

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS HOTELERAS POTENCIADORAS DE LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO

José Miguel Rodríguez Antón

Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

En unos momentos de crisis económica como los actuales, en los que las empresas de alojamiento turístico deben competir por lograr unas tasas de ocupación más elevadas sin rebajar los precios, se hace imprescindible una adecuada atención al cliente basada en un profundo conocimiento de sus gustos, necesidades y preferencias. Ante esta situación, es básica la adopción, por parte de estas empresas, de estructuras organizativas que sean capaces de conocer las preferencias de sus clientes para ajustarse y, si es posible, llegar a anticiparse a sus peticiones.

1. INTRODUCCIÓN

La comúnmente denominada Gestión del Conocimiento (es mucho más adecuado calificarla como *Dirección del Conocimiento Organizativo*) se puede aplicar en todos los ámbitos de la actividad económica, pues propugna e impulsa el aprovechamiento del *conocimiento* logrado por parte de las organizaciones, en general, y de las empresas, en particular, a lo largo de su existencia. Este *conocimiento*, captado a partir del oportuno proceso de aprendizaje organizativo, se puede circunscribir a cualquiera de las actividades y relaciones que las empresas mantienen con los distintos agentes *-stakeholders-* que tienen intereses en ellas y con los que se van a relacionar durante su andadura. De todos ellos *-clientes, proveedores, competidores, aliados, sindicatos, asociaciones empresariales y profesionales, Administraciones Públicas, etc.-* destacan, por su importancia, los primeros pues, a fin de cuentas, sin los clientes no tendría razón de ser su existencia.

Si para cualquier empresa es interesante llegar a *conocer* el comportamiento y los gustos y necesidades de sus clientes, para las empresas del sector Turismo, y más específicamente para las del sector hotelero, este *conocimiento* se hace imprescindible. Esta situación especial se produce debido a que en estas empresas de alojamiento turístico, en la mayor parte de los casos, la producción del servicio se da a la vez que la prestación mismo *-servucción-*, por lo que la respuesta a las peticiones de los clientes debe ser prácticamente inmediata y cualquier *conocimiento* previo de las mismas por parte de los hoteles les va a servir para ofrecer un servicio de mayor calidad y en un plazo más breve.

Ante esta situación, se hace necesario que los empleados del hotel, la tecnología que utiliza y la propia estructura organizativa que posea estén capacitados y favorezcan el aprendizaje de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes cuando se alojan en sus instalaciones para que cuando llegue el momento de atenderles estén convenientemente preparados y, si es posible, se anticipen a sus peticiones, gracias al *conocimiento* previamente adquirido.

A simple vista podrá parecer que el ámbito al que nos estamos refiriendo *-las empresas de alojamiento turístico-* es demasiado reducido y poco significativo. Pero no es así. Estamos hablando de un colectivo de más de quince mil establecimientos hoteleros en España que ofrecen más de un millón

y medio de plazas diarias, capaces de soportar a lo largo de 2009 más de doscientos cincuenta millones de pernoctaciones correspondientes a más de setenta y siete millones de viajeros, de los que más de treinta y dos millones son extranjeros (ver Cuadro 1). A estos establecimientos hoteleros hay que añadir los albergues, campamentos, bungalós, apartamentos, ciudades de vacaciones o establecimientos similares destinados a proporcionar, mediante precio, habitación o residencia a las personas en épocas, zonas o situaciones turísticas, lo que permite que nuestro país haya sido, durante el año 2009, la tercera potencia mundial por entradas de turistas y la segunda por ingresos turísticos.

Cuadro 1.
CAPACIDAD HOTELERA EN ESPAÑA

CATEGORÍA	Nº HOTELES (1)	Nº PLAZAS (1)	Nº VIAJEROS (2)	PERNOCTACIONES (2)
Cinco estrellas de oro	247	82.666	4.292.073	12.146.826
Cuatro estrellas de oro	1.966	597.737	32.232.158	106.962.624
Tres estrellas de oro	2.766	520.436	24.202.671	89.559.576
Dos estrellas de oro	1.976	127.873	6.344.041	17.326.084
Una estrella de oro	1.245	54.458	2.576.806	6.135.054
Hostales				
Tres y dos estrellas de plata	3.144	99.781	4.481.948	10.702.829
Una estrella de plata	4.394	91.318	3.510.368	9.071.461
TOTAL	15.738	1.574.269	77.640.072	251.904.459

Fuente: INE (2010a, 2010b) y elaboración propia.

(1) Datos a mayo de 2010

(2) Datos totales del año 2009

Quando un cliente se aloja en un hotel, ya sea por ocio o por negocios, va a recibir una serie de servicios, más o menos estándares, por los que va a pagar un precio, pero siempre va a preferir recibir un servicio personalizado que uno estándar en el que sea tratado como cualquier otro cliente anónimo. Esta necesidad se agudiza en dos circunstancias concretas: cuando se aloja en establecimientos hoteleros de elevada categoría y cuando es un cliente habitual. Ya sea por uno u otro motivo, estos clientes van a demandar un trato mucho más personalizado -que va a ir mucho más allá de que el hotel les ofrezcan productos y servicios de calidad-, llegando a valorar muy especialmente el hecho de que todo lo que soliciten esté disponible y que, en la medida de lo posible, se anticipe a sus peticiones. En el fondo estamos hablando de *conocimiento organizativo*.

Los hoteles deben *conocer* lo que los clientes les van a demandar para tenerles satisfechos, para incrementar su rentabilidad-medida a través del RevPar (*Revenue per Available Room*), GopPar (*Gross Operating Profit per Available Room*), TrevPAR (*Total Revenue per Available Room*) o RevPac (*Revenue per Available Customer*) y para elevar su grado de fidelidad (ver Figura 1).

Figura 1.
ESQUEMA LÓGICO DEL MODELO DE APRENDIZAJE/
CONOCIMIENTO/ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

Este *conocimiento* lo pueden lograr de dos maneras:

- a) El *conocimiento* de los gustos y preferencias de un cliente genérico, tipo o medio, lo pueden lograr a través del análisis del histórico de ventas realizadas en el hotel (servicios extras contratados durante la estancia de sus clientes como alquiler de automóviles, reservas de mesas en el restaurante y consumos realizados, reserva de instalaciones y equipamiento deportivo, petición de camas auxiliares en la habitación,...) o a través de las encuestas de opinión que, tras ser cumplimentadas por los clientes, son tratadas globalmente por el hotel. En este caso, se estaría efectuando un estudio del perfil medio o tipo de los clientes del hotel y la información obtenida serviría para saber qué capacidad debe estar disponible para asegurar la demanda media que el hotel va a tener de estos productos o servicios.
- b) El *conocimiento* de los gustos y preferencias de cada cliente concreto lo debe obtener a través de un proceso de aprendizaje específico que permita al hotel saber qué gustos y necesidades concretas va a tener un cliente cuando vuelva a alojarse en el hotel o cuando se aloje por primera vez en ese hotel, pero haya podido conocer sus gustos a partir de la estancia en otro de la misma cadena. En este caso, se podrá elaborar un perfil individualizado de las necesidades de cada cliente y servirá para atenderle de una manera completamente personalizada.

Para lograr el primer tipo de *conocimiento* organizativo los hoteles deben recurrir a información económico-financiera proporcionada por la contabilidad, junto a información relativa a ocupación. De esta forma, el hotel podrá elaborar unas estadísticas con datos de consumos medios de minibar, gastos medios por cliente en el SPA, gastos medios por cliente en restauración no incluida en el régimen de pensión elegido, gastos medios en alquiler de instalaciones o equipamiento deportivo, gastos medios en alquiler de automóviles, gastos medios en compra de prensa y otros artículos de estanco, y un largo etcétera. Siempre que el hotel lleve una adecuada contabilidad de los ingresos procedentes de estos servicios, el cálculo será inmediato y podrá obtener un perfil estándar del consumo de sus clientes. Este *conocimiento* genérico se puede ver complementado por el tratamiento estadístico de las encuestas de opinión de los clientes.

Sin embargo, para obtener el segundo tipo de *conocimiento* organizativo, el procedimiento no es tan sencillo puesto que se trata de conocer qué es lo que consume, o qué demanda o utiliza cada

cliente concreto. Para ello se hace necesario un mayor esfuerzo por parte del hotel. Este esfuerzo le va a corresponder a sus empleados, los cuales se deben ver apoyados por una tecnología no muy sofisticada y por una estructura organizativa que permita y potencie el adecuado proceso de aprendizaje y de posterior utilización del *conocimiento* aprendido para atender adecuada y específicamente a cada cliente.

Para lograr este objetivo existen dos tipos de estructuras organizativas basadas en la misma filosofía de actuación. El primer tipo, denominado *Estructuras Organizativas Hipertrébol*, se adapta a cualquier empresa de alojamiento turístico y el segundo, denominado *Estructuras Organizativas Potenciadoras del Aprendizaje y la Transferencia del Conocimiento*, se ajusta específicamente a grupos y cadenas hoteleras.

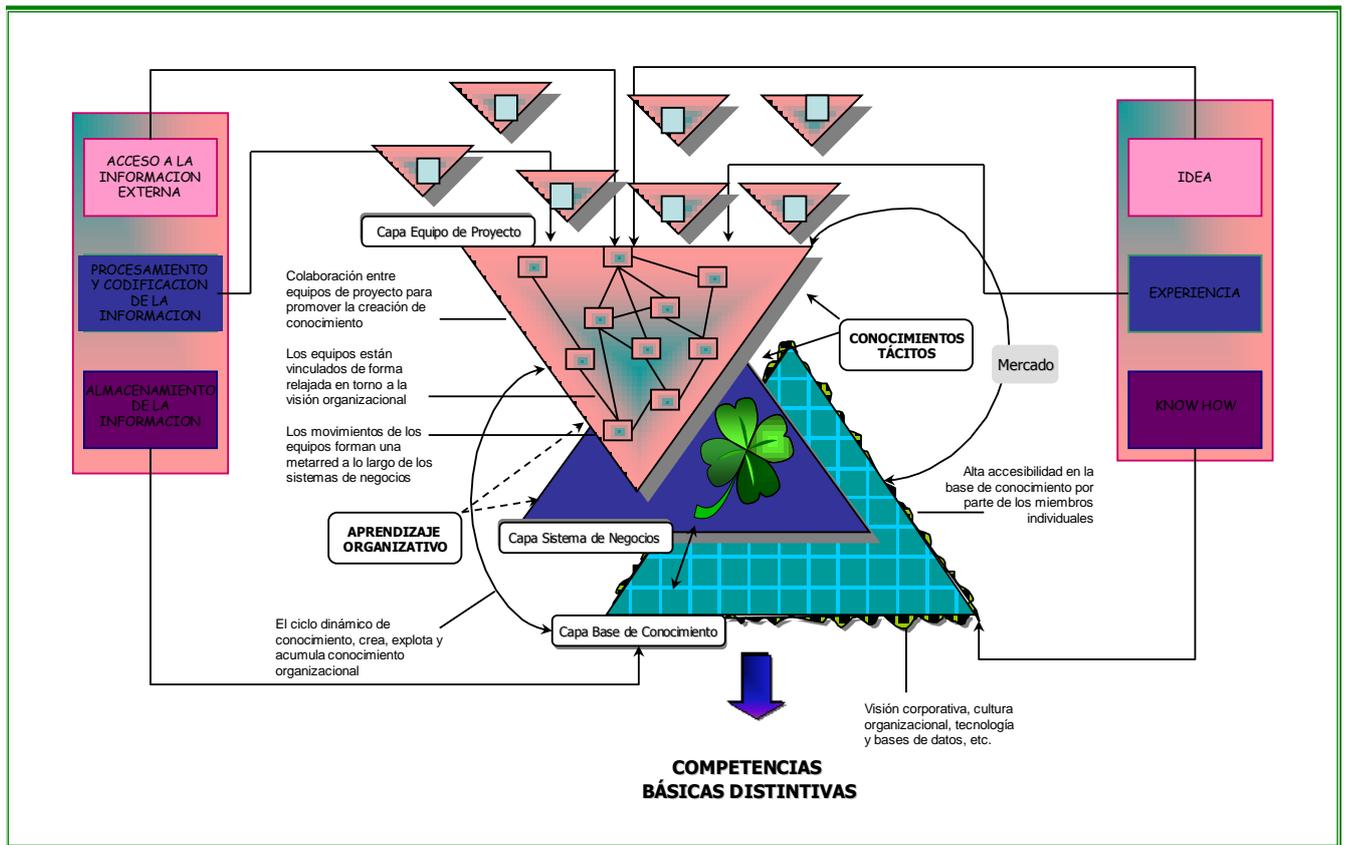
2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS HIPERTRÉBOL

Las estructuras organizativas hipertrébol (Rodríguez Antón, 2001) surgen de la combinación de dos recientes modelos de estructuras organizativas: la estructura en trébol (Handy, 1995) y la estructura hipertexto (Nonaka y Takeuchi, 1995). La estructura hipertrébol combina los aspectos básicos de aprendizaje organizativo intrínsecos a la estructura hipertexto y los objetivos de flexibilidad organizativa propios de la estructura en trébol. Esta estructura posee, como la hipertexto, una triple capa o nivel, constituido por un Sistema de Negocios, un Equipo de Proyectos y una Base de Conocimiento (Rodríguez Antón y Alonso, 2008) (ver Figura 2).

El Sistema de Negocios va a configurarse como una estructura ágil y flexible como es la estructura en trébol, a través de la conexión de las cuatro hojas y el tallo que la definen. En la primera de las hojas -el Núcleo profesional-, se va a situar la plantilla fija del hotel, la cual va a estar compuesta por un conjunto de personas esenciales e imprescindibles para el desarrollo de las actividades que generan valor y que definen, en esencia, su negocio. En la segunda -Subcontratación-, van a estar todas aquellas actividades que van a ser subcontratadas por el hotel y que no van a ser realizadas por sus empleados. En la tercera -Trabajo flexible-, van a situarse aquellas personas que van a estar contratadas de forma temporal y que no van a constituir el Núcleo profesional de la empresa, pero que van a ser necesarias en momentos o en proyectos puntuales. La cuarta hoja -Autoservicio-, va a estar formada por todas aquellas actividades, tecnologías y procesos que el propio cliente pueda obtener en régimen de autoservicio, no necesitando, apenas, apoyo del personal del hotel. Por último, todas estas hojas, es decir, personas, actividades, procesos, tecnología y sistemas, van a estar dirigidas y coordinadas desde la Alta dirección que se va a situar en el centro de dichas hojas, a semejanza de un tallo que haga fluir la savia entre las cuatro hojas que configuran la estructura en trébol. Pues bien, todos los integrantes del Sistema de Negocios van a poder aprender de los gustos y necesidades de sus clientes a través del desarrollo de su actividad cotidiana.

El Equipo de Proyectos va a estar constituido por todas aquellas personas que, en grupo o individualmente, trabajen para un proyecto concreto o atiendan a un cliente específico. El objetivo de este Equipo de Proyectos es doble: por un lado, ofrecer un producto o servicio a un cliente concreto y, por otro, aprender de sus gustos y necesidades. En el primer caso, un hotel puede crear un Equipo de Proyectos para atender a una empresa o a una asociación que desea organizar un congreso en sus instalaciones. En este caso, el Equipo va a estar constituido por un conjunto de personas, normalmente de varios departamentos, que se van a interesar por los distintos servicios que el hotel va a tener que prestar a lo largo del congreso.

Figura 2.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTRÉBOL



Fuente: Rodríguez Antón (2001)

En el segundo caso, los propios empleados del hotel, de forma individual, van a atender a los clientes, ofreciéndoles un servicio, como puede ser efectuar el *check-in*, servirle una comida, atenderle a través del servicio de habitaciones, etc. Pues bien, en ambos casos, los Equipos de proyecto, grupales o individuales, van a aprender de los gustos y necesidades de los clientes al orientarse específicamente estos Equipos a atenderlos, estando en continuo contacto con ellos.

La Base de Conocimiento se va a constituir como un repositorio en el que se va a almacenar todo aquel *conocimiento* relevante sobre el cliente que el hotel haya podido captar a través de sus Equipos de Proyecto, bien sea a través de sus empleados actuando en grupo o individualmente, a través de las actividades cotidianas del Núcleo profesional, o a través de las encuestas de opinión que el propio cliente haya considerado oportuno cumplimentar.

Esta Base de Conocimiento va a alimentar cualquier necesidad de información que posean los empleados del hotel para ajustarse y, si es posible, adelantarse a las peticiones de cada cliente. En consecuencia, va a estar integrada por información específica de clientes reales, ya sean éstos personas, empresas, asociaciones u otro tipo de organizaciones. No va a albergar, por tanto, datos medios de consumo de la clientela ni valores medios de utilización de los servicios de SPA; va a contener la información histórica específica de cada cliente concreto que ha pasado por sus instalaciones o por las de otro hotel de la cadena.

La creación de esta Base de Conocimiento supone un paso muy significativo en el proceso de aprendizaje hotelero. Si bien es cierto que tradicionalmente los clientes eran muy bien atendidos en los

hoteles a los que regresaban, no lo es menos que el *conocimiento* que de ellos se poseía en el hotel no residía en el mismo hotel, sino en los empleados que habitualmente les atendían. El personal de recepción y conserjería, el *maître*, los camareros, la encargada general -gobernanta-, los animadores, etc., aprendían de sus gustos, manías o necesidades, pero era un mero aprendizaje individual que se quedaba en sus mentes y que no trascendía al resto de la organización. Por tanto, era muy habitual encontrar situaciones en las que cuando un empleado concreto había dejado de trabajar en el hotel, estaba de baja o su turno no coincidía con la estancia del cliente, era como si el cliente se estuviese alojando por primera vez en él. Ante esta situación, la creación de una Base de Conocimiento en la que almacenar «lo aprendido» de los clientes es una adecuada para lograr el necesario proceso de conversión del *conocimiento individual en conocimiento organizativo*.

Ante este planteamiento de rediseño organizativo, ¿qué le interesa conocer a un hotel sobre las preferencias de sus clientes? Partiendo de un primer estudio realizado sobre las necesidades específicas de cada cliente hotelero (Rodríguez Antón, *et al.*, 2000) se ha continuado profundizando en este análisis (Morcillo, Rodríguez Antón, *et al.*, 2008; Rodríguez Antón, Alonso, Rubio y Esteban, 2008; Rodríguez Antón y Celemín, 2010), detectando una serie de preferencias mayoritarias, específicas de cada cliente, las cuales se pueden agrupar en los siguientes bloques:

- Preferencias relacionadas con las habitaciones: tipo de camas principales y supletorias; vista (mar, montaña, piscina); piso (alto, intermedio, bajo); tipos de almohadas; habitación para fumador/no fumador; contenidos del minibar; utilización de caja de seguridad, etc.
- Preferencias relacionadas con actividades de ocio y recreación: alquiler o reserva de pistas de tenis, pádel, golf, mini-golf; participación en torneos o en actividades lúdicas; reservas de espectáculos; actividades culturales; excursiones, etc.
- Preferencias relacionadas con la ubicación en el restaurante: zona de fumadores/no fumadores; mesa apartada/céntrica; etc.
- Preferencias relacionadas con la comida: alimentos poco hechos/en su punto/pasados; dietas y comidas especiales (vegetarianas, para celíacos, sin sal, *kosher*); etc.
- Preferencias relacionadas con la bebida: tipos de aperitivos; marcas y cosechas «especiales» de vinos, marcas de cervezas, de otras bebidas alcohólicas, etc.; bebidas sin alcohol; cócteles; etc.
- Preferencias relacionadas con la utilización de los servicios de spa/*wellness*: sauna, masaje, hidroterapia, gimnasia acuática.
- Preferencias relacionadas con el alquiler de automóviles: compañía, categoría, número de días.
- Necesidad de utilización de servicios especiales: guardería, alojamiento para animales.
- Tipos de salones a utilizar: capacidad; disposición de las mesas; servicios auxiliares de apoyo como informáticos, audiovisuales, de traducción, etc.
- Tipos de servicios requeridos en el *business center*: ordenadores; fax; impresoras; fotocopadoras; Internet; etc.

Cualquiera de estos gustos o preferencias concretas y específicas de cada cliente deben ser almacenadas en la Base de Conocimiento para ser utilizadas a lo largo de la actual estancia del cliente o en un posible futuro alojamiento. Este proceso de almacenamiento de información se puede lograr de dos maneras.

La primera, más tradicional, evidente y a la vez, más dependiente de la voluntad del personal del hotel, consiste en que los empleados que han atendido a los clientes, pasen a una aplicación informática lo que han aprendido (también podrían escribir en papel y después pasarlo a soporte informático). Este procedimiento no entraña ninguna aparente dificultad técnica (tras recibir unas breves indicaciones sobre la utilización de dicha herramienta informática), pero requiere de la voluntad expresa de socializar su *conocimiento* de los clientes y transferirlo y compartirlo con la organización y sus miembros. Esa barrera psicológica a compartir información valiosa sólo puede derribarse si el

empleado se siente partícipe del proyecto empresarial y está lo suficientemente motivado como para perder esa «ventaja competitiva» que le podría suponer saber más que sus compañeros y que la propia organización sobre los gustos y necesidades de sus clientes.

La segunda, mucho más sofisticada y avanzada, consiste en que sea la propia organización la que aprenda directamente de los clientes a través del uso que éstos hacen de las TICs. Por ejemplo, si un cliente utiliza la página web del hotel para conocer sus servicios, el propio sistema, a través de la huella que deja esta búsqueda puede aprender de lo que está buscando el cliente (Rodríguez Antón, Alonso, Rubio y Esteban, 2008). Igualmente, y en paralelo, la aplicación de los sistemas expertos y la inteligencia artificial al proceso de aprendizaje autónomo y automático por parte de los hoteles puede facilitar este aprendizaje y la posterior utilización de esta información para efectuar una adecuada *dirección del conocimiento organizativo* logrado (Rodríguez Antón, Alonso, Celemín y Rubio, 2008).

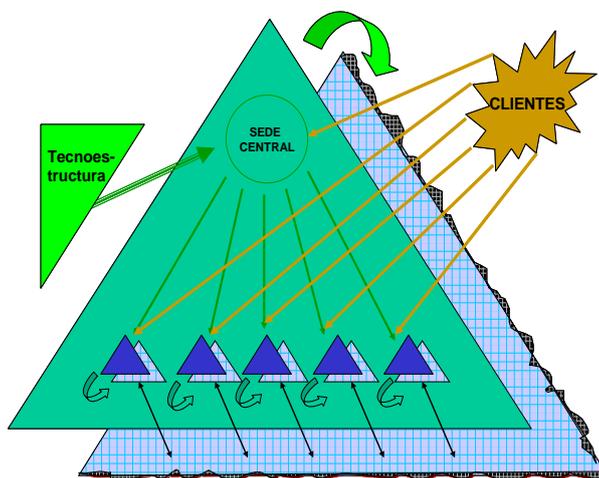
Estos sistemas expertos pueden «dar la orden» a restauración de que incluyan determinados productos en el minibar de la habitación en la que va a estar alojado un cliente en función del análisis de los consumos previos efectuados en anteriores estancias. Tan sólo es necesaria una adecuada programación informática para hacer mínimamente inteligentes a los sistemas que utiliza un hotel con la finalidad de que aprendan de los consumos previos efectuados y, si se cumplen determinadas condiciones (consumos superiores a una determinada cantidad), que el propio sistema lance una petición al departamento correspondiente de ofrecer ese producto o servicio.

Una vez que se ha propuesto una estructura organizativa orientada a que los hoteles puedan *dirigir el conocimiento organizativo* logrado, se propondrá otra estructura que se aplique, con mayor facilidad a las cadenas hoteleras.

3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS POTENCIADORAS DEL APRENDIZAJE Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Mientras que la Estructura Organizativa Hipertrébol se ajusta perfectamente al proceso de aprendizaje y posterior dirección del *conocimiento* organizativo de un hotel individual, si se pretende aplicar a una cadena hotelera, es conveniente emplear un modelo potenciador del aprendizaje y posterior transferencia de *conocimiento* en el seno del grupo hotelero. Estas estructuras organizativas, denominadas PATC -Potenciadoras del Aprendizaje y la Transferencia de Conocimiento- (Rodríguez Antón, Rubio, Alonso y Celemín, 2008; Rodríguez Antón, 2009) están constituidas por una potente Tecnoestructura y por una amplia Base de conocimiento (ver Figura 3).

Figura 3.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POTENCIADORA DEL APRENDIZAJE Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Rodríguez Antón, Rubio, Alonso y Celemín (2008)

La Tecnoestructura va a estar configurada por todas aquellas personas, secciones, unidades o departamentos que tienen como objetivo básico proponer a la dirección de la cadena hotelera la aplicación de un conjunto de procedimientos orientados a estandarizar su comportamiento. Esta Tecnoestructura, como cualquier tecnoestructura tradicional, va a pretender racionalizar y homogeneizar los procesos de toda la cadena hotelera, reduciendo los posibles comportamientos descoordinados de cada hotel que compone dicha cadena. Pero, además, va a dedicarse a homogeneizar los procesos de captación de conocimiento procedentes de sus clientes.

Cuando estos procedimientos, normas o reglas han sido aprobados por la alta dirección, se debe proceder a transferir estas normas al resto de la organización, es decir, a los servicios centrales de la cadena y a los hoteles que la componen. Se trata, en consecuencia, de que tanto los servicios centrales -marketing, recursos humanos, planificación, finanzas, servicios jurídicos, etc.- como los propios departamentos de cada hotel concreto -alojamiento, alimentos y bebidas, mantenimiento, ocio y recreación, etc.- apliquen esas reglas estándares y homogéneas tendentes a captar toda la información que se considere relevante de los clientes de la cadena.

Dado que los hoteles del grupo, gracias a que van a estar diseñados bajo la forma de una Estructura Organizativa Hipertrebol, van a ir aprendiendo continuamente de los gustos y necesidades de sus clientes, a partir de la relación directa que mantiene con ellos, este *conocimiento* debe ser transferirlo a su propia Base de Conocimiento específica, así como a la Base de Conocimiento del grupo.

En paralelo, la sede central también va a captar información específica de aquellos clientes que han tenido a bien rellenar los formularios de opinión que han sido diseñados por la Tecnoestructura o a través del uso que los clientes hagan de la página web (Rodríguez Antón, Alonso, Rubio y Esteban, 2008). Estos cuestionarios siempre van a ir a la sede central y allí van a ser tratados estadísticamente para conocer valores medios de opinión de la totalidad de sus clientes y, a la vez, van a ser transferidos y almacenados en la Base de Conocimiento general del grupo hotelero.

Una vez que todo este *conocimiento*, procedente de los clientes a través de la propia sede central o de los hoteles del grupo, se deposite en las Bases de Conocimiento general del grupo y específicas de los hoteles, el grupo hotelero va a poder anticiparse a las peticiones de sus clientes bien desde la sede central o desde cada hotel específico.

No cabe duda que pocas conductas son más valoradas por un cliente de repetición que una predisposición proactiva por parte de los empleados de un hotel basada en el empleo de la información disponible relativa a los gustos o necesidades que han sido detectadas en vistas anteriores y almacenadas en cualquiera de las dos Bases de Conocimiento. El hecho de que a un cliente concreto le tengan reservada una habitación con unas características determinadas, con una almohada especial, con unos artículos determinados en el baño y en el mini bar y con una cuna para el bebé, va a ser un elemento diferencial con respecto a la competencia, sintiéndose tratado como un cliente especial y su voluntad de regreso a ese hotel o a otro de la misma cadena se verá enormemente potenciada, lo cual incrementará su grado de fidelización a la cadena (Rodríguez Antón, Rubio, Alonso y Celemín, 2008).

Si la cadena hotelera no tuviera sistemas comunes que le permitieran transferir desde la sede central a los hoteles (o entre ellos mismos) la información disponible del cliente, el uso de una tarjeta de fidelización de la cadena hotelera podría facilitar el proceso si dispone de un microchip que almacene los consumos que el cliente ha ido realizando durante sus estancias en cualquiera de los hoteles de la cadena. De esa manera, al realizar el *check-in*, el recepcionista pasará la información a la base de conocimiento del hotel para que sean tenidos en cuenta sus gustos y necesidades a lo largo de su estancia. Esta circunstancia no es habitual, porque todas las cadenas hoteleras tienen sistemas integrados de información, pero se podría dar el caso, al menos temporal, de un proceso de fusión,

absorción o de integración de hoteles de una cadena o de hoteles independientes en otra cadena. En esta circunstancia, los sistemas serán distintos y posiblemente incompatibles, por lo que la información existente de un cliente en una cadena no va a estar disponible en los «nuevos» hoteles que se acaban de incorporar a la cadena. En todo caso, esta carencia temporal de información se debe suplir a la mayor brevedad posible gracias al esfuerzo y a la voluntad de sus empleados por conocer las preferencias de sus clientes.

4. CONCLUSIONES

Los establecimientos hoteleros españoles se encuentran en una difícil situación provocada tanto por el enorme incremento de la competencia que se ha venido produciendo estos últimos años -con continuos procesos de apertura de hoteles-, como por la importante reducción de la demanda debida a la crisis económico-financiera que afecta a los principales países emisores de turistas.

Ante esta situación, las empresas hoteleras deben dar un paso adelante y apostar por ofrecer a sus clientes aquellos productos y servicios que se ajustan a sus gustos, necesidades y preferencias. Para ello, tres pilares son básicos: los empleados y empleadas del hotel, la tecnología que utilizan y la estructura organizativa que soporta el adecuado proceso de aprendizaje y posterior dirección del *conocimiento* aprendido. De esta forma, a través de las estructuras organizativas hipetrébol -para el caso de los hoteles-, y de las estructuras organizativas potenciadoras del aprendizaje y transferencia del conocimiento -para el caso de las cadenas hoteleras-, las empresas de alojamiento turístico pueden aprovechar al máximo el *conocimiento* que han logrado de sus clientes para ajustarse a sus necesidades llegando, incluso, a anticiparse a sus peticiones.

Sobre la base de estas estructuras organizativas, unos empleados motivados y debidamente instruidos van a poder almacenar y posteriormente utilizar, con el apoyo de la tecnología adecuada, el *conocimiento* que hayan sido capaces de extraer de sus clientes para, de esta forma, ofrecerles los productos y servicios que desean, incrementando las ventas y, por tanto, sus beneficios, y elevando considerablemente su grado de fidelización al hotel o a la cadena hotelera, lo cual va a ser fuente de futuras ventas y beneficios.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- HANDY, C. (1995): *La edad de la sinrazón*, Parramón, Barcelona.
- INE (2010a): *Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos*.
- INE (2010b): *Encuesta de Ocupación Hotelera*.
- MORCILLO, P.; RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., et al. (2008): *Las nuevas estructuras organizativas turísticas ante el reto del aprendizaje y la flexibilidad organizativa: Una aplicación a las cadenas hoteleras españolas, mexicanas, brasileñas, chilenas y panameñas*, CEAL-UAM, Madrid.
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, I. (1995): *The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Inc.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2001): *Lecciones de dirección y organización de empresas*, Moransal Asociados, Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2009): «Nuevas tendencias en la dirección y organización hotelera», en RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., y ALONSO, M.: *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: Un enfoque multidisciplinar*, Delta Publicaciones, Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., y ALONSO, M. (2008): *Organización y dirección de empresas hoteleras*, Editorial Síntesis, Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., y CELEMÍN, M. S. (2010): «Estructuras organizativas hoteleras para la diversidad. Un enfoque empírico de género», en ALONSO, M., y RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.: *Turismo y Género: Una visión multidisciplinar*, Editorial Síntesis (pendiente de publicación).

- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; ALONSO, M.; CELEMÍN, M.S., y RUBIO, L. (2008): «Aprendizaje y dirección del conocimiento organizativo en los hoteles de lujo españoles», *Papers de Turisme*, n.º 43-44, pp. 33-47.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; ALONSO, M.; RUBIO, L., y ESTEBAN, C. (2008): «Conocimiento y aprendizaje en las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica: Internet como herramienta de aprendizaje organizativo», *Cuadernos de Turismo*, n.º 21, pp. 135-157.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; RODRÍGUEZ POMEDA, J.; MORCILLO, P., y CASANI, F. (2000): «Aprendizaje organizativo, formación y virtualidad en el sector turismo», en BLANQUER, D. *et al.: Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, Tirant lo Blanc, Valencia.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; RUBIO, L.; ALONSO, M., y CELEMÍN, M. S. (2008): *La nueva gestión hotelera basada en la transferencia de conocimiento: Rumbo al futuro*, comunicación presentada al Congreso AECA, 25-27 septiembre, Aveiro, Portugal.