismo*, 5.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- JULIÁ, M.; PORSCHE, F; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2002) *Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración*. Prentice Hall. Madrid.
- La Vanguardia-economía. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.es/economia/20101210/54086077381/barcelona-bate-su-record-en-turismo-en-plena-crisis.html>> consultada el 16 de diciembre de 2010
- LLORÉNS MONTES, F. J y FUENTES, M. (2005). *Gestión de la Calidad empresarial. Fundamentos e Implantación*. Madrid: Pirámide.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* 19(3), pp. 419-445.
- RÍOS, J. y SANTOMÀ, R. (2007). “Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL”, *Alta Dirección*, 251-252, pp. 47-54.