



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DEL VALOR ESTRATÉGICO DE LA CONFIANZA Y LA WEB 2.0 PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES

Tesis doctoral

Autor

Sergio García Agreda B.

Directores:

Dr. Daniel Palacios Marqués

Dr. Carlos Alberto Devece Carañana

Valencia, Febrero de 2016

Agradecimientos

Después de haber transcurrido este tan largo camino de formación y aprendizaje, sólo me queda agradecer a aquellos que han sido parte fundamental del desarrollo y culminación de dicho trabajo.

Agradecer a Dios por hacer este sueño se haga realidad, gracias Dios mío y espero que siempre guíes mi camino. Agradezco de sobre manera a mi pareja y compañera, mi querida esposa Gaby Andrea, que siempre se ha encontrado apoyándome y ayudándome a seguir adelante en aquellos momentos difíciles que crees desfallecer. A mí querida madre y familia que siempre han puesto su confianza en mí y han estado ahí haciéndome saber que siempre puedo contar con ellos.

Y de manera muy especial a mi director de tesis el Dr. Daniel Palacios Marqués, por ser esa guía constante, su apoyo incondicional y paciencia infinita, en todos aquellos momentos de consulta y asesoramiento que me ha brindado de manera incondicional durante todos estos años, gracias a él me encuentro consolidando este ansiado momento, no cabe duda que el apoyo brindado nunca será olvidado y será siempre agradecido, gracias querido mentor.

A mi codirector el Dr. Carlos Alberto Devece Carañana por su apoyo en todo el proceso, por todo el trabajo realizado en el mismo, le quedare siempre agradecido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

Resumen tesis doctoral.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Importancia del sector turístico.....	8
1.2. Las agencias de viaje en España.....	9
1.3. Las TI e Internet como fuente de cambio de las estructuras de sectores e industrias.....	10
1.4. Internet y el sector turístico.....	11
1.5. Las agencias de viajes y las ventas en línea.....	14
2. Objeto y objetivos de la investigación.....	15
3. Posicionamiento teórico adoptado.....	17
3.1. Los procesos de desintermediación - re intermediación y concentración el sector turístico.....	18
3.2. Fidelización y la lealtad del cliente en las agencias de viajes.....	20
3.3. Calidad del servicio.....	22
3.4. Valor percibido.....	23
3.5. La confianza.....	24
3.6. La confianza como elemento clave para conseguir la lealtad del cliente en las agencias de viajes tradicionales.....	26
3.7. Lealtad.....	28
4. El estudio empírico.....	30
4.1. Recogida de información y base de datos.....	31
5. Estructura de la investigación y los artículos presentados.....	33
6. Primer artículo: Lealtad actitudinal y confianza en el emprendimiento.....	34
7. Segundo artículo: El valor de la confianza para conseguir la lealtad actitudinal de los clientes por parte de las agencias de viajes.....	35
8. Tercer artículo: Intervención emprendedora en los mercados electrónicos: La influencia de la participación de los clientes.....	36
9. Conclusiones.....	37
9.1. El futuro incierto de las agencias de viajes tradicionales.....	37
9.2. Conclusiones desde la perspectiva web 2.0.....	41

9.3. El desarrollo de nuevos servicios y productos competitivos en las agencias de viajes.....	46
9.4. Limitaciones de la investigación.....	49
9.5. Futuras líneas de investigación.....	49
10. Bibliografía.....	50
Anexos.....	66

RESUMEN TESIS DOCTORAL

El objetivo del presente trabajo es analizar las posibles estrategias competitivas de las agencias de viajes tradicionales. Tras dos décadas de presencia cada vez más dominante del comercio electrónico e internet en el sector turístico, las agencias de viajes tradicionales han visto como su cuota de mercado se ha reducido debido a las ventas en línea de otros modelos de negocio, ya sea la venta directa de los proveedores de servicios o a través de portales y agencias de viajes en línea. Esta tesis considera la confianza del cliente en las agencias de viajes como la piedra angular de cualquier agencia tradicional para permanecer en el mercado, sostenido por una profesionalidad de sus agentes y su capacidad para innovar, introducir nuevos productos y conocer destinos y tendencias del mercado.

Las agencias de viajes, como el eslabón final en la cadena de distribución, han sido las más afectadas por la aparición de Internet. La globalización de los distribuidores de servicios turísticos a través de Internet ha intensificado la competencia con fuertes repercusiones en las agencias de viajes tradicionales. Sin embargo, muchas agencias de viajes permanecen en el negocio y son competitivas. Tras realizar un análisis basado en encuestas a clientes de agencias de viajes españolas, se encontró la confianza basada en la credibilidad y la confianza basada en la benevolencia como un elemento fundamental en la lealtad de los turistas en la era de la información.

Este trabajo también propone la Web 2.0 como un elemento clave para obtener competencia en destinos y mercados por parte de las agencias de viajes. De manera teórica, este estudio conceptualiza la web 2.0 y se identifican todas sus funcionalidades y aplicaciones de empresa. Se describen los cambios tecnológicos y sociales que permiten a las empresas obtener de la web 2.0 grandes ventajas, así como su relación con la gestión del conocimiento.

Abstract

The aim of this study is to analyze the possible competitive strategies of traditional travel agencies. After two decades of increasingly dominant presence of e-commerce and Internet in tourism, the traditional travel agencies have seen their market share to decline due to online sales (the direct sale by service providers or through online travel agencies). This thesis considers the customer confidence in travel agencies as the cornerstone of any traditional agency to stay in the market, supported by the professionalism of its agents and its ability to innovate, introducing new products and destinations, and meeting market trends.

Travel agencies, as the final link in the distribution chain, have been most affected by the emergence of the Internet. The globalization of the distributors of tourism services via the Internet has intensified competition with strong impact on traditional travel agencies. However, many travel agents stay in business and are competitive. After conducting a survey base on clients of Spanish travel agency, the results show that, credibility-based and the benevolence based trust is a key element in the loyalty of the tourists in the era of the information. This paper also proposes the Web 2.0 as a powerful tool to improve travel agencies competitiveness in destinations and markets knowledge. This study conceptualizes the web 2.0 and all its functions and business applications are identified. Technological and social changes that allow companies to obtain great advantages of Web 2.0 are described as well as their relationship with knowledge management.

RESUM TESI DOCTORAL

L'objectiu del present treball és analitzar les possibles estratègies competitives de les agències de viatges tradicionals. Després de dues dècades de presència cada vegada més dominant del comerç electrònic i internet en el sector turístic, les agències de viatges tradicionals han vist com la seva quota de mercat s'ha reduït a causa de les vendes en línia d'altres models de negoci, ja sigui la venda directa dels proveïdors de serveis o a través de portals i agències de viatges en línia. Aquesta tesi considera la confiança del client en les agències de viatges com la pedra angular de qualsevol agència tradicional per romandre en el mercat, sostingut per una professionalitat dels seus agents i la seva capacitat per innovar, introduir nous productes i conèixer destins i tendències del mercat.

Les agències de viatges, com la baula final a la cadena de distribució, han estat les més afectades per l'aparició d'Internet. La globalització dels distribuïdors de serveis turístics a través d'Internet ha intensificat la competència amb fortes repercussions en les agències de viatges tradicionals. No obstant això, moltes agències de viatges romanen en el negoci i són competitives. Després de realitzar una anàlisi basada en enquestes a clients d'agències de viatges espanyoles, es va trobar la confiança basada en la credibilitat i la confiança basada en la benevolència com un element fonamental en la lleialtat dels turistes a l'era de la informació.

Aquest treball també proposa la Web 2.0 com un element clau per obtenir competència en destinacions i mercats per part de les agències de viatges. De manera teòrica, aquest estudi conceptualitza la web 2.0 i s'identifiquen totes les seves funcionalitats i aplicacions d'empresa. Es descriuen els canvis tecnològics i socials que permeten a les empreses obtenir del web 2.0 grans avantatges, així com la seva relació amb la gestió del coneixement

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Importancia del sector turístico

La actividad turística es esencial para el desarrollo económico de muchos países (Ferguson, 2007; Sequeira y Nunes 2008). El aumento de los viajes y el turismo en los años 2013 - 2014 ha demostrado ser significativa y muestra la capacidad de recuperación a nivel mundial de este sector. A pesar del crecimiento económico lento en las economías avanzadas y las tensiones geopolíticas en algunas regiones, el sector turístico todavía representa una gran parte de la economía global (estimado en aproximadamente 9% del PIB mundial, o 7 billones de dólares) y el empleo, a la vez que el número de viajeros internacionales continúa aumentando. De acuerdo con el World Travel & Tourism Counsel (WTTC), se prevé que el sector turístico continúe creciendo al 4% anual, más rápido que los servicios financieros, transporte y de fabricación (World Economic Forum, 2015).

Según el informe anual de 2015 de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015” (World Economic Forum, 2015) la industria de turismo sigue creciendo rápidamente, y ha demostrado ser resistente a la crisis. Además, el desarrollo del sector turístico ofrece oportunidades de crecimiento para todos los países, independientemente de su riqueza, y ofrece oportunidades de trabajo en todos los niveles de habilidad. Por otro lado, el desarrollo del sector turístico es complejo, requiere coordinación interministerial, y a menudo internacional, y también estrecha colaboración público-privada. La importancia para España del sector turístico es bien sabida. En el año 2014 se alcanzó la cifra récord de 65 millones de turistas extranjeros, es decir, un incremento respecto a los niveles de 2013 del 7,1 por ciento. Estos turistas extranjeros generaron unos ingresos individuales que revirtieron en forma de divisas netas de cerca de 800 euros por turista. En el año 2015, España lidera el ranking “The Travel & Tourism Competitiveness Index” (TTCI), edición 2015 por primera vez, seguido de Francia (segundo), Alemania (tercero), los Estados Unidos (cuarto), el Reino Unido (quinto), Suiza (sexto), Australia (séptimo), Italia (octavo), Japón (noveno) y Canadá (décimo). Con hermosos lugares del patrimonio en todo el país, cuenta con las mejores notas de sus recursos culturales, y también calificaciones altas para viajeros de negocios con un significativo número de conferencias internacionales.

Tiene una alta clasificación (cuarto) en búsquedas en línea para entretenimiento - restaurantes, vida nocturna, fiestas, festivales musicales y atracciones -así como priorización de la industria de viajes

y turismo (sexto) e infraestructura de servicios turísticos (cuarto). Sin embargo, hay margen de mejora. El bajo rango para los negocios y medio ambiente (España ocupa la posición número cien de la clasificación) refleja la burocracia relacionada con permisos de construcción y un marco jurídico ineficiente, mientras que el mercado laboral aún se valora como algo rígido (lugar 113 del ranking) y ve un desajuste entre remuneración a los trabajadores y productividad (lugar 125) (World Economic Forum, 2015).

Por lo tanto, la importancia del sector bajo estudio despierta gran interés, tanto en ambientes académicos como empresariales, por investigar y comprender el funcionamiento del sector turístico, las transformaciones que se están produciendo en el sector, y sobre todo, cómo afecta la combinación de estos factores en la competitividad y las organizaciones dedicadas al turismo.

1.2. Las agencias de viajes en España

La industria del turismo representa el 12% del PIB de España. La mayoría de las agencias de viajes en España (99%) son pequeñas y medianas empresas de tamaño medio, aunque sus ventas sólo suponen el 51% de todas las ventas, en comparación con el 49% en las grandes empresas. Estas grandes firmas trabajan no sólo en el canal de distribución turística, sino también en otras actividades de la cadena de la industria del turismo. De acuerdo con las bases de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), en febrero de 2010, las agencias de viajes pequeñas y medianas reportaron sus peores resultados financieros, aunque también existe una gran variación en sus resultados. La mayoría de las agencias de viajes pequeñas operan desde un único establecimiento. En cuanto a los viajeros españoles, la principal razón para viajar al extranjero en 2008 fue el ocio, el placer o vacaciones (56,1%). Visitar a familiares o amigos representó el 20,9% de los desplazamientos. Los viajes de negocios representaron el 18,4%, casi el doble de la cifra para viajar dentro de España. El modo más utilizado de transporte para viajar a otro país era el transporte aéreo, lo que representa la mitad de todos los viajes al extranjero (50,5%). En el 28,0% de los viajes, los viajeros hacen una reserva directa con el proveedor de servicios, mientras que el uso de intermediarios profesionales especializados representó el 38,8% de los viajes (20,2% de los viajes con paquetes turísticos y 18,6% reservadas a través de una agencia de viajes u operador turístico).

1.3. Las TI e Internet como fuente de cambio de las estructuras de sectores e industrias

El potencial de internet para transformar los procesos de negocio y las estructuras de las industrias ha sido rápidamente reconocido desde la aparición de la red de redes a mediados de la década de 1990 (Keating et al., 2000; Werthner y Klein, 1999). Internet fue percibida desde sus inicios como una poderosa herramienta que permite a las pequeñas empresas acceder a un mercado potencial en todo el mundo y así competir con las grandes corporaciones con grandes redes de distribución.

El impacto de Internet en una determinada industria depende de las características del sector, pero las industrias de servicios en general (Crowston y Myers, 2004; Stare, Jaklic, y Kotnik, 2006) y la industria del turismo en particular (Buhalis, 2003) se consideran altamente influidas por las tecnologías de información (TI). De hecho, la industria del turismo ha sido pionera en el desarrollo de las TI, y prueba de ello es el conocido y estudiadísimo caso del sistema de reservas SABRE de American Airlines, la primera red de computadoras para uso civil que era completamente funcional en 1960.

Este uso innovador de las TI se suele atribuir al hecho de que el turismo es un sector intensivo en información. Los sectores intensivos en información cuentan con unas características que los hacen más proclives a utilizar de manera estratégica las TI e incorporar estas tecnologías en las actividades básicas del negocio. Se considera que una empresa es intensiva en información cuando la mayoría del trabajo que realiza tiene un carácter intelectual y sus empleados, la mayoría de ellos cualificados, conforman la principal fuerza de trabajo (McEvily y Chakravarthy, 2002). Son empresas que ofrecen productos y servicios utilizando como principal recurso el conocimiento de sus empleados y, por tanto, la gestión de la información juega un papel fundamental.

Aunque la definición de empresa intensiva en información es clara, no existe un criterio objetivo para determinar el grado de intensidad en información (Alvesson, 2000). Aunque en su clasificación sectorial según la intensidad tecnológica, la OECD (2006) no otorga a la industria turística una clasificación alta, no por ello deja de tener un alto contenido de conocimiento e información algunas de sus actividades, especialmente la relacionada con las la creación de productos turísticos (Garay y Ammetller, 2004). Sin embargo, para el caso especial de las agencias de viajes, dentro del sector

turístico, es imposible negar un alto grado de intensidad en el uso de la información. Para empezar, los productos ofrecidos por las agencias de viajes pueden considerarse como servicios puros, pues tienen las características de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y poca durabilidad (Chen, 2010). En segundo lugar, las necesidades de información de los turistas son variadas y a veces compleja. La información puede incluir el transporte, alojamiento, alquiler de coches, entretenimiento, comidas, problemas relacionados con la salud (vacunas y seguros de asistencia, por ejemplo), legales (visados) etc. Dadas estas características, es lógico que los considerables avances en TI de las últimas décadas hayan tenido un fuerte impacto en las agencias de viajes.

Sin embargo, la aparición de Internet va mucho más allá respecto al impacto de cuestiones operativas y de gestión de la información, y afecta de manera rotunda a la estructura del sector turístico. En el sector turístico, el acceso a la información por los posibles turistas, por lo general geográficamente distantes del productor de servicios, ha dado forma a la estructura del sector en los años previos a la aparición de Internet (Bitner y Booms, 1982). El control sobre la distribución promoción de productos por las agencias de viajes y operadores turísticos les ha dado tradicionalmente una posición negociadora fuerte.

La aparición de Internet ha roto esta posición de dominio, pues Internet facilita la comunicación directa entre los productores de servicios locales y los consumidores finales. En qué medida se ha producido este cambio y cuál es la evolución esperada para los próximos años, es una cuestión fundamental a tener en cuenta si se quiere tener un buen diagnóstico estratégico para la toma de decisiones en el sector turístico en general, y para las agencias de viajes en particular.

1.4. Internet y el sector turístico

El valor de Internet como una herramienta de promoción y comercialización en el sector turístico es indudable. Aunque el turismo es una experiencia física y requiere la presencia de los consumidores, y por lo tanto las actividades básicas de la industria están lejos de ser servicios puros, el acceso a los canales de distribución es un factor clave de éxito para un negocio donde los clientes están dispersos geográficamente. Los datos muestran un gran avance en los últimos 20 años en el porcentaje de las reservas realizadas a través de Internet. Por ejemplo, Wei et al. (2001) confirmaron a partir de datos recogidos a mediados de 1998 de los miembros de Global hoteleros que sólo una pequeña

proporción de las reservas en hoteles fueron recibidos a través de la web (menos de 1% de los hoteles había recibido más del 20% de las reservas a través de la web). Burns (1997) informó que, a finales de 1990, la parte de las reservas recibidas a través de Internet seguía baja en comparación con las reservas recibidas por medios convencionales, tales como teléfono, fax o correo. Algunos años más tarde, en 2002, las reservas de hotel a través de Internet se situó en el 7% (Wong y Law, 2005). Niemann, Mochol y Tolksdorf (2008) informaron que, en 2004, el mercado de reserva en línea en Europa fue del 8% del mercado total de la reserva. Según Marcussen (2008), en 2007, las ventas de viajes en línea alcanzaron cerca de 50 millones de euros en el mercado europeo (22% del mercado). Actualmente, América del Norte sigue siendo la región líder en el mundo en términos de ventas de viajes en línea (datos de 2013). Europa fue la segunda región del mundo 200 mil millones de dólares, con un 34% de penetración. Las ventas en línea del hotel están creciendo rápidamente en Europa Occidental, poniéndose al día con las ventas en línea de billetes de avión.

En Europa occidental, las ventas totales de hoteles representaron 36 mil millones de dólares en 2013, 26 % del total. Se espera que crezca a 60 mil millones de dólares para el 2017, llegando al 40 % de las ventas totales de hoteles (Euromonitor International, 2014). España ha tenido este mismo avance espectacular de Internet como canal de distribución en el sector turístico.

El porcentaje de empresas hoteleras que adoptaron el comercio electrónico en el año 1998 en España alcanzó apenas un 12%, y la actitud general era esperar los acontecimientos. Esta política se justifica por el pequeño porcentaje de las ventas a través de comercio electrónico a finales de los años 1990, menos del 5 % para el 84 % de las empresas en 2001 (Abella-Garcés et al., 2004). En 2007, el 26 % de los hoteles con menos de 10 empleados vendían a través de Internet, y este porcentaje se elevó al 60 % para los hoteles con más de 10 empleados. Según Bujarski y Kaci (2015), las ventas en línea de los hoteles en España superan 60%, destacando el crecimiento de herramientas de fidelización.

A pesar del avance considerable, la aplicación de comercio electrónico no pueden considerarse completa, y las razones no deben buscarse en problemas técnicos, como infraestructura necesaria de TI para el comercio electrónico, pues esta tecnología ha sido totalmente estandarizada y está disponible en un costo relativamente bajo, al menos en Europa y América. Podría, pues, concluirse tras la observación de los datos que en el sector de hospedaje la venta de servicios por vía

electrónica no es considerada esencial por un aún considerable número de organizaciones hoteleras. Según Heung (2003), este porcentaje relativamente bajo del comercio electrónico se debe más a la falta de interés o gestión que a cuestiones técnicas.

Pero esto no significa que Internet no es apreciado por la gran mayoría de los gerentes como una herramienta de promoción. No es una pregunta de recibir el pago a través de Internet, sino de ponerse en contacto con el cliente. De hecho, la percepción de Internet por los administradores ha cambiado radicalmente desde finales de 1990, y Internet es ahora considerado como la forma más eficiente para un hotel de ampliar sus ventas. 77,6 % de los directivos considera que la captura de nuevos clientes es el principal uso de Internet (Observatorio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2007), y la cifra se ha incrementado en los últimos 8 años. Estos datos muestran que la promoción en línea se ha convertido en lo suficientemente extensa para ser fundamental para el sector como un todo, y hay un gran aumento en el número de clientes que hacen reservas directamente en los sitios web de hoteles (Jeong, Oh y Gregoire, 2003). Sin embargo, la distribución de las ventas en línea entre las empresas de alojamiento es desigual, y la importancia de este canal de distribución en comparación con otras opciones tradicionales varía según los hoteles.

Hay que destacar que inicialmente algunos investigadores y profesionales, a principios de la década de 2000, consideraban que Internet iba a cambiar radicalmente esta estructura de la industria en muy pocos años. Sin embargo, el proceso ha sido más lento de lo esperado. Las razones son diversas, pero están principalmente relacionadas con los principales inconvenientes que se encuentra en el modo de comercio electrónico "business-to-consumers". Wolfe, Hsu y Kang (2004) consideran que las razones por las que los consumidores no compran los servicios de viajes en línea son la falta de un servicio personal, problemas de seguridad, la falta de experiencia y el hecho de que informarse correctamente sobre un determinado destino lleva mucho tiempo. Y, a pesar de que parte de estos problemas se están superando gradualmente y no es fácil romper con dinámicas del pasado, los datos muestran que Internet está ganando impulso. De todas formas, el efecto de la dimensión de promoción de Internet en las relaciones entre los diferentes agentes del sector turístico es complejo y el papel todavía importante de las ventas por canales convencionales juega y puede seguir jugando un papel relevante. Por tanto, el estudio del caso de las agencias de viajes tradicionales se sitúa como un fenómeno interesantísimo a analizar.

1.5. Las agencias de viajes y las ventas en línea

Las agencias de viajes constituyen un pilar fundamental de la actividad turística y todavía tiene una influencia considerable en la distribución de productos y servicios turísticos mediante el asesoramiento a los turistas potenciales (Weaver y Lawton, 2008). Las agencias de viajes realizan asesoramiento, intervención y organización de servicios turísticos a través de sus propios medios, o actúan como intermediarios entre los clientes y los agentes que proporcionan un servicio. En este sector, la competencia es feroz y la cuota de mercado de las agencias de viajes es generalmente pequeña (Barros y Matías, 2006). La llegada de Internet ha cambiado profundamente la posición de las agencias de viajes tradicionales como intermediarios (Buhalis y Ujma, 2006, pp. 171-180).

En este nuevo contexto, el papel de las agencias de viaje y el valor que pueden ofrecer a sus clientes ha cambiado y necesita ser repensado si las agencias de viajes quieren seguir en el negocio. La situación que afrontan las agencias de viajes es compleja y la simplificación del problema a una cuestión de elección por parte del cliente entre las agencias de viaje tradicionales e Internet podría ser una aproximación que no refleja la complejidad y las múltiples dimensiones y actores del negocio turístico tras la llegada de Internet.

Efectivamente, el fenómeno de desintermediación (Dilts y Prough, 2002) está presente en el sector turístico, pero esta simplificación ignora el hecho de que muchos sitios web que ofrecen servicios turísticos (alojamiento, vuelos, restauración, etc.) están a cargo de agentes de viaje y muchas empresas que ofrecen servicios de viajes en línea (agencias de viajes online) también ofrecen estos servicios a través de otros canales (Lang, 2009).

Además, las agencias de viajes tradicionales también han incorporado internet y las redes sociales como herramientas de trabajo habituales (Novak y Schwabe, 2009), aunque sea de manera forzada. Hung et al. (2011) encontraron que la reserva en línea por muchas agencias de viajes se ve obligada por las prácticas similares de sus competidores y clientes. Dado que los mercados de Internet y electrónicos han transformado profundamente la industria de servicios de viajes y cuestionado la propuesta de valor tradicional de las agencias de viajes: ¿Cuál es la razón de su existencia si la información es abundante y las transacciones se puede realizar de forma flexible en la interacción directa entre comprador y vendedor en Internet? Las agencias de viajes tradicionales están

luchando para desarrollar nuevas propuestas de valor que las diferencien frente a la competencia de Internet, en gran parte basadas en la ampliación de su alcance a través de filiales en línea. Para ello es necesario analizar los procesos de re-intermediación basado en una nueva forma de agencia de viaje experta en TI que integra las ventajas de las tecnologías interactivas y canales de Internet con las ventajas de la interacción directa con el cliente en el entorno de la agencia de física (Novak y Schwabe, 2009).

2. Objeto y objetivos de la investigación

El **objeto** de estudio de esta investigación son las agencias de viajes tradicionales, en un contexto complejo donde el desarrollo del comercio electrónico abarca un porcentaje del mercado muy relevante y ejerce una fuerte presión sobre las pequeñas y medianas agencias de viajes. Los turistas tienen un fuerte sentido de riesgo e incertidumbre durante el proceso de compra, ya que por lo general no pueden experimentar el producto con antelación. Así, en términos de competitividad, la reputación de una agencia de viajes es una característica básica para los clientes (Chen and Chen, 2010). Según lo propuesto por Huang (2013), las agencias de viajes necesitan construir ventajas de reputación para ganar la competitividad en el mercado.

Como bien razonan Keh i y Xie comentan (2009), las agencias de viajes tradicionales pueden basar su estrategia competitiva en una buena reputación para generar confianza entre los clientes acerca de los productos de viaje y sus servicios. Es importante para los gerentes de agencias de viajes entender cómo una buena reputación puede servir como un indicador de la calidad de los servicios y productos que suministran a sus clientes (Hansen et al., 2008) y como elemento de fidelización y mantenimiento de la cuota de mercado. Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es comprender las relaciones entre la reputación de una agencia de viajes y las variables que afectan el futuro comportamiento de compras de los clientes y la recomendación de la agencia por parte de éstos (Chang, 2015).

Uno de los **objetivos** de esta investigación es proporcionar evidencias empíricas de la importancia de una estrategia centrada en el cliente para las agencia de viajes y el desarrollo de la lealtad de actitud de un cliente hacia esa organización, fidelización que permite el establecimiento de relaciones duraderas y satisfactorias en un entorno tan complejo y desfavorable (Novak and Schwabe, 2009).

En los últimos años, el valor percibido por los turistas a la hora de repetir o recomendar un destino ha recibido gran atención por parte de los investigadores del turismo (Sánchez et al., 2006). Clarificar el concepto de valor percibido es crucial, ya que refleja la perspectiva del cliente. "Sólo es el cliente, no el vendedor o el servicio proveedor, quien puede determinar si un producto o servicio ofrece un valor" (Roig et al., 2006; Cockrill et al., 2009). Por ejemplo, incluso si los clientes perciben que una agencia de viajes tiene una buena reputación, el grado en que esta reputación influye en el comportamiento de recomendación a otros clientes puede estar mediado por las percepciones funcionales (ofrece una buena relación calidad-precio) y emocional (me da placer) (Yuan y Wu, 2008). A través del diseño de un modelo teórico explicativo basado en la coexistencia de dos métodos de venta y promoción en la misma empresa (en línea, cara a cara), este estudio contribuye al conocimiento de las necesidades y comportamientos del cliente (turista); el análisis del valor percibido por el cliente por parte de la agencia de viajes, de su satisfacción en los servicios prestados, así como la lealtad desarrollado con el servicio percibido, con el fin de permitir a la empresa a construir una relación a largo plazo con el cliente que produce valor.

Para ello es necesario conocer las variables antecedentes de la lealtad en las agencias de viajes e investigar cómo estas variables varían cuando los clientes asiduamente utilizan otros canales de distribución como son las plataformas en línea.

La necesidad de la investigación académica en este contexto se justifica por dos razones. En primer lugar, el turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento en todo el mundo y, en general, la Internet sigue ganando importancia en el sector turístico (Exceltur, 2014; Weaver y Lawton, 2007). El sector turístico ha experimentado dramáticos cambios en las últimas dos décadas y las agencias de viajes tienen determinantes únicos de riesgo sistemático debido al entorno empresarial (Lee et al., 2015). En segundo lugar, hay un debate en curso sobre el entorno competitivo de las agencias de viajes tradicionales en relación con la cuestión de la desintermediación y re-intermediación. La desintermediación se asocia generalmente con un papel significativamente reducido de intermediarios tradicionales (agencias de viaje y operadores turísticos) en la cadena de suministro del turismo debido a la introducción de los medios electrónicos que permiten a los consumidores a tratar directamente con los proveedores. El proceso de re-intermediación también ha dado lugar a un nuevo fenómeno, a saber, el surgimiento y la proliferación de intermediarios de viajes en línea (Novak y Schwabe, 2009).

Algunos de estos operadores (por ejemplo, eDreams, Expedia, Travelocity) han logrado un crecimiento considerable en los últimos años y, en consecuencia cuestionado algunos de los intermediarios tradicionales establecidos (Daniele y Frew, 2004).

Algunos estudios proponen que la accesibilidad de los sitios web de viajes en línea reduce la relevancia de las agencias de viajes, y esto podría resultar en última instancia los viajeros sin pasar por las agencias de viajes tradicionales (Buhalis y Licata, 2002). Sin embargo, otros señalan que una fortaleza clave de las agencias de viajes tradicionales es su capacidad de proporcionar información personal y asesoramiento a los viajeros (Van Rekom et al., 1999). En consecuencia, para las agencias de viajes que posicionan a sí mismos como asesores de viajes (Dolnicar y Laesser, 2007), la adopción y la explotación de la TI en los procesos de negocio es uno de los factores clave de éxito (Huang, 2006, Suárez et al., 2007 y Weaver y Lawton, 2007). La creación de conocimiento es reconocido como uno de los pilares de la creación de valor e innovación (Cambra-Fierro et al. 2011). En este sentido, la web 2.0 es capaz de crear nuevos conocimientos (Cegarra-Navarro et al., 2011) que ayudarán a las organizaciones a hacer frente a los numerosos desafíos que presenta el actual entorno competitivo (Rezaeenour et al. 2011).

Por lo tanto, otro de nuestros objetivos de este trabajo es analizar la web 2.0, así como sus características, y cómo pueden afectar al desarrollo de nuevos productos y acciones emprendedoras en las agencias de viajes tradicionales. Para ello es necesario clasificar las modalidades de la web 2.0 y las características que son propicias para implementar con éxito el modelo de gestión del conocimiento en una empresa y determinar el potencial que este nuevo paradigma tiene en la creación de valor para los clientes (Amit y Zott, 2001).

3. Posicionamiento teórico adoptado

En este estudio se han considerado las siguientes variables. En primer lugar, como variable dependiente, se ha considerado la lealtad a la agencia de viaje por parte del cliente. Como variable explicativa fundamental de la lealtad del cliente a una agencia de viajes tradicional frente a una agencia en línea, se ha considerado la confianza. Desde el punto de vista de un cliente, en un intercambio comercial, la confianza del consumidor que el proveedor le transmite tiene un efecto relevante en la lealtad (Sirdeshmukh, Singh, Sabol, 2002). La lealtad y la confianza, dependen a su

vez por la satisfacción por parte del cliente, expresado en este estudio como la calidad del servicio del valor percibido del servicio.

El comportamiento de los turistas es el resultado de la satisfacción del cliente con los servicios de agencia de viajes y su vínculo emocional con dicha agencia. La lealtad del turista también está influida por la calidad percibida del producto y su ventaja competitiva respecto a otros proveedores. Puede decirse que la evaluación positiva de la calidad del servicio por parte del cliente aumenta la satisfacción del cliente y las probabilidades de que se repeta el uso de los servicios de las agencias de viajes. Antes de proseguir con el desarrollo teórico, hay que hacer una reflexión sobre el precio, elemento siempre presente en la satisfacción del cliente. El precio de los servicios turísticos es la barrera que determina si finalmente si el turista sacrifica ese dinero con el fin de conseguir los servicios. Junto con la calidad y el riesgo percibido en la compra, el precio se destaca como un factor variable que tiene un impacto directo en la satisfacción del turista.

Sin embargo, este estudio considera que las agencias de viajes tradicionales no pueden tener una estrategia competitiva de bajo precio (comparado con las agencias en línea), y que en la mente del consumidor, el precio más alto es un símbolo de mayor calidad y que incluso, desde un punto de vista de lealtad, una estrategia de bajo precio puede ser contraproducente (Dodson et al., 1978). Es por ello, que este estudio ha centrado su atención en la confianza como factor clave de estudio. La influencia de las promociones de paquetes de viajes de los precios y la relación percibida, es decir, la relación precio, calidad percibida, y finalmente, la satisfacción del cliente es compleja, y se sale del ámbito de este estudio. El posicionamiento teórico que definen cada una de las variables estudiadas se comenta a continuación.

3.1. Los procesos de desintermediación - re intermediación y concentración el sector turístico

Uno de los efectos de Internet en la industria del turismo, de acuerdo con Buhalis y Zoge (2007), es que el poder de negociación de los compradores (consumidores) y proveedores (hoteles, restaurantes, etc.) se ha fortalecido debido a su capacidad para comunicarse directamente a expensas de los intermediarios. Es lo que se conoce como desintermediación. Sin embargo, esta desintermediación tiene sus límites. La industria del turismo, como en tantos otros sectores con una

fuerte presencia de la comercialización a través de Internet, está experimentando el fenómeno contrario, lo que se conoce como re-intermediación, es decir, aparecen intermediadores electrónicos, a través generalmente de grandes portales que funcionan como grandes agencias de viajes en línea, cuyo exclusivo negocio es funcionar como canal de distribución en línea de productos turísticos.

Este fenómeno digital tiene sus causas en la abrumadora cantidad de información en Internet, la falta de los clientes de confianza, la frustración de no encontrar la información buscada y la necesidad de ser recomendado por un experto (Smithson et al., 2012). Todas estas razones han hecho que el ideal de la directa comunicación entre el cliente y el productor no es siempre la opción más interesante para los clientes. Por lo tanto, el ciclo de desintermediación-re-intermediación en Internet tiene lugar con fuerza en diversos sectores, incluido el turismo, y estamos presenciando la proliferación de intermediarios virtuales a medida que la información de Internet crece de forma exponencial.

Como Palmer (1999) señaló al final de la década de 1990, con una clara visión de la industria, “una revisión de las funciones de los intermediarios de viaje conduce a la proposición de que hablar de tal desintermediación es prematuro y el proceso inverso de re-intermediación puede ser más apropiado en el sector de los viajes y el turismo”.

Por tanto, además de la desintermediación, se produce la re-intermediación en el sector turístico, como aparece en muchos otros sectores en los que el comercio electrónico es importante. Clientes, abrumados por la cantidad de información disponible en Internet y que carecen de confianza en la participación en relaciones directas con productores desconocidos, necesitan la ayuda de los profesionales de las agencias de viajes en quien pueden confiar (Smithson et al., 2011).

El crecimiento de los principales portales web de servicios turísticos ejemplifica este fenómeno. Esta re-intermediación en línea favorece la concentración de mercado, pues ya no es necesaria la cercanía del cliente. Los intermediarios siguen existiendo, pero de manera más concentrada. También los grandes tour-operadores pueden distribuir sus productos directamente. Todo esto se ha dejado notar en el fuerte ajuste de mercado y la desaparición durante el último lustro de muchas agencias de viajes y sus puntos de venta. El 89,8 % de los grandes grupos de agencias de viajes y

tour operadores españoles, aunque con algunos meses con altibajos de demanda, mejoraron sus resultados a lo largo de 2014 (un 63% superior al 5%), gracias en el 86,8 % de ellos a subidas de ventas y sus redoblados esfuerzos por bajar costes.

Una clave determinantes de la dinámica de 2014 es el mejor desempeño de las empresas de distribución y unidades de negocio especializadas en comercialización por el canal en línea. Una forma que permite compensar a las agencias de viajes esta pérdida de poder de negociación frente a grandes tour operadores o grandes agencias de viajes es negociar en forma conjunta con los proveedores y, en menor medida, llegar a acuerdos sobre precios de venta. Por otra parte, la alianza de colaboración horizontal debe tener un tamaño crítico para obtener ventajas sustanciales de su poder de negociación o compartió información sobre los mercados, los servicios y proveedores.

Esto hace necesario la utilización de sistemas de información interorganizativos y las tecnologías de información de manera estratégica. La utilización de Internet en las relaciones interorganizativas es una importante innovación basada en el conocimiento que es de gran interés tanto para los académicos como para los profesionales de la industria (Kumar y Becerra-Fernández; 2007; Stamboulis y Skayannis, 2003). Internet es particularmente poderoso en ciertos segmentos de la industria de servicios, incluido el turismo, donde la red de redes ha ido ganando popularidad durante las últimas dos décadas (Buhalis y Law, 2008). Por otra parte, el análisis del comercio electrónico desde la perspectiva de la Cadena de Suministro (siglas en inglés SCM) es un tema candente en la comercialización y gestión de la investigación (Harrigan et al., 2008). La literatura sobre SCM está fuertemente dominado por productos tangibles, por lo que exigen la investigación se centra en el sector de servicios y, en particular, en los servicios relacionados con el turismo, como las agencias de viajes (Buhalis y Law, 2008, Buhalis y Licata, 2002; y Zhang et al., 2009).

3.2. Fidelización y la lealtad del cliente en las agencias de viajes

A pesar de que el concepto de lealtad ha sido un tema clave en la comercialización del destino turístico de las últimas décadas, la cuestión de la lealtad del cliente en el caso de las agencias de viajes parece estar menos destacado en la literatura especializada (Ovidiu y Oana, 2014). Sin embargo, la fidelización debería ser un eje central en el caso de la estrategia competitiva de las agencias de viajes tradicionales. Los factores que permiten a los proveedores para lograr la fidelidad

de los clientes son variados y complejos, pero en el sector de los servicios, la calidad siempre juega un papel central. El servicio de calidad, a diferencia de la calidad del producto, no puede ser evaluado hasta que los clientes han experimentado el servicio. Por lo tanto, cualquier cliente que haya experimentado y comprueba que el servicio de una organización cumple con sus expectativas de calidad tendrá una razón de peso para repetir una compra con la misma organización, en lugar de correr el riesgo de cambiar de proveedor. Los investigadores confirman que la satisfacción del cliente influye positivamente en su lealtad. Los investigadores han informado una relación positiva entre la satisfacción y la lealtad, sobre todo con la componente actitudinal de lealtad (Kandampully, 2000). La calidad, sin embargo, no es la única variable que influye en la lealtad. Un cliente satisfecho puede no permanecer fiel a una marca o proveedor, y por tanto, deben existir elementos otros elementos subjetivos, además de la prestación de servicios. Entre estos elementos subjetivos, uno de los aspectos más destacados por la literatura de marketing relacional es la confianza. La confianza es un elemento básico para mantener relaciones satisfactorias (Suárez et al., 2007).

Numerosos estudios dentro de la literatura de marketing relacional se han centrado en el concepto de la confianza como elemento básico para mantener las relaciones a través del tiempo (Fullerton, 2005). Dentro del sector del turismo, muchos investigadores han demostrado la importancia de la confianza en el desarrollo de relaciones a largo plazo (Kang et al., 2004). El objeto, por tanto, de esta investigación es la relación que se establece entre las agencias de viajes y sus clientes. La fuerte relación estas empresas mantienen con sus clientes les permite proporcionar sus clientes un servicio personalizado y para contribuir a una relación de confianza. Además de destacar los factores antes mencionados (es decir, la calidad, la satisfacción, y la confianza), la literatura de marketing relacional cita otros aspectos como el compromiso, el coste del cambio, y el valor percibido.

De todos los factores de fidelidad que diferencian los modelos de negocio tradicionales de los modelos basados en Internet, la confianza y la calidad (entendida esta como la creación de un servicio que satisfaga las necesidades del cliente) son los más relevantes. La calidad en las agencias de viajes refleja la eficiencia y el conocimiento de productos y destinos. Como en el caso de los numerosos estudios en marketing relacional, este trabajo se centra en la confianza como elemento básico detrás de las relaciones que se mantienen en el tiempo entre clientes y proveedores (Ganesh et al., 2000; Ruyter y Wetzels, 2000), así como las posibles estrategias posibles para conseguir servicios innovadores y de calidad. La satisfacción y la confianza son dos de los conceptos más

ampliamente investigados en la comercialización. Numerosos estudios confirman que ambas construcciones median el impacto de variables tan importantes como la lealtad o la recomendación del tipo boca-a-boca (Palmatier et al., 2006; Szymanski y Henard, 2001).

Durante los últimos años varios autores (Homburg y Giering, 2001) han puesto de relieve la necesidad de investigar el papel mediador de la confianza y la satisfacción en los resultados. Muy relevante por su papel central en la toma de decisiones de los consumidores, es el impacto de la confianza en la elección del proveedor, y sin embargo no está plenamente evaluado en general en servicios donde el cliente los percibe como arriesgados si no se elige al proveedor adecuado, y en particular, en el caso de las agencias de viajes.

Pasamos a describir los dos aspectos clave de esta investigación, la confianza como elemento central de la lealtad y la obtención de la satisfacción a través de servicios competitivos e innovadores, ajustados a las necesidades de los clientes cada vez más exigentes y con más opciones de elección.

3.3. Calidad del servicio

La calidad del servicio se puede expresar como el juicio de los consumidores en general que resulta de la comparación que hacen los consumidores entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y percepciones de las acciones que realizan las empresas que prestan el servicio (Kassim y Asiah Abdullah, 2010). En los servicios, por lo tanto, la calidad del producto y la satisfacción del cliente están vinculados, y cualquier intento no teórico para diferenciarlos se encontrará con serias dificultades, Liljander (1994) sugirió que los modelos de satisfacción podrían ser denominados modelos de calidad de servicio percibida porque estudian los servicios en lugar de bienes de consumo. Parece haber consenso en las distinciones entre la satisfacción y la calidad del servicio. Mientras que la satisfacción se refiere al resultado de las transacciones individuales y el servicio en general y necesariamente requiere el individuo para experimentar el servicio (Giese y Cote, 2000), la calidad del servicio es la impresión general de la superioridad / inferioridad de la organización y sus servicios. La satisfacción se basa no sólo en la experiencia actual, sino también en la experiencia y percepciones esperadas del futuro, mientras que la calidad se corresponde con la percepción actual del consumidor acerca de un producto o servicio.

En la industria de servicios, las definiciones de la calidad del servicio se centran en satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, y qué tan bien el servicio entregado cumple con las expectativas de los clientes (Lewis y Booms, 1983). La calidad del servicio, por tanto, se puede definir como "la diferencia entre las expectativas de servicio del cliente y el servicio percibido". Si las expectativas son mayores que el resultado final, entonces la calidad percibida es menos que satisfactoria y, por lo tanto, se produce la insatisfacción del cliente (Parasuraman et al., 1988).

La demanda de los clientes de un servicio de calidad y con un alto valor ha quedado claro para las agencias de viajes en los últimos años (Ghada Abd-Alla, 2007). Entre todas estas demandas de los clientes, el servicio ha sido cada vez más reconocido como un factor crítico para el éxito de cualquier negocio. Sin embargo, es importante entender las actitudes de los clientes hacia la calidad del servicio proporcionada por los agentes de viajes, antes de implementar cualquier programa de mejora del servicio (Lam y Zhang, 1999).

3.4. Valor percibido

Un cliente comenzará a construir una relación de lealtad con una agencia de viajes cuando perciba valor en los servicios que ofrece la organización, es decir, que cualquier estrategia basada en la fidelización tiene que sustentarse siempre en una percepción de valor por parte del cliente (Rust et al., 2001). Según Rust, Zeithaml y Limón (2001, p.64), el valor percibido es una "evaluación objetiva realizada por el cliente de la utilidad de un servicio, basándose en las percepciones de lo que se da a cambio de lo que se recibe". En la percepción del consumidor el valor está relacionado con los beneficios de un producto / servicio en particular, menos los costos del mantenimiento de la relación con el proveedor.

El valor percibido por el consumidor es comparativo, personal y situacional. Está relacionado con el consumo del servicio que abarca experiencias y preferencias anteriores (Holbrook, 1999). Para Woodruff (1997), la mejor definición de valor percibido es una combinación de los conceptos existentes en la literatura: "la evaluación del producto en sus aspectos como un atributo, situación de uso y rendimiento". La tipología de Holbrooks (Holbrook, 1999) de valor percibido por el consumidor tiene tres dimensiones: extrínsecos frente intrínseca, auto-orientado frente a otros-orientada (otheroriented), y activa frente reactiva.

El valor extrínseco se refiere a una relación medios-fin entre el consumo y los objetivos y fines que han producido ese consumo. El consumo se centra en su capacidad funcional o utilitaria de servir a este propósito o meta. El valor intrínseco, por otro lado, se refiere al consumo como experiencia en sí misma. La dimensión auto-orientada se preocupa del acto de consumo de acuerdo a la forma en que el consumidor reacciona a ella o qué efectos tiene en el consumidor como individuo. Otros-orientada, por otra parte tiene que ver con cómo el proceso de consumo afecta a otras personas. Por último, la dimensión activa es cuando el consumidor hace algo con el producto como parte del proceso de consumo, y por lo tanto la dimensión reactiva se refiere a cuando el producto hace algo con el consumidor como parte del proceso de consumo.

3.5. La confianza

Hay muchos estudios que demuestran la relevancia de confianza en el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes en el sector turístico (Bejou y Palmer 1998; Kang et al 2005; Park, 2011). La confianza es esencial en el marketing relacional cuando se promueve la lealtad del consumidor (Garbarino y Johnson 1999), el compromiso relacional de naturaleza afectiva (Dwyer et al., 1987), y la rentabilidad (Doney y Cannon, 1997). Por lo tanto, este trabajo considera la confianza como el factor determinante en el desarrollo de la lealtad de los clientes en las agencias de viajes.

En todas las definiciones de confianza, aunque con diferencias entre disciplinas, hay variables en común, como la percepción de riesgo en una relación, la incertidumbre de las consecuencias futuras, y la interdependencia de intereses puede lograrse a través de la colaboración con otras personas involucradas en la actividad que se está analizando (Rousseau et al., 1998). Debido a diversas diferencias en la definición de la confianza, Rousseau et al. (1998) propuso la siguiente definición: "La confianza es un estudio psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de las intenciones o comportamientos de otra persona". La confianza es por tanto un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de las intenciones y comportamientos de los clientes (Haas Dornas et al., 2014). Para las agencias de viajes tradicionales es muy importante conocer cuál es su ventaja competitiva respecto a las agencias en línea, y para ello hay que conocer las dimensiones de la calidad que los consumidores aprecian en los proveedores en Internet. Yang y Jun (2002), en su investigación con grupos de consumidores que compran productos o servicios a

través de Internet, encontraron seis dimensiones de la calidad del servicio: fiabilidad, de acceso a la empresa, facilidad de uso, personalización, seguridad y credibilidad. Según estos autores, los clientes evalúan el desempeño de un proveedor de internet por su fiabilidad, precio, tiempo de entrega y la cantidad de productos ofertados.

En la conceptualización de la confianza, los autores suelen distinguir entre dos tipos: la confianza en la credibilidad de una entidad y la confianza en la benevolencia de una entidad (Kumar et al., 1995). La confianza en la credibilidad se centra en la medida en que un cliente cree la palabra de ese proveedor, que ese proveedor es fiable y sincero y que llevará a cabo su función de forma efectiva y fiable.

La confianza en la benevolencia se centra en la percepción de un cliente de que el proveedor de servicios está preocupado por el bienestar del cliente (Kumar et al., 1995). La dimensión de la benevolencia está en consonancia con el tema de la privacidad y los problemas de seguridad, puesto que la benevolencia implica que los vendedores todo en su mano para proteger a los clientes de cualquier problema derivado de un mal uso de información. La confianza, en su dimensión de benevolencia, es un factor clave en el comercio electrónico. De hecho, cualquier proveedor de comercio electrónico que no logra establecer una relación de confianza con sus clientes está condenado al fracaso (Beatty et al., 2011).

Para este estudio es importante la diferencia descrita entre la confianza generada por la experiencia de la agencia de viajes y su profesionalidad, y la confianza que genera la sensación de que la agencia de viajes es honesta. En el caso de la confianza basada en la experiencia, la mayor consideración que tienen de las agencias de viajes tradicionales en comparación con el comercio electrónico de la experiencia de los clientes en línea no está arraigado tanto en la experiencia de la agencia como en el exceso de información de los medios de comunicación en línea y la falta de claridad, libre debido a la retroalimentación. En términos de confianza basada en la benevolencia, los productos turísticos ofrecen un caso de estudio fundamental. El grado de incertidumbre suele ser alta, y los clientes utilizan naturalmente confianza y familiaridad como un medio para reducir esta incertidumbre (Gefen y Straub, 2004). En el caso del comercio electrónico, todos los estudios empíricos han apoyado esta declaración (Kim et al., 2009).

3.6. La confianza como elemento clave para conseguir la lealtad del cliente en las agencias de viajes tradicionales

Los mercados en línea están creciendo a un nivel sin precedentes, y el volumen de las transacciones en los mercados electrónicos se está expandiendo. Una razón obvia para esta nueva tendencia es que los consumidores en línea encuentran esta opción más beneficiosa, debido principalmente a unos costes de adquisición más reducidos, resultantes de la competencia y la posibilidad de comprar entre múltiples vendedores. Sin embargo, el número de incidentes de fraude en mercados electrónicos ha ido en aumento también.

Por ejemplo, el fraude en las subastas de Internet ha sido, con diferencia, el delito más denunciado, que comprende 42,8 % de los 49.711 totales de casos registrados en 2001, 61.0 % de los 63,316 casos en 2003, y el 35,7 % de los 219.553 casos en 2007 (Internet Crime Complaint Center, 2007). Los mercados electrónicos son especialmente vulnerables a las amenazas procedentes de las transacciones realizadas a través de Internet. Esto es principalmente debido a que el modelo de negocio de mercados electrónicos implica un intermediario que conecta vendedores con compradores y los intermediarios no son responsables del control de las operaciones de venta realizadas por los vendedores (Hong y Cho, 2011).

El riesgo percibido es generalmente reconocido como un determinante fundamental del comportamiento de los consumidores (Paulssen y Roulet, 2014). Si bien el nivel objetivo del riesgo asociado con muchas categorías de productos podría ser bajo, la intensa cobertura mediática de los defectos del producto y los fracasos de servicios han contribuido a aumentar la percepción de riesgo para ciertas categorías de productos (Tuu et al., 2011). Por lo general, este tipo de incidentes tienen un profundo impacto en el comportamiento del consumidor. La comprensión de cómo las percepciones de riesgo interactúan con los juicios de satisfacción de los consumidores y las percepciones de confianza y su impacto en la lealtad es, por lo tanto, una pregunta de investigación relevante (Grewal et al., 2007).

Rousseau et al. (1998) señalan que la confianza no es necesaria si una persona puede actuar con total certeza. Más bien, la confianza se vuelve relevante en condiciones de riesgo, donde la probabilidad de incurrir en una pérdida o un mal servicio es alta (Molm et al., 2000).

Esta posible pérdida o mal servicio es el elemento crucial que a la larga lleva a los clientes a exigir un determinado nivel de confianza. Por lo tanto, la confianza puede influir en el comportamiento sólo cuando se percibe al menos algún nivel de riesgo (Rousseau et al., 1998). En situaciones en las que el riesgo percibido es alto, los individuos no pueden basarse simplemente en evaluaciones de desempeño satisfactorias (Paulssen y Roulet, 2014). Sorprendentemente, muy poca investigación ha analizado la percepción del riesgo asociado con las compras de viajes en línea. Los estudios han evidenciado que la percepción del riesgo se relaciona negativamente con la compra de los billetes de avión en línea (Kim et al., 2009 y Kolsaker et al., 2004).

Teniendo en cuenta no sólo los billetes de avión, pero todos los tipos de servicios de viajes, Jensen (2012) encontró que el riesgo percibido se relacionó negativamente con la intención de los consumidores a comprar de viajes online.

En nuestro caso, al igual que para Amaro y Duarte (2015), la percepción de riesgo se define como la posible pérdida potencial percibida por un consumidor al considerar la compra de viajes en línea, en comparación con la compra de viajes en línea. Estos autores comprobaron que a pesar de que la confianza y la seguridad en los sistemas informáticos están aumentando (Bogdanovych et al., 2006) y las compras en línea es hoy en día una práctica común, el riesgo percibido continúa afectando negativamente a las intenciones de compra de viajes en línea. Es interesante resaltar que según los resultados de Amaro y Duarte (2015), la confianza presenta un impacto estadísticamente significativo, aunque muy bajo, sobre las intenciones de compra de viajes en línea.

Estos resultados contradice un reciente estudio que encontró que la confianza fue el principal predictor de las intenciones para la compra de vuelos desde sitios web de soporte de bajo costo (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2014). Otros resultados indican que el comportamiento de las compras en línea, las visitas a sitios web de viajes y web de opiniones se basa en la superioridad de las agencias en línea sobre las más tradicionales, y que el comportamiento de las compras en línea se ve afectada por factores del uso de internet y las actitudes hacia la compra en línea de los clientes, pero sobre todo por la confianza del proveedor en línea (Ozturan et al., 2011). Estos estudios ponen de manifiesto la necesidad es nuevos estudios que analicen el efecto de la confianza en diferentes tipos de negocio (en línea y fuera de línea) y diferentes servicios.

3.7. Lealtad

La lealtad se puede definir como un apego total y a un profundo compromiso a un producto, servicio, marca, o a la organización de un comprador (Oliver 1999). Los clientes leales no sólo gastan más que los clientes habituales, sino que también actúan como defensores entusiastas del negocio. Por lo tanto, los clientes leales son considerados como la fuente más importante de beneficio, tanto para las agencias de viajes tradicionales, como para las agencias en línea (Flavián et al. 2006).

En la literatura se han identificado muchas fuentes de la lealtad (Hong y Cho, 2011). Por ejemplo, factores como la satisfacción del cliente (Chang y Chen 2009) y la confianza (Aydin y Özer 2005) se encuentran en las variables más importantes que crean la lealtad del cliente. Mayer et al. (1995) sostienen que hay tres características que causan la confianza de los clientes. Estos factores de confiabilidad incluyen la capacidad (o competencia), la benevolencia, y la integridad.

La capacidad o competencia permite tener competencia e influencia en algunos dominios específicos. Capacidad puede incluir un buen conocimiento del producto, la entrega rápida al cliente y la calidad del servicio, entre otros. La benevolencia, de acuerdo con Mayer et al. (1995), se refiere a la medida en que se cree que un proveedor (en el caso de transacciones comerciales) desea hacer el bien a sus clientes, al margen de un afán de lucro egocéntrico. El proveedor puede querer ayudar a un cliente sólo por ser bondadoso y efusivo, no porque el cliente lo exija ni porque haya alguna recompensa extrínseca para el proveedor.

Por último, la integridad tiene que ver con la percepción del cliente que el proveedor se adhiere a un conjunto de principios que el cliente encuentra aceptable (Mayer et al., 1995). Las investigaciones previas han abordado la lealtad desde tres perspectivas: la lealtad del comportamiento, lealtad de actitud y lealtad cognitiva (Caruana, 2002).

Estas tres perspectivas de la lealtad se reflejan en la definición de Gremler y Brown (1996) de la lealtad a un servicio como "el grado en que un cliente exhibe un comportamiento de compra repetitivo a un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera utilizar sólo este proveedor cuando una necesidad de este servicio surge "(p. 173). Lealtad conductual se refiere al comportamiento que los individuos muestran al comprar

repetidamente productos o servicios de la misma marca. Esta perspectiva de lealtad refleja sólo la frecuencia de compra, sin capturar las razones de la compra o los factores que influyen en la decisión (Dick & Basú, 1994). La lealtad de actitud constituye una actitud positiva hacia la organización, generada por el proceso de evaluación interna del consumidor. Junto a repetir el comportamiento de compra, la lealtad actitudinal abarca las preferencias del cliente y la disposición de los clientes hacia un determinado proveedor, lo que genera una disposición a la recomendación sobre el proveedor y la demostración de la confianza depositada en el proveedor.

Por último, una marca ha logrado la lealtad cognitiva cuando es la primera opción que aparece en la mente del cliente a la hora de tomar una decisión de compra (Han et al., 2011). Cuando un cliente es extremadamente leal, él o ella hacen caso omiso de otros proveedores. En otras palabras, al tener un comportamiento de compra de repetición, los clientes leales no consideran seriamente otras alternativas. Por lo tanto, este tipo de lealtad se puede medir como la lealtad de comportamiento, con diferentes grados de lealtad emergente dependiendo de la frecuencia de compra.

En este estudio, sin embargo, la evaluación de confianza de acuerdo a la frecuencia de compra puede causar problemas porque los clientes de agencias de viajes compran productos o servicios con poca frecuencia.

En la literatura se han identificado muchas fuentes de la lealtad del cliente. Entre los factores más relevantes, la satisfacción del cliente (Chang y Chen 2009) y la confianza (Aydin y Özer 2005) son los siempre señalados por los investigadores. Desde el punto de vista de marketing, la satisfacción del cliente siempre se ha considerado un factor determinante en el éxito de las organizaciones. Hunt (1977), uno de los investigadores pioneros en el campo de la satisfacción de los consumidores, define como satisfacción como "el carácter favorable de evaluación subjetiva del individuo de los diversos resultados y experiencias relacionados con la compra o el uso del producto". Por otra parte, Anderson et al (1994) definen satisfacción como "una evaluación global sobre la base de toda la experiencia de la compra y el consumo de un producto o servicio a través del tiempo". Por lo tanto, esta segunda definición ya establece una relación comprobada entre la satisfacción y la lealtad (Hyun 2010; Chen y Chen 2010), pero más relacionado con el componente actitudinal de la lealtad que el componente conductual.

La literatura existente ha demostrado que la satisfacción con el servicio tiene que ver con la confianza en el proveedor de servicios (Choi et al., 2010) y que puede afectar al compromiso con el proveedor (Oliver, 1999). Las investigaciones empíricas también demuestran que la satisfacción con el servicio puede conducir a la lealtad del cliente (Yu et al., 2006) a pesar de que no siempre garantiza la fidelidad (Leverin y Liljander, 2006). A pesar de las ligeras diferencias de opinión, es bien reconocido en la literatura que la satisfacción es una pieza fundamental para la fidelización de clientes y esencial en las agencias de viajes (Kakeeto-Aelen et a., 2014).

La literatura en marketing analiza el concepto de satisfacción desde dos puntos de vista, uno racional o cognitivo, y el otro punto de vista, el emocional (Bigné y Andreu, 2004). La satisfacción cognitiva es un juicio de valor donde se comparan las expectativas previas a la compra con las percepciones del servicio recibido. Por otro lado, el emocional se basa en las sensaciones finales después de experimentar el servicio.

Un enfoque emocional de la satisfacción implica considerar en la propia satisfacción aspectos de relacionados con la confianza y la buena intención y empatía que surge con el prestador de servicio, elementos muy ligados a las emociones. Por ello, este estudio adopta un enfoque cognitivo, más relacionado con la calidad percibida del servicio y el valor percibido.

4. El estudio empírico

Sierra (1995) define las unidades de observación como las realidades que se pretende observar, constituyendo el objeto global del estudio, ya que de ellas se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad. Estas hipótesis expresan, mediante términos de unión, relaciones entre variables referidas a unidades de observación determinadas.

La realidad que se pretende observar en este estudio son las variables que determinan fidelización o lealtad de los clientes de agencias de viajes tradicionales. Por tanto, las agencias de viajes, como organización o empresa, es la unidad de observación. La empresa constituye una entidad organizativa que toma sus propias decisiones en materia de estrategia competitiva y qué valor añadido se quiere dar al servicio prestado para atraer y mantener sus clientes.

Puesto que el objetivo principal de esta investigación es verificar la existencia de la relación entre lealtad, confianza, satisfacción del cliente y valor percibido, la unidad de análisis que vamos a considerar es la empresa. Se trata de la unidad de análisis por excelencia de los trabajos empíricos en el campo de la organización de empresas.

Dado el propósito del trabajo, el ámbito de estudio debe centrarse en pequeñas y medianas agencias de viajes con venta física, aunque puedan también combinar la venta a través de internet. Adicionalmente, la literatura recomienda el acotamiento sectorial dado que facilita la identificación y la medición de los recursos más críticos de las empresas (Dess, Ireland y Hitt, 1990), estableciendo además cierta homogeneidad en cuanto a los indicadores tecnológicos y económicos (Santarelli y Piergiovanni, 1996). Esto se consigue no solamente por la utilización de agencias de viajes tradicionales como muestra, sino también por central el estudio exclusivamente en agencias de viaje situadas en España, consiguiendo así cierta homogeneidad en las variables del entorno.

4.1. Recogida de información y base de datos

La información necesaria para la consecución de los objetivos del estudio y comparar la hipótesis propuesta se obtuvieron principalmente a través de dos rutas: la realización de entrevistas en profundidad (los usuarios finales de las agencias de viajes y), y mediante una encuesta (a los usuarios finales de las agencias de viajes). Durante octubre de 2008, 10 entrevistas en profundidad se realizaron con diferentes clientes de agencias de viajes. Los aspectos, elementos, las motivaciones, las restricciones y los patrones de conducta importantes para el usuario de una agencia de viajes que permiten una fidelidad auténtica, es decir, formas de lealtad de actitud. Todos estos aspectos fueron analizados desde el punto de vista del consumidor.

Para la contrastación empírica de las hipótesis, los datos utilizados en este estudio son secundarios y provienen de una encuesta de 2008 (Guijarro-García y Gil-Pechuan, 2009) realizada a los clientes de agencias de viaje en España. Esta base de datos se escogió por las siguientes razones. En primer lugar mide todas las variables consideradas en este estudio con escalas ya previamente validadas y utilizadas, y que cuentan con un amplio respaldo de la comunidad científica. En segundo lugar, el universo de estudio es el objetivo de este estudio, los clientes de agencias de viajes españoles.

El cuestionario es el instrumento básico para la obtención de datos en la investigación marketing. El cuestionario utiliza procedimientos estandarizados para interrogar preguntar a una muestra de personas representativas de un universo para recabar información de la realidad que se desea analizar (Brunet et al., 2000). García et al. (1994) recomienda la recogida de datos mediante encuesta por las siguientes razones. En primer lugar permite recoger información de diferentes aspectos en una misma encuesta. En segundo lugar, normaliza los datos recogidos, por lo que la comparación de éstos es inmediata. En tercer lugar, permite generalizar los resultados obtenidos al universo estudiado. Por último, y no menos importante en las ciencias sociales, permite el estudio de constructos no observables directamente, como actitudes y creencias de las personas encuestadas. Sin embargo, estos mismos autores (García et al., 1994) no dejan de reconocer las desventajas propias de la encuesta. La primera de ellas es que sólo se pregunta aquello que se ha previsto, y por lo tanto no es un método dinámico de investigación. El diseño de la encuesta encorseta en una estructura rígida la información que un determinado individuo preguntado posee.

Por último, siempre es un método costoso si la muestra es amplia. Para solventar el problema del coste, se suele recurrir a la modalidad de encuesta auto-administrada. En esta modalidad es el propio encuestado el que responde sin la necesidad de ningún encuestador. Este método es válido siempre que el encuestado tenga un mínimo de nivel educativo. Para el caso de España y los usuarios de agencias de viajes, se puede considerar que la población que no cumple estos criterios no es significativa. El universo de la encuesta de Guijarro-García y Gil-Pechuan,(2009) era cualquier persona que hizo un viaje reservado a través de una agencia de viajes (online o tradicional). La encuesta fue realizada en línea. Los encuestados recibieron un correo electrónico pidiéndoles que respondieran a un cuestionario alojado en una página web. En la realización de la encuesta se utilizó un muestreo de conveniencia simple para seleccionar la muestra. La encuesta arrojó una base de datos que comprende 434 casos. De estos casos, se seleccionaron los clientes que habían comprado con regularidad los vuelos que de cualquier tipo en internet. Estos clientes representan la muestra de los clientes que se utilizaron para el comercio electrónico (172 casos). Además, se seleccionaron los clientes tradicionales que utilizan las agencias de viajes para hacer cualquier tipo de compra (108 casos). El cuestionario contenía más de 90 ítems, para medir diferentes constructos entre los que se encuentra la lealtad actitudinal, la calidad del servicio (incluidos los aspectos relacionados con la eficiencia y la satisfacción general), las dimensiones (de credibilidad y competencia) de la confianza,

y las futuras intenciones de compra (lealtad). La selección de elementos siguió el proceso descrito en estudios empíricos previos (Geyskens et al., 1998). Además, hemos utilizado algunas variables de control comúnmente empleados en los estudios sobre el uso del comercio electrónico y el turismo y que también recogía la encuesta seleccionada.

5. Estructura de la investigación y los artículos presentados

El objetivo principal de la investigación empírica es medir la importancia de la confianza en la agencia de viajes para conseguir la lealtad de los clientes. El estudio empírico se presenta en dos artículos independientes. En el primero de ellos se estudia el impacto de la satisfacción del cliente, basado en una buena calidad de servicio, en la lealtad y la confianza actitudinal. En el contexto de las agencias de viajes en los años 2008-09, donde la competencia de las agencias en línea era ya remarcable, la confianza y el compromiso son la piedra angular del marketing de relaciones, y contribuye positivamente a la consecución de la lealtad actitudinal, que es adecuado para el mantenimiento de las relaciones con el tiempo. Siguiendo la metodología de modelos de ecuaciones estructurales analizan este valor de la confianza mediante una muestra compuesta por los clientes de agencias de viajes tradicionales. Se demuestra que la satisfacción tiene un impacto positivo en la confianza y la lealtad actitudinal. La confianza también actúa como un facilitador o mediador en la influencia de la satisfacción tiene en la lealtad. En el segundo artículo empírico investiga las diferencias entre los clientes tradicionales y aquellos que utilizan Internet con regularidad en la compra de los servicios turísticos. Entre los factores explicativos de la lealtad (es decir, la calidad del servicio, la confianza basada en la credibilidad y la confianza basada en la benevolencia), la confianza basada en la benevolencia aparece como un elemento fundamental en la lealtad de los turistas en la era de la información. En este segundo artículo se utilizaron modelos basados en regresiones. El tercer artículo, de carácter teórico, se conceptualiza la web 2.0 y se identifican todas sus funcionalidades y aplicaciones de empresa. Se describen los cambios tecnológicos y sociales que permiten a las empresas obtener de la web 2.0 grandes ventajas, así como su relación con la gestión del conocimiento. Se reflexiona sobre cómo la transferencia de conocimiento en la empresa puede crear valor a través de las aplicaciones web 2.0.

Por último, se desarrolla un modelo que relaciona la web 2.0 y su potencial para crear valor en la empresa, adaptando las dimensiones de Amit y Zott (2001) para el caso particular de la web 2.0.

6. Primer artículo: Lealtad actitudinal y confianza en el emprendimiento

Artículo completo en el anexo

Int Entrep Manag J (2013) 9:531–540
DOI 10.1007/s11365-011-0215-y

Attitudinal loyalty and trust in entrepreneurship: building new relationships

**Gunnar Prause · Marcelo Mendez Mendez ·
Sergio Garcia-Agreda**

Published online: 29 December 2011
© Springer Science+Business Media, LLC 2011

Abstract This paper studies the impact of attitudinal loyalty and trust in entrepreneurship, following a client-focused strategy. In this context, trust and commitment are the cornerstone of relationship marketing, and contributes positively to achieving attitudinal loyalty, which is suitable for the maintenance of relationships over time. This variable also acts as a facilitator or mediator on the influence satisfaction has on loyalty. We show that satisfaction has a positive impact on trust and attitudinal loyalty. Following structural equation modelling methodology we test all the relationships in a sample composed by travel agency customers.

Keywords Travel agencies · CRM · Loyalty · Satisfaction · Commitment · Loyalty · Trust · Client

Introduction

The interest aroused by this topic is owed largely to a profound social and economic transformation which has been experienced worldwide in recent decades. The tourist sector in general and the travel agency sub-sector in particular, currently find themselves in a rather complex and delicate situation, one that is highly dynamic due to factors such as technological innovations (Goktan and Miles 2011), a more demanding consumer, an increase in competition and changes in the tourism distribution system, which

G. Prause (✉)
Wismar Business School, Wismar University, Wismar, Germany
e-mail: gunnar.prause@hs-wismar.de

M. M. Mendez · S. Garcia-Agreda
Department of Business Administration, Bolivian Private University, Cochabamba, Bolivia

M. M. Mendez
e-mail: jmendez2@upb.edu

S. Garcia-Agreda
e-mail: sgarciaagreda@upb.edu

7. Segundo artículo: El valor de la confianza para conseguir la lealtad actitudinal de los clientes por parte de las agencias de viajes

Artículo completo en el anexo



Journal of Promotion Management



ISSN: 1049-6491 (Print) 1540-7594 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/wjpm20>

The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty

Carlos Devece, Sergio Garcia-Agreda & Belén Ribeiro-Navarrete

To cite this article: Carlos Devece, Sergio Garcia-Agreda & Belén Ribeiro-Navarrete (2015) The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty, Journal of Promotion Management, 21:4, 516-529, DOI: [10.1080/10496491.2015.1051409](https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1051409)

To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/10496491.2015.1051409>



Published online: 27 Aug 2015.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 1



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=wjpm20>

Download by: [University of Valencia]

Date: 10 September 2015, At: 02:43

8. Tercer artículo: Intervención emprendedora en los mercados electrónicos: La influencia de la participación de los clientes

Artículo completo en el anexo

Int Entrep Manag J
DOI 10.1007/s11365-011-0212-1

Entrepreneurial intervention in electronic markets: the influence of customer participation

**José M. Merigó · Cimar Rocha ·
Sergio Garcia-Agreda**

© Springer Science+Business Media, LLC 2011

Abstract In electronic markets, web 2.0 is emerging in a disruptive way. In this work we conceptualize web 2.0, identifying all its functionalities and firm applications. We describe technological and social changes that should brought in the firm to take benefit of the advantages of the web 2.0, as well as its relationship with knowledge management. We explain how knowledge transfer in the firm can create value through web 2.0 applications. Finally we develop a model who relates the web 2.0 and its potential to create value in the firm, adapting Amit and Zott (Strategic Management Journal 22: 493–520, 2001)'s dimensions to the web 2.0 particular case.

Keywords Electronics markets · Web 2.0 · Value creation · Knowledge management · Entrepreneurial intervention

Introduction

According to the report on the Information Society in Europe, published in 2010 by the Internet Users Association, the amount of information an Internet user in Europe


J. M. Merigó (✉)
Department of Business Administration, University of Barcelona, Barcelona, Spain
e-mail: jmerigo@ub.edu

C. Rocha
University of Antwerp, Antwerp, Belgium
e-mail: cimar@supernet.com.bo

C. Rocha
Centro Empresarial Latinoamericano (CEMLA), Cochabamba, Bolivia

S. Garcia-Agreda
Department of Business Administration, Bolivian Private University, Cochabamba, Bolivia
e-mail: sgarciaagreda@upb.edu

Published online: 29 November 2011

 Springer

9. Conclusiones

9.1. El futuro incierto de las agencias de viajes tradicionales

Junto con la proliferación de la desintermediación en la industria del turismo, los debates sobre la existencia de agencias de viajes tradicionales en un futuro no son escasos (Law et al., 2004). Hills y Cairncross (2011) observaron que algunos académicos y profesionales del sector son bastante pesimista y predicen que las agencias de viajes tradicionales desaparecerán, mientras que otros sostienen que permanecerán en sector y encontrarán siempre un nicho importante de mercado (Law et al., 2015).

Las agencias de viajes tradicionales ya llevan más de dos década sufriendo la tendencia hacia la desintermediación y al proceso de re-intermediación digital a través de grandes portales y están haciendo frente activamente a los cambios. El uso cada vez mayor de Internet y su popularización y avances significa inevitablemente que más consumidores harán reservas de viajes directamente a través de la red. En la actualidad, la mayoría, si no todos, de los servicios prestados por las agencias de viajes se pueden encontrar en Internet. Por lo tanto, las agencias de viajes no tienen otra opción que integrar la tecnología de Internet en sus operaciones y estrategias diarias para mantener su competitividad. El único camino posible es utilizar Internet como una herramienta estratégica y tratarla como una oportunidad en lugar de una amenaza. Sólo aquellas empresas que utilicen las TI correctamente y sepan establecer la estrategia de comercio electrónico tendrán alguna oportunidad de permanecer competitivo (Law et al., 2015).

El comercio electrónico está presente en las agencias de viajes tradicionales, no sólo en la relación con sus clientes. Estudios previos enfatizan la importancia del comercio electrónico en el sector de los viajes y el turismo, pero la evidencia empírica para tales efectos no está desarrollada (Tsai, Huang, y Lin, 2005) o los estudios que analizan este fenómeno son de carácter descriptivo (por ejemplo, Heung, 2003 y Law et al., 2004). En concreto, se ha prestado poca atención a cómo los gerentes de las agencias de viajes minoristas perciben las consecuencias de la adopción de tecnología de la información en sus relaciones con sus proveedores, y sobre todo, sus clientes.

En un estudio reciente sobre la gestión de la cadena de suministro del turismo, Zhang et al. (2009) afirman que "aunque algunos estudios de turismo se han ocupado de los problemas de gestión de la oferta, estos estudios se encuentran dispersos y carecen de un claro enfoque" (Pág. 5). Aunque el comportamiento de relación entre el mayorista y agencias de viajes minoristas ha sido estudiado empíricamente en el contexto de las agencias de viajes de Taiwán (Tsauro, Yung, y Lin, 2009), hay una falta de investigación sobre el papel de los negocios electrónicos en tal comportamiento relacional.

Debido a los efectos de la misma en las relaciones de la cadena de suministro, se necesita más investigación para analizar la adopción del comercio electrónico y su impacto en la calidad relacional en relaciones agencia mayorista de viajes. Todo esto significa que las agencias de viajes deben contemplar un cambio de estrategia para asegurar su supervivencia. Si las agencias de viajes optan por estrategias defensivas (manteniendo la base de clientes), debido a la pérdida de clientes tradicionales agencias de viajes y la fuerte competencia, la lealtad del cliente se convierte en un factor clave. Por tanto, es necesario entender la relación entre el cliente y la agencia de viajes y apreciar cómo ha cambiado desde la llegada de internet. Las relaciones son la piedra angular del sector turístico, donde las cuestiones de marketing y las interacciones entre las organizaciones y el cliente son numerosas y complejas (Suárez et al., 2007).

La experiencia del turista comprende varios servicios prestados por diferentes proveedores en diferentes puntos de la cadena de suministro del turismo. En este contexto, la agencia de viajes, como intermediario, juega un papel fundamental en el intercambio de información. Con la aparición de Internet, agencias de viajes han tenido que agregar valor a su servicio a través de la experiencia, ya que sus clientes tienen acceso a información similar y pueden comprar los servicios directamente al proveedor. Si los agentes de viajes no demuestran la experiencia y conocimiento en relación con las necesidades de sus clientes, se arriesgan a la situación en la que sus clientes pueden llegar a haber leído más información sobre un destino específico que las propias agencias de viajes (Buhalis y Ujma, 2006). No obstante, el valor de las agencias de viajes tradicionales ha sido destacado por muchos investigadores. Una característica irreplicable de los intermediarios tradicionales es la interacción entre los clientes y las agencias de viajes de manera directa y el contacto humano (Buhalis y Licata, 2002; Grønflaten, 2009). La necesidad de interacción es particularmente sobresaliente entre ciertos segmentos de clientes, como los viajes turísticos organizados, viajes de negocios, las personas con bajos ingresos, personas mayores, personas con bajo nivel educativo y

los clientes que compran productos complejos de viaje y servicios, tales como paquetes de luna de miel (Del Chiappa, 2013). Internet no puede sustituir los conocimientos profesionales de las agencias de viajes, que son imprescindibles para ofrecer una gama de productos de viaje que coincida las necesidades del cliente de manera eficiente. Las preocupaciones del consumidor de Internet se centran en la seguridad, la privacidad y la veracidad de la información, por lo que estas preocupaciones obstaculizan la presencia de proveedores en la red (Law et al., 2004). Por lo tanto, las agencias de viajes tradicionales siguen siendo indispensables desde el punto de vista de los clientes y su presencia en los mercados debería estar garantizada (Law et al., 2015).

Llegados a este punto, la pregunta que nos hacemos es ¿En qué medida la coexistencia entre agencias de viajes tradicionales e internet es posibles? A pesar del creciente uso de Internet y las tecnologías móviles para los propósitos de reserva, podemos afirmar por la supervivencia de muchas agencias de viajes que muchos clientes todavía seguirán dependiendo de las agencias de viajes para hacer las reservas y realizar compras relacionadas con productos y servicios turísticos.

Esta dependencia se puede atribuir a condiciones culturales, diferencias demográficas y regionales. Pero también al hecho de que las tecnologías simplemente no pueden reemplazar servicio ofrecido por seres humanos de manera directa y cara a cara. Además, algunas, si no muchas, de las limitaciones tecnológicas seguirán siendo una preocupación en los años por venir. Por lo tanto, ciertos grupos de clientes todavía buscarán el servicio profesional de agencias de viajes, pero lo harán esperando que dichas agencias pasen de meramente hacer reservas a brindar asesoramiento sobre planificación de viajes. Kaewkitipong (2010) afirma que las agencias de viajes deben responder positivamente a la amenaza potencial de desintermediación. Aunque tanto las agencias de viajes tradicionales como las de Internet (incluyendo sitios Web y otros canales en línea que son propiedad de los proveedores) son igualmente importante en la actualidad, el papel de las agencias de viajes tradicionales inevitablemente disminuirá debido a los beneficios de los canales en línea. Sin embargo, ambos canales coexisten y coexistirán si se complementan entre sí para ofrecer mejor servicios a los consumidores (Law et al., 2015).

Por lo tanto, el valor ofrecido por las agencias de viaje tradicionales a los clientes informados y activos en Internet debe ir más allá de la información, debe aprovechar el servicio personalizados y la interfaz humana, y ser apoyado por un profundo conocimiento del destino y el asesoramiento de

expertos, con la función de la transacción comercial como complementaria, y no como factor clave de negocio. De hecho, Lawton y Weaver (2009) demostraron recientemente que las agencias de viajes tradicionales ven la tecnología de Internet como una oportunidad más que una amenaza, porque piensan que los clientes compran en sus agencias después de hacer investigación en Internet.

La innovación y la mejora continua de los productos, servicios y procedimientos son las claves para competir con éxito en entornos turbulentos (Vila et al., 2012). En un mercado difícil y que cambia rápido cada vez es más difícil para una pequeña empresa desarrollar nuevos productos de forma individual, negociar con los grandes proveedores, prever las consecuencias de decisiones de la empresa o de tener algún control sobre el entorno de negocios. Así, como en la mayoría de las industrias de servicios, la verdadera ventaja competitiva se basa en la creación continua de conocimientos y experiencia. La experiencia y la innovación en las industrias de servicios se deben a la formación de los recursos humanos para mejorar la forma en que se presta el servicio.

Proporcionar un servicio requiere grandes inversiones en recursos humanos ya que los empleados deben tener las habilidades, el talento y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. En gran medida, la calidad del servicio prestado depende de las personas que intervienen en el proceso. La adaptación del servicio a las demandas del cliente requiere las políticas adecuadas para el acceso a los conocimientos y experiencia. Estas reflexiones genéricas sobre la innovación de productos y la importancia de fomentar el aprendizaje y gestionar el conocimiento para las empresas que operan en entornos turbulentos, se pueden aplicar con mayor razón si cabe a las agencias de viajes.

Argumentamos que los servicios de asesoramiento de viaje con ubicación física pueden crear un valor añadido significativo, si tienen éxito en el descubrimiento de las necesidades ocultas de los clientes, lo que aumenta la confianza y la construcción de relaciones en el proceso de asesoramiento y la creación de una mejor experiencia de usuario (Novak y Schwabe, 2009). Las agencias de viajes tradicionales están luchando para desarrollar nuevas propuestas de valor que los diferencien de la competencia de Internet, y entre estas nuevas propuestas se encuentra la ampliación de su alcance a través de filiales en línea. Se presenta un enfoque de re intermediación basado en una nueva forma de asesoramiento de viaje que integra las ventajas de las tecnologías interactivas y canales

de Internet con las ventajas de la interacción directa con el cliente en el entorno de la agencia de física. En particular, aparece un marco de re intermediación basado en la integración de las teorías de la información del comportamiento de búsqueda, la creación de valor interactiva y marketing relacional (Novak y Schwabe, 2009).

La necesidad de competir en un contexto cada vez más competitivo exige flexibilidad y la capacidad para hacer frente a estos desafíos. En consecuencia, las transformaciones se llevan a cabo tanto en las empresas como con las relaciones en toda la cadena de valor del servicio completo. Las agencias de viajes se han embarcado en un proceso de fusiones y adquisiciones en los últimos años (Barros y Matías, 2006; Huang, 2006). Sin embargo, en España el sector de agencias de viajes continúa en gran medida formado por empresas pequeñas y medianas. En España, algunas agencias de viajes han establecido alianzas de cooperación entre diferentes empresas, lo cual les permiten desarrollar su capacidad competitiva. La proliferación actual de alianzas comerciales es en sí misma una prueba de que tal práctica es una respuesta adecuada a las pequeñas empresas para hacer frente a las condiciones en el nuevo entorno. Aquí, las TI juegan también un papel clave en el desarrollo y funcionamiento de tales alianzas (Rindfleisch y Moorman, 2001).

9.2. Conclusiones desde la perspectiva web 2.0

En esta tesis hemos definido las características de este nuevo paradigma de comunicación empresarial, determinando las acciones que deben desarrollarse con el fin de crear valor empresarial. Dentro del ámbito de la web 2.0 hemos tratado el efecto empresarial de las redes sociales tecnológicas. Para una correcta implementación de la web 2.0 en la empresa, no únicamente hace falta una tecnología sino que ha de crearse una cultura participativa que fomente su uso y que cree sinergias entre sus usuarios, llegando a cambiar elementos de la aplicación a través de un proceso iterativo. A medida que los usuarios generen, enlacen y clasifiquen contenidos se crea una inteligencia colectiva que aumenta la participación y el desempeño del usuario. El objetivo de insertar la web 2.0 en la empresa es encontrar tecnologías que puedan relacionar los diferentes procesos de trabajo con el conocimiento que generan los diferentes empleados. En un entorno profesional cada vez más cambiante, adquieren mayor auge las aplicaciones dinámicas de gestión del conocimiento. En la medida en que se mejora la eficiencia, complementariedad, fidelización y novedad de las aplicaciones se estará creando valor para el cliente.

Hoy en día, hemos sido testigos del rápido crecimiento de una gran variedad de redes sociales tecnológicas, que publican contenido generado o agregado por los usuarios, que permiten a los usuarios calificar ese contenido publicado con etiquetas, comentarios, observaciones y recomendaciones, y que proporciona mecanismos que permiten el establecimiento de comunidades basadas en intereses compartidos de sus integrantes. Estas redes sociales permiten la visibilidad y persistencia de las acciones de comunicación, y expanden el rango de las redes y textos de los cuales los empleados pueden aprender en toda la organización, y con ello incrementar las oportunidades de aprendizaje social. Las redes sociales se han convertido en un fenómeno relevante ante la necesidad de crear relaciones sólidas, tanto en el ámbito personal como profesional. La evolución de estas redes debe seguir un enfoque multidisciplinario, tanto desde el punto de vista tecnológico como desde la investigación empresarial, ya que la web 2.0 hace referencia a las tecnologías, procesos y culturas necesarias para poder transformar los inputs de conocimiento de los usuarios, tácitos o explícitos, en outputs útiles para la comunidad de la red.

Las redes sociales son una interesante vía de construcción y gestión de la identidad digital de cada usuario. Su empleo permite corregir en gran medida la fragmentación de las identidades digitales, consecuencia directa de la gran diversidad de servicios web y herramientas en Internet. Adicionalmente son un importante e interesante catalizador de la convergencia entre la identidad digital y la analógica a través de la construcción y la gestión del perfil digital, constituyéndose una herramienta fundamental para el ciudadano que vive y se desarrolla en la sociedad en red. Merece especial mención la apuesta que muchas redes sociales directas están realizando por la integración del comercio electrónico a través del desarrollo del comercio social (social commerce), mediante la incorporación de tiendas online a través de las páginas creadas por empresas en este tipo de redes sociales. El atractivo de las redes sociales para la publicidad radica en la potencial capacidad de poder enviar mensajes a una gran cantidad de usuarios (potenciales consumidores), en muy poco tiempo, a través de un soporte que resulta mucho más económico que los medios tradicionales y que cuenta con la gran ventaja de una elevada capacidad de segmentación.

Partiendo del modelo de Amit y Zott (2001) el cual identifica cuatro fuentes de creación de valor en el e-Business: eficiencia, novedad, complementariedad y retención, se analiza la relación entre la calidad de la oferta online y multicanal y el valor percibido, tanto en la personalización de la misma, como en la eficiencia, innovación y complementariedad.

La eficiencia aporta una reducción de asimetrías de la información entre compradores y vendedores por el suministro de información actualizada y comprensiva. Además permite una más rápida y mejor toma de decisiones, una mejor selección del menor precio al reducir los costes de distribución, aumentar la velocidad de procesamiento de la transacción y el cumplimiento del pedido, beneficiando así a ambas partes.

Los autores, también destacan que la retención impide la migración de clientes y socios estratégicos, teniendo como base los costes de cambio y el enfoque de los Recursos y Capacidades de la empresa que sugiere qué activos estratégicos de la misma son estratégicos, destacando que la marca y la confianza entre comprador-vendedor contribuye a retener y fidelizar, en la que medida en que es capaz de poder personalizar productos y servicios. A diferencia de la Web 2.0 que se organiza en gran medida en torno al contenido, las redes sociales tecnológicas se establecen alrededor de los usuarios y promueven la visión de una Human-Centric Web, donde la red de personas y sus intereses se convierten en la fuente principal de información.

Como respuesta a un entorno cada vez más complejo, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management, CRM). En un contexto como el actual, el CRM se presenta como herramienta clave para el sector al posibilitar una diferenciación efectiva, mejora de la lealtad de los clientes y por tanto de la rentabilidad de la organización. El CRM facilita la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única, y para ello es necesario una filosofía de negocio centrada en el cliente, multicanal y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de atención al cliente, ventas y servicio. Los procesos de emprendimiento se ven complementados por el uso de tecnologías que acercan los usuarios a la empresa, en la medida en que vierten contenidos que crean valor, todo ello a través de un proceso de fidelización del cliente que se convierte sostenible en el tiempo. El descubrimiento de las redes sociales en el ámbito del marketing ha posibilitado el desarrollo de nuevas estrategias que son capaces de explotar el potencial inherente en toda red social de poder distribuir un mensaje entre millones de usuarios de una red social a un coste reducido.

No en vano, los consumidores consideran que, en lo referente a productos y servicios, las redes sociales son una fuente de información mucho más fiable que cualquier otro mensaje lanzando de manera corporativa desde las herramientas tradicionales del marketing mix.

La constante evolución de las redes sociales y el uso que se hacen de las mismas ha determinado que se desarrollen plataformas orientadas de manera específica a la comunicación intracorporativa, las denominadas Company Social Networks (CSN), o a la colaboración efectiva entre sus miembros, las Enterprise Social Networks (ESN). Creemos que en futuro cercano este tipo de aplicaciones va a aumentar significativamente su número de usuarios así como sus aplicaciones empresariales, combinándose con la revolución móvil. Iniciativas como la Web Mobile Initiative, que alienta al desarrollo de aplicaciones web capaces de ser visualizadas tanto en un navegador de ordenador como de un equipo móvil van a hacer que la web 2.0 tenga un mayor alcance. Los resultados empíricos de esta investigación, al igual que señalan los autores Amit y Zott (2001), constatan que la eficiencia en el servicio prestado por las empresas y la complementariedad de la oferta causan un efecto positivo en el valor percibido por el cliente, es decir, el cliente percibe un mayor valor en el servicio prestado al mejorar la calidad on line ofertada con un servicio personalizado en internet, consiguiendo de esta forma una mayor eficiencia en el servicio, al reducir tanto las asimetrías en la información, el tiempo de búsqueda y gestión, así como los gastos negociadores; al fidelizar mediante la personalización y también al innovar.

Sin embargo, no se puede afirmar que la oferta multicanal cause un mayor valor percibido en el cliente, esto puede ser debido a que la muestra analizada no perciban un mayor valor, dado que el cliente que compra por internet no suele comprar por otros canales y el que compra por canales tradicionales no lo suele hacer por internet con asiduidad.

Por otro lado, se valida que la satisfacción y la confianza del cliente con la relación de la empresa causen un efecto positivo en su lealtad actitudinal hacia el mismo. Los clientes desean sentirse satisfechos de forma general con la empresa, sirviendo esta satisfacción como continuidad de la relación por su efecto directo sobre la lealtad analizada, al aumentar la confianza que el usuario deposita en la misma. Por tanto, en el ámbito de los servicios turísticos, la aplicación de una estrategia cliente céntrica, la cual necesariamente implica una estrategia relacional, es relevante

como arma competitiva, ya que ayuda a fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de las necesidades de los mismos, consiguiendo beneficios para ambas partes.

En el modelo planteado queda de manifiesto que la lealtad actitudinal necesita de la confianza de los clientes, es decir, a medida que un cliente confía, no sólo demuestra hacia el mismo una fidelidad con repetición de compra sino también un comportamiento, creencias y una actitud positiva, capaz de convertir dicha relación en estable a lo largo del tiempo.

También cabe destacar como implicación empresarial que el desarrollo e implementación de estrategias CRM en el sector turístico debe estar precedida por un cambio a nivel organizativo. Las empresas deben llevar a cabo un liderazgo adecuado de la estrategia, haciendo partícipes a los empleados e implicando de forma intensa a los directivos en su puesta en marcha. Una vez que la empresa cuente con esta orientación cliente céntrica, y junto con unas capacidades avanzadas de gestión del conocimiento y la tecnología necesaria, la implementación del CRM tendrá los resultados esperados, tanto desde el enfoque financiero como de mercado. De este modo, las empresas deben considerar a Internet como una herramienta importante que ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Además, deben preocuparse en el desarrollo de confianza con sus clientes.

En esta línea, las redes sociales corporativas suponen nuevos retos para la empresa, pues atraer nuevos miembros a la red puede ser relativamente sencillo, pero fidelizar incluso a unos pocos es más complejo y es importante dar respuesta a las demandas de los miembros de forma continua. Sin embargo, incluso con miembros poco involucrados, las redes sociales corporativas son un medio privilegiado de comunicación de las compañías con estos. En contraste a los medios de publicidad tradicional, recibir los contenidos de la compañía es una opción voluntaria a la que los miembros de las redes sociales corporativas se han suscrito, por tanto los acogerán con mayor afección. Así pues, las redes sociales corporativas son una fructífera forma de promover la oferta de las compañías y desarrollar una buena imagen de marca.

Estas redes sociales deben promover la gestión de este nuevo canal de comunicación entre consumidores y la compañía, dentro de un espacio público. Por un lado, ofrece nuevas oportunidades para mejorar el servicio provisto por la compañía.

Por otro lado, en este ambiente no controlado de comunicación, los mensajes intercambiados públicamente llegan a una gran audiencia y su gestión debe ser muy sutil y no puede quedar en borrarlos o desecharlos por no resultar del agrado de la compañía. Promover la apertura, transparencia y adaptabilidad son los comportamientos más apropiados, incluso para tratar con los mensajes más inapropiados. La capacidad de aprendizaje organizativo (grado de experimentación, capacidad para asumir riesgos, capacidad de interacción con el entorno, capacidad de diálogo, capacidad para tomar decisiones participativas) tiene un efecto positivo sobre la introducción de redes sociales.

Son numerosos los ejemplos que vivimos en el mundo de la empresa en esta misma dirección: como el hecho de que felicitaciones, apoyos o críticas de clientes, y stakeholders en general, sobre productos, ofertas, lanzamientos, decisiones y acciones de la empresa nos permiten balancear decisiones que de otra forma se deberían tomar sobre análisis y estudios menos directos, más sesgados y menos inmediatos.

En este sentido, entendemos que el líder de la empresa contemporánea, inevitablemente debe incorporar y abrazar la filosofía de las redes sociales dentro de la cultura de su empresa, debe asegurar el óptimo uso transversal de estas en todos sus procesos, debe facilitar su aprovechamiento como herramienta de comunicación, diálogo, colaboración y gestión del conocimiento para los miembros de su empresa y para él mismo, incluso más allá, debe utilizar las redes sociales online como palanca impulsora para el liderazgo transformacional que demandan todas las organizaciones dentro de un entorno tan cambiante, como el de la sociedad híper conectada en la que vivimos.

9.3. El desarrollo de nuevos servicios y productos competitivos en las agencias de viajes

Las agencias de viaje se encuentran frente a dos duras realidades. En primer lugar, Internet ha aumentado la competencia, obligando a las agencias de viajes a desarrollar estrategias que les permita adaptarse a este entorno tan hostil. En segundo lugar, la función básica de las agencias de viajes de hace 20 años, es decir, actuar como intermediario entre clientes y proveedores, es menos relevante que nunca, y los proveedores de viajes deben buscar otros elementos en sus ofertas de servicio que los diferencien de los principales portales de turismo web.

Por otra parte, el mercado del turismo está cada vez más segmentado en grupos de consumidores con diferentes intereses y necesidades. Esta segmentación fuerza a las agencias de viaje a especializarse, lo que puede ser perjudicial para las agencias de viajes tradicionales con un pequeño mercado local (Dolnicar y Laesser, 2007).

A esta necesidad de especialización, se añade la tendencia general en todos los sectores, producido entre otros factores por los avances tecnológicos, la intensificación de la competencia y la globalización, de ir hacia ciclos de vida de los productos más cortos, cambios de consumo rápido y el aplanamiento de los mercados. La industria del turismo no es una excepción, ya que la tecnología transforma continuamente los requisitos y el comportamiento de los viajeros globales, los modelos de negocio y los servicios turísticos. En consecuencia, el desarrollo continuo de nuevos servicios es a la vez una necesidad de supervivencia competitiva y para las empresas de turismo. De hecho, el desarrollo de servicios nuevos (NSD) se defiende como una de las más importantes competencias empresariales competitivos (Storey y Easingwood, 1999; Sigala y Chalkiti, 2007). Para generar y aplicar eficazmente las nuevas ideas de servicio, las empresas deben desarrollar procesos NSD flexibles, lo que les permite integrarse y cooperar con una amplia variedad de expertos, socios y clientes, de los que pueden tener acceso a información valiosa y competencias (Sigala, 2012). De hecho, los estudios han demostrado que el fracaso de las empresas para introducir nuevos servicios de éxito se debe principalmente a la falta de una comprensión del mercado y la orientación (Martin y Horne, 1995) y sus incapacidades para identificar y utilizar nuevos conocimientos de mercado (Menor et al, 2002).

En concreto, en un profundo conocimiento y comprensión de los clientes, su situación, necesidades y deseos se recomiendan como los principales factores determinantes del éxito de NSD (Lagrosen, 2001; Lagrosen, 2005), y por tanto es un factor de éxito que deberían incluir todas las agencias de viajes en sus estrategias. Un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes o usuarios de un servicio es necesario para poder crear o adaptar los servicios que ofrecen las agencias de viajes. En este sentido, las agencias de viajes no pueden minusvalorar el valor aportado por las TI como herramienta de marketing y en especial lo que ha venido a denominarse la Web 2.0. La Web 2.0 ha causado el desplazamiento del valor y el poder de las empresas a los consumidores (Berthos et al., 2012). Web 2.0 puede ser un canal de marketing eficaz para ser utilizado en comunicaciones integradas y comercialización de los servicios turísticos (Sotiriadis y van Zyl, 2013).

Aparte de ser una poderosa herramienta de comunicación, la Web 2.0 también puede servir como una herramienta importante para la adquisición de inteligencia de mercado. Estudios anteriores sobre el uso de las aplicaciones Web 2.0 por los vendedores se centraron principalmente en la difusión de información de marketing sobre sus productos y servicios a los clientes. Sin embargo, las aplicaciones Web 2.0 también se pueden utilizar como herramientas para la adquisición de conocimiento de los gustos de los clientes, tendencias, destinos turísticos, etc. La identificación de tendencias y nuevas oportunidades de mercado a través de las redes sociales, y la recepción de alertas tempranas sobre problemas de productos de comentario en línea son un elemento clave en la gestión del conocimiento de las agencias de viajes. Además, puesto que los clientes también tienen en cuenta las redes sociales como fuentes más creíbles de información de la experiencia de otros clientes, la inteligencia de mercado adquirida a través de estos medios es vital para que los agentes de viajes elaboren su estrategia de marketing de acuerdo a las necesidades cambiantes de los clientes. En comparación con los tipos tradicionales de los medios de comunicación de marketing, las aplicaciones Web 2.0 contienen abundante información y recursos, son más interactivos, y ofrecen contenidos personalizables y personalizados.

Mejorar la calidad del servicio es una parte fundamental de cualquier estrategia de las empresas turísticas, pues operan en mercados competitivos, y es esencial para crear, mantener y aumentar la lealtad del cliente y asegurar la sostenibilidad de este tipo de empresas. La compra de un viaje a un cliente es una experiencia emocional y no sólo un negocio. Cuando los consumidores llegan a una agencia de viajes, casi seguro que ya han buscado en varios sitios información, ya sea en blogs especializados o simplemente en su grupo de conocidos.

Para los clientes de un proveedor de servicios de turismo, la existencia de confianza en un proveedor de servicios es extremadamente importante, ya que hay un alto grado de participación en la compra.

Por tanto, el contacto con el cliente se convierte en esencial y debe ser practicado con el máximo cuidado, tanto en la creación de confianza, como en la creación de valor para el cliente y la profesionalidad percibida por éste (Haas Dornas et al., 2014).

9.4. Limitaciones en la investigación

La presente investigación ha mostrado algunas limitaciones que deben ser consideradas a la hora de hacer uso de los resultados obtenidos. En primer lugar, los datos derivados del estudio empírico provienen de una muestra de ámbito geográfico limitado. En segundo lugar, se analiza la estrategia cliente-céntrica desde el punto de vista del consumidor final.

9.5. Futuras líneas de investigación

Entre las futuras líneas de investigación se propone la ampliación geográfica de la muestra así como analizar la estrategia cliente-céntrica desde la perspectiva de la empresa. Otra propuesta sería evaluar el efecto intercultural de la estrategia cliente-céntrica, debido a que las percepciones, actitudes y comportamientos de los encuestados están influidos por sus culturas, y de esta forma se podría saber si los resultados obtenidos pueden ser generalizados para otros países o para otros sectores que fuesen considerados.

10. Bibliografía

Abella-Garcés, S.A., Gorgemans, S., Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M. (2004). Implications of the internet – an analysis. *Tourism management*, 25 (5), 603-613

Alvesson, M., (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101- 1123.

Amaro, S., Duarte, P. (2015). An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online. *Tourism Management*, 46(): 64-79.

Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3): 472–509.

Aydin, S., Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7): 910–925.

Barros. C.P., Matias, A. (2006). Assessing the efficiency of travel agencies with a stochastic cost frontier: a Portuguese case study. *International Journal of Tourism Research*, 8: 367- 379.

Beatty, P., Reay, I., Dick, S., Miller, J. (2011). Consumer trust in e-commerce web sites: A meta-study. *ACM Computing Surveys*, 43(3): 14–46.

Bejou, D., Palmer, A.J. (1998). Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*, 12(1): 7–22.

Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: implications for international marketing strategy. *Business Horizon*, 55(3): 261-271.

Bigné, J.E., Andreu L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21: 89-120.

Bitner, J., Booms, H. (1982). Trends in Travel and Tourism Marketing: The Changing Structure of Distribution Channels. *Journal of Travel Research* 20(4):39-44

Bogdanovych, H. Berger, S. Simoff, C. Sierra (2006). Travel agents vs. online booking: tackling the shortcomings of nowadays online tourism portals. En M. Hitz, M. Sigala, J. Murphy (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2006*, Springer, Vienna, Austria (2006): 418-428.

Brunet, I., Bezunegui, A., Pastor, I. (2000). *Les tècniques d'investigació social i la seva aplicació*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

Buhalis, D., Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. London: Continuum

Buhalis, D., Licata, M.C. (2002), The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3): 207-220.

Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. London: Pearson Education. Buhalis, D., Ujma, D. (2006). Intermediaries: travel agencies and tour operators. En Buhalis, D. y Costa, C. (Edi.). (2006). *Tourism Business Frontiers: Consumers, products and industry*. Elsevier, London.

Buhalis, D., Zoge, M. (2007). *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*. *Information and Communication Technologies in Tourism*, proceedings of ENTER 2007 (481-492). Ljubljana, Slovenia: Springer-Verlag.

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 (4): 609-623.

Bujarski, L., Kaci, F. (2015). Informe phocuswright: tendencias globales en tecnologías turísticas. International conference La aventura del turismo. Madrid

Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3): 444– 467.

Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8): 811–828.

Cegarra-Navarro, J.G., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7): 1099–1119.

Chang, H.H., Chen, S.W. (2009). Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic commerce. *Information & Management*, 46(7): 411–417.

Chang, K-C. (2015). How travel agency reputation creates recommendation behavior. *Industrial management & data systems*, 115(2): 332-352.

Chen, C.F., Chen, F.S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1): 29-35.

Choi, J., Sohn, C., & Lee, H. J. (2010). The impact of multi-dimensional trust for customer satisfaction. *International Journal of Management Science*, 16(2): 81-97.

Cockrill, A., Goode, M.M., Beetles, A. (2009). The critical role of perceived risk and trust in determining customer satisfaction with automated banking channels. *Services Marketing Quarterly*, 30(2): 174-193.

Crowston, K., Myers, M.D. (2004). Information technology and the transformation of industries: Three research perspectives. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(1): 5- 28.
Chiappa, G. (2013). Internet versus travel agencies: The perception of different groups of italian online buyers. *Journal of Vacation Marketing*, 19(1). 1–12.

Daniele, R., Frew, A. (2004). From intermediaries to market-makers: analysis of the evolution of e-mediaries. En A.J. Frew (ed.) *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism* (546–557).

Dess, G.G., Ireland, R.D., Hitt, M.A. (1990). Industry effects and strategic management research. *Journal of Management*, 16: 7-27.

Dick, A., & Basú, k. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2): 99–113.

Dilts, J., Prough, G. (2002). Travel agencies: A service industry in transition in the networked economy. *The Marketing Management Journal*, 13(2): 96–106.

Dodson, J., Tybout, A., Sternthal, B. (1978). The Effect of Deals and Deal Retraction on Brand Switching. *Journal of Marketing Research*, 15(1): 72-81.

Dolnicar, S. Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46 (2): 133-146.

Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2): 35-51.

Escobar-Rodríguez, T., Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: an application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43: 70–88.

Euromonitor International (2014). The new online travel consumer. En línea <http://www.etoa.org/docs/default-source/presentations/2014-the-new-online-travelconsumer.pdf?sfvrsn=4>

Exceltur (2014). Perspectivas turísticas: Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015. En línea. <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf>

Flavián, C., Guinalú, M., Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information and Management*, 43(1): 1–14.

Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1372–1388.

Ferguson, L. (2007). The United Nations World Tourism Organisation. *New Political Economy*. 12(4), 557-568.

Ganesh, J., Arnold, M. J., Reynolds, K.E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing* 64(3): 65–87.

Garay Tamajón, L.A., Ametller Montes, G. (2004). Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimientos: la industria turística, el comercio y el transporte. I Jornades d’Economia del Turismo.

Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction. Trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.

García, M., Ibañez, M., Alvira, F. (1994). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social. Madrid: Alianza.

Gefen, D., Straub, D.W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: Experiments in e-Products and e-Services. *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 32(2): 407-424.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Kumar, N. (1998). Generalisations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223–248. Ghada Abd-Alla, M. (2007). Service quality of travel agents: the view point of tourists in Egypt. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 2(1): 63-87.

Giese, J.L., Cote, J.A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1): 1–22.

Gremler, D.D., Brown, S.W. (1996). Service loyalty: Its nature, importance, and implications. En B. Edvardsson, S.W. Brown, R.E. Johnston, (Eds.), *Advancing service quality: a global perspective*, International Service Quality.

Grewal, D., Iyer, G.R., Gotlieb, J., Levy, M. (2007). Developing a deeper understanding of post-purchase perceived risk and behavioral intentions in a service setting. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2): 250-258.

Grønflaten, Ø. (2009). Predicting travelers' choice of information sources and information channels. *Journal of Travel Research*, 48(2): 230-244.

Guijarro-García, M., & Gil-Pechuan, I. (2009). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM – modelo cliente céntrico – como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: Estudio empírico de la aplicación de un CRM – modelo cliente céntrico – en agencias de viajes. Doctoral thesis. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf>

Haas Dornas, K.B., Carvalho de Mesquita, J.M., Patrocínio, R. (2014). The Relationship between Trust, Value and Loyalty in the Internet Era. *Journal of Business and Economics*, 5(6): 802-812

Han, H., Kim, Y., Kim, E.-K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 1008– 1019.

Hansen, H., Samuelsen, B.M., Silseth, P.R. (2008). Customer perceived value in BtB service relationships: investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2): 206-217.

Harrigan. P., Ramsey. E., Ibbotson. P. (2008). e-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(4): 385-404.

Heung, V.C.S. (2003). Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1): 111-118.

Hills, J.R., Cairncross, G. (2011). How small regional accommodation providers view and respond to online intermediaries. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4): 249-262.

Holbrook M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York: Routledge.

Homburg, C., Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, 18(1): 43-66.

Hong I.B , Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. *International Journal of Information Management* 31(8) 469– 479

Hsu, C.H.C., Wolfe, K., Kang, S.K. (2004). Image assessment for a Destination with Limited Comparative Advantages. *Tourism Management*, 25(1): 121-126

Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies. *Tourism Management*. 27(6): 1308-1320.

Huang, L. (2013). Building a barrier-to-imitation strategy model in the travel agency industry. *Current Issues in Tourism*, 16(4): 313-326.

Hung, Y.C., Yang, Y.L., Yang, H.E., Chuang, Y.H. (2011). Factors affecting the adoption of e-commerce for the tourism industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(1): 105-119.

Hunt, H.K. (1977). CS/D overview and future research directions. En Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (455-488). Cambridge: Marketing Science Institute.

Hyun, S.S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2): 251–267. Internet Crime Complaint Center. <http://www.ic3.gov>

Jensen, J.M. (2012). Shopping orientation and online travel shopping: the role of travel experience. *International Journal of Tourism Research*, 14(1): 56–70.

Jeong, M., Oh, H. Gregoire, M. (2003) Conceptualizing web site quality and its consequences in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management* 22(2): 161–175.

Kaewkitipong, L. (2010). Disintermediation in the tourism industry: theory vs practice. En Nelson, M.L. (Ed.), *Sustainable e-Business Management*, Springer, Berlin.

Keeto-Aelen, T.N., van Dalen, J.C., van den Herik, H.J., van de Walle, B.A. (2014). Building Customer Loyalty among SMEs in Uganda: The Role of Customer Satisfaction, Trust, and Commitment. Working Paper No. 2014/06. Maastricht School of Management.
<http://www.msm.nl/resources/uploads/2014/04/MSM-WP2014-06.pdf>

Kandampully, J. (2000). The impact of demand fluctuation on the quality of service: A tourism industry example. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1): 10–19.

Kang, S.S., Okamoto, N., Donovan, H.A. (2004). Service quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioural intentions: Hotel and ryokan guests in Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(2): 189–202.

Kang, I., Jeon, S., Lee, S., Lee, C.K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3): 301–310.

Kassim, N., Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351–371.

Keating, M., Metz, P.D., Holcomb, C., Nicholson, M., Jones, D.L., Welch, J.A. (2000). How e commerce is transforming business processes. *Handbook of Business Strategy*, 1(1): 21–26.

Keh, H.T., Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7): 732 - 742.

Kim, L.H., Qu, H., Kim, D.J. (2009). A study of perceived risk and risk reduction of purchasing air-tickets online. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26 (3): 203–224.

Kolsaker, A., Lee-Kelley, L., Choy, P.C. (2004). The reluctant Hong Kong consumer: purchasing travel online. *International Journal of Consumer Studies*, 28 (3): 295–304.

Kumar, N., Shcheer, L.K., Steenkamp, J.E.M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1): 54–65.

Kumar, K., Becerra-Fernandez, I. (2007) Interaction Technology: Speech-Act Based Information Technology Support for Building Collaborative Relationships and Trust. *Decision Support Systems*, 43(2): 584-606.

Lagrosen, S. (2001). Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to Customer understanding. *The TQM-Magazine*, 13(5): 348-54.

Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: a relationship Marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4): 424-436

Lam, T., Zhang, H. (1999). Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20(3):341-343.

Lang, T.C. (2009). The effect of the Internet on travel consumer purchasing behavior and implications for travel agencies. *Journal of Travel Research*, 48, 230-244.

Law, R., Leung, R., Lo, A., et al. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3): 431-452.

Law, R., Lau, W. (2004), A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3): 117-131.

Law, R., Leung, K., Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2): 100-107.

Lawton, L.J., Weaver, D.B. (2009). Travel agency threats and opportunities: the perspective of successful owners. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1); 68-92.

Lee, Won S., Moon, J., Lee, S; et ál. (2015). Determinants of systematic risk in the online travel agency industry. *Tourism Economics*, 21(2): 341-355.

Leverin, A., Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4): 232-251.

Lewis, R., Booms, B. (1983). *The Marketing Aspects of Service Perspectives on Services Marketing*. Chicago, American Marketing Association.

Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different comparison standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7: 126– 142.

Marcussen, C.H. (2008). Trends in European Internet distribution of travel and tourism services, Centre for regional and Tourism Research, Denmark.

Martin, C.R., Horne, D.A. (1995). Level of success inputs for service innovations in the same firm. *International Journal of Service Industry Management*, 6(4): 40-56.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.

McEvily, S., Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4): 285-305.

Menor, L.J., Tatikonda, M.V., Sampson, S.E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20, 135-157.

Molm, L.D., Takahashi, N., Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition. *The American Journal of Sociology*, 105(5): 1396- 1427.

Niemann, M., Mochol, M., Tolksdorf, R. (2008). Enhancing hotel search with semantic web technologies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 3(2): 82- 96.

Novak, J., Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1): 15-29.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2007). *La Sociedad en Red 2007*. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/informeannual-2007>

OECD (2006). *Innovation and Knowledge-Intensive Service activities*. OECD.

Ovidiu, I. M, Oana, A. G., (2014). The Impact of Service Quality on Customer Behavioral Loyalty in the Case of Travel Agencies from Romania. *The Amfiteatru Economic* 16(8): 1191- 1204.

Ozturan, M., Karahoca, A., Karahoca, D. (2011). Determinants of Utilization of E-Travel Agencies: Case of University Students in Turkey. *Information-an International Interdisciplinary Journal*, 14(4): 1137-1149.

Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4): 33-44. Palmer, A. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1): 33-47.

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4): 136-153.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). SERVQUAL – multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.

Park, B. (2011). Differences in knowledge acquisition mechanisms between IJVs with Western vs Japanese parents: focus on factors comprising absorptive capacity. *Management Decision*, 49(3): 422-443.

Paulssen, M., Roulet, R. (2014). Risk as moderator of the trust-loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, 48(5/6): 964-981

Rezaeenour, J., Mazdeh, M.M., Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: a multi-stage study. *Management Decision*, 49(3): 309-329.

Rindfleisch, A., Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*. 65(2): 1-18.

Roig, J.C.F., García, J.S., Tena, M.Á.M., Monzonis, J.L. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5): 266-283.

Rousseau D.M. Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.

Rust, R.T., Zeithaml, V., Lemon K. (2001). O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporative, Porto Alegre: Bookman.

Ruyter, K., Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations inservice recovery: A cross industry perspective-International. *Journal of Service Industry Management*, 11(1): 91– 108.

Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R.M., Moliner, M.A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3): 394-409.

Santarelli, F., Piergiovanni, R. (1996). Analysing Literature-Based Innovation Output Indicators: The Italian Experience. *Research Policy*, 25(5): 689-711. Sequeira, T.N., Nunes, P.M. (2008). Does tourism influence economic growth? A dynamic panel data approach. *Applied Economics*. 40(8): 2431-2441.

Sierra Bravo, R. (1995). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.

Sigala, m., Chalkiti, k. (2007). Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: preliminary findings from greek hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6): 456-483.

Sigala, M. (2012). Exploiting Web 2.0 for New Service Development: Findings and Implications from the Greek Tourism Industry. *International Journal of Tourism Research*. 14(&): 551–566.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1): 15-37.

Smithson, S., Devece, C.A., Lapiedra, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small- and medium-sized tourism accommodation enterprises. *The Service Industries Journal*. 31(10), 1573–1587.

Sotiriadis, M. D., van Zyl, C. (2013). Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the case of twitter by tourists. *Electronic Commerce Research*, 13(1): 103-124.

Stamboulis, Y., Skayannis. P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. *Tourism Management*, 24(1): 35-43.

Stare, M., Jaklic, A., Kotnik, P. (2006). Exploiting ICT potential in service firms in transition economies. *The Service Industries Journal*, 26(3): 287–302.

Storey, C., Easingwood, C. (1999)- Types of New Product Performance: Evidence from the Consumer Financial Services Sector. *Journal of Business Research*, 46(2): 193-203.

Suárez, L., Díaz, A. M., Vázquez, R. (2007). Relationship marketing and information and communication technologies: Analysis of retail travel agencies. *Journal of Travel Research*, 45(4): 453–463.

Szymanski, D.M., Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 16-35.

Tsai, H. T., Huang, L., Lin, C. G. (2005). Emerging e-commerce development models for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26(5): 787–796.

Tsaur, S.H.,Yung, C.Y., Lin, J.H. (2009). The relational behavior between wholesaler and retailer travel agencies: evidence from Taiwan, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3): 333-353.

Tuu, H.H., Olsen, S.O., Linh, P.T.T. (2011). The moderator effects of perceived risk, objective knowledge and certainty in the satisfaction-loyalty relationship. *Journal of Consumer Marketing*, 28(5): 363-375.

Van Rekom, J., Teunisse, W., Go, F. (1999). Improving the Position of Business Travel Agencies: Coping With the Information Challenge. *Journal of IT & Tourism*, 2: 15-29.

Vila, M., Enz, C., Costa, G. (2012). Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1): 75-85.

Weaver, D.B., Lawton, L.J. (2008). Not just Surviving, but thriving: Perceived Strengths of Successful US-based Travel Agencies. *International Journal of Tourism Research*. 10(1): 41-53.

Wei, S., Ruys, H.F., Van Hoof, H.B., Combrink, T.E. (2001). Uses of the Internet in the global hotel industry. *Journal of Business Research*. 54(3): 235-241

Wong, J., Law, R. (2005). Analysing the intention to purchase on hotel websites: A study of travellers to Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3): 311-29.

Woodruff R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): 139-153.

World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. En línea <http://ep00.epimg.net/descargables/2015/05/06/f2c1e517ce56a6453171d3a9d1b1da05.pdf>

Yang Z., Jun M. (2002). Consumer perception of e-service quality: From Internet purchaser and non-purchaser perspective. *Journal of Business Strategies*, 19(1), pp. 19-41.

Yu, C.-H., Chang, H.-C., Huang, G.-L. (2006). A study of service quality, customer satisfaction and loyalty in Taiwanese leisure industry. *Journal of American Academy of Business*, 9(1): 126-132

Yuan, Y.H., Wu, C.K. (2008). Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 32(3): 387- 410.

Zhang, X., Song, H., Huang, G.Q. (2009). Tourism supply chain management: a new research agenda. *Tourism Management*, 30(3): 345-358.

Anexos

Attitudinal loyalty and trust in entrepreneurship: building new relationships

Gunnar Prause · Marcelo Mendez Mendez ·
Sergio Garcia-Agreda

Published online: 29 December 2011
© Springer Science+Business Media, LLC 2011

Abstract This paper studies the impact of attitudinal loyalty and trust in entrepreneurship, following a client-focused strategy. In this context, trust and commitment are the cornerstone of relationship marketing, and contributes positively to achieving attitudinal loyalty, which is suitable for the maintenance of relationships over time. This variable also acts as a facilitator or mediator on the influence satisfaction has on loyalty. We show that satisfaction has a positive impact on trust and attitudinal loyalty. Following structural equation modelling methodology we test all the relationships in a sample composed by travel agency customers.

Keywords Travel agencies · CRM · Loyalty · Satisfaction · Commitment · Loyalty · Trust · Client

Introduction

The interest aroused by this topic is owed largely to a profound social and economic transformation which has been experienced worldwide in recent decades. The tourist sector in general and the travel agency sub-sector in particular, currently find themselves in a rather complex and delicate situation, one that is highly dynamic due to factors such as technological innovations (Goktan and Miles 2011), a more demanding consumer, an increase in competition and changes in the tourism distribution system, which

G. Prause (✉)
Wismar Business School, Wismar University, Wismar, Germany
e-mail: gunnar.prause@hs-wismar.de

M. M. Mendez · S. Garcia-Agreda
Department of Business Administration, Bolivian Private University, Cochabamba, Bolivia

M. M. Mendez
e-mail: jmendez2@upb.edu

S. Garcia-Agreda
e-mail: sgarciaagreda@upb.edu

results in conflicts within channels and less commission for operating companies. Furthermore, one of the main functions of travel agencies is their role as consultant, which carries a high degree of interaction with clients. In order to preserve this relationship over time it is essential that there is reciprocal communication between both parties and a climate of trust (Camen et al. 2011).

In response to an increasingly turbulent, competitive and complex environment, both in the market-place and in technology, market orientation and relationship marketing coincide with a business strategy based on Customer Relationship Management (CRM) (Zhang and Duan 2010). The main aim of this research paper is to further studies done on the impact an implementation of a client-focused strategy in travel agencies can have on the client. Conversely, the aim is to explore explanatory variables of the client-focused strategy and provide empirical evidence on the subject.

Through the design of an explanatory theoretical model based on the coexistence of two methods of the same business (online, offline), this study contributes to: the knowledge of the client's needs and behaviours; the analysis of value as perceived by the client, of its satisfaction in service provided, as well as loyalty developed with the perceived service, in order to allow the company to build a long-term relationship with the client which produces value.

Therefore, this study aims to verify whether a positive and significant relationship exists between a client-focused strategy in a travel agency and the development of a client's attitudinal loyalty towards that agency which allows for the establishment of lasting and satisfactory relationships.

Literature review

Value can be conceptualized as the amount that buyers are willing to pay for what a company can provide. Conversely, that value doesn't consist only of what the customer gets from the good or service, but of obtaining that value for a period of time, not just for a specific instance in time (Vandermerwe 1996).

The creation and delivery of a greater value for the client means a continuous creation of business experiences that exceed the expectations of that client (Schiavone 2011). In that way, the creation of value for the client becomes an essential element of corporate strategy, since the ability of a company to generate this value is a determining factor in competitive advantages over direct competition. According to some authors, this greater value will result in the development of "authentic loyalty" (Dick and Basu 1994; Tjemkes and Furrer 2010).

The capacity an organisation has to generate value for its customers depends to a large extent on the capacity it has to satisfy that client's needs and expectations (Ruyter et al. 1998; Huarng and Yu 2011). Value is what mainly influences individual and corporate clients' decisions when deciding on purchases.

Other authors consider perceived value as a "global assessment" that the client develops from the usefulness of a product or service, based on the "the perceptions of what is received against what is given" (Zeithaml 1988; Tocquer and Langlois 1992; Caruana et al. 2000; Sambasivan et al. 2011). Thus, value is "a positive function of what is received and a negative function of what is sacrificed" (Oliver 1999).

Most studies highlight two major aspects of this concept. On the one hand the benefits the client receives when acquiring the product or service and on the other the sacrifice involved. However, not all studies agree with the components of these two aspects, although there is a general tendency to consider quality within the benefits and price of the product/service within sacrifice (Teas and Agarwal 2000: 278; Walter et al. 2001:366).

Literature on the subject indicates that there is a difficulty in defining the concepts of quality, value and satisfaction (Zeithaml 1988) since to explain each of them, researchers make constant references to the other. The concept of value goes beyond quality; it supposes progress in incorporating sacrifices and other additional benefits (Nandakumar et al. 2010; Hotho and Champion 2011). Studies that have looked at the relationship between both conclude that value is the result of quality, where value is understood as a higher order construction.

Regarding the link between value and customer satisfaction it is important to define the distinction and relationship between them, due to the natural affinity of these concepts. Although other authors consider that these two constructs can be confused, the difference is clear; these constructs are different (Sweeney and Soutar 2001; Laeequddin and Sardana 2010; Rausch and Anderso 2011). Whilst perceived value occurs at different stages of the purchase process, including pre-purchase, satisfaction is universally a post-use or post-purchase assessment. This affirmation allows a casual order to be established, where satisfaction is understood as a result of perceived value (Fornell et al. 1996; Caruana et al. 2000).

H1: The more a customer perceives value in the travel agency's service, the more satisfied the client will be with the service.

Much attention has been paid to satisfaction in the last few years, given the importance of the concept, which is seen as an antecedent to customer loyalty. From the marketing point of view, it has been considered a determining factor in the success of markets. Hunt (1977), one of the pioneering researchers in the field of consumer satisfaction, defines it as "the favourable character of the individual's subjective assessment of the various outcomes and experiences associated with purchase or use of the product." Alternatively, Anderson et al. (1994), define it as "an overall assessment based on the whole experience of the purchasing and consumption of an item or service over time."

There is a proven relationship between satisfaction and loyalty (Bitner 1990; Fornell 1992; Zeithaml et al. 1996; Oh and Parks 1997; Hyun 2010; Chen and Chen 2010), more to do with the attitudinal component of loyalty than the behavioural component.

H2: The more satisfaction the client feels towards their relationship with the travel agency, the more attitudinal loyalty they will have.

A review of the literature reveals that the cornerstone of relationship marketing is made up of a combination of trust and commitment. These concepts are influenced by the presence of factors such as a dependency between the parties, satisfaction, shared objectives, communication, switching costs or investments in specific shares, among others.

Trust is defined as the willingness to trust the other party in an exchange and to believe in their integrity and good faith. This definition explicitly points to

vulnerability, as any form of trust always involves assuming risks (Moorman et al. 1992; Mayer et al. 1995; Bigley and Pearce 1998; Zins 2001; Salavou 2010). The definition of trust most widely cited is that of Morgan and Hunt (1994), which defines trust as the reliability and integrity of the other party, with which they associate qualities such as; being consistent, competent, honest, fair, responsible, useful, considerate and gracious.

The relationships under study are those which are established between a travel agency and its clients. The constant interaction these companies have with their clients enables them to give a personalised, tailor-made service that contributes to an atmosphere of trust in the relationship.

H3: The more satisfaction the client has towards their relationship with their travel agency the more they will trust that agency.

There are many studies that show the relevance of trust in developing long-term relationships in the tourist sector (Bejou and Palmer 1998; Kang et al. 2005; Park 2011). Trust, therefore, is essential in relationship marketing when promoting: consumer loyalty (Garbarino and Johnson 1999), relational commitment of affective nature (Dwyer et al. 1987), and profitability (Doney and Cannon 1997).

Parasuraman et al. (1985) introduce the notion of trust as a critical factor for successful relationships in the service sector. The authors suggest that clients should be able to trust service providers, feel secure with how they are treated and trust the confidentiality of the information they provide. All these considerations are crucial when trying to gain client loyalty and contribute positively to a stable customer base for the company.

The commitment to a relationship assumes that this ongoing relationship is important enough to warrant maximum effort in maintaining it (Morgan and Hunt 1994). Research done on commitment in relationships includes some of the following aspects: Expectations of continuity (Ruyter et al. 1998; Crosby et al. 1990; Doney and Cannon 1997); desire for continuity (Moorman et al. 1992; Kumar et al. 1995; Caruana 2002; Mohr et al. 1996; Mittins et al. 2011) and willingness to invest (Morgan and Hunt 1994). Putting these three aspects together, Anderson and Weitz (1992) define commitment as: “a desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices in order to maintain the relationship and confidence in the stability of the relationship.”

When reviewing the literature on commitment, and as the authors note (Kim and Frazier 1997; Duffy 1998; Gilliland and Bello 2002), one can observe that commitment can come from two main sources: from the sentiments of the individual and from the economic implications that the relationship can have on the individual.

The conceptual model is shown in Fig. 1:

Methodology

The information needed to achieve the objectives of the study and compare the proposed hypothesis were obtained mainly through two routes: conducting in-depth interviews (to end-users of travel agencies), and by a survey (to end-users of travel agencies). During October 2008, 10 in-depth interviews were conducted with

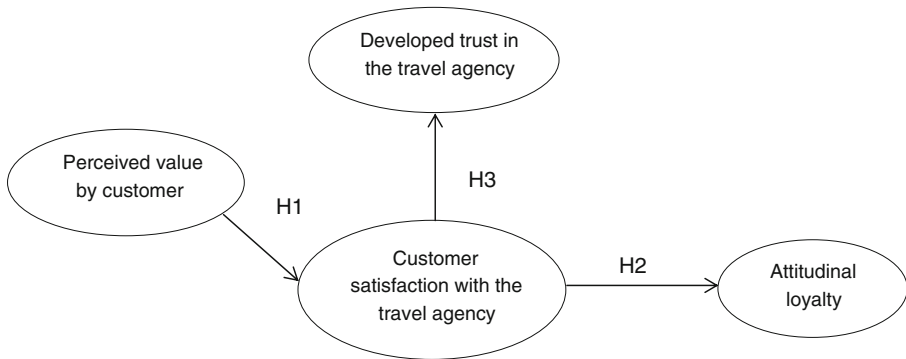


Fig. 1 Theoretical model

different travel agency customers. The aspects, elements, motivations, restraints and important behaviour patterns for the user of a travel agency which allow for an authentic loyalty, in other words, ways attitudinal loyalty can be measured, were all analysed from the point of view of the consumer.

The field work was done during the months of November and December 2008. The survey was conducted on paper, via email and by accessing a webpage, facilitating the work for both the person doing the survey and the person doing the research as the surveys were automatically recorded on a database, for subsequent use. The number of responses was 434, with a sampling error of 5%, in the worst case ($p = q = 50\%$) with a confidence level of 95%.

In order to measure the variables used in this model, 5 items for the variable perceived values were used, 9 items for satisfaction, 10 items for trust, 11 items for attitudinal loyalty and 4 for affective commitment. 4 items were used to measure motives, manner and frequency of purchasing travel and finally 7 items collected age, gender, family income, marital status, employment status, qualifications and job description. The items were measured with a Likert rating scale of 5 except for: one item of travel frequency and the items which describe the respondents' general information, employment status and qualifications. Completely disagree (=1: negative assessment) and completely agree (=5: positive assessment).

The measurement scales used were previously validated, taking into account the following studies: For the perceived value variable (Zeithaml 1988; Cronin et al. 2000); for satisfaction, (Andaleeb 1996; Söderlund 1998; Garbarino and Johnson 1999; Ganesh et al. 2000; Sharma and Patterson 2000; Sivadas and Baker-Prewitt 2000; Mattila 2001); for trust (Moorman et al. 1993; Morgan and Hunt 1994; Doney and Cannon 1997; Selnes 1998; Gwinner et al. 1998; Tax et al. 1998; Price and Arnould 1999; 2000; Sitlington and Marshall 2011); for affective commitment, (Morgan and Hunt 1994; Andaleeb 1996; Tax et al. 1998; Garbarino and Johnson 1999; Hult et al. 2000; Sharma and Patterson 2000; Patterson and Smith 2001); for affective commitment and behavioural loyalty (Söderlund 1998; Garbarino and Johnson 1999; Price and Arnould 1999; Yoon and Kim 2000; Ganesh et al. 2000; Lee and Cunningham 2001; Mattila 2001).

The validity of the constructs considered is verified first with Cronbach's alpha internal consistency model. Secondly an exploratory factor analysis of the main

components is carried out in order to verify the individual reliability of each of the indicators with their respective construct used for the proposed explanatory model. The criteria for accepting that the reflective indicators are parts of the construct is a load higher or equal to 0.7. However many researchers state that this empirical rule should not be so rigid in the early stages of scale development and loads of 0.5 should also be acceptable. For this study the acceptance criterion of 0.6 load factor was used.

Results

The highest values of α (above 0.9) are for Trust, which shows a high trust factor as a measuring device. Higher than 0.8 are the α values for customer perceived Value, Satisfaction and Loyalty indicating an adequate reliability. The α value for affective commitment is 0.626 and therefore the scale reaches a moderate reliability. After the factor analysis it can be concluded that the reliability of the scale and the validity of the constructs is, in general, adequate.

Of those surveyed 53% were men and 47% female, 75.1% of the respondents work and have a household income of above €2,400 per month. The main reason for travel is leisure, over 95% and the second reason is to visit a person, over 72.3%. Business as a reason, has a percentage of over 60% and is in the age ranges of 25–34, 35–44 and 44 and above. Regarding the frequency of travel; of the respondents that travel for leisure, 56.4% travel between 2 and 5 times per year, those who travel for business 35.1% travel between 2 and 5 times per year and 32.4% travel more than 5 times.

Addressing travel purchases the following results are obtained: 58% of domestic travel for a weekend and 43.6% of domestic travel that lasts a week is purchased on the internet, the percentage of travel purchased at a traditional travel agency is below 20%. However in international travel, purchases in travel agencies increase from 30.8% to 46.8%. Internet purchases continue to be more than 40% except for air travel that lasts more than 6 h which falls to 19.8%.

For the Attitudinal Loyalty the construct AFC showed that the variables P13 and P14 not only explained only a small part of the construct (coefficients less than 0.5, negative in the case of P14 and high error terms) but also disrupted the adjustment of the model. P13 had already been shown without a significant load factor in the previous AFE. For these reasons these variables have been removed from the construct. The model provides a moderate adjustment and although its RMR (root mean square error) (0.09) is adequate its GFI (goodness of fit index) is not too high (0.68).

In addition, all the coefficients, both in the measurement model with the construct Affective Commitment (exogenous variable) and in the measurement model with the construct Attitudinal loyalty (endogenous variable) are significantly not null (given that all the associated t-students are greater than 1.96) and therefore all the observed variables have an optimal ability to stimulate the corresponding latent variables.

When analysing the effect of the latent variable Affective Commitment on the latent variable Attitudinal Loyalty it is found that the coefficient 0.84 is not null according to the contrast of the associated invalidity (statistical t-student below in brackets). It can be concluded that Affective Commitment has a positive effect on Attitudinal Loyalty. Regarding the effects that Trust in the agency has on Commitment

(attachment) and Loyalty (product), a covariance structural model is suggested, one where the exogenous latent variables are Commitment and Loyalty (provided these constructs are mentioned, they will refer to affective commitment and attitudinal loyalty respectively).

Regarding hypotheses H3 and H2, the AFC reveals that both Satisfaction and Trust are latent variables measured by their respective observed variables. To confirm this, it is necessary to look at the null contrasts for each parameter. All *t* values are high and with approximate significant levels of 0.05. Therefore they are not null and the observed variables are considered to generate both constructs adequately. The structural model is the one which predicts the cause and effect relationship between both latent. In this case, this effect is because the associated coefficient is significantly not null (*t*-student value 18.42 and *p*-value 0.06), high, positive (1.08) and has a very low error term.

Finally the casual relationship between satisfaction and attitudinal loyalty of the customer, i.e. hypothesis H2, needs to be verified. Coefficient γ 0.84, which measures the effect caused by satisfaction on loyalty, is positive and not null as statistic *t* of the contrast of nullity is high (14.73) and the *p*-value (0.06) associated with it, approximately, at the required significance level of 5%.

The error term associated with loyalty is low, which indicates a high degree of explanation by the model of said endogenous latent variable. In addition, the model has an almost optimal moderate adjustment, since its GFI is 0.74 and the RMR is 0.072.

The *p*-values associated with the null contrasts of each γ coefficient are approximately significant to 5% (as distribution *t* is asymptotic the significance level shouldn't be so rigid), therefore, the coefficients can be considered not null. Regarding the goodness of fit, the two most representative indicators point to a moderated adjustment of the data by the model, thus leaving hypothesis H1 verified.

Conclusions

We have tested that satisfaction, trust and the client's affective commitment cause a positive effect on their affective commitment towards the agency. Many authors support the direct and positive influence trust has on affective commitment (Morgan and Hunt 1994; Wetzels et al. 1998).

Applying a client-focused strategy, which necessarily implies a relationship strategy, in the distribution of tourist services industry is relevant as a competitive weapon as it helps make customers loyal through satisfaction of their needs, achieving benefits for both parties.

In this context, trust, together with commitment is the cornerstone of relationship marketing, and contributes positively to achieving attitudinal loyalty, which is suitable for the maintenance of relationships over time. This variable also acts as a facilitator or mediator on the influence satisfaction has on loyalty. In the proposed model it is clear that attitudinal loyalty needs customers to trust the travel agency, i.e. not only show loyalty towards the travel agency by repeat purchases but also in behaviour, beliefs and a positive attitude towards the agency, capable of turning that relationship into a stable one over time. The existence of this trust leads to an increase of the emotional component in commitment positively impacting, in turn, on attitudinal loyalty.

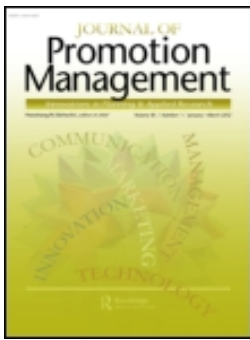
From the empirical results we can conclude that value perceived by the customer causes a positive effect on satisfaction. Customer satisfaction also depends on the perceived value of the service. Among future lines of research, an analysis on a client-focused strategy from the perspective of a travel agency could be looked at. It would be necessary for the travel agency to have a multi-channel management both from the consumers' perspective and that of the travel agency.

References

- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77–93.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18–34.
- Bejou, D., & Palmer, A. J. (1998). Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*, 12(1), 7–22.
- Bigley, G., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating services encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69–82.
- Camen, C., Gottfridsson, P., & Rundh, B. (2011). To trust or not to trust?: Formal contracts and the building of long-term relationships. *Management Decision*, 49(3), 365–383.
- Caruana, A. (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7), 1–14.
- Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338–1352.
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31, 29–35.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. (2000). Florida State University assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68–81.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99–113.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35–51.
- Duffy, D. L. (1998). Customer loyalty strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 15(5), 435–448.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer. The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6–21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7–18.
- Ganesh, J., Arnold, M., & Kristy, E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64, 65–87.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction. Trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70–87.
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment. The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24–43.
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533–547.

- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29–54.
- Huang, K. H., & Yu, T. H. K. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME. *Management Decision*, 49(2), 284–296.
- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., Hurley, R. F., & Giunipero, L. C. (2000). Leadership and relational commitment. *Industrial Marketing Management*, 29, 111–119.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D overview and future research directions. In Hunt En (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 455–488). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Hyun, S. S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 251–267.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S., & Lee, C.-K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3), 301–310.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. *Psychology and Marketing*, 14(8), 847–877.
- Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp, J. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, 348–356.
- Laequddin, M., & Sardana, G. D. (2010). What breaks trust in customer supplier relationship? *Management Decision*, 48(3), 353–365.
- Lee, M., & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understand service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113–130.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in ac multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583–596.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mittins, M., Abratt, R., & Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405–421.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects in integration and control. *Journal of Marketing*, 60, 103–115.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of Marketing*, 57, 81–101.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: the moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907–939.
- Oh, H., & Parks, S. C. (1997). Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20, 35–64.
- Oliver, R. L. (1999). Value as excellence in the consumption experience. In M. B. Holbrook (Ed.), *Consumer value*. Routledge: A Framework for Analysis and Research.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Park, B. (2011). Differences in knowledge acquisition mechanisms between IJVs with Western vs Japanese parents: focus on factors comprising absorptive capacity. *Management Decision*, 49(3), 422–443.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2001). Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context. *Journal of Services Marketing*, 15(6), 425–443.
- Price, L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *Journal of Marketing*, 63, 38–56.
- Rausch, E., & Anderso, Ch. (2011). Enhancing decisions with criteria for quality. *Management Decision*, 49(5), 722–733.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436–453.
- Salavou, H. (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece. *Management Decision*, 48(7), 1033–1047.

- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548–569.
- Schiavone, F. (2011). Strategic reactions to technology competition: a decision-making model. *Management Decision*, 49(5), 801–809.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3–4), 305–322.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience ad moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490.
- Sitlington, H., & Marshall, V. (2011). Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*, 49(1), 116–129.
- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(2), 73–82.
- Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behavior revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 169–188.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203–220.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences. Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60–76.
- Teas, R. K., & Agarwal, S. (2000). The effects of extrinsic product cues on consumers perceptions of quality, sacrifice, and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 278–290.
- Tjemkes, B., & Furrer, O. (2010). The antecedents of response strategies in strategic alliances. *Management Decision*, 48(7), 1103–1133.
- Tocquer, G., & Langlois, M. (1992). *Marketing des services. Le défi Relationnel*. Gâtean morin éditeur, Paris.
- Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer owning corporation. *Long Range Planning*, 29(6), 770–782.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 365–377.
- Wetzels, M., de Ruyter, K., & Van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), 406–423.
- Yoon, S. J., & Kim, J. H. (2000). An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation. *Journal of Consumer Marketing*, 19(2), 120–136.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849–867.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industries Management*, 12(3), 269–294.



The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty

Carlos Devece, Sergio Garcia-Agreda & Belén Ribeiro-Navarrete

To cite this article: Carlos Devece, Sergio Garcia-Agreda & Belén Ribeiro-Navarrete (2015) The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty, Journal of Promotion Management, 21:4, 516-529, DOI: [10.1080/10496491.2015.1051409](https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1051409)

To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/10496491.2015.1051409>



Published online: 27 Aug 2015.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 1



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty

CARLOS DEVECE

Universitat Politècnica de València, Valencia, Spain

SERGIO GARCIA-AGREDA

Universidad Privada Boliviana, La Paz, Bolivia

BELÉN RIBEIRO-NAVARRETE

Universitat de València, Valencia, Spain

The emergence of e-commerce in the tourism sector has triggered profound changes in the sector's structure. Travel agencies, as the final link in the distribution chain, have been most affected. The globalization of tourism service distributors via the internet has caused competition to intensify and has had strong repercussions. Nevertheless, many travel agencies that also offer online services remain competitive and maintain a loyal customer base. Drawing on data from customers used to purchasing tourism services over the internet, this study analyzed changes in these customers' perceptions of the value offered by traditional travel agencies. Considering the loyalty of clients as a key element in the survival of travel agencies, we studied different factors that contribute to customer loyalty. We used a sample of 280 habitual users of travel agencies in Spain to investigate the differences between traditional customers and those who use the internet regularly when purchasing tourism services. Among the explanatory factors of loyalty (i.e., service quality, credibility-based trust, and benevolence-based trust), benevolence-based trust emerged as a fundamental element in tourists' loyalty in the information age.

KEYWORDS *customers, internet, loyalty, tourism services, travel agencies*

Address correspondence to Carlos Devece, Department of Business Organization, Universitat Politècnica de València, Avda. los naranjos s/n, 46220, Valencia, Spain. E-mail: cdevece@uvpnet.upv.es

INTRODUCTION

The appearance of the internet has transformed society and the way people have done business in the last 20 years. The magnitude of the internet's impact on a certain firm depends on the firm's sector and business model. In general, the service industries (Stare, Jaklic, & Kotnik, 2006)—and in particular, the tourism sector (Buhalis, 2003)—have evolved considerably thanks to information technology (IT). IT has modified distribution channels and forced firms to reassess their relationships with customers (Buhalis & Laws, 2001).

The effect of IT and the internet depends on the amount of information needed to produce a service or product and on the content of information embodied in the service or product. Tourism is an information-intensive industry, and with the advent of the internet, travelers can easily find advice and precise information about issues related to transport, accommodation, meals, entertainment, health, timetables, offers, prices, and so forth. In addition, customers can purchase and reserve online, thereby connecting directly with the service providers. Owing to these characteristics, the tourism sector has unsurprisingly been portrayed as a prime example of IT's capability to transform sectors. Traditionally, the control of the distribution channel by travel agencies and tour operators gave these organizations a privileged status within the sector. Now, however, the situation has changed radically. The emergence of the internet has affected travel agencies in particular. They have gone from facing just local competition (i.e., other local travel agencies), to facing global competition with large web portals, search engines, and other travel agencies that have successfully positioned themselves in the e-commerce market.

Travel agencies find themselves facing two stark realities. First, the internet has increased competition, forcing travel agencies to develop strategies to fit their environment. Second, travel agencies' basic function 20 years ago—namely acting as an intermediary between clients and suppliers—is less relevant than ever, and travel providers must seek other elements in their service offers that differentiate them from the major tourism web portals. Furthermore, the tourism market is becoming more and more segmented into groups of consumers with different interests and needs. This segmentation forces travel agencies to specialize, which may be harmful for traditional travel agencies with a small local market (Dolnicar & Laesser, 2007).

All this means that travel agencies must contemplate a change in strategy to ensure their survival. If travel agencies opt for defensive strategies (maintaining the customer base) owing to the loss of traditional travel agency customers and strong competition (Fornell, 1992), customer loyalty becomes a key factor. It is therefore necessary to understand the relationship between customer and travel agency and to appreciate how it has changed since the arrival of the internet. Relationships are the cornerstone of the tourism

sector, where marketing issues and interactions between firm and customer are numerous and complex (Suárez, Díaz, & Vázquez, 2007).

In this study, we analyzed the antecedent variables of loyalty in travel agencies and investigated how these variables vary when customers assiduously use other tourism distribution channels via online platforms. To do so, we first defined the concept of loyalty and its most relevant antecedents in travel agencies, namely satisfaction and trust. Next, using secondary data (Guijarro-García and Gil-Pechuan, 2009), we analyzed differences in the behavior of traditional customers and those that regularly use electronic media to purchase tourism services. Finally, repercussions of the change in needs and expectations of tourists in relation with travel agencies are presented.

THEORETICAL FRAMEWORK

Customer Loyalty

In business, and specifically in the services sector, customer loyalty is considered one of the greatest sources of competitive advantage (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993). The key to survival for firms in the tertiary sector lies in the development and maintenance of customer loyalty, which fosters long-term relationships. Scholars have addressed loyalty from three perspectives: behavioral loyalty, attitudinal loyalty, and cognitive loyalty (Caruana, 2002). These three perspectives of loyalty are reflected in Gremler and Brown's (1996) definition of service loyalty as "the degree to which a customer exhibits repeat purchasing behavior from a service provider, possesses a positive attitudinal disposition toward the provider, and considers using only this provider when a need for this service arises" (p. 173).

Behavioral loyalty refers to the behavior whereby individuals repeatedly purchase products or services from the same brand. This loyalty perspective reflects only the frequency of purchase, without capturing the reasons for the purchase or the factors that influence the decision (Dick & Basú, 1994). Attitudinal loyalty constitutes a positive attitude toward the organization, generated through the consumer's internal evaluation process. Together with repeat purchasing behavior, attitudinal loyalty encompasses customer preferences and customers' disposition toward a certain provider, generating a word-of-mouth disposition about the provider when displaying such loyalty and demonstrating the trust placed in the provider. Finally, a brand that has achieved cognitive loyalty is the first option that appears in the customer's mind when making a decision (Han, Kim, & Kim, 2011). When a customer is extremely loyal, he or she ignores other providers. In other words, when engaging in repeat purchasing behavior, loyal customers do not seriously consider alternatives. Thus, this type of loyalty can be measured like behavioral loyalty, with different degrees of loyalty emerging depending on the purchasing frequency. In this study, however, the evaluation of trust

according to purchase frequency can cause problems because travel agency customers purchase travel products or services infrequently. We therefore considered only attitudinal loyalty in this study.

ANTECEDENTS OF LOYALTY

The factors that allow providers to achieve customer loyalty are varied and complex, but in the service sector, quality always plays a central role. Service quality, unlike product quality, cannot be evaluated until customers have experienced the service. Therefore, any customer who has experienced and checked that an organization's service meets his or her quality expectations will have a strong reason to repeat a purchase with the same organization rather than risking changing provider. Scholars generally agree that customer satisfaction positively influences customer loyalty. Researchers have reported a positive relationship between satisfaction and loyalty, especially with the attitudinal component of loyalty (Kandampully, 2000).

Quality, however, is not the only variable that influences loyalty. Satisfied customers may not remain loyal to a brand or provider, and then, other subjective elements in addition to service provision must exist. Among these subjective elements, the relationship marketing literature highlights trust as a basic element to maintain satisfactory relationships (Suárez et al., 2007). Numerous studies within the relationship marketing literature have focused on the concept of trust as a basic element to maintain relationships over time (Fullerton, 2005). Within the tourism sector, many researchers have demonstrated the relevance of trust in the development of long-term relationships (Kang, Okamoto, & Donovan, 2004). The relationships studied in the current research are between travel agencies and their customers. The strong relationship these firms maintain with their customers allows them to provide their customers with a customized, personalized service and to contribute to a trust relationship.

In addition to highlighting the aforementioned factors (i.e., quality, satisfaction, and trust), the relationship marketing literature cites commitment, cost of change, and perceived value. Of all loyalty factors that differentiate traditional business models from internet-based models, trust and quality are the most relevant. Quality in travel agencies reflects efficiency and knowledge of products and destinations. Numerous studies in relationship marketing have focused on trust as a basic element behind maintaining relationships over time (Ganesh, Arnold, & Reynolds, 2000; Ruyter & Wetzels, 2000; Fullerton, 2005). Indeed, in addition to disintermediation, re-intermediation occurs in the tourism sector, as it does in many sectors where e-commerce is important. Customers, overwhelmed by the amount of information available on the internet and lacking trust in engaging in direct relationships with unfamiliar producers, need help from expert professionals in whom they can

trust (Smithson, Devece, & Lapiedra, 2011). The growth of major web portals for tourism services exemplifies this phenomenon.

We therefore consider three factors (quality and trust: differentiating between benevolence-based trust and credibility-based trust) as the most relevant criteria that determine clients' trust in traditional travel agencies versus online providers.

Considering that perceived value is a dominant motivation in individuals' purchase decisions and is a subjective construct in that it varies between customers, cultures, and periods (Wikström & Norman, 1994; Parasuraman, 1997), we tackle the following question: How has tourists' perceived value of traditional travel agencies changed during the internet age? Here, perceived value is expressed in terms of customers' loyalty to continue using these services over time.

Service Quality

Service quality can be expressed as consumers' overall judgment resulting from comparisons by consumers between expectations regarding the service they are going to receive and perceptions of actions by the firms providing the service (Grönroos, 1994; Kassim & Asiah Abdullah, 2010). In services, therefore, product quality and customer satisfaction are linked, and any non-theoretical attempt to differentiate them will encounter serious difficulties. Liljander (1994) suggested that satisfaction models could be denominated as perceived service quality models because they study services rather than consumer goods.

There seems to be consensus in the distinctions between satisfaction and service quality. Whereas satisfaction refers to the result of individual transactions and the overall service and necessarily requires the individual to experience the service (Giese & Cote, 2000), service quality is the general impression of the superiority/inferiority of the organization and its services. Satisfaction is based not only on current experience but also on experience and anticipated perceptions of the future, whereas quality corresponds to the consumer's current perception about a product or service. We therefore considered service quality and overall satisfaction in the same construct, measuring the two concepts using only one scale.

The internet has increased competition considerably between travel agencies because it has led to the appearance of online businesses. The proximity of the customer has ceased to be a key element, and travel agencies' customers can consult prices, services, and advice easily from a range of providers, including large firms. When competition increases, customers demand greater quality in the service, taking quality for granted and considering it a form of differentiation that guarantees loyalty. We can therefore formulate the first hypothesis of this research.

H1: Travel agencies' service quality more positively improves the loyalty of traditional customers than of online customers.

Trust

Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner and to believe in his or her integrity and good faith. This definition expressly highlights vulnerability because all forms of trust always carry with them a disposition to take on risk (Bigley & Pearce, 1998). The most broadly cited definition of trust is that stated by Morgan and Hunt (1994), who define trust as confidence in the reliability and integrity of the other party, which is associated with qualities such as being consistent, competent, honest, fair, responsible, helpful, and benevolent. In fact, a large part of the marketing research is concerned with studying the two components identified by these researchers: the cognitive component of trust (linked to trust in the provider's reliability and knowledge) and the behavioral component (linked to trust in the provider's honesty and benevolence). Therefore, measurement of trust should cover two distinct dimensions; the first is credibility or competence, and the second is benevolence or future intentions (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1998). Both criteria were considered in this study to build the scale that measured trust.

Gilliland and Bello (2002) argue that higher levels of trust lead to notable increases in customer loyalty. Yoon and Kim (2000) highlighted the importance of trust as a normative variable when true customer loyalty (attitudinal loyalty) becomes apparent. In the tourism sector, many studies have shown the relevance of trust in the development of long-term relationships (Kang et al., 2004).

Trust is a key factor in e-commerce. In fact, any e-commerce vendor who fails to establish a trust relationship with his or her customers is doomed to failure (Beatty, Reay, Dick, & Miller, 2011). Nevertheless, it is important to differentiate between trust generated by the travel agency's experience and professionalism in the travel agency and trust generated by the feeling that the travel agency is honest. In the case of trust based on experience, the major evaluation of experience by online customers of traditional travel agencies versus e-commerce is not rooted so much in the agency's experience as in the excess of information from online media and the lack of clear, free-flowing feedback.

In terms of benevolence-based trust, tourism products offer a fundamental case. The degree of uncertainty is usually high, and customers naturally use trust and familiarity as a means of reducing this uncertainty (Gefen and Straub, 2004). In the case of e-commerce, all empirical studies have supported this statement (Kim, Ferrin, Raghav, & Rao, 2009).

We thus establish the following two hypotheses.

H2: Travel agencies' credibility-based trust more positively improves loyalty of online customers than of traditional customers.

H3: Travel agencies' benevolence-based trust more positively improves loyalty of online customers than of traditional customers.

Therefore, the current research's basic hypothesis is that the fundamental element to ensure loyalty by a traditional customer (who does not purchase tourism services over the internet) is basically professionalism in providing the service. In contrast, the elements of trust based on expertise and specialist knowledge of the destination are relegated to the background because of a lack of competition in the local market. Trust based on honesty, in the absence of contradictory information about a certain agency, is easier to achieve with a direct, personalized service. Conversely, a user with experience buying tourism services over the internet, in a competitive environment, places greater emphasis on trust, which is more difficult to feel in an online environment with international providers than with a personalized service. Of the two dimensions of trust (knowledge and honesty), honesty is the differentiating element in achieving loyalty from customers of travel agencies.

EMPIRICAL STUDY

Sample and Data

The tourism industry represents 12% of Spain's GNP. Most travel agencies in Spain (99%) are small and medium-sized enterprises (SEMs), although their sales account for just 51% of all sales compared to 49% by large firms. These large firms work not only in the tourist distribution channel, but also in other activities of the tourism industry chain. According to the SABI database (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, [Iberian balance sheet analysis system]) as of February 2010, small and medium-sized travel agencies reported their worst financial results, although there is also great variance in their results. Most small travel agencies operate from a single establishment.

Regarding Spanish travelers, the main reason to travel abroad in 2008 was leisure, pleasure, or holidays (56.1%). Visiting family members or friends accounted for 20.9% of journeys. Business travel accounted for 18.4%, almost double the figure for travel within Spain. The most widely used mode of transport to travel to another country was air travel, accounting for half of all trips abroad (50.5%). In 28.0% of trips, travelers made a direct reservation with the service provider, whereas the use of specialist professional intermediaries accounted for 38.8% of trips (20.2% of trips with tourism packages and 18.6% reserved via a travel agency or tour operator).

The data used in the current study came from a 2008 survey (Guijarro-García and Gil-Pechuan, 2009) to travel agency customers in Spain. The

TABLE 1 Mean, standard deviation, and correlations between variables

Variable	Mean	SD	Correlation							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	1.47	.50								
2. Sex	2.21	1.00	-.06							
3. Income	4.12	1.16	.02	.12*						
4. Number of annual trips	4.39	.71	-.12**	-.04	.14**					
5. Education	3.37	.97	.04	.13**	-.03	-.00				
6. Service quality	3.91	.90	.00	-.02	-.03	-.04	-.04			
7. Credibility-based trust	3.80	1.04	-.00	-.05	-.00	-.09	-.00	.81**		
8. Benevolence-based trust	3.85	1.03	.00	-.02	-.01	-.06	-.01	.80**	.90**	
9. Loyalty	3.39	1.24	-.04	-.01	-.04	-.01	.02	.66**	.68**	.70**

* $p < .5$.** $p < .01$ (two-tailed).

universe was any person who made a journey booked through a travel agency (online or traditional). The survey was conducted online. Respondents received an email asking them to respond to a questionnaire hosted on a website. Simple convenience sampling was used to select the sample. The survey yielded a database comprising 434 cases. From these cases, we selected customers who had regularly purchased flights of any type over the internet. These customers represented the sample of customers who were used to e-commerce (172 cases). In addition, we selected traditional customers who used travel agencies to make any sort of purchase (108 cases).

The questionnaire contained more than 90 items, but we selected just 3 items to measure attitudinal loyalty, 4 items to measure service quality (including aspects related to efficiency and overall satisfaction), 3 items to measure 2 dimensions (credibility and competence) of trust, and 5 items to measure benevolence and future intentions. Item selection followed the process outlined in prior empirical studies (Geyskens et al., 1998). Chosen items appear in the Appendix. After checking scale reliability (see Appendix), we took the value of the variables to be equal to the mean of their items.

In addition, we used some control variables commonly employed in studies into the use of e-commerce and tourism. These variables were age, sex (1 = male; 2 = female), monthly income (1 = 0–600€; 2 = 601–1200€; 3 = 1201–1800€; 4 = 1801–2400€; 5 = >2400€), number of trips per year, and educational attainment (1 = basic studies; 2 = secondary school; 3 = bachelor's degree; 4 = master's degree; 5 = PhD). The values of the mean, standard deviation, and correlations between variables for the whole sample appear in Table 1.

TABLE 2 Step-wise regression with attitudinal loyalty as the dependent variable (traditional customers)

Independent variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Age	.04	.06	.08	.06
Sex	.01	.00	.01	.02
Income	-.01	-.00	-.04	-.05
Number of annual trips	.10	-.04	.05	.07
Education	.19	.15	.14	.13
Service quality		.61**	.37**	.33**
Credibility-based trust			.36**	.20
Benevolence-based trust				.21
<i>F</i> change		56.70**	12.55**	2.04
Adjusted <i>R</i> ²	-.01	.36	.43	.44
Change in <i>R</i> ²		.36	.07	.01

Table entries are standardized regression coefficients.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

ANALYSIS AND RESULTS

To test the hypotheses, we conducted multiple regression analysis by regressing performance on all controls (model 1) and successively adding service quality (model 2), credibility-based trust (model 3), and benevolence-based trust (model 4). We then compared the four models in the traditional customer sample (Table 2) against those in the online customer sample (Table 3). In both samples (Tables 1 and 2), control variables were non-significant.

For traditional customers (Table 2), both service quality and credibility-based trust were significant ($p < .01$) in model 3; although in model 4, the

TABLE 3 Step-wise regression with attitudinal loyalty as the dependent variable (on-line customers)

Independent variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Age	-.02	-.06	-.05	-.06
Sex	.10	.03	.09	.06
Income	-.02	-.02	-.02	-.02
Number of annual trips	-.12	-.02	-.03	-.03
Education	-.06	-.00	-.02	.00
Service quality		.60**	.02	-.06
Credibility-based trust			.65**	.30
Benevolence-based trust				.45**
<i>F</i> change		86.48**	29.72**	7.63**
Adjusted <i>R</i> ²	-.00	.34	.44	.46
Change in <i>R</i> ²		.34	.10	.02

Table entries are standardized regression coefficients.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

relative weight of trust was split between credibility and benevolence, with service quality being the only significant factor in the explanation of loyalty. Notably, the change in significance of F occurred in models 2 and 3 following the introduction of service quality and credibility-based trust. Conversely, there was no change in significance of F in model 4 (benevolence-based trust).

For online customers (Table 3), the importance of service quality, which was significant in model 2, disappeared when we introduced credibility-based trust in the model, thereby confirming Hypotheses 1 and 2 if we compare it with the behavior of traditional clients. This behavior with respect to service quality was maintained when we introduced benevolence-based trust in the regression (model 4, Table 3), thereby confirming Hypothesis 3. Notably, in online customers, benevolence-based trust was more relevant in loyalty; benevolence-based trust was the only significant variable and remained free from collinearity effects. In models 2, 3, and 4, there was a significant change in significance of F (Table 3), and much greater between models 2 and 3 compared with the sample of traditional customers (Table 2).

In terms of the models' predictive capability, the adjusted R^2 yielded high values. Only with service quality as an explanatory variable of loyalty, R^2 yielded a value of .36 in traditional customers and .34 in online customers. Importantly, in model 4 of the online customers, R^2 yielded a value of .44, and the only significant variable was benevolence-based trust.

CONCLUSIONS

The spread of e-commerce and business-to-consumer relationships via the internet has radically altered the status of travel agencies as intermediaries (Buhalis & Ujma, 2006). Restructuring in the tourism sector during the 2000s (Suárez et al., 2007) reflects this reality. In this new context, the strong position of travel agencies in the distribution channels of tourism services has changed and, therefore, the value offered to customers must also change. Nevertheless, the problem cannot be simplified to a choice between traditional travel agencies and the internet. In fact, many firms that offer travel services via the internet also offer these services through direct sales (Lang, 2009), and traditional travel agencies also sell their products on their own and third-party web portals. The value offered by travel agencies to customers is based on a personalized service and a direct face-to-face relationship. Therefore, service quality largely depends on the people who intervene in the process. Adapting the service to customers' demands requires suitable policies for a relationship based on trusting the professionalism and experience of agencies and trust in their honesty. Supplying a service requires great investment in human resources because employees should have the

skills, talent, and knowledge necessary to meet customers' needs and expectations. It is also necessary to create an image of honesty and responsibility. This study's findings clearly show that the reasons to continue using the services of a travel agency differ for traditional customers and customers used to searching for information and purchasing flights over the internet. Albeit with minor differences, professionalism, knowledge, and experience are highly valued in both types of customer. Nonetheless, customers that are used to booking via the internet report benevolence-based trust as a fundamental factor in their loyalty.

Travel agencies should heed these findings when establishing competitive strategies. The positioning of traditional travel agencies in an environment where e-commerce is prominent should be built on a foundation of honesty and responsibility with the customer.

REFERENCES

- Beatty, P., Reay, I., Dick, S., & Miller, J. (2011). Consumer trust in e-commerce web sites: A meta-study. *ACM Computing Surveys*, 43(3), 14–46. <http://dx.doi.org/10.1145/1922649.1922651>
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57 (Oct.), 83–99. <http://dx.doi.org/10.2307/1252221>
- Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 401–421.
- Buhalis, D. (2003). *eTurism. Information technology for strategic tourism management*. London: Pearson Education.
- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. London, UK: Continuum.
- Buhalis, D., & Ujma, D. (2006). Intermediaries: Travel agencies & tour operators. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry* (pp. 172–180). Oxford, UK: Elsevier.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811–828. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Dick, A., & Basú, k. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dolnicar, S. and Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46(2), 133–146.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer. The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <http://dx.doi.org/10.2307/1252129>
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372–1388. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510623307>

- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing* 64(3), 65–87. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.3.65.18028>
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: Experiments in e-Products and e-Services. *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 32(2), 407–424. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (1998). Generalisations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223–248. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(98\)00002-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(98)00002-0)
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–22. <http://dx.doi.org/10.1362/14693470025-23455>
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 24–43. <http://dx.doi.org/10.1177/03079450094306>
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: Its nature, importance, and implications. In B. Edvardsson, S. W. Brown, & R. E. Johnston, (Eds.), *Advancing service quality: a global perspective*, International Service Quality (pp. 171–180).
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32, 4–20. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Guijarro-García, M., & Gil-Pechuan, I. (2009). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM – modelo cliente céntrico – como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: Estudio empírico de la aplicación de un CRM – modelo cliente céntrico – en agencias de viajes. *Doctoral thesis*. Universitat Politècnica de València. Retrieved June 2013 from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf>
- Han, H., Kim, Y., & Kim, E.-K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1008–1019. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.006>
- Kandampully, J. (2000). The impact of demand fluctuation on the quality of service: A tourism industry example. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 10–19. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520010307012>
- Kang, S. S., Okamoto, N., & Donovan, H. A. (2004). Service quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioural intentions: Hotel and ryokan guests in Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(2), 189–202. <http://dx.doi.org/10.1080/1094166042000233649>
- Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351–371. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851011062269>
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., Raghav, S. B., & Rao, H. (2009). Trust and satisfaction, two stepping stones for successful E-commerce relationships: A

- longitudinal exploration". *Information Systems Research*, 20(2), 237–257. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1080.0188>
- Lang, T. C. (2009). The effect of the Internet on travel consumer purchasing behaviour and implications for travel agencies. *Journal of Travel Research*, 48(2), 230–244. <http://dx.doi.org/10.1177/0047287509332333>
- Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different comparison standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 126–142.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154–161. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894351>
- Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: A cross industry perspective-International. *Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91–108. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230010310303>
- Smithson, S., Devece, C. A., & Lapiedra, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small- and medium-sized tourism accommodation enterprises. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1573–1587. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.485640>
- Stare, M., Jaklic, A., & Kotnik, P. (2006). Exploiting ICT potential in service firms in transition economies. *The Service Industries Journal*, 26(3), 287–302. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060600570935>
- Suárez, L., Díaz, A. M., & Vázquez, R. (2007). Relationship marketing and information and communication technologies: Analysis of retail travel agencies. *Journal of Travel Research*, 45(4), 453–463. <http://dx.doi.org/10.1177/0047287507299593>
- Wikström, S., & Norman, R., (1994). *Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation*. London, UK: Routledge Press.
- Yoon, S. J., & Kim, J. H. (2000) An empirical validation of a loyalty model based on expectation and disconfirmation. *Journal of Consumer Marketing*, 17(2), 120–136. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760010317196>

APPENDIX

Items and scale	Factor loadings	Cronbach's alpha
Attitudinal loyalty		.90
I intend to continue booking services from this travel agency.	.93	
In the near future, I intend to use more services from this travel agency (vehicle hire, ticket management).	.90	
Next time I need it, I will come to this travel agency.	.91	
Service quality		.82
The travel agency solves my problems.	.77	
The travel agency I use to book my trips is professional.	.80	
The travel agency responds rapidly to my service request.	.82	
The information provided by the travel agency is clear, concise, and transparent.	.84	
Credibility-based trust		.86
The travel agency I usually use has great experience and normally knows what is best for me.	.88	
The travel agency is well prepared to efficiently deal with everything I ask for.	.92	
The travel agency has detailed knowledge about the products and services available in the market.	.85	
Benevolence-based trust		.92
If problems arise, the agency is honest with me.	.84	
Employees at the travel agency are sincere when dealing with me.	.89	
I strongly trust the travel agency I use.	.87	
The promises made by the travel agency are credible.	.86	
The travel agency I use always keeps its promises.	.87	

Entrepreneurial intervention in electronic markets: the influence of customer participation

José M. Merigó · Cimar Rocha ·
Sergio Garcia-Agreda

© Springer Science+Business Media, LLC 2011

Abstract In electronic markets, web 2.0 is emerging in a disruptive way. In this work we conceptualize web 2.0, identifying all its functionalities and firm applications. We describe technological and social changes that should brought in the firm to take benefit of the advantages of the web 2.0, as well as its relationship with knowledge management. We explain how knowledge transfer in the firm can create value through web 2.0 applications. Finally we develop a model who relates the web 2.0 and its potential to create value in the firm, adapting Amit and Zott (Strategic Management Journal 22: 493–520, 2001)'s dimensions to the web 2.0 particular case.

Keywords Electronics markets · Web 2.0 · Value creation · Knowledge management · Entrepreneurial intervention

Introduction

According to the report on the Information Society in Europe, published in 2010 by the Internet Users Association, the amount of information an Internet user in Europe

J. M. Merigó (✉)

Department of Business Administration, University of Barcelona, Barcelona, Spain
e-mail: jmerigo@ub.edu

C. Rocha

University of Antwerp, Antwerp, Belgium
e-mail: cimar@supernet.com.bo

C. Rocha

Centro Empresarial Latinoamericano (CEMLA), Cochabamba, Bolivia

S. Garcia-Agreda

Department of Business Administration, Bolivian Private University, Cochabamba, Bolivia
e-mail: sgarciaagreda@upb.edu

transmits every month is five times greater than what he used to transmit 5 years ago. This same study already highlights the popularization of Internet in both its concept of interpersonal relationship through the so-called online social networks as well as in its creative facet, which is on its way of making the citizen the largest network content producer (Kathuria and Maheshkumar 2007).

The increase in websites, together with the amount of information that is transmitted through the same, and the character of Internet's disruptive technology (Van Riel et al. 2011), has permitted a dynamic development of the contents as well as a new conception of Internet. However, the mere implementation of the new information and communication technologies (TIC) does not have a significant influence in entrepreneurial results (Aragon and Rubio 2005).

In this article, we shall start by reviewing the origin of web 2.0 as well as its characteristics. In epigraph 3 we shall determine how web 2.0 characteristics are conducive to successfully implementing the directive model of knowledge management in an enterprise. In point 4 we shall determine the potential this new paradigm has in creating value, concluding this article with an epigraph dedicated to conclusions.

The most valuable contribution of this article consists in particularizing the dimensions developed by Amit and Zott (2001) as value creation sources in e-business for the particular case of web 2.0. We understand that web 2.0 has singular features regarding virtual markets and that leads to a detailed analysis about value creation.

Web 2.0: origin and classification

In first place, certain concepts that are considered synonyms in web 2.0 should be noted, such as social web or Internet's new generation. If we speak about the origin of *web 2.0*, which is most recent, we need to speak of 2005 when its creator, O'Reilly, introduced this concept after the failure of many .com ventures. After the technology bubble in 2001, many .com enterprises disappeared from the markets or simply adjusted their value after totally irrational valorization processes. That gave way to a reflection process so as to determine the factors that had induced a group of companies to maintain their competitiveness.

Thus, in 2004, two informatics enterprises like O'Reilly and MediaLive International went through a brainstorming for a web evolution analysis, studying the reasons why some companies had successfully managed the technological bubble, identifying the keys to such success. Those enterprises not able to manage the crisis were identified as web 1.0, while those enterprises that did manage the crisis and were susceptible to receiving new investments, were encompassed within the web 2.0 concept.

McAfee (2006) introduces the *Enterprise 2.0* term, making reference to the use of participation technologies within organizations. The integration of any system makes necessary the identification and definition of a business model that pinpoints technology's functionalities (Aspara et al. 2011), the relationships with the entrepreneurial framework where it's going to be implanted, and define the processes that increase organizational performance.

In this evolution, it should be noted that the growth potential of semantic web that arises at the end of the nineties, promoted by the Internet inventor himself, with the objective of developing a more cohesive web, in which it would be easier to locate, share and transfer information and services, in order to get better profits out of available resources.

The turning point of web 2.0 is located in the user. The user is not only conceived as a receptor agent of contents, but is also capable of generating them. A transition takes place between Internet conceptions, in which the user is relevant to the extent that he is capable of consuming resources, to another, which pursues massive user participation (Riegner 2007).

We can state that an idea stands out from the set of applications and functionalities that come to light with the emergence of web 2.0: the active participation of the users. Participation, sharing, cooperation and communication are the basic traits in this new conception of Internet. O'Reilly (2005) defines web 2.0 as an entrepreneurial revolution thanks to the use of applications that leverage the collective intelligence with the purpose of improving the performance of users utilizing such applications.

It should also be noted that as web 2.0 has been growing, certain critical approaches have developed. From one side, the user's active participation in the content generation has caused an enormous amount of data, which due to human intelligence limitations cannot be managed, and in many occasions lose all its utility. Keen (2007) also criticizes web 2.0, pointing out that a greater amount of data does not necessarily imply better quality of the same, jeopardizing collective knowledge. This greater amount of information, with fewer rigors, induces a greater confusion. This author also sustains that there are tools that are useful to create communities but that do not contribute in the level of content quality.

Counteracting these critical approaches regarding web 2.0, authors like Weinberger (2007) sustain that the potential of this type of applications lies in the opening of a communication channel through which it is possible to contact users, who couldn't be contacted else wise (Min et al. 2002). This author points out that "knowledge is not within our minds, but among us. It emerges from the public and social thought because conversation and social knowledge derived from it will never end."

Let us see an example of the functioning of web 2.0 as is Shareling (www.shareling.es), whose objective is to solve a real demand: to share private transportation in order to reduce travel expenses, both long distance and day to day. The user's interface is quite simple because it offers two services: 1) users show the path they will follow in case someone wants to join them and share costs, and on the other hand 2) users show the path they would be interested in following in case other users could take them.

The business plan does not include a cost for the use of the services, but it does include an income source based on publicity. Currently, Booking.com sponsors the web page since it's a business that complements user's private transportation. Through this link, the user can book a hotel at destination.

The web page's programming has not been exempt from problems. Based on the GoogleMaps application, problems were detected in its functioning because the application mixed up cities of different countries, the users demanded more detail in

their searches and a multilingual expansion, which forced to search a worldwide, multilingual and the most expandable population database in the market.

Web 2.0 and knowledge management

The creation of knowledge is recognized as one of the value creation and innovation pillars (Cambra-Fierro et al. 2011). In so far as web 2.0 is able to create new knowledge (Cegarra-Navarro et al. 2011), it will help organizations to face the numerous challenges that the current competitive environment presents (Rezaeenour et al. 2011).

We understand knowledge management as a management system that captures aspects of established organizational models and expands them to provide a practical methodology. If we consider two dimensions in knowledge management: principles and practices, web 2.0 has a clear incidence in the most perceptible and practical aspects in knowledge management.

It is not usual that knowledge is shared in a firm; the individual still thinks that sharing privileged knowledge signifies a loss of power within the organization, in view of which it is necessary to create information interaction networks available to all individuals, for knowledge to be transferred efficiently, as well as to develop incentive mechanisms for individuals to deposit and internalize new knowledge (Sitlington and Marshall 2011).

In this sense, the power the network's interconnections provide is vital and, occasionally, it is possible to increase the knowledge capacity. Therefore, networks allow to create value by solving complex problems that exceed the capacities of one professional (Schultze and Stabell 2004).

In our opinion, one of the key functionalities of web 2.0 is its capacity to create knowledge. Let us remember that the efficiency with which knowledge can be transferred depends, in part, on its capacity of aggregation. Knowledge assimilation, both at the individual and organizational levels, depends on the receptor's ability to add new knowledge to the already available (Fullard 2006).

The process of knowledge creation requires diluting the importance of computer applications, since, in a strict sense, knowledge is created only by individuals (Dezdar and Ainin 2010; Wang et al. 2009). An organization cannot create knowledge without its individuals. Web 2.0 serves as a support bracket to creative individuals and/or provides contexts in which knowledge can be created.

In a near future we believe that the proliferation of various technologies will facilitate the knowledge management process in the firm. In this sense, note the role that semantic web will have, based on the generalized adoption of XML language, that will replace the web currently based on HTML language. The use of HTML language, in part, explains that there currently exists a high level of data that is not sufficiently structured (Masurek 2009). On the other hand, semantic web allows a metadata infrastructure that contributes an explicit ontological description of the information contained in the resources (Levy 2009). In this context, in the not too distant future, it will be possible to create search robots and content managers that will "understand documents" and will transmit relevant knowledge to the user.

Web 2.0 and value creation

In this section we shall center our attention on the value creation potential of web 2.0. Amit and Zott (2001) argue that the process of value creation in virtual markets remains short of being fully explained by any of the classic theories, hence, these authors identify four sources of value generation in these markets: novelty, efficiency, additional goods or services produced, and the ability to retain a client. These authors argue that an integrating perspective is necessary in order to understand the value generation sources in virtual markets that combine perspectives based on strategy and entrepreneurship (Huarng and Yu 2011). Thus, an enterprise's business plan prioritizes innovation and turns it into an enterprise's, supplier's, client's and partner's value creation source (Zortea-Johnston et al. 2011; McLean et al. 2010).

Efficiency There is a direct and inverse relationship between transaction costs and efficiency, so that with increasing efficiency in the commercialization process, costs decrease having a direct and positive effect on value creation. Efficiency can be achieved or increased in various ways such as the reduction of asymmetrical information between buyers and sellers, through an increase of speed and easiness in information transmission through the Internet. Web 2.0 characterizes itself by a high number of users who share information, with economies of scale being thus generated.

One of the problems in web 2.0 applications is obtaining such efficiency, since working with a great number of users slows information down and in those applications in which information in real time is vital, offered services dysfunctions occur (Dinur 2011; Bonner 2010). If the system is efficient, however, information search costs as well as information asymmetries are reduced, since intermediaries between buyers and end sellers are eliminated (Hanafizadeh et al. 2011).

Novelty The processes of discovering new goods and services, new production or distribution methods, marketing, or developing new markets have been the sources of innovation value assigned to virtual markets (Goktan and Miles 2011; Prasad et al. 2001). Amit and Zott (2001) state that virtual markets innovate both in the way of doing business and in the transactional structure as well.

Take special note of a web 2.0 such as Innocentive, <http://www.innocentive.com> which by means of a rewarding system unites the scientific world with the entrepreneurial world. Front line enterprises present scientific challenges which world scientists propound to solve. Rewards vary between 3,500 and 750,000 Euros.

Enterprises look for solutions to problems in the R&D area in a fast and reliable way, while scientists obtain recognition, access to significant problems in the R&D area related to their areas of interest and specialization and important economical rewards for contributing to successful solutions.

Complementarity This term encompasses the synergy effect which occurs when the result of several elements together is greater than the sum of the effect of the elements taken separately. Synergies can be produced in several ways:

- Relating various processes or services producing vertical and horizontal synergies.
- As a consequence of relating online and offline processes and being able to offer them to the market.
- Connecting various technologies which generate different utilities in order to offer new products in the market or else developing incremental innovations in the same (Reddy & Jansen 2008).

Most of web 2.0 entrepreneurial applications offer different processes integrated in the same platform, as a result of which the level of connection between information that follows the process increases, enabling to obtain higher levels of complementarity due to the synergies generated (Rowley et al. 2011).

An example of complementarity is observed in the acquisition of YouTube by Google. YouTube is capable of attracting a high number of users who benefit with low value information, where content generation takes place through the user's active participation. Google has valuable algorithms that provide a determined user the information he requires and, more importantly so, a marketing model that establishes a relationship between the volume of users with incomes through publicity.

Loyalty Elements of various nature lead to a client's loyalty. In the first place, we need to refer to the term multichannel (Metters and Walton 2007). Relationship with clients in a multichannel environment is a key that allows a relational marketing strategy to maintain itself consistent, which keeps a client's loyalty. New channels accompany a client throughout all stages of the service, thus, contributing with value.

There are web 2.0 applications that have failed utilizing this strategy due to the fact that they have used many channels for a client or service/good, but have not used the channels in an integrated manner, exploiting the characteristics of each of them, without transmitting a uniform brand image during all the stages of the service, causing not to generate synergy between them.

In second place, a long term relationship approach with the client would be necessary (Borges et al. 2009). A firm should not limit itself to a transactional approach, but develop processes that allow the client to continue interacting with the firm. Certain solutions CRM (Customer Relationship Management), which encompass processes related to the management of clients within an organization enhance a client's loyalty in the long run (Haverila et al. 2011).

A loyalty program is not enough, if the service or product does not satisfy a client's expectations. Loyalty must be present in all stages of the life cycle, both on-line and off-line. Regarding off-line models, web 2.0 allows one-to-one relationships between the firm's best clients. Furthermore, there is another added advantage: loyalty costs through Internet are considerably inferior to those in traditional media. Currently there are loyalty programs that are successful such as the multisponsors Travel Club or Turyocio. In these programs, a central operator administrates the program and firms from various areas join the program in order to obtain greater brand awareness, create higher web traffic and with all that, motivate the user to buy.

In third place, it must be noted that in the process of interaction of the client with the application, the client must have all the necessary information (Schiavone 2011), in a way that he will perceive a high quality service. A process related to this has been developed: CEM (Customer Experience Management), which is based on strategically managing the client's overall experience with a good or a firm.

There are in the market many informatics platforms that help client loyalty called ASP solutions or Web based loyalty programs (Bughin 2008). The advantages a firm that hires this type of services has is that it is not buying a software license or has to pay for maintenance, but is paying a monthly fee for the personalized digital catalog emission and for the client's requirements' information in real time.

Conclusions

In this article we have discussed a subject rapid and recent in nature such as is the budding of web 2.0. We have defined the characteristics of this new entrepreneurial communication paradigm by determining what needs to be developed in order to create entrepreneurial value.

Venture processes can be seen complemented by the use of technologies that approach the users to the firm, in so far as they contribute with content that create value, all of which is conveyed through a process of client loyalty gains which becomes sustainable through time.

Social networks have become a relevant phenomenon in the face of the need to create solid relationships, both on a personal and professional level. The evolution of these networks must follow a multidisciplinary approach, from a technological and entrepreneurial research point of view, in view of the fact that web 2.0 makes reference to technologies, processes and cultures, all necessary to transform the user's knowledge inputs, tacit or explicit, into outputs useful to the network community.

For a proper web 2.0 implementation in the company, not only a technology is needed, but a participative culture must be created that promotes its use and that creates synergies between its users, getting to change the application's elements through an iterative process. As users generate, link and classify contents, a collective intelligence that increases participation and the user's performance is created.

The objective of inserting web 2.0 in the firm is to find technologies capable of relating to the different work processes with the knowledge that the different employees generate. In the midst of an ever changing professional environment, dynamic applications of knowledge management acquire a greater boom. As efficiency, complementarity, loyalty and novelty of the applications increase, value will be created for the client.

We believe that in a near future this type of applications will significantly increase the number of users as well as the entrepreneurial applications, combining itself with the mobile revolution. Initiatives such as Web Mobile Initiative, that promotes the development of web applications capable of being visualized both in a computer browser as in a mobile, will make web 2.0 reach further.

References

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38–51.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622–647.
- Bonner, J. M. (2010). Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 485–492.
- Borges, M., Hoppen, N., & Luce, F. B. (2009). Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research*, 62(9), 883–890.
- Bughin, J. (2008). The rise of enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 251–259.
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467.
- Cegarra-Navarro, J. G., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.
- Dezdar, S., & Ainin, S. (2010). The influence of organizational factors on successful ERP implementation. *Management Decision*, 49(6), 911–926.
- Dinur, A. R. (2011). Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty. *Management Decision*, 49(5), 694–709.
- Fullard, F. (2006). A model to evaluate the effectiveness of enterprise training programmes. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 263–276.
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533–547.
- Hanafizadeh, P., Kazazi, A., & Bolhasani, A. J. (2011). Portfoliodesign for investment companies through scenario planning. *Management Decision*, 49(4), 513–532.
- Haverila, M. J., Bateman, R. E., & Naumann, E. R. (2011). The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements: a global study. *Management Decision*, 49(8).
- Huang, K. H., & Yu, T. H. K. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME. *Management Decision*, 49(2), 284–296.
- Kathuria, R., & Maheshkumar, J. (2007). Environmental influences on corporate entrepreneurship: executive perspectives on the Internet. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(2), 127–144.
- Keen, A. (2007). *The cult of the amateur. How today's internet is killing our culture*. New York: Double Day.
- Levy, M. (2009). Web 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120–134.
- Masurek, G. (2009). Web 2.0 implications on marketing. *Management of Organizations: Systematic Research*, 51, 69–82.
- Mcafee, A. (2006). Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21–28.
- McLean, R., Oliver, P. G., & Wainwright, D. W. (2010). The myths of empowerment through information communication technologies: an exploration of the music industries and fan bases. *Management Decision*, 48(9), 1365–1377.
- Metters, R., & Walton, S. (2007). Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. *Service Business*, 1(4), 317–331.
- Min, S., Song, S., & Keebler, J. S. (2002). An internet-mediated market orientation (IMO): building a theory. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(2), 1–12.
- O'reilly, T. (2005). What is web 2.0 design patterns and business models for the next generation of software. <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82–110.
- Reddy, M., & Jansen, B. (2008). A model for understanding collaborative information behaviour in context: a study of two healthcare systems. *Information Processing and Management*, 44, 256–273.

- Rezaeacour, J., Mazdeh, M. M., & Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: a multi-stage study. *Management Decision*, 49(3), 309–329.
- Riegner, C. (2007). Word of mouth on the web: the impact of web 2.0 on consumer purchase decisions. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 436–447.
- Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73–86.
- Schiavone, F. (2011). Strategic reactions to technology competition: a decision-making model. *Management Decision*, 49(5), 801–809.
- Schultze, U., & Stabell, Ch. (2004). Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. *Journal of Management Studies*, 41(1), 549–573.
- Sitlington, H., & Marshall, V. (2011). Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*, 49(1), 116–129.
- Van Riel, A. C. R., Semeijn, J., Hammedi, W., & Henseler, J. (2011). Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness. *Management Decision*, 49(5), 762–783.
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 99–122.
- Weinberger, D. (2007). *Everything is miscellaneous. The power of the new digital disorder*. New York: Times Books.
- Zortea-Johnston, E., Darroch, J., & Matear, S. (2011). Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi:10.1007/s11365-011-0170-7.