

CONTRASTE DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA A CORREOS ELECTRÓNICOS ENTRE HOTELES INDEPENDIENTES Y DE CADENA

Patricia Domínguez^{*}
Stéphanie Richert^{**}
Raúl Castro^{***}
Universidad de Las Américas
Puebla - México

Resumen: El artículo muestra los resultados de la investigación llevada a cabo en México entre hoteles independientes y de cadena que operan en destinos de sol y playa con el objetivo de conocer la capacidad y calidad de respuesta a los servicios en línea, en este caso correo electrónico, que ofrecen a los clientes potenciales. A través del método del cliente misterioso se envió un mensaje de correo electrónico a 136 hoteles para conocer la capacidad de respuesta (tiempo en que el mensaje es contestado) y la calidad de respuesta (contestación a las necesidades de información solicitadas). Los resultados mostraron que para los casos analizados, los hoteles independientes mostraron un mejor desempeño en Capacidad y Calidad de Respuesta que los hoteles de cadena. Finalmente, se comentan algunas implicaciones teóricas de los resultados del estudio.

PALABRAS CLAVE: correo electrónico, hotel independiente, hotel de cadena, capacidad y calidad de respuesta.

Abstract: Differences between the E-mail Response Capability of Independent and Chain Hotels. The article shows the results of the study carried out in Mexico between independent and chain hotels which operate in sun and sea destinations. The aim of the study was to know the capacity and quality of the online services, in this case electronic mail, which the hotels offer to their potential clients. Through the method of the mysterious client an electronic message was sent to 136 hotels to know their answer capacity (time in which the message is answered) and the quality of the answer (answer to the asked for necessities of information). The independent hotels showed a better performance in Capacity and Quality of Answer than the chain hotels. Finally, some theoretical implications of the results of the study are mentioned.

KEY WORDS: E-mail, independent hotel, chain hotel, capacity and quality of answer, responsiveness.

^{*} Patricia Domínguez es Profesor Titular de la Escuela de Negocios, Universidad de las Américas, Puebla. E-mail: patricia.dominguez@udlap.mx

^{**} Stéphanie Richert es Licenciado en Administración de Hoteles. E-mail: stephanierichert@hotmail.com

^{***} Raúl Castro es Profesor Asociado de la Escuela de Ciencias, Universidad de las Américas, Puebla. E-mail: raul.castro@udlap.mx

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han afectado de forma significativa a la Industria Hotelera. El surgimiento de Sistemas Globales de Reservaciones (GDS), de Sistemas Alternativos de Reservaciones (ADS) y de los Sistemas Electrónicos de Reservaciones (EDS), han modificado la estrategia competitiva en relación con los canales de distribución en el sector hotelero a través de la Internet. Mediante la utilización de GDS, ADS, o EDS se puede advertir como en un mismo canal de distribución compiten las grandes cadenas hoteleras globales y los hoteles independientes. En términos generales, las tecnologías alojadas en estos nuevos canales de distribución van más allá de sólo considerar atender al cliente potencial. En realidad se han convertido en importantes aliados para los hoteles en la consecución de metas financieras; permiten a los hoteles la maximización de ingresos por medio de la implementación de innovadoras estrategias de precios y manejo de inventarios que apoyan el Revenue Management. Las fortalezas que tienen estos sistemas de distribución del producto hotelero son notables: correcto manejo de inventarios, maximización de ingresos a través de la modificación de precios en función de la demanda, correcta segmentación de mercado para maximizar la mezcla de clientes, capacidad de responder en tiempo real a solicitudes electrónicas de clientes en tan sólo segundos, capacidad para efectuar reservaciones online brindándole al cliente la oportunidad de seleccionar su habitación en función de preferencias. Sin embargo, todos estos servicios que ofrecen los canales de distribución electrónicos, basados en tecnologías de información y comunicación, tienen una debilidad: la falta de contacto entre cliente y proveedor del servicio. Las grandes cadenas globalizadoras están conscientes de esta debilidad y han reaccionado con estrategias de Marketing Relacional para atenuarlas, sin dejar de impulsar los servicios de reservaciones online. El caso de la cadena Hilton ejemplifica esta reacción con la instalación en sus páginas Web de reservaciones con capacidades para llamada telefónica a través de la computadora para aquellos clientes potenciales que prefieren una atención personalizada.

Como se observa en la literatura, el cliente es en términos generales una persona conocedora de estos nuevos canales de distribución electrónicos y también su usuario. Sin embargo, no se puede sustraer a la idea que el contacto personal, aún a la distancia, es un elemento de servicio-calidad que el cliente no desprecia. En este sentido, las páginas Web de hoteles se han apoyado en el servicio de preguntas o información adicional de sus clientes potenciales a través del correo electrónico. Así, se puede observar que las páginas de reservaciones online de los hoteles tienen habilitados en su mayoría el servicio de correo electrónico para información adicional. La literatura muestra que el tiempo de respuesta a estos mensajes conforma un hito positivo o negativo en la percepción que el cliente tiene del hotel. Por lo tanto se desprende que la respuesta inmediata a estas solicitudes de información utilizando los servicios de correo electrónico de los sitios Web forma parte fundamental de la

capacidad de respuesta, vinculada a la estrategia de Marketing Relacional que los hoteles deben de tener.

Este trabajo presenta los resultados del estudio llevado en México para conocer la capacidad y calidad del servicio de correo electrónico de hoteles de cadena e independientes en los principales destinos vacacionales de sol y playa. En la primera parte se realiza una breve reseña de la bibliografía relacionada con el estado de la cuestión del comercio electrónico. La segunda parte presenta la metodología utilizada para la realización del estudio; posteriormente se presentan y discuten los resultados. Por último, las conclusiones del estudio.

REVISIÓN BILIOGRÁFICA

Hoy en día los negocios que se perciben como innovadores consideran a la Tecnología de Información, en particular al comercio electrónico, como una necesidad y no como una alternativa dentro de su esquema de negocios (González y Scagione 2004). Rohm, Kashyap, Bracear y Milne (2004) recomiendan a las empresas que no han incorporado al comercio electrónico a sus operaciones hacerlo como una opción para lograr un nivel de competitividad aceptable. Como señala McCole (2002:81), “existe un creciente interés en las compras electrónicas y un reconocimiento general de que se establecerá como un canal alternativo junto con los canales tradicionales de compra”. La rapidez con la que crece el comercio electrónico está relacionada con el alto conocimiento y educación sobre tecnología que tienen actualmente las personas (Javalgi y Ramsey 2001) y también con el hecho de que es más práctico para los clientes adquirir bienes y servicios desde la comodidad de su hogar u oficina (McCole 2002), ya que “el comercio electrónico no se define por fronteras geográficas o nacionales” (Anckar y Walden 2001:241). Como comentan Atrostic y Jarmin (2002), el comercio virtual ha dado pie a nuevos productos o servicios, nuevos métodos de entrega, re-ingeniería de procesos de negocios, nuevas estructuras de negocios y aumento en el desempeño de los mismos. Poulymenakou y Tsironis (2001) consideran que el comercio electrónico ha desarrollado una nueva forma de comercializar diferentes productos tales como bienes materiales, fuerza laboral, servicios y bienes intangibles como software e información. Por último, Porter (1996) enfatiza la importancia de utilizar el comercio electrónico como herramienta competitiva incorporando actividades innovadoras que permitan diferenciar realmente a una empresa de otra.

Anckar y Walden (2001) consideran que las empresas turísticas han sabido explotar los beneficios que brinda el comercio electrónico ya que les ofrece posibilidades de crecimiento y desarrollo. Agencias de viajes, aerolíneas, hoteles y demás venden diariamente sus productos y servicios a los clientes que se interesan por este medio comercial cibernético. Para Heung (2003:320), “el sector de los viajes está colocado entre las primeras tres categorías de

productos o servicios comprados vía Internet.” De acuerdo a los autores Aksu y Tarkan (2002), los principales factores que afectarán el éxito de la industria hotelera en el siglo XXI son la globalización, los desarrollos tecnológicos, los cambios en las preferencias de los consumidores y las diferencias dentro de la competencia hotelera. Como señalan González y Scagline (2004:2) además de los beneficios que el comercio electrónico ha brindado a la industria turística, Internet puede ser considerada la tecnología de mayor impacto en la distribución de los servicios, dándole a la hotelería en lo particular grandes beneficios. Para Yelkur y da Costa (2001); Leuenberger, Schegg y Murphy (2004) Internet ha permitido que los hoteles tengan más canales de distribución así como contacto directo con el cliente y menores costos. Aunado a lo anterior, autores como Lee, Barrer y Kandampully (2003) y Zwicky (2004) consideran que Internet mejora las ventajas competitivas al otorgar a los clientes mayor rapidez y accesibilidad para efectuar reservaciones a través de portales de Internet.

Se considera que las tecnologías de información deben conciliar la perspectiva del hotel y la del cliente. Sin embargo, las críticas en relación al uso de tecnologías de información en hoteles giran alrededor del argumento de que éstas aparentemente se inclinan a mejorar la productividad del hotel. Frey, Schegg y Murphy (2004) y Javalgi y Ramsey (2001) consideran que un buen diseño de página Web debe poder resolver todas o casi todas las dudas que un cliente pueda tener, debiendo incluir el diseño de la página algún punto de contacto donde el cliente pueda comunicarse, ya sea número telefónico o correo electrónico. Cuando el cliente opta por información a través del correo electrónico espera una respuesta precisa y educada en un tiempo máximo de 24 horas (Frey et al. 2004). Leuenberger et al. (2004) comentan que los clientes esperan respuestas precisas dentro de las primeras seis horas. El estudio conducido por González y Scaglione (2004) sobre capacidad de respuesta de correos electrónicos en hoteles de América Latina, muestra que los hoteles de cadena tienen un porcentaje superior de respuesta a los correos electrónicos que el observado en los hoteles independientes; sin embargo, los hoteles independientes respondieron en un plazo no mayor de 24 horas.

Siguiendo a Frey *et al.* (2004), una de las desventajas de la compra de viajes en línea es la falta o nula interacción humana. Los clientes requieren en ocasiones de interacción, no con los sistemas sino con personas que les puedan ayudar a resolver problemas no estandarizados o solicitudes personales relacionados con su reservación en línea. Si bien las reservas online permiten rapidez en la transacción, cuando se presenta un problema y no existe la forma de “acercamiento personal en la distancia” el cliente refiere esta situación como problemática. En este sentido, el correo electrónico es el medio cibernético que hace más cercana la relación entre el cliente potencial y el hotel, siendo una herramienta para generar confianza y crear relaciones con los clientes potenciales (Frey et al 2004; Murphy, Olaru, Segg y Frey 2003). Sin embargo, no es sólo cuestión de contar con esta herramienta en las páginas Web, como lo mencionan Jun, Yang y Kim (2004), sino es fundamental el tiempo, la calidad de respuesta y la

seguridad para considerar que el correo electrónico se desempeña con parámetros de calidad. Cuando el cliente decide contactar a la empresa a través del correo electrónico se inicia una interacción personalizada; en este sentido el hotel debe considerar que cada correo electrónico requiere de un manejo particular.

METODOLOGÍA

Los resultados presentados en este artículo son parte del estudio llevado a cabo para conocer la calidad y capacidad de respuesta a las solicitudes de información especial efectuadas por correo electrónico en hoteles de playa en México sin importar su afiliación (cadena o independiente). Se resolvió recurrir al método del “cliente misterioso” utilizado por Leuenberger, Schegg y Murphy (2004); Frey; Schegg y Murphy (2004); y González y Scaglione (2004) por haber probado su utilidad en este tipo de estudios. Una vez definido el método de obtención de la información se procedió a la elaboración del mensaje electrónico para enviar a los hoteles y que refleja las variables de análisis capacidad y calidad de respuesta.

Para evaluar la capacidad de respuesta se consideraron cuatro variables: 1. Respuesta al correo electrónico dentro de las primeras 24 horas posteriores al envío; 2. Respuesta redactada en el idioma en que fue enviado; 3. Respuesta a las preguntas sobre disponibilidad, precio, servicio de niñeras y guardería, tarifa especial para niños; 4. Información sobre eventos culturales, o en su caso, donde poder acceder a ésta.

En lo que se refiere a la calidad de la respuesta se evaluaron 8 variables: 1. Inserción de saludo formal; 2. Evocación a la ocasión especial; 3. Mercadotecnia adicional sobre el hotel o destino; 4. Información sobre procesos de reservación; 5. Identidad del hotel (nombre de persona que responde, nombre del hotel, ubicación y teléfono); 6. Identidad electrónica del hotel (correo electrónico); 7. Agradecimiento al cliente potencial; 8. Exclusión de documentos adjuntos (para agilizar el tiempo de descarga).

Para determinar los hoteles que formarían parte de la muestra se recurrió al directorio electrónico Travel Index, haciéndose una búsqueda en un primer término por destino. Cabe destacar que de los hoteles registrados en el Travel Index en la mayoría de los casos no figuraba el sitio Web ni el correo electrónico, debiéndose realizar una búsqueda paralela. Para cada hotel localizado en el Travel Index se efectuó una búsqueda en Google para encontrar su página Web. Una vez obtenida la información se creó una base de datos donde se dividieron los hoteles por destino y por tipo de afiliación (cadena o independiente). Con la finalidad de obtener los correos de los hoteles se visitó cada una de las páginas Web. A partir de esta búsqueda se eliminaron los hoteles que no contaban con dirección de correo electrónico, o que la solicitud de información adicional fuese redireccionada a una plantilla estandarizada online

que no utilizara el correo electrónico. El 51% de los hoteles fueron excluidos por no contar con este requisito para el estudio. Se obtuvo una muestra de 136 hoteles. La Tabla 1 presenta la distribución de éstos, tanto en los destinos como por el tipo de afiliación.

| Tabla 1: Distribución de la muestra de hoteles | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------|
| Destino | Nº Hoteles Cadena | Nº Hoteles Independientes | TOTAL |
| Los Cabos | 17 | 18 | 35 |
| Cancún | 24 | 15 | 40 |
| Acapulco | 17 | 7 | 24 |
| Puerto Vallarta | 10 | 18 | 28 |
| Huatulco | 4 | 1 | 5 |
| Veracruz | 3 | 2 | 5 |
| | | | 136 |

A todos los hoteles, sin importar el destino al que pertenecían ni su tipo de afiliación, se les envió el mismo mensaje, el cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Mensaje enviado a los hoteles

Para: Hotel X
 De: Sr. X
 Asunto: Solicito información

A quien corresponda:

Mi esposa y yo estamos planeando un viaje para celebrar nuestros diez años de casados. Estamos interesados en hospedarnos en su hotel en (destino X) durante el mes de abril (del 7 al 10-jueves a domingo, 2005). Viajaremos con nuestros hijos (de cuatro y seis años) y queremos saber si ofrecen tarifas especiales para ellos y un servicio de guardería o niñeras.

También nos gustaría saber algo sobre los eventos culturales de la zona en ese tiempo.

Le agradezco de antemano la atención que preste al presente, esperando una pronta respuesta.

Lo saluda atentamente,

Sr. X
señor_x@hotmail.com/yahoo.es

Se tomaron las precauciones necesarias para controlar fecha y hora de envío, así como las pertinentes para que el mensaje no se filtrara como "cadena" o "junk mail".

Resultados

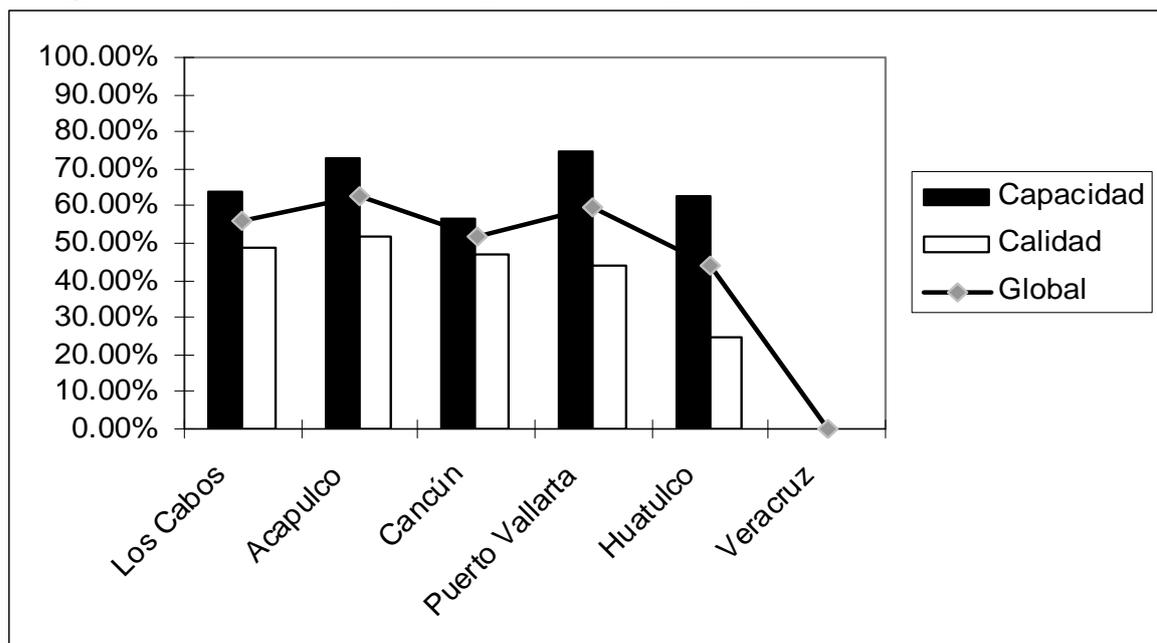
1. Capacidad y calidad de respuesta a correos electrónicos de hoteles de cadena

Fueron enviados correos electrónicos a 75 hoteles de cadena, obteniendo una tasa de respuesta del 52 por ciento. La mayor tasa de respuesta la presentaron los hoteles de Puerto Vallarta (80%) y la menor los hoteles de Acapulco (35%).

El análisis de frecuencia mostró que de las variables Capacidad de Respuesta la que obtuvo un mayor registro fue la de “idioma” (97%). En contraste, la de menor frecuencia fue “información de disponibilidad” (25.64%). También llama la atención la frecuencia registrada en relación a la tarifa, ya que sólo el 51.28% de los hoteles proporcionó información sobre la misma. En cuanto al análisis de frecuencia para la variable Calidad de Respuesta, el ítem que mejor registro obtuvo fue “sin datos adjuntos” (76.92%); en contraste la de menor frecuencia fue la “evocación a ocasiones especiales” (5.13%). También llama la atención las bajas frecuencias registradas en las variables “esfuerzos de marketing” y en instrucciones sobre “como reservar” (35.9% y 20.51% respectivamente).

La Figura 2 presenta el promedio general de respuestas por destino, así como la evaluación de las variables analizadas por destino. El destino que en promedio obtuvo la mejor calificación fue Acapulco (62.5% de calificación global). El que menor porcentaje obtuvo fue Huatulco con el 43.75%.

Figura 2. Promedio variables Capacidad y Calidad de Respuesta por destino. Hoteles de cadena



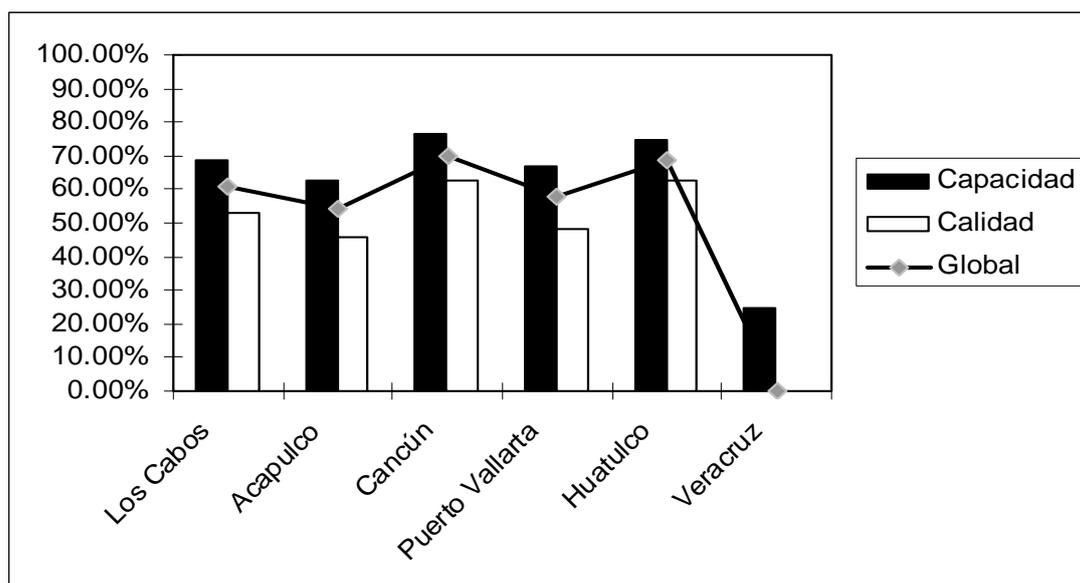
2. Capacidad y calidad de respuesta a correos electrónicos de hoteles independientes

Fueron enviados correos electrónicos a 62 hoteles independientes. La tasa de respuesta fue del 61,29%. El porcentaje de correos contestados por hoteles independientes dentro de las primeras 24 horas fue del 35,48%. Huatulco respondió el 100 por ciento de los mensajes; en contraste, Acapulco obtuvo la tasa más baja de respuesta (42.86%).

En el análisis de frecuencia de la variable Capacidad de Respuesta de hoteles independientes, los ítems que mayor frecuencia registraron fueron "Idioma" e "Información sobre tarifa" con el 89,47% y el 81,58% respectivamente. Los ítems con menor frecuencia fueron "disponibilidad de habitaciones para la fecha solicitada" (26,32%), seguida por "eventos culturales" (36,84%). Por lo que se refiere al análisis de la variable Calidad de Respuesta, los datos indican que la variable que acusó mayor frecuencia fue la de "sin datos adjuntos" (84,1%), seguida de "esfuerzo de marketing" (60,3%). Las variables que registraron menor frecuencia fueron "evocación a ocasión especial" (7,89%) y "saludo formal" e "identidad electrónica", ambas con el 36,84%.

La Figura 3 presenta el promedio general de las respuestas y variables por destino. El destino que en promedio obtuvo mejor calificación fue Cancún, con el 69,64%, seguido por Huatulco, con el 68,75%. Acapulco obtuvo el promedio más bajo: 54.17%. Con respecto al análisis de variables, el destino que mejor evaluación tuvo en función a la variable Capacidad de Respuesta fue Cancún (76,79%), y en Calidad de Respuesta Cancún y Huatulco obtuvieron el mismo porcentaje (62,5). Para Veracruz sólo se obtuvo una respuesta y el mensaje sólo pudo ser evaluado a través de la variable Capacidad de Respuesta.

Figura 3. Promedio variables Capacidad y Calidad de Respuesta por destino. Hoteles Independientes



3. Resultados globales

Como se comentó anteriormente, el 54% de las cadenas contestaron los correos electrónicos. El porcentaje de correos electrónicos recibidos en tiempo (máximo 24 horas) fue del 26,67% y fuera de tiempo el 25,33%. Los correos contestados por hoteles independientes fueron del 62,30%. El porcentaje de correos recibidos en tiempo (máximo 24 horas) fue del 36,7% y fuera de tiempo el 26,23%. Los datos permiten presumir que la capacidad de respuesta en función del tiempo máximo esperado en este estudio es superior en hoteles independientes que en hoteles de cadena.

En cuanto a la capacidad, los elementos valorados en la respuesta (disponibilidad de habitación, precios, servicio de niñeras, e información sobre eventos culturales), el análisis muestra que los hoteles independientes tienen un porcentaje de calidad ligeramente superior que los hoteles de cadena (31,91% y 27,88% respectivamente).

Con relación a los aspectos adicionales para valorar la Calidad de la respuesta (evocación ocasión especial, esfuerzo de marketing, reserva provisoria, e identidad del hotel), el análisis muestra que los hoteles independientes tienen un mejor desempeño: 32,02% frente al 25,64% de los hoteles de cadena.

Con respecto a la valoración general de la Capacidad y Calidad de Respuesta, los hoteles independientes obtuvieron una relativa mejor cobertura de ítems. En la variable Capacidad de Respuesta los hoteles independientes cubrieron el 68,09 de los ítems frente a 65,06 de los hoteles de cadena. En cuanto a la variable Calidad los hoteles independientes cubrieron el 51,32 de los ítems frente al 45,83 de los hoteles de cadena.

CONCLUSIÓN

Los resultados del estudio mostraron una mayor tasa de respuesta por parte de los hoteles independientes que de los de cadena. Lo mismo se encontró en cuanto a parámetros de capacidad de respuesta, al contestar con mayor celeridad dentro de las primeras 24 horas. En este sentido, los hoteles independientes contestan más correos y con mayor rapidez, mostrando un mejor desempeño. Probablemente la explicación a este resultado se encuentre en la falta de flexibilidad que en ocasiones reviste una Central de Reservaciones de cadena y el tráfico de mensajes que éstas reciben. Los resultados contrastan con el estudio de González y Scaglione donde las cadenas mostraron un desempeño superior en relación al número de mensajes contestados. Con respecto a la Capacidad de Respuesta, los hoteles independientes tuvieron nuevamente un mejor desempeño. Los ítems a contestar implicaban cierto grado de personalización en el mensaje, y probablemente la respuesta a generar la central de reservaciones de cadena implica un guión el cual no siempre puede ajustarse a las

necesidades de información que el cliente potencial requiere, este fue el caso de información referente al precio y disponibilidad de habitaciones, probablemente debido a los sistemas de maximización de ingresos que la gran mayoría de cadenas hoteleras tienen funcionando.

En lo referente a la Calidad de Respuesta se observó que aún cuando los hoteles independientes también acusaron una calificación superior, algunos ítems deben ser considerados para una evaluación posterior, como el hecho de utilizar saludos y despedidas informales. Sin embargo, llama la atención el reclamo del hotel independiente para invitar a efectuar la reserva con antelación y los esfuerzos mercadológicos que realiza. Probablemente estas acciones se lleven a cabo debido a la falta de "branding" del hotel independiente en contraste con el "branding" del hotel de cadena.

Probablemente, la capacidad y calidad de respuesta a los correos electrónicos por parte de los hoteles independientes aquí analizados, sea una forma de generar una ventaja competitiva frente a los hoteles de cadena.

En relación al uso de las TIC las páginas Web de hoteles de cadena muestran avances superiores que los hoteles independientes. Probablemente esta sea una de las razones por las cuales los hoteles independientes se apoyan en los correos electrónicos como una herramienta de servicio y de Marketing Relacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aksu, A.A. y Tarcan, E.

2002 *The Internet and five-star hotels: A case study from the Antalya region in Turkey. International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14(2):94-97

Anckar, B. y Walden, P.

2001 *Introducing Web technology in a small peripheral hospitality organization. International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(5):241-250

Atrostic, B.K. y Jarmin, R.

2000 *Measuring the electronic economy: current status and next steps. USA: U.S. Census Bureau. pp. 1-35*

Frey, S; Schegg, R. y Murphy, J.

2003 *E-mail customer service in the Swiss hotel industry, Tourism and Hospitality Research* 4(3):197-212

González, P. y Scaglione, M.

2004 *El comercio electrónico en los hoteles de lujo de América Latina. Turismo, Patrimonio y Desarrollo* 1(1):1-17

Heung, V.C.S.

2003 Internet usage by international travelers: reasons and barriers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(7): 370-378

Javalgi, R. y Ramsey, R.

2001 Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. *International Marketing Review*, 18(4):376-391

Jun, M; Yang, Z. y Kim. D.

2004 Customer's perceptions of online retailing service quality and their satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8):817-840

Lee, S; Barker, S. y Kandampully, J.

2003 Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality* 13(5): 423-432

Leuenberger, R; Schegg, R. y Murphy, J.

2003 E-Mail customer service by upscale international hotels. *Proceedings of the ENTER Conference 2003, Helsinki, Finland, Information and Communication Technologies in Tourism*, Ed. Springer Wien New-York, pp. 20-28

McCole, P.

2002 The role of trust for electronic commerce in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2):81-87

Murphy, J; Olaru, D; Shegg, R. y Frey, S.

2003 The bandwagon effect: Swiss hotels' web-site and e-mail management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(1):71-87

Porter, M.

1996 What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6):61-78

Poulymenakou, A. y Tsironis, L.

2003 Quality and electronic commerce: A partnership for growth. *The TQM Magazine* 15(3):137-151

Rohm, A; Kashyap, V; Bracear, T. y Milne, G.

2004 The use of online marketplaces for competitive advantage: A Latin American perspective. *Journal of Business & Industrial Management* 19(6):372-385

Yelkur, R. y da Costa, M.M.N.

2001 Differential pricing and segmentation on the Internet: The case of hotels. *Management Decision* 39(4): 252-261

Zwicky, R.

2004. Is your hotel's website the ultimate distribution machine? *Hospitalitynet News*. Retrieved Octubre 15, 2004, from *Hospitality Net*: <http://www.hospitalitynet.org/news/>

Recibido el 17 de junio de 2005

Correcciones recibidas el 19 de agosto de 2005

Aceptado el 22 de agosto de 2005

Arbitrado anónimamente