

# TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA Y EL CONSUMIDOR TURÍSTICOS: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

María Eugenia Ruiz Molina<sup>♦</sup>

*Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Valencia*

Irene Gil Saura

*Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Valencia*

Beatriz Moliner Velázquez

*Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Valencia*

**♦ Autora de contacto:**

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.  
Avinguda dels Tarongers, s/n  
46022 Valencia. Spain  
Tel.: +34 963 828 860. Fax: +34 963 828 333.  
Email: [M.Eugenia.Ruiz@uv.es](mailto:M.Eugenia.Ruiz@uv.es)

**Acknowledgment:** This research has been financed by the Spanish Ministry of Education and Science (Project ref.: SEJ2007-66054/ECON).

# TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA Y EL CONSUMIDOR TURÍSTICOS: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

## **Abstract**

Proposals for new fields of analytical thinking and conceptual in tourism are an increasingly important phenomenon. Among these new fields, it is worth noting the role played by ICT and the so-called e-tourism in the company's competitiveness. Interest in these research topics has been justified by its relevance to both strategic management and academic research.

The objective of this paper is to generate a conceptual framework on ICT development in the tourism market. In this line, it is emphasized the need to estimate the level of ICT usage in tourism companies and, in particular, in the hotel industry.

The usefulness of this proposal lays in the benefits that greater knowledge about the implementation of ICT solutions in the tourism industry might involve for the scientific community and for practitioners, since it gathers the existing evidence about ICT and several variables of relationship marketing.

**Key words:** rural tourism, information and communication technologies

## **Resumen**

Las propuestas de nuevos campos de reflexión analítica y conceptual en turismo constituyen un fenómeno de creciente importancia. De entre estos, cabe resaltar el estudio del papel jugado por las TIC y el llamado e-tourism en la competitividad de la empresa. El interés por estos temas de investigación ha sido explicado por su relevancia conjunta para la gestión estratégica y la investigación académica.

El objetivo de este trabajo es generar un marco conceptual sobre el desarrollo de las TIC en el mercado turístico. En esta línea, se plantea conocer el nivel de uso de las TIC en la empresa turística y, en concreto, en la industria hotelera.

La utilidad de esta propuesta se halla en los beneficios que un mayor conocimiento sobre la incorporación de las TIC a la industria turística puedan aportar a la comunidad científica y a la profesión, al recoger la evidencia existente en cuanto a las relaciones entre TIC y diversas variables del marketing relacional.

**Palabras clave:** turismo rural, tecnologías de la información y de la comunicación

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector turístico se encuentran en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en comparación con las empresas que operan en otros sectores económicos (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007). A pesar de las críticas tradicionalmente emitidas hacia el sector hotelero en relación a su escasa incorporación de las TIC, especialmente por las empresas de menor tamaño y/o independientes (Main, 2001; Paraskevas y Buhalis, 2002), recientes estudios han evidenciado la amplia gama de aplicaciones tecnológicas implementadas por este tipo de organizaciones (Law y Jogaratnam, 2005; eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007). En este sentido, las TIC no sólo son utilizadas con la intención de reemplazar sistemas ya existentes sino también para mejorar la eficiencia operativa (Law y Jogaratnam, 2005).

Estos importantes cambios tecnológicos están modificando de forma trascendental la forma en la que los consumidores utilizan la información y su impacto sobre el turismo (Yeoman y McMahon-Beattie, 2006).

No obstante, a pesar de la importancia de la dotación tecnológica de los hoteles, diversos estudios advierten de la infrautilización del potencial que ofrecen estas aplicaciones (Hensdill, 1998; Martínez et al., 2006). De hecho, los directivos hoteleros todavía demuestran valorar escasamente la importancia de las TIC en las estrategias de desarrollo de negocio (Law y Jogaratnam, 2005). Sin embargo, para conseguir los objetivos de tasa de ocupación y beneficios de la dirección del hotel, es necesario implementar sistemas de información para conocer en profundidad las necesidades, comportamiento y deseos del cliente así como los servicios que generan valor mejorando la experiencia del usuario y contribuyendo a su fidelización (Minghetti, 2003). En este sentido, Olsen y Connolly (2000) pronostican que las empresas hosteleras exitosas serán aquellas que utilicen la tecnología de forma eficaz para satisfacer los constantemente cambiantes deseos y necesidades de los clientes de forma inmediata. Siguiendo el argumento de los autores, aquellas empresas que no sean capaces de generar ese valor añadido a través de sus sistemas de información, se arriesgan a ser relegadas a competir vía precios.

Si bien se ha discutido ampliamente acerca de los efectos beneficiosos de la tecnología sobre la competitividad de la empresa (Frew, 2000; Minghetti, 2003; Buhalis y Law, 2008), los académicos han prestado escasa atención a la evaluación de las TIC por parte del cliente y su papel en la creación de valor, siendo los resultados de los mismos poco concluyentes. Así, existe evidencia de que las TIC pueden contribuir a construir relaciones y aumentar la lealtad del cliente hacia el proveedor del servicio (Shankar et al., 2003), pero también pueden

conllevar su erosión o disolución (Gremier y Gwinner, 2000; Meuter et al., 2000). Por ello, se precisa entender los beneficios que los clientes obtienen de sus relaciones con la empresa proveedora de servicios y el impacto de la tecnología sobre la creación de valor en la provisión del servicio (Colgate et al., 2005). En esta línea, desde la literatura (Martínez et al., 2006) se señala la necesidad de estudiar con mayor profundidad el estado actual de los sistemas de información de los establecimientos hoteleros para definir cómo deberían ser y cómo deberían implementarse.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es examinar el uso de las TIC del hotel desde el punto de vista del cliente y su efecto sobre el proceso de creación de valor. En concreto, se pretende elaborar un marco conceptual que sirva como base para contrastar el nivel de uso de las TIC y su impacto sobre el valor de la relación y sus consecuentes.

Para ello, el presente trabajo se estructura como sigue: A continuación, se exponen las principales aplicaciones de las tecnologías de la información y de la comunicación en hoteles, así como las ventajas y los retos que suponen para la gestión de estos establecimientos. Seguidamente, en el tercer epígrafe, se discute acerca de los problemas que presenta la evaluación de las TIC. En el cuarto epígrafe se revisa la literatura que relaciona las TIC con los principales constructos del marketing relacional – beneficios relacionales, valor, confianza, compromiso y lealtad. Cierran el trabajo las principales conclusiones.

## **2. LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Las tecnologías de la información y de la comunicación recogen todo tipo de tecnología utilizada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus distintas formas – cifras de negocio, conversaciones, imágenes fijas y en movimiento, presentaciones multimedia, etc. - (Ryssel et al., 2004: 198).

La rápida evolución de las TIC ha supuesto un cambio radical en las condiciones de mercado para las empresas turísticas, ofreciendo nuevos instrumentos para la gestión y para añadir valor a la experiencia del cliente en el establecimiento (Buhalis y Law, 2008). Un compendio de las principales TIC aplicadas en hoteles incluye la dotación de hardware y software del hotel, las tecnologías de conexión a redes, los procesos de negocio integrados, las aplicaciones de marketing electrónico y de ventas, y los sistemas de información destinados a la gestión de las relaciones con los clientes y los proveedores (Tabla 1).

**Tabla 1. Catálogo de las TIC aplicadas en hoteles**

<b>TIC de uso interno (<i>in house</i>)</b>	<b>TIC de uso externo (<i>out house</i>)</b>
<p><b>- Dotación de hardware del hotel</b>                      PC sobremesa                      PC portátil                      PDA                      Móvil 3G                      GPS                      Sistema de televigilancia                      Pantalla LCD                      Pantalla táctil                      TV en habitaciones:                      - TV satélite digital                      - TV por cable                      - TV digital terrestre                      - TV interactiva                      DVD en habitaciones                      Hilo musical en habitaciones                      Teléfono:                      - telefonía analógica/digital                      - centralita analógica/digital.                      Ambient Intelligence</p>	<p><b>- Marketing electrónico y ventas</b>                      Soportes publicitarios/promocionales:                      - CD/DVD promocional                      - web informativa                      - e-Folleto informativo                      - e-Magazine                      - aplicaciones multimedia (3D, tour virtual)                      Recepción de pedidos online:                      - motor de reservas propio sin pasarela pago                      - motor de reservas propio con pasarela pago                      - sistema integral información y reservas (CRS)                      - sistemas de distribución global (GDS)                      - sistemas de gestión y reservas de los destinos turísticos                      - paquetes dinámicos                      - distribución electrónica al sector corporativo                      - m-commerce                      Tecnologías de autoservicio:                      - soluciones check-in/check-out                      - call center                      - reconocimiento de voz automatizado</p>
<p><b>- Dotación de software del hotel</b>                      Aplicaciones ofimáticas                      Aplicaciones específicas departamentales                      Análisis de información y gestión de informes                      Gestión de proyectos                      Simuladores                      Sistemas expertos</p>	<p><b>- Gestión de clientes (CRM)</b>                      Sistema de información sobre clientes (CIS)                      e-mail marketing/marketing directo                      Marketing viral                      Programa de lealtad o fidelización</p>
<p><b>- Conexión a redes</b>                      Conexión a Internet por                      RTC/RDSL/ADSL/cable/MTU/PLC/LMDS                      Red de Área Local (LAN) por cable                      Red de Área Local Wi-Fi (W-LAN)                      Bluetooth                      World Wide Interoperability (WiMAX)</p>	<p><b>- Aplicaciones TIC ligadas a clientes</b>                      Buscadores y Metabuscadore                      Comparadores y predictores de precios                      Comunidades virtuales Web 2.0                      Webs de subastas</p>
<p><b>- Procesos de negocio integrados</b>                      Intranet                      Sistemas ERP                      Seguimiento online del tiempo de producción                      Facturación electrónica</p>	<p><b>- Aprovisionamiento electrónico</b>                      Envío/recepción de pedidos online                      Utilización de TIC para el aprovisionamiento                      Sistemas TIC conectados a los proveedores                      Gestión de inventario online</p>

Fuente: Buhalis (1998), eBusiness W@tch (2006), Observatorio (2007), Buhalis y Law (2008) y elaboración propia

A través del uso estratégico de estas TIC en marketing, se deriva una de las principales oportunidades de las que dispone la industria hotelera en la actualidad. En concreto, los hoteles pueden servirse de las TIC para desarrollar un profundo conocimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias de sus clientes, y estimular así su retención y lealtad (Minghetti, 2003).

### **2.1. Nivel de implantación de las TIC en los hoteles españoles**

En general, es destacable el esfuerzo realizado por las empresas del sector turístico en inversión en tecnología, encontrándose actualmente en las primeras posiciones en cuanto a la

adopción de las TIC en comparación con otros sectores económicos (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007).

Así, por lo que respecta al hardware, la dotación tecnológica de los hoteles españoles es muy superior a la media de las empresas españolas, tanto para las grandes cadenas hoteleras como para los pequeños hoteles independientes (Observatorio, 2007). Así, el 100% de las empresas hoteleras de más de 10 empleados disponen de PC, mientras que este porcentaje se sitúa en un 77,5% para el caso de las microempresas (Observatorio, 2007). Adicionalmente, el 72,6% de los hoteles utilizan la tecnología móvil como vía de comunicación (67,3% para microempresas hoteleras). Adicionalmente, existe una tendencia a implantar aplicaciones interactivas que permitan ofrecer servicios “a la carta” con el fin de hacer la estancia del cliente más agradable (posibilidad de seleccionar películas y música, acceder a Internet y TV con calidad digital, comprobar on-line sus consumiciones, etc.). Una aplicación tecnológica llamada a ampliar su presencia en los hoteles es la llamada Ambient Intelligence (Buhalis y Law, 2008), término que se refiere a entornos electrónicos sensibles y con capacidad de respuesta a la presencia de personas, de manera que ofrecen servicios personalizados al cliente al tiempo que se ahorra energía.

Las principales aplicaciones instaladas en los ordenadores de las empresas del sector hotelero son, por este orden, los programas de ofimática, contabilidad y facturación, gestión financiera, gestión con proveedores y sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) de gestión integral. Estas últimas engloban soluciones que gestionan conjuntamente varias fases del proceso de negocio hotelero (reservas con estancia y consumo del cliente en el hotel y facturación final de dichos servicios).

Por lo que respecta a Internet, siguiendo los datos ofrecidos por Observatorio (2007), se encuentra plenamente implantada en el sector hotelero, muy por encima de la media nacional. Así, en los hoteles de más de 10 empleados es cercana al 100% (70% para los hoteles de menos de 10 empleados), de los que la práctica totalidad cuentan con página web y correo electrónico. De los hoteles que disponen de Internet, más del 90% acceden a través de tecnologías de banda ancha, mientras que más del 60% de las empresas del sector tienen la posibilidad de comercializar sus servicios a través de su web. Por último, un 40% de los hoteles españoles de más de 10 empleados permiten la personalización de la web y ofrecen servicios postventa (e.g. encuestas de satisfacción, gestión de ofertas para clientes, etc.).

De forma coherente con esta tendencia, Intranets y Extranets - herramientas asociadas a Internet - cuentan con un grado de implantación muy superior en el sector hotelero en comparación con el resto de empresas españolas. Mientras que las Intranets permiten a los

hoteles gestionar de manera más efectiva todos los procesos y gestiones que internamente supone el desarrollo de su actividad (gestión de reservas y servicios hoteleros, comunicación entre los distintos departamentos y servicios de la empresa, etc.). De hecho, casi un 40% de ellas tienen ya implantadas soluciones de intranet en sus organizaciones. La Extranet, que permite de una manera más sistematizada la relación con proveedores externos y clientes corporativos, ya está presente en un 16% de las empresas del sector.

La informatización en los procesos de recogida y el procesamiento de información no sólo depende de la categoría del hotel, su estructura y organización, sino también de su gestión y su cultura tecnológica (Minghetti, 2003). Las grandes cadenas hoteleras lideran este proceso de incorporación de las TIC a la gestión de clientes (Cline, 1999). Si bien se está llevando a cabo la recogida de datos de clientes, los historiales de los mismos con frecuencia no se hallan centralizados y quedan archivados en las bases de datos de cada hotel, impidiendo ser compartidos con otros hoteles (Minghetti, 2003). Si bien los hoteles independientes, y sobre todo los de menor tamaño, suelen mantener una relación privilegiada con el cliente (CRM implícito), no son conscientes de la forma en que la tecnología puede contribuir a crear valor para el cliente, confiando en la experiencia del personal para identificar a los clientes que vuelven al hotel y satisfacer sus deseos y preferencias. Sin embargo, esta puede ser una estrategia arriesgada, debido a la elevada rotación de personal en el sector turístico (Minghetti, 2003).

Por otra parte, cabe destacar especialmente la importancia para el sector hotelero del uso de la red como canal de comercialización, utilizado por un 56% de las empresas de más de 10 empleados y un 26% de las microempresas, superando significativamente las cifras de la media empresarial española (Observatorio, 2007). El espectacular crecimiento de internet, cuya tasa de penetración en los hogares alcanzaba ya en marzo de 2008 el 73,1% en Norteamérica y el 47,7% en Europa confirman el papel crucial que ha adquirido este medio de comunicación en los últimos años (Internet World Statistics, 2008), lo que justifica la importancia de este canal de comercialización para la empresa hotelera.

## ***2.2. Ventajas e inconvenientes del uso de las TIC en el sector hotelero***

Dado que la información es fundamental para el turismo, las TIC implican tanto oportunidades como retos para el sector (Buhalis, 1998). Entre las oportunidades, se ha señalado que la extensa gama de aplicaciones de las TIC al establecimiento hotelero permite generar conocimientos valiosos, aumentar la conexión entre la empresa y sus clientes y entre

los distintos departamentos o áreas funcionales del hotel, reducir las ineficiencias y ampliar los canales de distribución disponibles (Minghetti, 2003).

La conjunción de los sistemas de almacenamiento de datos y de tratamiento de la información, así como los avances de las telecomunicaciones, permiten a la empresa turística recoger información acerca del cliente antes, durante y después de su visita al establecimiento, con el fin de facilitar la gestión de sus relaciones con los clientes, añadir valor a los servicios ofrecidos (Cline, 1999; Olsen y Connolly, 2000) y diseñar acciones de marketing específicas para distintos segmentos clave del mercado (Minghetti, 2003).

En concreto, el uso de internet permite al hotel ampliar su mercado potencial, llegando a distintos segmentos con diferentes precios (O'Connor, 2003); reducir costes frente a otros canales de venta alternativos, y mejorar el servicio al cliente, al proporcionar más y mayor información a través de contenidos multimedia (Connolly et al., 1998). La distribución electrónica es especialmente importante para los hoteles debido al carácter extremadamente perecedero de sus servicios (O'Connor y Frew, 2002).

Internet ofrece, asimismo, nuevas herramientas de marketing online que permiten a la empresa hotelera lograr una mayor eficiencia en los costes, mayor rapidez y flexibilidad en la ejecución de las campañas a través de una segmentación más eficiente del público objetivo de las campañas, así como una explotación profunda y en tiempo real de los datos obtenidos (Observatorio, 2007). Así, se ha reconocido la capacidad de las TIC en general, y de internet en particular, para superar las dificultades de los medios publicitarios convencionales, que logran llegar a una amplia pero heterogénea audiencia de forma anónima. Frente a éstos, las TIC permiten llegar a grupos pequeños y homogéneos de consumidores (Duncan y Moriarty, 1998).

Estas tecnologías favorecen el desarrollo de herramientas de gestión de clientes (CRM), lo que constituye una valiosa herramienta competitiva adoptada principalmente por las cadenas hoteleras con el fin de identificar los beneficios más relevantes para cada segmento de clientes, garantizar que la oferta y los atributos del hotel son coherentes con los deseos de los clientes y mejorar la eficacia del servicio (Minghetti, 2003). Frente a los tradicionales sistemas de recogida de información de los clientes, realizada con frecuencia de forma intermitente, demorada, y fragmentada (Cline, 1999), los sistemas de información sobre clientes automatizan la búsqueda y procesamiento de la información, reuniendo un amplio abanico de datos en formato manejable de manera que faciliten la toma de decisiones por parte de la dirección del hotel (Minghetti, 2003). De esta forma, se pretende crear valor en su relación con el cliente (Magnini et al., 2003) y la fidelización de esos clientes.

Adicionalmente, internet ofrece al establecimiento hotelero nuevos instrumentos de participación e interacción con sus clientes. Uno de estos instrumentos es el correo electrónico permite agilizar la gestión con clientes ya que proporciona inmediatez y permite una comunicación fluida con los mismos (Murphy et al., 2003; Observatorio, 2007). Por otra parte, cada vez con mayor frecuencia los potenciales clientes acceden a través de los webs y/o blogs turísticos que les permiten opinar y valorar los hoteles visitados o informarse, a través de la experiencia de otros usuarios, de las características del servicio o destino turístico con el fin de tomar una decisión de forma racional (Observatorio, 2007).

Sin embargo, el proceso de implantación de las TIC a los establecimientos hoteleros no está exento de dificultades. De hecho, en numerosas ocasiones, los hoteles no están utilizando todo el potencial que ofrecen Internet y los instrumentos de marketing electrónico, observándose esta tendencia con independencia del tipo de hotel considerado (Baloglu y Pekcan, 2006). Así, aún sigue existiendo un gran número de páginas web de hoteles que no ofrecen la posibilidad de efectuar reservas en tiempo real (Connolly et al., 1998; Observatorio, 2007). La actual estructura del sector de la hostelería supone una barrera a la adopción de la gestión de las relaciones con los clientes, presentado el llamado “dilema de la propiedad de los datos” (Piccoli et al., 2003). Adicionalmente, debido a la complejidad inherente a las aplicaciones de CRM, se ha observado un bajo nivel de comprensión acerca de las posibilidades de estas herramientas, su funcionamiento y el valor que proporciona esta tecnología por parte de los directivos de las empresas hoteleras (Magnini et al., 2003).

Por otra parte, a pesar de las restricciones legales a la publicidad no solicitada o en gran número de países, la escalada sin precedentes de este tipo de mensajes reduce la efectividad de las comunicaciones amparadas en la legalidad que emiten los hoteles a sus clientes con fines comerciales (O’Connor, 2008).

Por último, cabe resaltar que no sólo es importante la dotación de aplicaciones de las TIC de que dispone la empresa, sino también el nivel de conocimientos y el uso que hace de las mismas (Tippins y Sohi, 2003).

### **3. LA EVALUACIÓN DE LAS TIC DEL SECTOR HOTELERO**

#### ***3.1. La evaluación de las TIC por la empresa***

Si bien el sector hotelero se encuentra por delante de otros sectores por lo que respecta a la dotación de tecnología (Observatorio, 2007), diversos autores señalan que se encuentra rezagado con respecto a otros sectores en cuanto al uso y la explotación de estos sistemas (Hensdill, 1998; Martínez et al., 2006). La explicación a este hecho puede venir dada por los

riesgos inherentes a la incorporación de nuevas tecnologías, entre los que se ha señalado que en muchas ocasiones los proyectos de TIC no alcanzan los objetivos previstos, exceden el presupuesto o el periodo de implementación esperados, fallan o son abandonados, o no son correctamente utilizados por falta de formación del personal (Baker et al., 1998). En este sentido, Ward et al. (1996) señalan que la realidad de la inversión en TIC es muy compleja, dado que los beneficios relacionados con la misma no se derivan espontáneamente una vez la tecnología es implementada y raramente ocurren según lo planeado.

Desde el punto de vista de la empresa, uno de los principales retos relacionados con la evaluación de las TIC es determinar la rentabilidad de la inversión realizada en estas tecnologías. Así, existe cierta controversia en cuanto al efecto de las TIC sobre la productividad del hotel (Martínez et al., 2006). En este sentido, Sigala (2002) sostiene que para obtener efectos beneficiosos de la aplicación de las TIC es necesario aprovechar las capacidades de integración, información y transformación que tienen estas tecnologías, así como hacer un uso más estratégico de las mismas. Sin embargo, la medición de la productividad del hotel no es tarea sencilla, habiéndose propuesto su estimación a través de la calidad de servicio (Knutson et al., 1991; Barsky, 1992). Adicionalmente, cabría asimismo evaluar el grado de obtención de otros potenciales beneficios de la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones por parte de los hoteles. En concreto, por lo que respecta a las cadenas hoteleras, se han destacado los siguientes beneficios de las TIC (Tang y Louvieris, 2004): creación de productos innovadores; incremento del valor de la empresa; consumo de capital intelectual; óptimo rendimiento de los ingresos; construcción de inteligencia competitiva; mayor conocimiento del cliente; reducción de costes; diferenciación en el servicio; integración virtual; facilitación de la transformación de la empresa; eliminación de factores restrictivos; colaboración y mejores recursos de adquisición; optimización de las capacidades relacionadas con las TIC; reingeniería de procesos; mejora de la actividad entre organizaciones e influencia en la infraestructura tecnológica.

No obstante, diversas características del hotel condicionan sus necesidades en cuanto a tecnologías de la información y el uso de las mismas, habiéndose señalado factores como: tamaño del hotel, localización, propietario/afiliación, precio, actividades, servicios ofrecidos, número de clientes, y duración de la estancia del cliente (Martínez et al., 2006). En particular, las empresas hoteleras grandes valoran en mayor medida que las pequeñas los beneficios de las TIC (Van Hoof et al., 1995), lo que puede venir explicado por el hecho de que los hoteles con mayores recursos disponen de un mayor dotación tecnológica, mientras que para los hoteles de menor dimensión, que disponen de menor dotación tecnológica, es difícil apreciar

algo de lo que se carece. Así, según Buhalis (2003) son los hoteles grandes, pertenecientes a cadenas, con multitud de servicios y departamentos, con clientes con estancias de corta duración, los que usan más y tienen más necesidades de estas tecnologías. En cambio, los hoteles pequeños y con clientes que pasan estancias largas tienen menos necesidades y recursos a invertir. Además de usar más intensamente las tecnologías de la información en los grandes hoteles, éstas tienen una mejor reputación y parece que consiguen mejores resultados que en los pequeños hoteles (Martínez et al., 2006). Sin embargo, en el actual entorno hipercompetitivo y crecientemente globalizado, ciertas aplicaciones tecnológicas, como la página web propia, se vislumbran como básicas para cualquier hotel con independencia de sus características (Martínez et al., 2006).

### ***3.2. La evaluación de las TIC por el cliente***

La evaluación de las TIC por parte del cliente puede resultar fundamental para determinar el efecto de la inversión por parte del hotel sobre la percepción del cliente de los beneficios de la relación, el valor, la confianza, el compromiso y la lealtad (Buhalis, 1998; Bhatt y Emdad, 2001; Colgate et al., 2005). Sin embargo, la consideración de la perspectiva del cliente en la evaluación de las TIC de la empresa se encuentra circunscrita a aquellas aplicaciones tecnológicas presentes en los puntos de interacción cliente-hotel, mientras que otras tecnologías que no entran en contacto directo con el cliente sólo podrían ser valoradas por éste a través de su contribución a la calidad de servicio global.

Para la evaluación de la percepción general de las TIC del proveedor del servicio por parte del cliente, se han identificado dos grandes dimensiones: el grado de desarrollo de las TIC y el nivel de alineamiento con las TIC del cliente (Hausman y Stock, 2003; Wu et al., 2006). El desarrollo de las TIC ha sido definido como el grado en que la empresa adopta la tecnología más sofisticada, como medida de la proactividad de la empresa frente a sus competidores en la adopción e implementación de tecnologías para ofrecer soluciones a los clientes (Wu et al., 2006). El alineamiento de las TIC ha sido definido como el grado de compatibilidad de las TIC de la empresa con las aplicaciones tecnológicas de otros miembros del canal, incluidos sus clientes (Powell, 1992).

Sin embargo, la literatura sobre las TIC en el sector de la hostelería se ha centrado principalmente en la evaluación de la página web del hotel por parte del cliente en base a su contenido y diseño (Lin y Lu, 2000; Vrana et al., 2004; Wan, 2002; Chung y Law, 2003; Susser y Ariga, 2006; Legoherel et al., 2002; Zafiroopoulos y Vrana, 2006).

Además del tipo de aplicación tecnológica, la evaluación de las TIC se puede ver condicionada por el tipo de cliente, ya que en función de las características de este, sus necesidades y sus puntos de contacto con el hotel pueden diferir. En cuanto a los clientes de un hotel, Minghetti (2003) distingue entre compradores y huéspedes, señalando tres tipos diferentes en cuanto a la toma de la decisión (directa/indirecta) y la experiencia con el hotel (directa/indirecta) a partir del cruce de estas dos categorías: compradores y huéspedes (turistas individuales y viajeros de paso), compradores no huéspedes (tour operadores, agencias de viajes, organizadores de congresos, empresas, etc.) y huéspedes no compradores (turistas con paquete turístico, participantes en conferencias, directivos de empresa, etc.), como muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Tipos de clientes de hoteles

		ELECCIÓN - DECISIÓN	
		Directa	Indirecta
EXPERIENCIA- EVALUACIÓN	Directa	<b>Comprador-huésped</b> Turistas particulares Viajeros por negocios	<b>Huésped no comprador</b> Turistas de viajes organizados Profesional con viaje organizado Participantes en congresos
	Indirecta	<b>Comprador-no huésped</b> Tour operador Agencia de viajes Organizadores de congresos Empresas	

Fuente: Minghetti (2003)

Esta distinción es importante para el hotel a la hora de recoger información del huésped, ya que en los casos en los que no existe coincidencia entre el visitante y el decisor, el comprador es la única fuente de información acerca del huésped hasta el momento en que éste se registra en el hotel (Cline, 1999; Minghetti, 2003). En concreto, se han señalado cinco puntos principales de interacción entre el hotel y el huésped en los cuales se puede recabar información de éste (Minghetti, 2003): información y consultas, reservas, registro de entrada en el hotel (check-in), estancia (utilización de los servicios del hotel) y salida (check-out). Se ha señalado la necesidad de maximizar la obtención de información acerca del cliente en la fase de reserva, con el fin de agilizar el proceso de registro, ya que la reducción del tiempo de espera para el check-in es uno de los factores que genera en mayor medida lealtad en el turista (Bowen y Shoemaker, 1998). Parte de esta información puede ser tratada una vez el cliente se ha registrado, mientras que la información del uso de las instalaciones y servicios del hotel debe ser recogida al tiempo que se va generando (Minghetti, 2003). En cualquier caso, es importante garantizar la sincronización de los datos, ya que los huéspedes dan y reciben información a través de distintos canales, pero no gustan de proporcionar la misma

información repetidamente. Adicionalmente, se debe identificar la tecnología relevante en cada punto de interacción hotel-cliente, dependiendo el número de puntos de interacción del tipo de cliente (Tabla 3).

Tabla 3. Puntos de interacción con el hotel y TIC de apoyo en función de tipos de clientes

	PUNTO DE INTERACCIÓN CON EL HOTEL				
	Información y consultas	Reserva	Check-in	Uso de los servicios del hotel	Check-out y servicio postvta.
<b>Tipo de cliente</b>					
1-Comprador-huésped	→				
2-Comprador-no huésped	→				
3-Huésped no comprador			→		
<b>TIC de apoyo</b>	- Soportes publicit./promoc. - Web hotel - Email - Call center - Reconocimiento voz automatizado - Aplicaciones TIC ligadas a clientes	- Web hotel - Email - Call center - GDS y CRS (sólo tipo 2)	- Autoservicio check-in - Dotación equip. recepción	- Dotación de equipamiento en las habitaciones - Wi-Fi - Ambient intelligence	- Autoservicio check-out - Facturación informatizada - Programa de lealtad - Marketing directo online

Fuente: Elaboración propia a partir de Minghetti (2003)

En particular, por lo que respecta al tipo de cliente comprador-huésped, los hoteles se pueden sentir desincentivados a la hora de invertir en tecnologías orientadas a éstos debido a la baja probabilidad de que el turista repita su visita al establecimiento, aún ofreciendo un servicio de alta calidad, debido al comportamiento de búsqueda de la variedad. El hecho de que este fenómeno sea más frecuente en el sector turístico, puede ser explicado por la evidencia a favor de que el comportamiento de búsqueda de variedad ocurre cuando los consumidores obtienen gran placer de la elección de una categoría de producto o servicio (van Trijp et al., 1996; Inman 2001). Adicionalmente, la elección de un destino de vacaciones con frecuencia se considera un medio de autoexpresión, lo que refuerza la búsqueda de variedad (Kim y Drolet 2003).

El problema que se deriva de la búsqueda de variedad para los gestores de hoteles podría llevar a los directivos de estas empresas a la resignación y a no invertir en satisfacer las necesidades de los turistas que buscan variedad. Sin embargo, los turistas altamente satisfechos son más susceptibles de repetir su visita y de generar una publicidad boca-oído positiva que los clientes insatisfechos (Anderson, 1998), lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes.

Con todo, si bien los profesionales de las TIC defienden que mayores niveles de tecnología son siempre preferibles a bajos niveles de desarrollo, desde la literatura se argumenta que la “buena” tecnología es la tecnología “adecuada” (Palmer y Markus, 2000), esto es, las empresas deberían adoptar aquellas tecnologías que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos, evitando el riesgo de “sobre-informatización” (Sethuraman y Parasuraman, 2005). En particular, las empresas del sector hotelero son conscientes de la importancia de adaptarse al entorno cambiante, no sólo para mantener su competitividad sino también para sobrevivir, constituyéndose la tecnología como una inversión necesaria (Magnini et al., 2003). Sin embargo, antes de tomar una decisión de inversión en aplicaciones de las TIC, Sharland (2007) aconseja a los directivos analizar el estado de su relación con los clientes. A pesar de las promesas y la continuada popularidad de las TIC, existe evidencia de que sus beneficios no son directos y automáticos, debiéndose desterrar la visión simplista acerca de las tecnologías como motores de cambio (Howcroft et al., 2004). En su lugar, se debe estudiar la compleja relación de mutua causalidad entre las TIC y la organización (e.g. Orlikowski y Iacono, 2001), así como la influencia del contexto institucional sobre esta relación recíproca (Robey y Boudreau, 1999). Según Mutch (1993), el factor crítico de éxito para las pequeñas empresas, que constituyen la gran mayoría del sector hotelero, no es la información acerca del hardware o del software, sino la apreciación de la información que se precisa para poder competir. En particular, el principal tipo de cliente y las características de éste deben condicionar la priorización de ciertas aplicaciones de las TIC.

#### **4. LAS TIC EN EL CONTEXTO DEL MARKETING RELACIONAL**

En el actual entorno empresarial fuertemente competitivo, adquirir y mantener la lealtad de los clientes o usuarios se ha convertido en un objetivo estratégico primordial para las empresas del sector turístico. Para lograrlo, la empresa puede desarrollar esfuerzos encaminados a condicionar positivamente la percepción de la relación por parte del cliente (Rey et al., 2008). El marketing relacional se refiere a todas aquellas actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos (Morgan y Hunt, 1994). Las estrategias orientadas al establecimiento de tales vínculos son especialmente relevantes para las organizaciones que comercializan servicios complejos y personalizados (Berry, 1995), como es el caso de las empresas turísticas. Este tipo de empresas encuentran en el marketing relacional una forma de diferenciación frente a la competencia que les facilita la retención de sus clientes (Suárez et al., 2007).

Entre las aplicaciones de las TIC directamente relacionadas con el marketing relacional, Buhalis (1998) destaca el marketing directo, los programas de lealtad y los sistemas de registro de los historiales de clientes. Srirojanant y Thirkell (1998) consideran que internet es un área clave para la construcción de relaciones, al facilitar niveles de interacción consistentes con la naturaleza de las relaciones dinámicas y los continuos intercambios que constituyen el centro del marketing relacional. Sheth y Parvatiyar (1995) llegan más lejos al afirmar que la capacidad para adoptar un enfoque de marketing relacional se ha desarrollado básicamente gracias a los avances tecnológicos que facilitan el proceso de entablar y gestionar relaciones con los clientes individuales. Desde un punto de vista empírico, existe evidencia a favor del creciente uso de Internet para la implementación del marketing relacional, al permitir a las empresas conocer lo que valoran los clientes en sus relaciones o los beneficios que reciben de las mismas, mejorando así las relaciones y garantizando la continuidad de los clientes en las mismas (Colgate et al., 2005).

#### ***4.1. Las TIC y los beneficios relacionales***

Dada la presencia de importantes diferencias entre el entorno tradicional (físico) y los entornos mediados por la tecnología, tales como Internet (Hoffman y Novak, 1996) o las tecnologías de autoservicio (Stockdale, 2007), cabe esperar que un entorno diferente altere los beneficios que los clientes obtienen a partir de sus intercambios relacionales, por lo que es fundamental comprender a los clientes en estas relaciones mediadas por la tecnología (Colgate et al., 2005).

Existe amplio consenso acerca de que las relaciones deben ser mutuamente beneficiosas para las partes (Hennig-Thurau et al., 2000) y, en este sentido, se ha tratado de investigar qué tipo de beneficios obtienen los clientes de sus relaciones de larga duración con las empresas (Gwinner et al. 1998; Reynolds y Beatty, 1999; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Marzo-Navarro et al., 2004; Vázquez-Carrasco y Foxall, 2006). Estos beneficios relacionales se centran en la recepción de beneficios desde una perspectiva utilitarista, considerando la satisfacción de las necesidades de los individuos como el elemento central del éxito de la relación (Hennig-Thurau et al., 2002). La mayor parte de los trabajos señalan la existencia de tres tipos de beneficios para el consumidor derivados de su relación con el proveedor; a saber: beneficios de la confianza, beneficios sociales, y beneficios de trato especial (Gwinner et al., 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2006). Entre los beneficios de la confianza se encontrarían factores de tipo psicológico relacionados con la menor ansiedad y la percepción

de un riesgo inferior en el resultado de la transacción. Los beneficios sociales se refieren a la fraternización, la amistad y el reconocimiento personal entre el cliente y el personal de la empresa. Por último, entre los beneficios de trato preferencial se encuentran los descuentos, ahorro de tiempo y servicios adicionales derivados de la consideración de cliente especial, debida a la historia de la relación.

Cabe esperar la posible existencia de diferencias en función del tipo de cliente – comprador huésped, comprador no huésped y huésped no comprador- y el grado de contacto con el mismo. En concreto, en los servicios personalizados y de alto contacto, en comparación con servicios impersonales o estandarizados, tienen una importancia significativamente mayor los beneficios de tipo social y de trato especial (Gwinner et al., 1998; Patterson y Smith, 2001, 2003).

Por lo que respecta a los beneficios de tipo social, desde la literatura se ha destacado la capacidad de las TIC, y de internet en particular, para facilitar la interacción y la comunicación y, por ello, ha sido reconocida como un medio para gestionar las relaciones (Sheth et al., 2000). Srirojanant y Thirkell (1998) postulan que dos pilares básicos de las relaciones son la continuidad a largo plazo de la relación a través de interacciones repetidas y la facilidad para el diálogo y el intercambio bidireccional de información significativa entre empresa y cliente, considerando Internet como un vehículo óptimo para desarrollar estas funciones e implementar con éxito la gestión de las relaciones con los clientes.

Desde el punto de vista de los usuarios de la tecnología, se percibe que es posible mantener relaciones con el proveedor del servicio por e-mail (Stafford et al., 1999), si bien inicialmente tales relaciones se han iniciado en un entorno físico. Así, los usuarios tienden a considerar sus interacciones a través del ordenador como encuentros sociales y, por ello, inconscientemente esperan que sean de aplicación las normas de las interacciones sociales (Ovans, 1999).

Sin embargo, las relaciones basadas en la tecnología pueden dificultar el desarrollo de relaciones entre empleados y consumidores y erosionar el vínculo emocional creado en las interacciones cara a cara con los empleados (Gremier y Gwinner, 2000). En este sentido, se ha encontrado evidencia a favor de que aquellos clientes que establecen una relación con un empleado específico de la empresa proveedora del servicio son más leales que aquellos que mantienen un vínculo con la empresa en general (Guttek et al. 2000).

En lo que se refiere a los beneficios de trato especial, los programas de lealtad o fidelización constituyen la estrategia seguida por la mayor parte de las organizaciones que tratan de desarrollar el enfoque relacional del marketing, habiendo sido ampliamente desarrollado en el sector turístico a través de diversos formatos (Stauss et al., 2001). De esta forma la empresa

turística pretende potenciar la lealtad del cliente (Palmer y Mayer, 1996; Buhalis, 1998). Sin embargo, este objetivo no siempre se logra, dada la proliferación de estos programas (Gilbert, 1996; Meyer-Waarden, 2006) y la percepción de sus recompensas por parte del cliente como no adecuadas al esfuerzo requerido (García de Madariaga y Reinares, 2007).

#### ***4.2. Las TIC y el valor***

La noción valor es polisémica (G.-Gallarza y Gil, 2006). Existen diferencias en la literatura de marketing estratégico que emplea “customer value” o “valor para el cliente” para referirse a la evaluación de adquisición hecha por el comprador en el momento de la compra, mientras que la literatura relativa al comportamiento del consumidor emplea “consumer value” para denominar la valoración personal del consumo o posesión de productos (Lai, 1995, Gil et al. 2007b). Pero incluso, centrándonos en la primera aproximación, se emplea “valor para el cliente” en una amplia variedad de contextos -por ejemplo la creación y entrega de valor para el cliente, el valor de los clientes para la organización, el valor percibido para el cliente, etc.- (Payne y Holt, 2001). Los desarrollos más recientes en la investigación de valor para el cliente han adoptado una perspectiva relacional y consideran el valor para el cliente desde una orientación de marketing de relaciones (Eggert et al. 2006). Esta aproximación ha sido delimitada como “valor de la relación” (Payne y Holt, 2001; Ulaga, 2003). El valor es, en este contexto, percibido por el sujeto, y, específicamente en la interacción empresa-empresa, esa percepción se concreta en "juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe que ha recibido del vendedor" (Flint et al., 2002: 103). De este modo, el valor de la relación se considera como “el trade-off entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta del proveedor, tal y como es percibida por los principales decisores de la organización cliente, tomando en consideración las ofertas de proveedores alternativos disponibles en una situación específica de uso” (Eggert y Ulaga, 2002: 110).

De forma análoga, el valor percibido se define como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988; McDougall y Levesque, 2000). A partir de esta definición se infiere que se trata de un concepto de naturaleza subjetiva (Woodruff, 1997) que origina una cierta ambigüedad e impide una interpretación uniforme y consensuada del término (De Chernatony et al., 2000).

Entre los factores que influyen en las relaciones en el canal de comercialización, la literatura incluye, entre otros, la comunicación (Dwyer et al., 1987; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995) y la adaptación (Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995). Tanto en uno como en otro la información juega un papel fundamental. Así, se ha destacado que las TIC realizan una

importante labor en el flujo de información en el canal de comercialización (Bhatt y Emdad, 2001).

En el caso de la empresa hotelera, en cada interacción entre el cliente y el hotel se construye o erosiona el valor percibido en la relación, con su consiguiente impacto en los contactos futuros, dependiendo de la información recogida en el proceso por parte del hotel y de su capacidad de traducirla en una respuesta coherente (Minghetti, 2003). Así, por ejemplo, la mejora de los aspectos funcional e interpersonal de la provisión del servicio (personalización del servicio, reconocimiento personal, agilidad en los procesos de check-in y check-out, etc.) se encuentran entre los principales factores que contribuyen a la generación de valor para el cliente (Dubé y Renaghan, 2000). Para muchos de estos procesos se han desarrollado soluciones basadas en las TIC que permiten ahorros en términos de tiempo y costes.

Especialmente en el caso de las grandes empresas, la tecnología ha proporcionado no sólo hardware y software internamente eficientes sino también la oportunidad de exportar sus propios procesos a los proveedores y clientes, generándose así una eficaz red de empresas interconectadas electrónicamente (Anderson, 2000). La creación de redes en forma de sistemas de distribución del canal de comercialización o de alianzas estratégicas en el ámbito de la distribución ha sido potenciada en gran medida por los avances tecnológicos (Anderson, 2000) y, a juicio de Kent y Mentzer (2003) ha ejercido una influencia positiva sobre el valor de la relación.

Sin embargo, la mera existencia de aplicaciones de las TIC en la empresa no garantiza la creación de valor ni el establecimiento de relaciones más estrechas (Larson y Kulchitsky, 2000), sino que su influencia depende de la atmósfera de la relación (Ryssel et al., 2004). En este sentido, Sharland (1997) sostiene que existen condiciones de mercado en las que el coste de construir una relación puede no compensar la inversión realizada, al no tener dichas inversiones un impacto aparente en la percepción de valor de la relación ni en la duración esperada de dicha relación. Por ello, Sharland (2007) aconseja a los directivos de las empresas proveedoras analizar el estado de la relación con sus clientes antes de acometer inversiones.

#### ***4.3. Las TIC y los consecuentes del valor***

En la medida en la que el hotel crea valor y satisface las necesidades de los usuarios, aumenta la lealtad del cliente y, con ello, las tasas de ocupación y los ingresos por cliente (Dubé y Renaghan, 1999a, 1999b, 2000). Según se ha señalado en la literatura (Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995), la creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo dependen en gran medida de las características de la relación, entre las que se incluye la confianza y el

compromiso. Así, una relación caracterizada por la existencia de confianza resulta extremadamente beneficiosa para las partes, que desearán comprometerse para su mantenimiento, mientras que la ausencia de confianza engendra recelo entre las partes, reduciendo el grado de compromiso entre ellas y convirtiendo la relación en una mera transacción a corto plazo. De hecho, para los hoteles y agencias de viajes, se ha señalado la confianza y el compromiso entre los factores que determinan el éxito de las relaciones entre organizaciones (Medina y García, 2000).

La confianza ha sido definida como la creencia depositada en el vendedor de que se comportará de tal manera que el interés a largo plazo del cliente será servido (Crosby et al., 1990), mientras que el compromiso es entendido como la creencia de una de las partes de que la continuidad de la relación mantenida con otro agente es importante como garantía para maximizar los esfuerzos por mantenerla (Morgan y Hunt, 1994).

Numerosos autores han contrastado el nexo directo existente entre la confianza y la lealtad (Chaudhuri y Hoolbrok, 2001; Delgado y Munuera, 2001; Harris y Goode, 2004), y el compromiso del cliente hacia el proveedor y la lealtad en las industrias de servicio (Dwyer et al. 1987; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996; Beatty et al., 1996; Garbarino y Johnson, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Fullerton, 2003, 2005). La lealtad, por su parte, ha sido definida como la conjunción de una actitud positiva y la repetición de compra (Dick y Basu, 1994), siendo sus principales manifestaciones las intenciones de recompra y las comunicaciones personales (Chen y Gursoy, 2001; Hennig-Thurau et al., 2002).

La lealtad en el sector turístico se debe analizar como una aplicación específica de la lealtad dentro del sector servicios (Salegna y Goodwin, 2005), considerando presente sus altas interrelaciones con la distribución minorista (Michels y Bowen, 2005). Sin embargo, la consecución de la lealtad del cliente presenta una mayor dificultad en el sector hotelero en comparación con otras industrias (Michels y Bowen, 2005), puesto que el huésped puede quedar satisfecho durante su estancia porque los servicios adquiridos han cumplido con sus expectativas, pero esto no implica que repita su experiencia o lo recomiende a sus amigos y familiares (Bowen y Shoemaker, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999). Muchos clientes pueden ser viajeros de paso que no regresan a la zona donde está ubicado el hotel, o eligen hoteles diferentes en función del propósito del viaje, o les gusta la novedad y buscan probar algo diferente cada vez que vuelven por la región, o bien presentan una elevada sensibilidad al precio y buscan siempre la mejor oferta (Minghetti, 2003). Si bien es importante que los clientes queden satisfechos, los que realmente generan valor para el hotel son los clientes leales (Minghetti, 2003), ya que un cliente leal muestra una menor sensibilidad al precio a lo

largo del tiempo, suele evitar cambiar de proveedor del servicio (Butcher et al., 2001), se identifica con la marca y mantiene su preferencia por el servicio adquirido frente al servicio ofrecido por la competencia (Butcher et al., 2001; Bhattacharya y Sen, 2003). Esto supone para la empresa importantes ahorros en los costes de la comunicación (Payne y Frow, 2005; Zeithaml et al. 1996) y un aumento de la eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas (Ravald y Grönroos, 1996; Yang y Peterson, 2004).

Con el fin de estimular la lealtad del cliente, los gerentes de los establecimientos hoteleros deben identificar claramente cuáles son los factores generadores de valor y ser conscientes de la medida en la que su establecimiento genera valor para el cliente (Dubé y Renaghan, 2000), así como generar confianza entre sus clientes, para lo que resulta necesario que les dispensen un trato individualizado preocupándose por satisfacer sus necesidades, disminuyendo la posibilidad de que abandonen la relación (Suárez et al., 2005). En este contexto, la teoría de la comunicación de la estructura del canal proporciona apoyo directo para la inversión de las tecnologías de la información y la comunicación, ya que sostiene que comunicaciones más efectivas y eficientes permiten mejorar las relaciones entre los miembros del canal de distribución. Estas mejoras se ven plasmadas en una mejor coordinación y mayores niveles de compromiso en las relaciones entre proveedor y cliente (Gaski, 1984; Mohr y Nevin, 1990). Sin embargo, diversos trabajos coinciden al señalar que las TIC no facilitan el desarrollo de la confianza (Rebolledo et al., 2005; Gil et al., 2007a). Según Rebolledo et al. (2005), una mayor aplicación de las TIC aumenta el nivel de compromiso entre los miembros del canal, ya que genera vínculos adicionales entre las partes de la relación, pero carece de capacidad como generadora de confianza, pues ésta nace de vínculos en mayor medida afectivos y en menor medida planificados.

En lo que respecta a la relación entre la inversión en TIC y el compromiso del cliente, se ha observado que si los distribuidores perciben que sus proveedores están invirtiendo en tecnología, aquéllos se sienten más comprometidos con la relación (Kent y Mentzer, 2003). Según Sharland (1997), los compradores se muestran más optimistas hacia el futuro de la relación con sus proveedores cuando perciben que éstos se han comprometido con la relación, siendo las inversiones realizadas por los proveedores una fuente de generación de confianza para los compradores acerca del grado de compromiso del vendedor en la relación.

En el caso de las empresas del sector turístico, la utilización de diversos canales de marketing, algunos de ellos basados en Internet, tratan de asegurarse que los clientes repitan su compra y realicen recomendaciones personales positivas de la compañía (Duke y Persia, 1996; Wong y Kwong, 2004), beneficiándose del efecto que presenta una estrategia multicanal (Wallace et

al., 2004), a pesar del inherente limitado potencial de repetición de visitas del sector turístico (Michels y Bowen, 2005).

Adicionalmente, Shankar et al. (2003) han encontrado evidencia a favor de que la lealtad del consumidor a un proveedor de servicio online es mayor que a un proveedor físico, si bien los niveles de satisfacción del consumidor entre ambos no difieren significativamente.

Con todo, si bien existe evidencia tanto teórica como empírica del amplio potencial de la tecnología para mejorar las relaciones (Colgate et al., 2005), diversos trabajos que señalan las dificultades que la tecnología puede implicar en la creación y el desarrollo de estos vínculos. Así, entre los principales problemas de la interacción del cliente con la tecnología, se cita la falta de privacidad, los riesgos asociados al pago online, la falta de contacto humano, fallos en la tecnología y un mal diseño del interfaz (Meuter et al., 2000).

## **5. CONCLUSIONES**

La empresa turística y, en concreto, los hoteles, tienen a su disposición un gran número de herramientas tecnológicas que pueden utilizar tanto para mejorar la eficiencia de sus procesos internos como en sus encuentros con los clientes. Desde la evidencia empírica se ha detectado la necesidad para la industria hotelera de orientar el uso de las TIC a la fidelización del cliente a través de un servicio personalizado, de elevada calidad y de alto valor añadido (Observatorio, 2007). Para ello es fundamental la explotación que realice la empresa hotelera de los datos de sus clientes, de la demanda del mercado y de las distintas tendencias de venta en los canales de distribución desarrollados en el sector.

La continua satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes no sólo requiere inversión en TIC por parte de la empresa hotelera, sino también disponer de personal formado en el uso de la tecnología capaz de añadir valor a la experiencia de viaje del cliente (Olsen y Connolly, 2000). Buhalis (1998) sugiere la necesidad de llevar a cabo un continuo proceso de rediseño organizativo por parte de la empresa turística con el fin de garantizar el cumplimiento de los prerequisites de visión, organización racional y formación necesarios para capitalizar las oportunidades que ofrecen las TIC a las empresas del sector.

Sin embargo, no todos los clientes están predispuestos al establecimiento de una relación duradera, por lo que en función de sus características, convendrá implementar una estrategia transaccional o relacional (Jackson, 1985). Por ello, se vislumbra la importancia de recabar información acerca de las necesidades y deseos del cliente, para lo que se requiere, a juicio de Minghetti (2003), una visión clara del papel de las TIC en los programas orientados al cliente

y la capacidad de los gestores hoteleros de traducir las necesidades tecnológicas en las inversiones apropiadas.

Así, frente a la tendencia imperante, entendemos que las empresas hoteleras se deberían centrar, más que en desarrollar programas de fidelización que resultan difícilmente diferenciables para los clientes (Rey et al., 2008), en implementar inversiones en TIC que les permitan gestionar la información que obtienen a través de los intercambios relacionales y añadir valor a la relación con sus clientes.

En este contexto, coincidimos con Piccoli y Wagner (2003) al defender la necesidad de que la investigación académica analice la aplicación de las TIC en el sector hotelero y la contribución que los resultados de estos trabajos pueden suponer para la industria. Así, entendemos que el presente trabajo sienta las bases sobre las que desarrollar futuros estudios empíricos que permitan contrastar la importancia de los vínculos entre el nivel de uso de las TIC por parte del hotel y los principales constructos del marketing relacional.

## REFERENCIAS

- Andaleeb, S.S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, no. 1, pp. 77-93.
- Anderson, E.W. (1998): "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research*, vol. 1 (August), pp. 5-17.
- Anderson, J.C.; Narus, J.A. (1990): "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 42-58.
- Anderson, S.C. (2000): "The globally competitive firm: Functional integration, value chain logistics, global marketing and business college strategic support". *Competitiveness Review*, vol. 10, no. 2, pp. 33-45.
- Baloglu, S.; Pekcan, Y.A. (2006): "The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey". *Tourism Management*, 27(1), pp. 171-176.
- Barsky, J.D. (1992): "Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement." *Hospitality Research Journal*. Vol. 16 (1): pp. 51-73.
- Beatty, S.E.; Nayer, M.; Coleman, J.E.; Reynolds, K.E.; Lee, J. (1996): "Customer-sales associate retail relationships", *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 3, pp. 223-247.
- Berry, L.L. (1995): "Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 236-245.
- Bhatt, G.D.; Emdad, A.F. (2001): "An analysis of the virtual value chain in electronic commerce", *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 78-85.
- Bhattacharya, C.B.; Sen, S. (2003): "Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, vol. 67(2), pp. 76-88.
- Bowen, J.T.; Shoemaker, S. (1998): "Loyalty: A strategic commitment". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, pp. 12-25.
- Buhalis, D. (1998): "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2003): *eTourism : information technologies for strategic tourism management*, 1st edn, Financial Times Prentice Hall, New York, USA.
- Buhalis, D.; Law, R. (2008): "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research", *Tourism Management*, 29, pp. 609-623.
- Butcher, K.; Sparks, B.; O'Callaghan, F. (2001): "Evaluative and relational influences on service loyalty". *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), pp. 310-327.
- Chaudhuri, A.; Holbrook, M.B. (2001): "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, vol. 65, April, pp. 81-93.
- Chen, J.; Gursoy, D. (2001): "An Investigation of Tourists' Destination Loyalty and Preferences". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13, pp. 79-85.
- Chung, T.; Law, R. (2003): "Developing a performance indicator for hotel websites". *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), pp. 343-358.

- Cline, R. S. (1999): "Hospitality 2000—the technology: Building customer relationships". *Journal of Vacation Marketing*, 5(4), pp. 376–386.
- Colgate, M.; Buchanan-Oliver, M.; Elmsly, R. (2005): "Relationship benefits in an internet environment". *Managing Service Quality*, 15 (5), pp. 426-436.
- Connolly, D.J; Olsen, M.D.; Moore, R.G. (1998): "The Internet as a Distribution Channel". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aug 1998; vol. 39: pp. 42-54.
- Crosby, L. A.; Evans, K.R.; Cowles, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 54, julio, pp. 68-81.
- De Chernatony, L.; Harris, F.; Dall'Olmo Riley, F. (2000) "Added value: its nature, roles and sustainability", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, no. 1/2, pp. 39-56.
- Delgado, E.; Munuera, J.L. (2001): "Brand trust in the context of consumer loyalty", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 11/12, pp. 1238-1258.
- Dick, A.S.; Basu, K. (1994): "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113.
- Dubé, L.; Renaghan, L.M. (1999a): "Building customer loyalty—guests' perspective on the lodging industry's functional best practices (part I)". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, pp. 78–88.
- Dubé, L.; Renaghan, L.M. (1999b): "How hotel attributes deliver the promised benefits—guests' perspective on the lodging industry's functional best practices (part II)". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, pp. 89–95.
- Dubé, L.; Renaghan, L.M. (2000): "Creating visible customer value". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, pp. 62–72.
- Duke, C.R.; Persia, M.A. (1996): "Consumer-defined dimensions for the escorted tour industry segment: Expectations, satisfactions, and importance", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 5, no. 2 , pp. 77-9.
- Duncan, T.; Moriarty, S.E. (1998): "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, pp. 1-13.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, 2; pp. 11-27.
- eBusiness W@tch (2006): "ICT and e-Business in the Tourism Industry". European Commission, Brussels. Available at: <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> (accessed 14 May 2008)
- Eggert, A.; Ulaga, W. (2002): "Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17 (2-3), pp. 107-118.
- Eggert, A.; Ulaga, W.; Schultz, F. (2006): "Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis". *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 20-77.
- Flint, D.J.; Woodruff, R.B.; Gardial, S.F. (2002): "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context". *Journal of Marketing*. 66, pp. 102-117.
- Frew, A.J. (2000): "Information and Communications Technology research in travel and tourism domain: Perspective and direction", *Journal of Travel Research*, 39, pp. 136-145.
- Fullerton, G. (2003): "When does commitment lead to loyalty?". *Journal of Service Research*, vol. 5, no. 4, pp. 333-344.
- Fullerton, G. (2005): "The service quality–loyalty relationship in retail services: does commitment matter?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, pp. 99–111.
- Garbarino, E.; Johnson, M.S. (1999): "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*, 63, pp. 70–87.
- García de Madariaga, J.; Reinares, P.J. (2007): "Mejora de la gestión de los programas de fidelización multisponsor: una propuesta operativa basada en las preferencias de los consumidores", XIX Encuentro de Profesores de Marketing, Vigo 20 y 21 de septiembre de 2007.
- Gaski, J.F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, 48(3), pp. 9-29.
- G.-Gallarza, M.; Gil, I. (2006) "El desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio: Una revisión", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 10, no. 2, pp. 25-59.
- Gil, I.; Cervera, A.; Frasquet, M. (2007a): "Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística". *Boletín Económico de ICE*, 2914, pp. 31-48.
- Gil, I.; Cervera, A.; Frasquet, M. (2007b, septiembre 20-21). "El valor de la relación en el marco de relaciones entre empresas". Ponencia presentada a los XIX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Vigo, España.
- Gilbert, D.C. (1996): "Relationship marketing and airline loyalty schemes", *Tourism Management*, vol. 17, no. 8, pp. 575-582.
- Gilliland, D.I.; Bello, D.C. (2002): "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanism in Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 1, pp. 24-43.
- Gremler, D.D.; Gwinner, K.P. (2000): "Customer-employee rapport in service relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 3, pp. 82-104.
- Gutek, B.A.; Cherry, B.; Bhappu, A.D.; Schneider, S.; Woolf, L. (2000): "Features of service relationships and encounters", *Work and Occupations*, Vol. 27 No. 3, pp. 319-52.
- Gwinner, K.P.; Gremler, D.D.; Bitner, M.J. (1998): "Relational benefits in services industries: The customer's perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, no. 2; pp. 101-114.
- Harris, L.C.; Goode, M.M.H. (2004): "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics", *Journal of Retailing*, Volume 80, Issue 2, 2004, pp. 139-158.

- Hausman, A.; Stock, J.R. (2003): "Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships". *Journal of Business Research*, 56(8), pp. 681–686.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2000): "The rationales of service relationships: Integrating company-oriented and customer-oriented relational benefits", *American Marketing Association. Conference Proceedings* 11, pp. 201-202.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2002): "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, Vol. 4, 3, pp. 230-247.
- Hensdill, C. (1998): "Hotels Technology Survey", *Hotels*, pp. 51-76.
- Hoffman, D.L.; Novak, T.P. (1996): "Marketing in hypermedia computer-mediated environments", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 50-68.
- Howcroft, D.; Newell, S.; Wagner, E. (2004): "Editorial: Understanding the contextual influences on enterprise system design, implementation, use and evaluation". *Journal of Strategic Information Systems*. 13(4), pp. 271-277.
- Inman, J.J. (2001): "The role of sensory-specific satiety in attribute-level variety seeking", *Journal of Consumer Research*, 28 (June), pp. 105-120.
- Internet World Statistics (2008): <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Consulta: 14/07/2008]
- Jackson, B.B. (1985): "Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Noviembre-Diciembre, pp. 120-128.
- Kent, J.L.; Mentzer, J.T. (2003): "The effect of investment in interorganizational information technology", *Journal of Business Logistics*, 24, 2; pp. 155-175.
- Kim, H.S.; Drolet, A. (2003): "Choice and Self-Expression: A Cultural Analysis of Variety-Seeking", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (August), pp. 373-382.
- Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M.; Yokoyama, F. (1991): "LODGSERV: A service quality index for the lodging industry", *Hospitality Research Journal*, 14, 3, pp. 277–284.
- Lai, A.W. (1995): "Consumer values, products benefits and customer value: a consumption behavior approach". *Advances in Consumer Research*. 22, pp. 381-388.
- Larson, P.D.; Kulchitsky, J.D. (2000): "The use and impact of communication media in purchasing and supply management", *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), pp. 29-39.
- Law, R.; Jogaratnam, G. (2005): "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), pp. 170–180.
- Legohérel, P.; Fischer-Lokou, J.; Gueguen, N. (2002): "Selling tourism on the internet: analysis of the balance of power between seller and consumer during information exchange and negotiation". *Journal of Tourism and Leisure Marketing*, 9(13), pp. 49-63.
- Lin, J.C.-C.; Lu, H. (2000): "Towards an understanding of the behavioural intention to use a web site". *International Journal of Information Management*, 20, pp. 197-208.
- Magnini, V.P.; Honeycutt, E.D. Jr.; Hodge, S.K. (2003): "Data Mining for Hotel Firms: Use and Limitations". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, pp. 94-105.
- Main, H. (2001): "The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on net technology". *Information Technology & Tourism*, 4(3/4), pp. 167–174.
- Martínez, J.; Majó, J.; Casadesús, M. (2006): "El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero", VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006.
- Marzo-Navarro, M.; Pedraja-Iglesias, M.; Rivera-Torres, M.P. (2004): "The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 425-436.
- McDougall, G.H.G.; Levesque, T. (2000): "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, no. 5, pp. 392-410.
- Medina, D.; García, J.M. (2000): "Successful relationships between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, no. 3, pp. 737-762.
- Meuter, M.L.; Ostrom, A.L.; Roundtree, R.I.; Bitner, M.J. (2000): "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 3, pp. 50-64.
- Meyer-Waarden, L. (2006): "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet", *Journal of Retailing*, vol. 83, no. 2, pp. 223-236.
- Michels, N.; Bowen, B. (2005): "The Relevance of Retail Loyalty Strategy and Practice for Leisure/Tourism". *Journal of Vacation Marketing* 11(1), pp. 5-19.
- Minghetti, V. (2003): "Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system". *Information Technology and Tourism*, 6, pp. 141-152.
- Mohr, J.; Nevin, J.R. (1990): "Communications Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 36-51.
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- Murphy, J.; Olaru, D.; Schegg, R.; Frey, S. (2003): "Swiss Hotels' Web-site and E-mail Management: The Bandwagon Effect". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44: pp. 71 - 87.
- Mutch, A. (1993): "Successful use of information technology in a small tourism enterprise: the case of Country Holidays". *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 2, no. 3, September, pp. 264-275.
- O'Connor, P. (2003): "Room rates on the Internet—Is the web really cheaper?" *Journal of Services Research*, 1(1), pp. 57–72.

- O'Connor, P. (2008): "E-Mail Marketing by International Hotel Chains: An Industry-Practices Update", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49, pp. 42-52.
- O'Connor, P.; Frew, A. (2002): "The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), pp. 33-45.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información - Entidad Pública Empresarial Red.es (2007): "Diagnóstico tecnológico del sector hotelero". Disponible on line: [observatorio.red.es/media/2007-12/1197382563406.pdf](http://observatorio.red.es/media/2007-12/1197382563406.pdf)
- Olsen, M.D.; Connolly, D.J. (2000): "Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, pp. 31-40.
- Orlikowski, W.; Iacono, C.S. (2001): "Research commentary: desperately seeking 'IT' in IT research—a call to theorizing the IT artefact". *Information Systems Research* 12 (2), pp. 121-134.
- Ovans, A. (1999): "Is your website socially savvy? (Psychological implications of web marketing)", *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp. 20-21.
- Palmer, A.J.; Mayer, R. (1996): "Relationship marketing: A new paradigm for the travel and tourism sector", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 2, no. 4, pp. 326-333.
- Palmer, J.W.; Markus, M.L. (2000): "The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing", *Information Systems Research*, 11 (3), pp. 241-259.
- Paraskevas, A.; Buhalis, D. (2002): "Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers", *Cornell Hospitality Quarterly*, 43, pp. 27-39.
- Park, C.H.; Kim, Y-G. (2003): "Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 16-29.
- Patterson, G.; Smith, T. (2001): "Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 6, pp. 425-443.
- Patterson, P.G.; Smith, T. (2003): "A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers", *Journal of Retailing*, Vol. 79, no. 2, pp. 107-120.
- Payne, A.; Frow, P. (2005): "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, vol. 69 (4), pp. 167-176.
- Payne, A.; Holt, S. (2001): "Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing", *British Journal of Management*, 12 (2), pp. 159-182.
- Piccoli, G.; O'Connor, P.; Capaccioli, C.; Alvarez, R. (2003): Customer relationship management—A driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), pp. 61-73.
- Piccoli, G.; Wagner, E. (2003): The value of academic research to the hospitality profession. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(2), pp. 29-38.
- Powell, T.C. (1992): "Organizational alignment as competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 119-134.
- Ravald, A.; Grönross, C. (1996): "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 1, pp. 19-30.
- Rebolledo, C.; Ricard, L.; Prefontaine, L. (2005): "The potential of Information Technology in facilitating relationship marketing: The case of large Canadian firms". *Journal of Relationship Marketing*, 4 (1/2), pp. 57-72.
- Rey, M.; Medina, C.; Rufin, R. (2008): "Programas de fidelización, beneficios relacionales, calidad de relación y lealtad. Una propuesta para el sector turístico". XVIII Luso-Spanish Conference on Management, 7-8 Febrero, FEP, Porto (Portugal).
- Reynolds, K.E.; Beatty, S.E. (1999): "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing", *Journal of Retailing*, 75(1), pp. 11-32.
- Robey, D.; Boudreau, M., (1999): "Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: theoretical directions and methodological implication". *Information Systems Research* 10, pp. 167-185.
- Ryssel, R.; Ritter, T.; Gemunden, H.G. (2004): "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), pp. 197-207.
- Salegna, G.J.; Goodwin, S.A. (2005): "Consumer Loyalty to Service Providers: An Integrated Conceptual Model", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18, pp. 51-67.
- Sethuraman, R.; Parasuraman, A. (2005): "Succeeding in the Big Middle through technology". *Journal of Retailing*, 81 (2), pp. 107-111.
- Shankar, V.; Smith, A.K.; Rangaswamy, A. (2003): "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 153-75.
- Sharland, A. (1997): "Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27, no. 7, pp. 395-409.
- Sheth, J.N.; Parvatiyar, A. (1995): "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 255-271.
- Sheth, J.N.; Sisodia, R.S.; Sharma, A. (2000): "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 55-66.
- Shoemaker, S.; Lewis, R. C. (1999): "Customer loyalty: The future of hospitality marketing". *Hospitality Management*, 18, pp. 345-370.
- Sigala, M. (2002): "Investigating the ICT productivity paradox: evidence from the UK hotel sector". En: Wöer, K., Frew, A. J., Hitz, M. (ed.): *Information and communication technologies in tourism 2002: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria*.
- Srirojanant, S.; Thirkell, P.C. (1998): "Relationship marketing and its synergy with web-based technologies", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, pp. 23-46.

- Stafford, L.; Kline, S.L.; Dimmick, J. (1999): "Home e-mail: relational maintenance and gratification opportunities", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 43 No. 4, pp. 659-70.
- Stauss, B.; Chojnacki, K.; Decker, A.; Hoffman, F. (2001): "Retention effects of a customer club", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, no. 1, pp. 7-19
- Stockdale, R. (2007): "Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 13, Iss. 3; pg. 205-19.
- Suárez, L.; Vázquez, R.; Díaz A.M. (2005): "Antecedentes y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viajes minoristas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 9, no. 2, pp. 77-110.
- Suárez, L.; Vázquez, R.; Díaz, A.M. (2007): "La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad: una aplicación a las relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes", *Actas del XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1, p.6.
- Susser, B.; Ariga, B. (2006): "Teaching e-commerce Web page evaluation and design: A pilot study using tourism destination sites". *Computers & Education*, 47(4), pp. 399-413.
- Tang, H.C.; Louvieris, P. (2004): "Benefits of ICT Investments in International Hotel Chains: An ICT Benefits Scorecard Approach", *Information Technology and Tourism*, vol. 7, pp. 489-500.
- Tippins, M.J.; Sohi, R.S. (2003): "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?". *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Uлага, W. (2003): "Capturing value creation in business relationships: A customer perspective", *Industrial Marketing Management* 32 (8), pp. 677-693.
- Van Hoof, H.B.; Collins, G.R.; Combrink, T.E.; Verbeeten, M.J. (1995): "Technology Needs and Perception -An Assessment of the U.S. Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, No. 5, pp. 64-69.
- Van Trijp, H.C.M.; Hoyer, W.D.; Inman, J.J. (1996): "Why Switch? Product Category Level Explanations for True Variety Seeking Behavior", *Journal of Marketing Research*, 33 (August), pp. 281-292.
- Vázquez-Carrasco, R.; Foxall, G.R. (2006): "Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, No. 3, pp. 205-219.
- Vrana, V.; Zafiroopoulos, C.; Paschaloudis, D. (2004): "Measuring the provision of information services in tourist hotel web sites: The case of Athens-Olympic city 2001". *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 1(3), pp. 255-272.
- Wallace, D.W.; Giese, J.L.; Johnson, J.L. (2004): "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 80 (4), pp. 249-263.
- Wan, C. (2002): "The web sites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan". *Tourism Management*, 23(2), pp. 155-160.
- Ward, J.; Taylor, P.; Bond, P. (1996): "Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice", *European Journal of Information Systems*, 4, pp. 214-225.
- Wilson, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 23, no. 4, pp. 335-345.
- Wong, C.S.; Kwong, W-Y.Y. (2004): "Outbound Tourist` Selection Criteria for Choosing All-inclusive Package Tours", *Tourism Management*, vol. 25, no. 5, pp. 581-592.
- Woodruff, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 25, n° 2, pp. 139-153.
- Wu, F.; Yenyurt, S.; Kim, D.; Cavusgil, S.T. (2006): "The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view". *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 493-504.
- Yang, Z.; Peterson, R.T. (2004): "Consumer perceived value, satisfaction and loyalty: the role of switching costs". *Psychology and Marketing*, vol 21, no. 10, pp. 799-822.
- Yen, J.R.; Gwinner, K.P. (2003): "Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 483-500.
- Yeoman, I.; McMahon-Beattie, U. (2006): "Tomorrow's tourist and the information society". *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 12, Iss. 3; pp. 269-91.
- Zafiroopoulos, C.; Vrana, V. (2006): "A framework for the evaluation of hotel websites: The case of Greece". *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 239-254.
- Zeithaml, V.A. (1988) "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1996): "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 60 (abril), pp. 31-46.