

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE EN LAS GRANDES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN IBEROAMÉRICA: INTERNET COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

*José Miguel Rodríguez Antón, María del Mar Alonso Almeida,
Luis Rubio Andrada y Cristina Esteban Alberdi*

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

El aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo se han convertido en sendos elementos clave para la dirección de las cadenas hoteleras. El hecho de que múltiples tipos de clientes se alojen en sus hoteles dificulta un trato homogéneo y estandarizado que sea capaz de atender las preferencias específicas de cada cliente haciéndole sentir un huésped especial.

Por este motivo, va a ser necesario conjugar una política general para toda la cadena con un trato personalizado a sus clientes, el cuál debe partir, inexorablemente, del conocimiento de sus gustos, necesidades y preferencias específicas.

Para ello, junto con los métodos tradicionales de captación de información de los gustos y necesidades de sus clientes, se deben utilizar las nuevas tecnologías y, en especial Internet. Los métodos clásicos que están utilizando las cadenas están basados en que, o bien sea el propio cliente el que transmita de forma directa sus preferencias al hotel, o bien sean los empleados, individualmente o en grupo, los que, al estar en contacto con los clientes, aprendan de ellos, almacenado, posteriormente, estos conocimientos captados, de cara a una posterior visita del cliente.

En definitiva, en este trabajo propugnamos que las grandes cadenas hoteleras iberoamericanas deberán prestar una mayor atención a las posibilidades que les brinda Internet, para aprender de los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes a través de las entradas y vistas que éstos efectúan en su página *web*.

Palabras clave: aprendizaje organizativo, cadenas hoteleras, Turismo, Internet, *web*.

Fecha de recepción: 22 de octubre de 2007

Fecha de aceptación: 28 de abril de 2008

Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid. Francisco Tomás y Valiente, 5. Ciudad Universitaria de Cantoblanco. 28049 MADRID (España). E-mail: josem.rodriguez@uam.es, mar.alonso@uam.es, luis.rubio@uam.es, cristina.esteban@uam.es

Knowledge and Learning in the big Spanish hotel chains in Iberoamerica: Internet as a tool of organizational learning

ABSTRACT

Learning and organizational knowledge management are key elements for the management of the hotel chains. However, the different types of clients that lodge in their hotels make impossible a homogeneous and standardized treatment. Because of this, it is necessary more knowledge of their specific preferences, in this way each client will feel as a special and only guest.

In consequence, the traditional methods of information reception of the clients' necessities and preferences, should be used linked with the new technologies, especially Internet. The classic methods used by the chains are based in two ways, first the own client says directly their preferences to the hotel, second the employees, individually or in group, learn from the clients, stored these knowledge and used it in other visit of the client to the hotel.

Therefore, in this paper we defend that the big Ibero-American hotel chains will pay attention to the possibilities that Internet offers them. The objective is to learn of the clients by means of their tastes, the things they need and their preferences when the clients surfing their page web.

Key words: organizational learning, hotel chains, Tourism, Internet, web.

1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda que uno de los temas de mayor actualidad y relevancia en el momento actual en la dirección de las empresas y, por extensión, del resto de las organizaciones, es el relativo a la dirección del conocimiento y el aprendizaje organizativo. Este tema cobra aún una mayor importancia en las grandes empresas multinacionales que deben actuar en múltiples países, produciendo o prestando servicios para multitud de segmentos de clientes que quizás tengan como único nexo en común el gusto por la marca.

En este sentido, las grandes cadenas hoteleras deben dedicar un mayor esfuerzo a estos procesos de aprendizaje de las necesidades de sus clientes pues, al actuar en múltiples países de varios continentes, sus clientes van a acudir a instalaciones hoteleras del grupo y van a esperar recibir el mismo trato y los mismos servicios que en el hotel en el que habitualmente se alojan. Aunque las instalaciones a las que acuda se encuentren en países muy distantes, al estar alojándose en un hotel de la misma marca, van a exigir que el servicio que se les preste lleve incorporados esos conocimientos sobre sus preferencias que ya posee su hotel «habitual».

Partiendo de estas premisas, en el presente trabajo vamos a analizar las principales cadenas hoteleras españolas que se encuentran implantadas en Iberoamérica, vamos a analizar las diferencias más significativas que existen en la concepción del capital intelectual para los directivos de hoteles de cuatro de estos países, especialmente el

relacional pues en él se incluye todo lo concerniente a los clientes, vamos a estudiar qué deben aprender las cadenas sobre las preferencias de éstos y, por último, vamos a estudiar qué mecanismos pueden utilizar estas grandes cadenas hoteleras para efectuar dicho aprendizaje, efectuando un énfasis especial en el uso de Internet como herramienta de aprendizaje organizativo.

2. LAS GRANDES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS Y SU IMPLANTACIÓN EN IBEROAMÉRICA

No es necesario, a estas alturas, incidir en la importancia que el Turismo tiene para España. Año tras año seguimos incrementando el volumen de entradas de turistas extranjeros y seguimos elevando los ingresos por turismo. Según el último informe oficial disponible, a 31 de marzo de 2007, ya habían entrado por nuestras fronteras 10,1 millones de turistas, lo que supone un incremento del 5,3 por ciento con respecto a la misma fecha del año anterior (FRONTUR, 2007). Ello nos permite situarnos, desde hace más de un lustro en el segundo puesto del mundo tanto por entradas de turistas como por ingresos turísticos.

La enorme importancia que el Turismo tiene para nuestro país se ve correspondida por el protagonismo que, a nivel mundial, tienen nuestras grandes cadenas hoteleras. Si utilizamos el ranking elaborado por la revista *Hotels* (2006), entre las 300 mayores cadenas hoteleras del mundo por número de habitaciones, quince son españolas, lo que supone el veinte por ciento de las grandes cadenas hoteleras mundiales.

Si consideramos el conjunto de los países iberoamericanos, incluido Portugal, se encuentran en este ranking, además de las quince españolas, tres cadenas brasileñas, otras tres cubanas, dos mexicanas y otras dos portuguesas (ver Cuadro 1)

Aunque pueda parecer que el hecho de contar con quince cadenas entre las trescientas mayores del mundo es un dato bastante significativo de nuestro potencial, si analizamos el volumen de habitaciones ofertadas por nuestras grandes cadenas aún se queda muy lejos de los mayores grupos británicos, norteamericanos o franceses. Por ejemplo, la cadena británica Intercontinental cuenta con 537.533 habitaciones, el grupo norteamericano Wyndham Worldwide posee 532.284, la cadena Marriot, 499.165, la Hilton, 485.356, hasta llegar al puesto decimosegundo, en el que se instala la cadena Sol Meliá con 81.282 habitaciones.

Si nos centramos en el protagonismo internacional de las cinco mayores cadenas hoteleras iberoamericanas, todas ellas españolas, nos encontramos con que poseen una amplia presencia en el continente iberoamericano.

Sol Meliá, cuyos hoteles están ubicados en treinta países, cuenta con una nutrida oferta en Iberoamérica, destacando su presencia en Cuba, con veinticinco hoteles, y en Brasil, con veintiuno. Mucho más lejos se encuentran Portugal, con 11, y México con 9 (ver Cuadro 2).

Cuadro 1
PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS IBEORAMERICANOS

Ranking 2005	País	Grupo hotelero	Nº de habitaciones	Nº de hoteles
12	España	Sol Meliá	81.282	328
25	España	NH Hoteles	37.643	258
28	España	Riu Hotels Group	35.000	109
30	España	Barceló Hotels & Resorts	30.035	115
32	España	Iberostar Hotels & Resorts	28.000	90
45	México	Grupo Posadas Management	17.268	92
46	España	Occidental Hotels	15.421	59
59	España	HUSA Hotels Group	12.672	160
64	España	Fiesta Hotel Group	11.919	39
69	España	GSM Hoteles	10.949	85
72	Brasil	Atlantica Hotels International	10.300	57
86	Cuba	Gaviota S.A.	9.176	35
87	España	Princess Hotels & Resorts	9.154	24
95	España	Lopesan Hotels & Resorts	8.532	25
97	España	AC Hotels	8.233	81
109	Portugal	Pestana (GP) Hotels	7.587	78
112	España	Hoteles Hesperia SA	7.492	50
130	Cuba	Grupo Cubanacan SA	5.989	31
145	España	Paradores de Turismo	5.492	91
146	Brasil	Blue Tree Hotels & Resorts	5.464	27
156	Brasil	Othon Hotels SA	5.187	46
177	España	Silken Hotel Group	4.581	30
191	México	Camino Real Hotels & Resorts	4.322	20
204	Cuba	Hoteles Islazul	3.992	47
216	Portugal	Vila Gale Hotels	3.560	16

Fuente: Hotels (2006, july)

Cuadro 2
PRESENCIA DE SOL MELIÁ EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Número de hoteles
Argentina	3
Brasil	21
Chile	1
Colombia	1
Costa Rica	4
Cuba	25
México	9
Panamá	1
Perú	1
Portugal	11
Puerto Rico	1
República Dominicana	4
Uruguay	1
Venezuela	1
TOTAL	84

Fuente: www.solmelia.com y elaboración propia.

La cadena NH Hoteles está presente en diecinueve países y también cuenta con una importante representación en Iberoamérica, especialmente en México, país en el que tiene abiertos diez hoteles, y Argentina, en el que cuenta con ocho (ver Cuadro 3)

Cuadro 3
PRESENCIA DE NH HOTELES EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Número de hoteles
Argentina	8
Brasil	1
Chile	1
Cuba	2
México	10
Portugal	3
Uruguay	1
TOTAL	26

Fuente: www.nh-hotels.com y elaboración propia.

La cadena Riu posee veinticinco hoteles en cuatro países iberoamericanos. México, con doce hoteles, y la República Dominicana, con ocho, son los máximos destinatarios de la inversión de esta cadena (ver Cuadro 4)

Cuadro 4
PRESENCIA DEL GRUPO RIU EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Número de hoteles
Cuba	2
México	12
Portugal	3
República Dominicana	8
TOTAL	25

Fuente: www.riu.com y elaboración propia.

El grupo Barceló cuenta con presencia en catorce países, de los cuales siete son iberoamericanos. De nuevo México, con doce hoteles, y la República Dominicana, con diez, son los protagonistas de esta apuesta de expansión (ver Cuadro 5)

Cuadro 5
PRESENCIA DEL GRUPO BARCELÓ EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Número de hoteles
Costa Rica	5
Cuba	3
Ecuador	1
México	12
Nicaragua	1
República Dominicana	10
Uruguay	1
TOTAL	33

Fuente: www.barcelo.com y elaboración propia

Por último, el grupo Iberostar está situado en quince países, de los cuales cuatro son iberoamericanos, de los cuales destaca, nuevamente, México con ocho hoteles y la República Dominicana con cinco (ver Cuadro 6)

Cuadro 6
PRESENCIA DEL GRUPO IBEROSTAR EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Número de hoteles
Brasil	2
Cuba	4
México	8
República Dominicana	5
TOTAL	19

Fuente: www.iberostar.com y elaboración propia

Si recogemos en un único cuadro toda esta información, podemos comprobar que la presencia de las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica es bastante amplia. En concreto, las cinco primeras cadenas cuentan con un total de 187 hoteles repartidos en dieciséis países, aunque con desigual presencia. Así es, el país que goza de un mayor atractivo para estas cadenas es México, que reúne la importante cifra de 51 hoteles, seguido por Cuba con 36, República Dominicana con 27 y Brasil con 24 (ver Cuadro 7)

Cuadro 7
PRESENCIA DE LOS CINCO MAYORES GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES EN IBEROAMÉRICA

PAÍS	Sol Meliá	NH	Riu	Barceló	Iberostar	TOTAL
Argentina	3	8				11
Brasil	21	1			2	24
Chile	1	1				2
Colombia	1					1
Costa Rica	4			5		9
Cuba	25	2	2	3	4	36
Ecuador				1		1
México	9	10	12	12	8	51
Nicaragua				1		1
Panamá	1					1
Perú	1					1
Portugal	11	3	3			17
Puerto Rico	1					1
Rep. Dominicana	4		8	10	5	27
Uruguay	1	1		1		3
Venezuela	1					1
TOTAL	84	26	25	33	19	187

Fuente: Páginas *web* de las cadenas hoteleras y elaboración propia.

Una vez analizada la amplia presencia de nuestras grandes cadenas hoteleras en Iberoamérica, y ante el continuo proceso de internacionalización que están acometiendo en esa zona en estos últimos años, vamos a tratar, aunque sea brevemente, la problemática emanada de llevar a cabo una dirección que sea, a la vez, ágil —intentando responder a las necesidades concretas de cada cliente—, y rigurosa —manteniendo una normas y unos procedimientos estándares emanados de la casa matriz—. Estamos hablando, en definitiva, de cómo van a poder dirigir los intangibles derivados del conocimiento que poseen de cada cliente específico.

3. LA IMPORTANCIA DE LOS INTANGIBLES EMANADOS DEL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS IBEROAMERICANAS

Si ya es difícil dirigir de forma eficiente organizaciones tan complejas como son las hoteleras, aún más lo es dirigir una gran cadena que posee múltiples hoteles situados en distintas zonas geográficas, con el consiguiente incremento en la variedad de clientes que deben atender. Si, además, la cadena hotelera es internacional, la variedad de idiosincrasias de sus clientes, de normativa legal a cumplir, de sistemas impositivos, de proveedores, de competidores, de climas, etc., hacen que dicho proceso de dirección sea verdaderamente complejo.

En este sentido, el incremento de los flujos de turismo siempre suponen una aproximación cultural entre las personas que viajan (Hofstede, 2001) y la circulación existente en el ámbito de Iberoamérica entre personas de estas nacionalidades es continua.

Sin embargo, al analizar la presencia en una zona con una cultura e idiosincrasia tan próximas a la española como es Iberoamérica, podría pensarse que estas dificultades no existen, pues los principios de gestión que se aplican no deberían ser muy diferentes. No obstante, partiendo de la existencia de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero (Rodríguez Antón, et al., 2005), procedente de la evolución de otros Modelos de Capital Intelectual ya clásicos como son el Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997), el Skandia Navigator (Edvinsson, 1993), el Technology Broker (Brooking, 1996), el Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996), el NOVA (Camisón et al., 2000), el Intellect (Euroforum, 1998) y el Intellectus (IADE-CIC, 2003), se demostró que existen ciertas diferencias entre los directivos de hoteles de España, México, Chile y República Dominicana a la hora de dirigir los intangibles con los que cuentan sus hoteles (Rodríguez Antón, Rubio y Esteban, 2005; y Rodríguez Antón y Rubio, 2006)

En estos estudios, en los que se llegó a crear un Modelo de Capital Intelectual para el Sector Hotelero conjunto de estos cuatro países, se apreciaron diferencias significativas entre las opiniones que tenían los directores o directoras de los hoteles encuestados en temas relacionados con la gestión de los intangibles en los hoteles que dirigen. Por ejemplo, mientras que el cien por cien de los directivos mexicanos y chilenos encuestados dieron a los intangibles procedentes del capital humano con el que cuentan en sus hoteles la máxima valoración posible —5 sobre 5—, tan sólo el 91,7 por ciento de los directivos dominicanos y el 87,5 por ciento de los españoles hicieron lo propio.

Si analizamos los intangibles específicos del capital tecnológico, las opiniones estuvieron mucho más cercanas, ocupando los extremos los directivos chilenos que le dieron un valor medio de 4,38 —en una escala de 1 a 5, siendo uno lo mínimo y 5 lo máximo— y los dominicanos con una valoración de 4,50. Las diferencias se volvieron a ampliar en el caso de la importancia que para ellos tienen los intangibles del capital organizativo, encontrándose en los extremos los directivos españoles con un valor medio de 4,50 frente a los dominicanos con una valoración de 4,83. A la hora de juzgar la importancia que tienen los intangibles procedentes del contexto en el que actúan (político, legislativo, cultural, medioambiental, etc.), las diferencias volvieron a acentuarse, situándose los directivos españoles con un escaso 3,96 frente a los dominicanos con 4,58.

Por último, y lo que más nos interesa a los efectos del presente trabajo, al valorar la importancia de los intangibles incorporados al capital relacional de negocio, —que son los intangibles que vienen dados por las relaciones que mantienen con sus clientes, proveedores, aliados y competidores—, se situaron en los extremos los directivos chilenos, con 4,38, frente a los mexicanos con 4,71, encontrándose en posiciones intermedias los dominicanos y los españoles, ambos con 4,50.

Estas diferencias, en el fondo, no son muy significativas, en cuanto que el rango de variación medio se situó, para estos últimos intangibles, en 0,33 puntos sobre una diferencia máxima posible de cuatro, lo cual nos permite afirmar que no existen diferencias muy significativas en la concepción que estos directivos tienen sobre las relaciones que los hoteles mantienen con estos agentes. Por ello, vamos a analizar las opiniones medias, sin diferenciar nacionalidades, que el conjunto de directivos iberoamericanos encuestados mantuvieron sobre la importancia que tiene, para la marcha de sus hoteles, la gestión de los intangibles emanados de las relaciones con los clientes.

En el Modelo creado se definieron un conjunto de elementos tendentes a medir los intangibles relacionados con el capital relacional de negocio de sus hoteles y puesto que el resto del presente trabajo lo vamos a dedicar a cómo éstos pueden atender mejor a sus clientes, nos vamos a referir, en concreto a este capital relacional. En este sentido, los intangibles que integran el elemento Relaciones con los clientes fueron los mejor valorados alcanzando un elevadísimo 4,91 —el resto de los integrantes del capital relacional de negocio son las relaciones con los proveedores —4,36—, las relaciones con los aliados —4,34— y las relaciones con los competidores 4,07—.

Si descendemos al nivel de las variables e indicadores que componen este elemento, las valoraciones medias otorgadas por los directivos encuestados fueron muy elevadas, sobresaliendo el grado de fidelización de los clientes —4,91—, el grado de ocupación del hotel —4,58—, el número de nuevos clientes captados en el último año —4,43—, el número de clientes —4,42—, el gasto medio por cliente en el hotel —4,40—, el número de clientes VIP —4,14—, y el número total de pernoctaciones por cliente —4,02—.

De todo ello, puede deducirse que los directores de hoteles situados en Iberoamérica dan mucha importancia a todo aquello que tiene que ver con las relaciones con los clientes, su captación y su fidelización, y ello nos reafirma en nuestro planteamiento central del estudio.

En consecuencia, y partiendo del Modelo de Capital Intelectual Hotelero latinoamericano citado, vamos a centrarnos en cómo las cadenas hoteleras situadas en estos países intentar mejorar uno de los cinco capitales que integran dicho Modelo, en concreto el

capital relacional de negocio, utilizando como herramienta Internet. En el fondo, se trata de analizar cómo pueden aprender de sus clientes gracias al uso que éstos hacen de Internet. Sin duda que estas cadenas hoteleras pretenden mejorar sus cinco capitales, pero en este estudio vamos a centrarnos, únicamente, en el análisis de la mejora del conocimiento de sus clientes, es decir, en la mejora de su capital relacional de negocio.

4. EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES EN LAS CADENAS HOTELERAS IBEROAMERICANAS: INTERNET COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Una vez comprobada la importancia que los directores y directoras de los hoteles iberoamericanos considerados en los trabajos anteriormente citados otorgan a sus relaciones con los clientes, es necesario analizar qué aprenden y cómo aprenden de ellos. En otras palabras, se trata de investigar qué es lo que les interesa aprender de sus clientes y cuál es el proceso que siguen para incorporar estos conocimientos a su estructura.

Entendemos por aprendizaje aquél proceso por el que las personas o las organizaciones incorporan a su existencia conocimiento procedente del exterior. Aunque este aprendizaje puede ser efectuado a cuatro niveles (Rodríguez Antón, 2007), en el presente trabajo nos vamos a centrar en el organizativo y, especialmente, en el aplicado a las preferencias de los clientes hoteleros.

En este sentido es importante reseñar la relación existente entre dicho aprendizaje y la posterior transferencia de conocimiento en el seno de los hoteles y cadenas hoteleras. Además de las clásicas aportaciones de Lord (1997), Teece (1998), Davenport y Prusak (1998) y Gupta y Govindarajan (2000) relativas a la importancia que la transferencia del conocimiento tiene en todas las organizaciones, García Almeida (2004) centra su análisis en este sector y analiza cómo las cadenas hoteleras transfieren su conocimiento organizativo a los nuevos hoteles que incorporan. Aunque en este estudio se contemplan los conocimientos generales relacionados con la operativa de la actividad hotelera que desarrollan las cadenas, en nuestro trabajo nos centraremos en el aprendizaje exclusivo de las preferencias de sus clientes.

Para ello, a raíz de un estudio realizado sobre las necesidades específicas de cada cliente hotelero (Rodríguez Antón, et al., 2000) hemos continuado profundizando en las preferencias que los clientes tienen cuando se alojan en un hotel o cadena hotelera y utilizan sus servicios. De esta forma, se han detectado una serie de preferencias mayoritarias, específicas de cada cliente, que 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

- Preferencias relacionadas con actividades de ocio y recreación
 - alquiler o reserva de pistas de tenis, paddel, golf, mini-golf
 - participación en torneos o en actividades lúdicas
 - reservas de espectáculos, actividades culturales, excursiones
- Preferencias relacionadas con la ubicación en el restaurante
 - zona de fumadores/ no fumadores
 - mesa apartada/ céntrica
- Preferencias relacionadas con la comida
 - alimentos poco hechos/ en su punto/ pasados
 - dietas y comidas especiales (vegetarianas, para celíacos, sin sal, kosher)
- 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
- 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

Del aprendizaje individualizado de estas necesidades se debe crear una base de conocimiento que pueda ser utilizada por los empleados de la cadena hotelera de cara a la actual o a posteriores visitas de un cliente, al actual o a otro hotel de dicha cadena. Se trata, por tanto, de que todos aquellos gustos o necesidades transmitidas por los propios clientes, captadas por los empleados durante su estancia o evidenciadas por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones que utiliza el hotel, sean tenidos en cuenta por toda la cadena hotelera en cuanto tenga conocimiento de que ese cliente va a volver a alojarse en cualquiera de los hoteles de la cadena.

García Almeida (2004), refiriéndose a los principales mecanismos de transferencia de conocimiento utilizados en las prácticas hoteleras al abrir un nuevo hotel, cita los cursos

de formación, las conferencias o charlas, el propio personal corporativo o de otras unidades que se trasladó al nuevo establecimiento, la documentación escrita personalizada, el material audiovisual y las meras conversaciones telefónicas o medios similares, como las herramientas más utilizadas para que los nuevos hoteles aprendan de las cadenas a las que pertenecen.

Desde nuestro punto de vista, y refiriéndonos exclusivamente al aprendizaje de las necesidades de los clientes, existen las tres herramientas básicas que acabamos de enunciar, las cuales pueden y deben ser utilizadas por las cadenas hoteleras.

Para que un cliente transmita sus propios gustos o necesidades, las cadenas hoteleras pueden diseñar, como primer tipo de herramienta de aprendizaje, un cuestionario en el que soliciten al cliente su opinión sobre una serie de servicios que le ofrecen, permitiéndole indicar sus preferencias relacionadas con estos servicios. Es un procedimiento sencillo de captación de información, pero los hoteles se suelen encontrar con la escasa predisposición de los clientes a colaborar en este proceso de aprendizaje, limitándose éstos a dejar plasmadas las quejas sobre los aspectos más negativos que han encontrado durante su estancia en el hotel.

El segundo tipo de herramienta de aprendizaje, basada en que los propios empleados del hotel van a ir captando las preferencias de cada cliente, es más laborioso, pero va a depender de la propia empresa y no del ánimo del cliente por transmitir de manera formal y escrita sus preferencias. A lo largo de la estancia de un cliente en un hotel, va a ir mostrando a los empleados que le atienden una serie de gustos o necesidades, que tienen que ver con los servicios que se le ofrecen, con las instalaciones del hotel, con la posibilidad de acudir a eventos, con la facilidad de utilizar zonas específicas, etc. Del aprendizaje individual o grupal logrado por estos empleados sobre estas preferencias, se debe pasar a un aprendizaje organizativo, socializando este conocimiento y compartiéndolo con el resto de los empleados del hotel y del grupo hotelero a través de la creación de una base de conocimientos accesible para el resto de los miembros de la organización que lo necesiten para incrementar la calidad de servicio al cliente.

El tercer tipo de herramienta de aprendizaje, que viene de la mano del uso de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), es más autónomo y le va a permitir al grupo hotelero obtener información sobre los gustos y necesidades de los clientes de manera indirecta y sutil, como posteriormente veremos. El avance de las TIC ha facilitado en gran medida el anteriormente citado proceso de aprendizaje organizativo. Mientras que hace tan sólo unos años los dos únicos procesos de los que disponían las entidades hoteleras para aprender de los gustos o necesidades de sus cliente eran los dos anteriormente citados, estas tecnologías y, en especial, Internet, han posibilitado que los hoteles y, por extensión, las cadenas hoteleras, puedan realizar este aprendizaje sin necesidad de que el cliente se encuentre en sus instalaciones.

La incorporación de las TICs al sector Turismo, y especialmente Internet, ha sido inmediata y, tanto el número de aplicaciones diseñadas como la influencia que ha tenido en la actividad diaria de las empresas hoteleras, han provocado un cambio considerable en los procedimientos de dirección de estas empresas, alterando tanto sus relaciones con los agentes externos —proveedores, clientes y competidores— como su propia operativa interna, viéndose afectada la totalidad de los subsistemas organizativos (Cho et al., 1996;

Klien, et al., 1996; Buhalis, 1998; Pizam, 1999; Camisón, 2000; Dev y Olsen, 2000; Fayos-Sola y Pedro, 2001; Vanhove, 2001; O'Connor y Frew, 2002, 2004; Wang y Fesenmair, 2002; Heung, 2003; Holjevac, 2003; Stamboulis y Skayannis, 2003)

Si nos centramos en la aplicación de Internet a la operativa hotelera, cuando estas instituciones comenzaron a poseer sus propias páginas *web*, el motivo que impulsó su creación fue la posibilidad de ofrecer a los clientes una información que les pudiese ser de utilidad a la hora de elegir su hotel para hospedarse. La mayor parte de las páginas *web* hoteleras así diseñadas contenían información sobre tarifas, ubicación del hotel, fotografías de las habitaciones y zonas comunes y cierta información general sobre el hotel.

A medida que fue pasando el tiempo, los hoteles y las cadenas hoteleras fueron mejorando tanto el diseño como el contenido de estas páginas y lo fueron reorientando hacia el autoservicio. Ya no se trataba de que el cliente obtuviese, tan sólo, información; era conveniente que si el cliente lo estimase oportuno, pudiese realizar, a través de un ordenador, una comprobación de la disponibilidad de plazas para unas fechas concretas y si le interesaba, pudiese efectuar una reserva ofreciendo cierta información sobre su tarjeta de crédito. Este paso fue trascendental pues supuso un cambio cualitativo en el servicio ofrecido a través de Internet. Era pasar de obtener información a realizar una reserva —una compra—. Esta actividad supuso un crecimiento importante de la hoja del autoservicio en la estructura organizativa hipertrébol (Rodríguez Antón et al., 2001 y Rodríguez Antón y Oliva, 2002)

En el momento en el que nos encontramos, el potencial que ofrece Internet supera la mera reserva de una habitación en un hotel concreto durante un periodo determinado. Internet permite a los hoteles y a las cadenas hoteleras aprender de sus clientes a través del análisis de las pestañas, enlaces o páginas en las que ha entrado. El procedimiento es sencillo y lógico. Un posible —o actual cliente— entra en la página *web* del hotel o cadena hotelera —ello abre un rastro que va a ir dejando mientras permanezca en dicha página— y va accediendo a las distintas pestañas o enlaces que están a su disposición en la página principal —y sigue dejando un rastro de «lo visitado»—. Accede a otras pestañas para obtener más información del hotel, o para ofrecer más datos solicitados por la propia página *web*, y sigue dejando más rastros.

Pues bien, de todo este proceso el hotel o cadena puede captar una información enormemente relevante de sus clientes, en tanto que éstos únicamente se van a «meter» en las pestañas que les interesan porque necesitan información de una serie de temas concretos. Si la mayor parte de los clientes que han entrado en la página *web* han pinchado el apartado Tarifas, es porque les interesa conocer el precio de la habitación y de los servicios complementarios. Si han entrado en Ofertas, es porque son sensibles a la variable precio. Si han pinchado el apartado Ubicación del hotel, es porque su emplazamiento es una variable a considerar para su reserva.

De esta forma, si un porcentaje considerable de los visitantes de la página *web* han entrado en Ofertas, para ellos, el precio es una variable muy importante y, en consecuencia, la dirección del hotel o cadena deberá tener en cuenta la repercusión de su política de precios en el grado de ocupación del hotel. Si, por el contrario, la mayor parte de sus visitantes no entran en Ofertas, es porque el precio no va a ser una variable básica para efectuar una reserva y, por ello, la relación de la demanda con respecto al precio va a ser inelástica.

Pongamos otro ejemplo relacionado con el precio. Si en la página principal de una cadena hotelera hay un buscador de hoteles por tarifas, y se ofrecen distintos rangos o intervalos para que los clientes elijan, una buena muestra de la capacidad adquisitiva media va a venir dada por las pestañas que los clientes marquen y ello podrá orientar a la cadena en su estrategia expansiva en lo relativo a categorías de hoteles a abrir o a adquirir. Obviamente no es lo mismo que buena parte de los clientes pinche la pestaña de precios que van desde 60 a 80 euros la noche en alojamiento y desayuno a que marquen la pestaña que va desde 150 a 200 euros.

Un ejemplo más ahora relacionado con los servicios o *facilities* que ofrece el hotel. Si buena parte de los clientes entran en Servicios de SPA y *Wellness* y apenas pinchan Actividades deportivas, Salones, Alquiler de coches, etc., podemos inferir que lo que están buscando es un atractivo servicio de sauna, masaje, tratamientos de salud, etc., por lo que la empresa deberá intensificar y, si es posible, mejorar estos servicios que, en principio, son demandados por sus clientes. Por supuesto que no es hasta que el cliente efectúa la contratación del servicio cuando el hotel sabe que lo ha vendido y que es una fuente de ingresos, pero si un porcentaje alto de visitantes se ha metido en dicha pestaña, es porque andaba buscando algo relacionado con ello.

Bajo este planteamiento, hemos efectuado un análisis exhaustivo de los elementos que configuran las páginas *web* de las cinco mayores cadenas hoteleras iberoamericanas a las cuales puede acceder un cliente, dejando un rastro que proporcione información muy útil al grupo hotelero acerca de las preferencias, gustos o inquietudes de sus clientes, potenciales o actuales. No vamos a analizar, en este estudio, la posible bondad o calidad ni de los contenidos ni del diseño de dichas páginas. Nos vamos a centrar en la posible información que las cadenas pueden obtener de los gustos de sus clientes.

En el Cuadro 8 se recogen todos los servicios a los que los visitantes de las páginas *web* de estas cadenas pueden acceder y que, por tanto, pueden ser fuente de conocimiento organizativo para adecuar su dirección a las necesidades mayoritarias de sus clientes. En el Anexo se ofrece, de forma un poco más detallada los contenidos de dichas páginas *web*.

Como puede apreciarse en el Cuadro 8, los servicios e información a la que pueden acceder los clientes o visitantes que entren en las páginas *web* de los principales grupos hoteleros iberoamericanos es muy similar, existiendo diferencias mínimas entre ellas, la mayor parte de las cuales proceden de la distinta forma de presentación de los mismos que ofrece la página.

En todos los casos, el espacio más importante de la página central, independientemente de la colocación de atractivas fotografías que muestran temas paisajísticos del entorno de algunos hoteles o las zonas comunes de los mismos, está reservado a la posibilidad de obtener información sobre los distintos hoteles del grupo, sus características, su disponibilidad y, por último, de realizar la reserva. Si bien algunos de estos datos son meramente informativos y el cliente no puede interactuar con el sistema, otros son activos y le permiten obtener nueva información e incluso, transferir al sistema datos o preferencias del propio cliente que sirven para guiarle en la solicitud de información o reservas de habitaciones y otros servicios complementarios.

Cuadro 8
SERVICIOS E INFORMACIÓN A LA QUE PUEDEN ACCEDER LOS
VISITANTES DE LAS PÁGINAS WEB DE LAS CINCO MAYORES CADENAS
HOTELERAS IBEROAMERICANAS

Enlaces a los que se puede acceder a través de la página principal	Sol Meliá	NH	Riu	Barceló	Iberostar
Agencias					
Empresas					
Información sobre el grupo					
Contactar					
Ayuda					
Buscador de hoteles					
Destinos más buscados					
Ofertas/ Promociones					
Tarjeta/programas de fidelidad					
Boletín de ofertas/ Newsletter					
Reservas					
Eventos/ Convenciones/ Reuniones					
Posibilidad de Idiomas					
Segmentos de clientes					
Tipos específicos de hoteles					
Información al accionista					
Ofertas de empleo/ Bolsa de trabajo					
Centrales de reservas del grupo					
Programas a los que está adscrito					
Novedades					
Notas/Sala de prensa					
Visita virtual/banco de imágenes					
Cancelar una reserva					
Mapa del sitio					

Fuente: Elaboración propia partiendo de las páginas web de las cinco cadenas seleccionadas

Un punto diferenciado es la parte de la página que las grandes cadenas hoteleras dedican a las agencias de viajes y a las empresas con las que mantienen mayores relaciones, permitiendo unas relaciones ágiles y fluidas en las actividades B2B o B2C.

También conviene destacar que, de una manera u otra, estas grandes cadenas hoteleras intentan guiar a los clientes en su búsqueda de un hotel perteneciente al grupo, segmentando su oferta bien por zonas geográficas, por tipos de hoteles o por tipos de clientes.

En definitiva, Internet se ha convertido en una herramienta tremendamente útil para las cadenas hoteleras no sólo para intensificar sus aspectos comerciales haciéndolas más independientes de las agencias de viajes, sino para aprender en tiempo real de las necesidades, gustos y preferencias de sus actuales o potenciales clientes, lo cual, tras una adecuada dirección del conocimiento organizativo generado, va a ser una pieza clave para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para incrementar sus ventas y para elevar el grado de fidelización de sus clientes.

5. CONCLUSIONES

El aprendizaje organizativo y la dirección del conocimiento organizativo se están convirtiendo en sendos elementos clave, profundamente interrelacionados, en cualquiera de los actuales modelos de dirección de las cadenas hoteleras. Sin embargo, los variados tipos de clientes que se alojan en estas cadenas dificultan un trato homogéneo y estandarizado que, además, —dada esta enorme divergencia de gustos y necesidades de los mismos—, estaría muy alejado de las necesidades específicas de cada cliente.

En consecuencia, se hace necesario un mayor conocimiento de estas preferencias específicas, para que cada cliente se sienta como un huésped especial y ello le motive a repetir la estancia llegando a convertirse en un cliente fiel a la cadena. En esta línea, se han identificado una serie de grupos de preferencias específicas de los clientes de cadenas hoteleras de cuatro países iberoamericanos, —España, México, República Dominicana y Chile—, que deben ser detectadas por estas cadenas para poder satisfacerlas.

Estas necesidades van desde temas relacionados con las habitaciones, con las actividades de ocio y recreación, con la restauración, con la utilización de servicios de SPA, con el uso del *Business center* o con la posibilidad de acceder a otros servicios especiales.

Para que las cadenas hoteleras sean capaces de llegar a conocer estas preferencias, proponemos tres tipos de herramientas de aprendizaje. La primera consiste en que sea el propio cliente el que transmita de forma directa sus preferencias al hotel. La segunda está basada en que sean los empleados, individualmente o en grupo, los que, al estar en contacto con ellos, capten sus necesidades almacenado, posteriormente, estos conocimientos captados, en una base de conocimientos fácilmente accesible para los empleados que lo necesiten de cara a una posterior visita del cliente.

La tercera, y más novedosa, consiste en que las grandes cadenas hoteleras iberoamericanas, entre las que destacan, por su importancia, las españolas —los cinco mayores grupos hoteleros españoles poseen ciento ochenta y siete hoteles en dieciséis países— utilicen Internet, para aprender de los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes a través del uso que éstos realizan de su página *web*. De esta forma, a través de la huella que van dejando al ir entrando en distintas pestañas de su página *web*, la cadena hotelera va a ir aprendiendo de las preferencias e interés de éstos y así podrá ir ajustando su oferta a la demanda real y específica a la que se enfrenta.

La presente propuesta, consistente en utilizar Internet como herramienta de aprendizaje organizativo, presenta limitaciones emanadas del uso generalizado e indiscriminado de esta tecnología sin el objetivo claro de reservar una habitación por parte de un cliente, pero no cabe duda que la información que obtenga la cadena sobre las visitas efectuadas por sus

potenciales clientes le va a dar pistas sobre, al menos, sus inquietudes y preferencias e ir reorientando su oferta a la demanda. Igualmente el presente trabajo está muy centrado en las características de las cadenas hoteleras iberoamericanas, lo cual limita las conclusiones del estudio, por lo que sería interesante ampliar el mismo y extenderlo a cadenas hoteleras de otras nacionalidades.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BROOKING, A. (1996): *Intellectual capital: Core assets for the third millenium entre-prise*. Thomson Susiness Press. London.
- BUHALIS, D. (1998): «Strategic use of information Technologies in the tourism industry». *Tourism Management*, vol. 19, nº.5.
- CAMISÓN, C. (2000): «Strategic attitudes and information Technologies in the hospitality business: one empirical analysis». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 19, nº 2
- CAMISÓN, C. et al. (2000): «Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo NOVA». Ponencia presentada al X Congreso ACEDE, septiembre, Oviedo.
- CHO, W. et al. (1996): «Expert-system technology for hotels: Concierge application». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 37, 1.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge: How organisations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.
- DEV, C.S. y OLSEN, M.D. (2000): «Marketing challenges for the next decade». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 1.
- EDVINSSON, L. (1993): «Intellectual capital shapes the future entreprise», *Scandinavian Insurance Quarterly*, nº 1
- EUROFORUM (1998): *Medición del capital intelectual. Modelo Intelect.* Editorial I.U. Euroforum Escorial, Madrid.
- FAYOS-SOLA, E. y PEDRO, A. (2001): *Globalization, national tourism policy and inter-national organizations*, en WAHAB, S. y COOPER, C. (Eds.): *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, London.
- FRONTUR (2007): *Nota de coyuntura*, marzo. Instituto de Estudios Turísticos. www.iet.tourspain.es/
- GARCÍA ALMEIDA, D.J. (2004): *La transferencia del conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (2000): «Knowledge flows within multinacional corporations». *Strategic Management Journal*, 21.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture 's consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- HEUNG, V.C.S. (2003): «Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective». *International Journal of Hospitality Management*, nº. 22.
- HOLJEVAC, I.A. (2003): «A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century». *Hospitality Management*, vol. 22.
- HOTELS (2006): Corporate 300 ranking, July. www.hotelsmag.com
- IADE-CIC (2003): *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*, Documento Intellectus nº 5, Madrid.

- KLIEN, et al. (eds) (1996): *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer Wien, New York.
- LORD, M. (1997): *Transfer of knowledge within the firm and entry into new international markets*. UMI Dissertation Services.
- O'CONNOR, P. y FREW, A.J. (2002): «The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June.
- O'CONNOR, P. y FREW, A.J (2004): «An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23, n° 2.
- PIZAM, A. (1999): «Life and Tourism in the year 2050». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n° 4.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2007): «Gestión del tiempo y aprendizaje organizativo», en Esteban, C. et al.: *Gestión del tiempo y evolución de los usos del tiempo*. Vision Net. Madrid. 2ª edición.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., et al. (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 Blanch. Valencia
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., et al. (2001): *Propuesta de un modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras «hipertrébol»*. Comunicación presentada con al XI Congreso AECA. Madrid. 26-28 de septiembre.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. et al (2005): *Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano*. CEAL-UAM. Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. y OLIVA, F. (2002): «La innovación en la gestión turística: las nuevas estructuras organizativas turísticas». *Revista Madri+d*, Monografía n° 4, Septiembre 2002, pp. 7-11 (y edición electrónica n° 12, 2002)
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. y RUBIO, L. (2006): «Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano». *Estudios Turísticos*, n° 167, pp. 55-90. Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., RUBIO, L. y ESTEBAN, C. (2005): «Proposal of an intellectual capital model for the Spanish hospitality sector». *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3
- SAINT-ONGE, H. (1996): «Tacit Knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital», *Strategy & Leadership*, vol. 24, n° 2.
- TEECE, D. J. (1998): «Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets». *California Management Review*, 40 (3)
- STAMBOULIS, Y. y SKAYANNIS, P. (2003): «Innovation strategies and technology for experience-based tourism». *Tourism Management*, n° 24.
- SVEIBY, K. E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler, New York.

- VANHOVE, N. (2001): «Globalisation of tourism demand, global distribution system and marketing», en WAHAB, S. y COOPER, C. (Eds.): *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, London.
- WANG Y., Q. y FESENMAIR, D.R. (2002): «Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing». *Tourism Management*, nº 23.

ANEXO

CONTENIDOS DE LAS PÁGINAS WEB DE LAS CINCO MAYORES CADENAS HOTELERAS IBEROAMERICANAS

Grupo Sol Meliá

La principal cadena hotelera iberoamericana, Sol Meliá, dispone de una página web (www.solmelia.com) en la que se puede acceder a una serie de pestañas a partir de la página principal:

- a) Agencias. Esta pestaña permite acceder a una serie de servicios exclusivos del denominado Club de Amigos, en el que se integran, de forma voluntaria, los agentes de viajes que desean lograr algunas ventajas especiales y estrechar lazos con el grupo.
- b) Empresas. Es una zona reservada para aquellas empresas que tienen firmado un acuerdo *corporate* con el grupo y, desde allí pueden efectuar reservas *on line* aplicando las tarifas acordadas.
- c) Acerca de Sol Meliá. Ofrece información relacionada con la empresa, su creación, los productos y servicios que ofrece y sus datos bursátiles.
- d) Contactar con Sol Meliá. Permite a los visitantes saber cómo pueden contactar con el servicio de Atención al cliente, con la Central de Reservas de Grupos, con las Sedes corporativas y con las Oficinas Regionales de Marketing y Ventas.
- e) Ayuda. Además de una demo del funcionamiento de la página, permite la entrada directa en las pestañas: Agentes de viajes, Programa MaS, Búsqueda y Reservas, Ofertas especiales y, por último, Eventos y reuniones.

Salvo estos posibles accesos, la página principal está orientada a ofrecer a los clientes particulares información y permitir la reserva de plazas en los distintos hoteles que conforman la cadena. Las pestañas de las que se dispone son las siguientes:

- a) Buscador de hoteles, que permite buscar por país, ciudad o zona, fecha de llegada, fecha de salida, número y tipo de habitaciones y si se viaja con niños.
- b) Destinos más buscados. Ofrece un reducido número de destinos —seis— que pueden ser ciudades o zonas, a los que se puede acceder directamente, a los que se unen destinos agrupados por tipos de turismo: Descubra (por países, naturaleza, salud, familia, golf, nieve, ocio, etc), Vuelo+hotel (permite efectuar la reserva de

un vuelo en una compañía aérea, solicitando información muy concreta), Golf (hoteles que ofrecen facilidades de golf) y Familias (hoteles que poseen servicios y actividades infantiles)

- c) Ofertas especiales. Permite acceder a seis ofertas específicas y a un buscador global de ofertas
- d) Tarjeta MaS. Permite solicitar la tarjeta de fidelidad del grupo.
- e) Boletín de ofertas. Permite solicitar el envío de este boletín vía correo electrónico

Además de estas pestañas, los clientes particulares pueden acceder, a través de otras, a algunos servicios a los que se puede entrar por otras vías ya comentadas. En concreto, se puede entrar en Búsqueda y reservas, Ofertas especiales, Eventos y reuniones y Programas de Fidelidad. Por último, en la zona central, se ofrece un link a una oferta específica, como puede ser hoteles en una zona concreta.

Grupo NH Hoteles

La segunda cadena hotelera iberoamericana, NH Hoteles, dispone de una página web (www.nh-hoteles.com) en la que se puede acceder a una serie de pestañas a partir de la página principal:

- a) Reservas. Incluye un buscador de hoteles por nombre, ciudades, direcciones o puntos de interés. A continuación solicita las fechas de llegada y salida, el número de habitaciones, al número de adultos y de niños, y tres tarifas (mejor precio, jóvenes o +60 años) y si se solicita una reserva por correo electrónico, en un plazo de 24 horas se comprometen a contestar si se ha podido realizar. Una vez efectuada la reserva, el cliente puede gestionar dicha reserva
- b) Ofertas y promociones. Facilita la búsqueda de las promociones existentes por países, ciudades, actividades (todas, escapadas, fin de semana, jóvenes, club 60+) y fechas. Además, NH recomienda las seis promociones más solicitadas por los clientes.
- c) Convenciones y eventos. Permite buscar salones, en países y ciudades, que se adapten a un tipo de montaje y a una capacidad determinada y, una vez encontrado, solicitar, por correo electrónico, la reserva correspondiente. Igualmente, ofrece tres recomendaciones concretas de hoteles con salones
- d) Ventajas On-line. Informa sobre las ventajas de efectuar las reservas con NH a través de este procedimiento
- e) Programa NH World. Informa de las ventajas existentes por formar parte de este programa
- f) Empresas. Explica lo que es una *Client page*, permite a las empresas solicitarla y, posteriormente, acceder a ella cuando ya la posean.
- g) Agencias. Explica lo que es una *Trade page* y sus ventajas, permite a las agencias solicitarla y, posteriormente, acceder a ella para efectuar todas las tramitaciones que soliciten sus clientes.

Además de estos enlaces, permite efectuar nuevos registros, conectarse una vez registrado y leer la página web en varios idiomas. Para completar la página, ofrece acceso directo a lo que denomina NH Hoteles a la Carta (jóvenes, escapadas, club 60+, fin de semana, niños y regalos) y a NH Hoteles Destaca (sleep & go, rutas por España, la gran evasión, programas específicos, información al accionista y oportunidades de empleo) Por último, ofrece la posibilidad de suscribirse al boletín electrónico de noticias NH.

Grupo Riu

La tercera cadena hotelera iberoamericana, Riu Hoteles, dispone de una página web (www.riu.com) en la que se puede acceder a una serie de pestañas a partir de la página principal:

- a) Hoteles. Permite al visitante buscar tarifas y disponibilidad de todos los hoteles de la cadena seleccionando un país, un destino y un hotel específico. Solicita fechas de entrada y de salida, número de adultos, niños y bebés. También permite cancelar reservas. A través de esa misma página, se puede acceder a los cuatro tipos distintos de hoteles de los que dispone: Classic Hotels, Clubhotels, Palace Hotels y Grand Palace. Por último, permite buscar hoteles en función de una serie de preferencias de los clientes: All inclusive, All Inclusive 24, Wellness, Convenciones, Familias, Golf y Eventos. También permite suscribirse al Boletín de Riu Hotels & Resorts y ofrece el teléfono de Información y Reservas.
- b) Destinos. Permite acceder a los hoteles de la cadena, pero a través de un mapa en el que aparecen los distintos países en los que se encuentran ubicados.
- c) Ofertas. Muestra las ofertas vigentes en cada momento.
- d) Riu Class. Indica las ventajas, cómo asociarse y cómo canjear los puntos correspondientes al programa de fidelidad de la compañía.
- e) Acerca de Riu. Muestra la historia, franquicias, compromiso de medio ambiente y las actuaciones en temas de recursos humanos del grupo. Además, permite enviar el currículum a través de una dirección de correo electrónico y ver las ofertas de empleo

Además, en la primera página, se puede buscar tarifas y disponibilidad de los hoteles de la cadena siguiendo en mismo procedimiento que en el enlace Hoteles. Igualmente, ofrece información de tres ofertas específicas, permite acceder a los hoteles de la cadena a través de los países en los que se encuentran, de las categorías a las que pertenecen y de los servicios que ofrecen —All Inclusive, Golf, Wellness, Bodas y Eventos—. Aunque también lo hace a través de las entradas arriba mencionadas, en esta página principal ofrece el teléfono de Información y Reservas y la posibilidad de suscribirse al Boletín de Noticias. Asimismo, ofrece la posibilidad de acceder a una versión en inglés de la página.

En la parte inferior de la página ofrece la posibilidad de acceder, de forma restringida, a las Agencias de Viajes, Socios profesionales y Directores de agencias de viaje y a agentes de viajes que forman parte del Riu Partner Club. Cualquier visitante puede acceder a la Sala de Prensa y a las Ofertas de Empleo anteriormente citadas.

Grupo Barceló

La cuarta cadena hotelera iberoamericana, Grupo Barceló, dispone de una página web (www.barcelo.com) principal, que tiene como característica diferencial que el primer elemento de entrada es el idioma, ofreciéndose cinco: español, inglés, francés, alemán e italiano. Dentro del español, se puede acceder a cuatro enlaces: España, México, República Dominicana y Resto de América Latina, y dentro del inglés, se puede acceder a Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. La estructura de las subpáginas en las que los visitantes pueden actuar es idéntica en todos los casos, salvo que para las páginas de entrada a España, México, República Dominicana y Resto de América, el banner gráfico hace mención a hoteles existentes en esos países o zonas, en tanto que en las otras subpáginas, el banner es genérico.

Una vez dentro de estas subpáginas, las pestañas disponibles son las siguientes:

- a) Búsqueda y reservas. Permite efectuar la búsqueda por país, destino, nombre del hotel, fecha de entrada, número de noches y fecha de salida. Una vez introducidos estos datos, permite seleccionar tarifas, número de habitaciones, adultos, niños y bebés, tipo de habitación y régimen alimenticio, para, posteriormente, poder efectuar la reserva, pudiendo consultar, previamente, la disponibilidad.
- b) Ofertas y promociones. En este apartado, permite al visitante acceder al apartado Ofertas destacadas, previamente seleccionadas por la cadena, y a Encuentre su oferta ideal, que abre las posibilidades de elección aunque es posible que para una elección determinada no exista una promoción.
- c) Nuestros hoteles. Ofrece la totalidad de hoteles pertenecientes a la cadena, pudiendo acceder a ellos de forma geográfica o por tipo de hotel.
- d) Reuniones y eventos. Desde este apartado el grupo hotelero ofrece a los organizadores profesionales de eventos sus servicios, pudiendo solicitar presupuestos por hotel, necesidades de alojamiento, servicios alimenticios ofrecidos, salas solicitadas, capacidad, tipos de montaje y otros servicios.
- e) *Call Centres* del grupo en el mundo, ofreciendo horarios, números de teléfono y direcciones de correo electrónico.
- f) Usuarios profesionales. Lugar al que únicamente pueden acceder agentes de viajes, clientes con contrato o empresas con tarifas negociadas.

Igualmente, desde esta subpágina, se puede acceder, directamente, a la búsqueda y reserva de un hotel, así como su disponibilidad, y al registro de usuarios, pudiendo solicitar la suscripción al *Newsletter* de la cadena. También se puede acceder a información relativa a programas, servicios, hoteles o actividades específicas tales como hoteles de vacaciones, hoteles urbanos, todo incluido u ofertas *top 10*.

Para finalizar, en esa misma página se ofrece la posibilidad de obtener información sobre el grupo Barceló, la Fundación, los *partners* y programas a los que pertenece la cadena, las ofertas de empleo y la posibilidad de contactar con el grupo.

Grupo Iberostar

La quinta cadena hotelera iberoamericana, y última que nosotros analizaremos, es el Grupo Iberostar y dispone de una página web (www.iberostar.com) en la que, al igual que en el caso anterior, se debe acceder por idiomas, estando disponibles el español, inglés, francés y alemán pero, en este caso, la información ofrecida es la misma, pero en cada idioma. Una vez seleccionado un idioma, se puede acceder a una serie de pestañas a partir de la siguiente página:

- a) Preferencias. Permite al visitante buscar un hotel, por países, utilizando ciertas preferencias como Actividades náuticas, ciclismo y senderismo, todo incluido, solo o en pareja, familias, wellness, golf, bodas y lunas de miel.
- b) Novedades. Ofrece información sobre los nuevos hoteles que se ha incorporado a la cadena.
- c) Acerca de Iberostar. Permite obtener información sobre lo que denominan principios básicos del grupo, sobre el propio grupo, su Fundación, bolsa de trabajo y notas de prensa.
- d) Contáctenos. Facilita información sobre la posibilidad de efectuar reservas telefónicas y de solicitar información contactando con el grupo.
- e) Mis reservas. Permite gestionar información de una reserva previamente efectuada.
- f) Visita virtual. Ofrece visita con imágenes a todos los hoteles de la cadena.
- g) Buscador geográfico. Permite que el cliente pinche en los puntos específicos de un mapamundi en los que la cadena tiene hoteles
- h) Agencias de viajes. Permite acceder a estas empresas y trabajar con la cadena a través de B2B, lo que les supone unos beneficios especiales.

Además de estos enlaces, la página principal de cada idioma permite reservar una plaza de hotel solicitando el país, ciudad, hotel, fecha de entrada, noches, fecha de salida, tipo de habitaciones, número de habitaciones, y número de adultos, niños y bebés que se van a alojar. A continuación se puede pedir, en tiempo real, la disponibilidad existente para esa reserva específica. También permite obtener los teléfonos para efectuar una reserva telefónica y suscribirse al boletín de ofertas.

En la parte central de la página permite acceder a las Ofertas del mes, al servicio de Convenciones, Bodas, Golf, Spa y wellness y a algunos hoteles de algunas zonas. Por último, en la parte inferior, permite acceder a distintas categorías de hoteles como son Hoteles en España y en el Mediterráneo, Hoteles en el Caribe, Hoteles con golf, Hoteles con SPA y hoteles con todo incluido.

