

RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS TIC, LA CIM Y EL VALOR DE MARCA: UN ESTUDIO A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES DE LOS HUÉSPEDES*

Maja Šerić

maja.seric@uv.es

Irene Gil Saura

irene.gil@uv.es

*Instituto de Economía Internacional
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat de València
<http://iei.uv.es/> <http://www.uv.es/marketing>*

RESUMEN

Las empresas hoteleras se están enfrentando a un nuevo entorno caracterizado por los avances rápidos en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), donde el consumidor representa una parte integral de sus estrategias de marketing y comunicación. Las TIC han potenciado un nuevo enfoque nombrado Comunicación Integrada de Marketing (CIM), considerado como un elemento que contribuye a la creación del valor de marca. Este trabajo pretende profundizar en la naturaleza de los constructos TIC, CIM y valor de marca desde la perspectiva del consumidor. El estudio empírico se ha llevado a cabo en los hoteles de alta categoría ubicados en Dalmacia, la provincia más grande en la costa de Croacia y la mayor atracción turística del país. Se ha investigado a 101 huéspedes de 13 hoteles con la finalidad de analizar las relaciones entre todas las variables estudiadas desde una perspectiva causal. El análisis mediante la técnica PLS confirma la influencia de las TIC en la implementación de la CIM y el efecto positivo de la CIM sobre la imagen, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca, entendidas como las dimensiones significativas del valor de marca.

Palabras clave:

TIC, CIM, valor de marca, hoteles, huéspedes, Croacia

ABSTRACT

Hotel companies are dealing with a new environment characterized by rapid advancements in Information and Communication Technology (ICT) where consumer represents an integral part of marketing and communication strategies. ICT boosted a new approach, named Integrated Marketing Communications (IMC), which is starting

Fecha de recepción: octubre 2011

Fecha de aceptación: enero 2012

** Este trabajo ha sido realizado en el marco de la línea de investigación de los proyectos SEJ2007-66054/ECON y ECO2010/17475, financiados por el Ministerio de Ciencia e Innovación.*

to be considered as an element that contributes to creation of brand equity. The purpose of this research is to study in greater detail the ICT, IMC, and brand equity concepts in the hotel sector from the consumer perspective. The empirical study was carried out in high-quality hotels of Dalmatia, the largest region on the coast of Croatia and the mayor tourist attraction of the country. Therefore, 101 guests have been interviewed in 13 hotels, aiming to describe the relationships that exist between the studied variables through the causal model of investigation. PLS analysis confirms a positive influence of ICT on IMC implementation as well as a positive impact of IMC on dimensions of hotel brand equity: a) brand image; b) perceived quality, and c) brand loyalty.

Keywords:

ICT, IMC, brand equity, hotels, guests, Croatia

1. Introducción

Los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han sido considerados por la literatura como una importante fuente de ventajas (Gil et al., 2007) que ofrece a la empresa nuevas posibilidades para la gestión (Berenguer et al., 2009). A pesar de la poca disponibilidad inicial de utilizar las TIC en la industria del turismo, hoy en día resultan ser un instrumento indispensable y el “*factor integral en la formulación estratégica*” (Sánchez et al., 2001: 71). De otro lado, la literatura destaca las TIC como uno de los propulsores más importantes de un nuevo enfoque nombrado Comunicación Integrada de Marketing (CIM) (Schultz y Kitchen, 2000; Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009). Esta nueva práctica de comunicación apuesta por coordinación, integración y sinergias de disciplinas, canales y herramientas de comunicación (p.e. publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, patrocinio, etc.), con el objetivo de entregar un mensaje claro, coherente y convincente, alcanzando el máximo impacto y eficacia (Kliatchko, 2009). Sin embargo, la CIM no se ha podido llevar a la práctica sin las nuevas tecnologías. Tal y como se ha afirmado: la integración no se ha manifestado antes porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Duncan, 2002). Si bien el impacto de las TIC en la CIM ha sido frecuentemente discutido en la literatura, pocos estudios se han centrado en su evidencia empírica (p.e. Gurău, 2008).

Además, el concepto CIM, a pesar de ser ampliamente aceptado entre los académicos y prácticos de marketing y comunicación (Peltier et al., 2003; Edmiston, 2009; Kitchen y Schultz, 2009) hasta la fecha ha sido poco estudiado en el sector turístico en general (p.e. Skinner, 2005; Elliott y Boshoff, 2008; Wang et al., 2009) y en la industria hotelera en particular (p.e. Kulluvaara y Tornberg, 2003; Šerić y Gil, 2011). En concreto, Kulluvaara y Tornberg (2003), se han limitado al estudio del caso, analizando la estrategia CIM del hotel -Icehotel-, mientras que Šerić y Gil (2011) han investigado el nivel de implementación de las TIC y CIM en los hoteles croatas, a partir de las opiniones de los directivos de hoteles. Por su parte Wang et al. (2009) se han centrado en el papel de la CIM en la selección de un destino patrimonio cultural, proponiendo

una medida del concepto desde el punto de vista del consumidor. Sin embargo, los estudios que se centran en la percepción del CIM desde la perspectiva del consumidor son muy escasos (Gould, 2004; Navarro et al., 2009). Esto se podría explicar por la novedad del concepto y, sobre todo, por la dificultad metodológica que supone trabajar con distintas herramientas de comunicación (Navarro et al., 2009). Por todo lo anteriormente expuesto, con este estudio proponemos investigar el impacto de las TIC sobre la CIM en la industria hotelera en Croacia y más específicamente en la provincia de Dalmacia, desde un enfoque orientado al consumidor-huésped.

Por otra parte, en la literatura se señala la necesidad de investigar el concepto del valor de marca, dado que representa el resultado final de las actividades de comunicación de marketing (Duncan y Moriarty, 1997; Reid, 2002; Keller, 2009). Aaker (1991, 1996) ha identificado en el valor de marca cuatro dimensiones: a) la calidad percibida; b) la imagen de marca; c) la lealtad de marca y d) la notoriedad de marca. Sin embargo, algunos estudios sobre el valor de marca en el sector hotelero han demostrado que la notoriedad no representa una dimensión significativa (p.e. Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007), el motivo por el cual este estudio se basa solo en las primeras tres dimensiones. Con todo, a través de esta propuesta de investigación también se busca estudiar el impacto de la CIM sobre el valor de marca, entendida como un constructo multidimensional.

El presente estudio se estructura de la siguiente forma: después de la introducción, se expone una breve revisión de la literatura en torno a las relaciones entre las tres variables de estudio: TIC, CIM y valor de marca. Asimismo, se propone una revisión del valor de marca y sus dimensiones en el sector hotelero. Se presentan igualmente las características básicas del sector turístico y hotelero en Croacia, entorno geográfico en el que se desarrolla la investigación empírica. Posteriormente, se proponen las hipótesis a investigar a través de un modelo causal de investigación, se describe la metodología y se analizan los resultados. El trabajo finaliza con la exposición de las conclusiones, limitaciones y la descripción de distintas propuestas de investigación futuras.

2. Revisión de literatura

2.1. TIC – CIM – Valor de marca

Schultz (1999: 337) considera que la CIM *“parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías”*. En otras palabras, si la idea de integración, la coordinación y la orientación al consumidor tienen una historia larga, la novedad de la CIM está en el hecho de que las nuevas tecnologías hicieron posible la puesta en práctica de estas ideas clásicas (Kliatchko, 2005; 2008).

En la literatura se señala la importancia creciente de la creación de bases de datos a través de las nuevas tecnologías, igual que de la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación (Peltier et al., 2003) y el papel que desempeñan en la interacción con los consumidores (Kliatchko, 2005). Así, de un lado, los avances en las TIC han cambiado de forma dramática la planificación de los programas de

comunicaciones de marketing. Nuevos medios electrónicos, como World Wide Web, correo electrónico o televisión interactiva, han modificado la forma en la que los profesionales de marketing consideran la comunicación. En este sentido, la posibilidad única de las nuevas tecnologías de ofrecer una comunicación personalizada, basada en las bases de datos, ha estimulado a las empresas a adaptar la CIM (Peltier et al., 2003), considerada como una disciplina comunicativa más elaborada, que responde rápidamente a los cambios producidos en el mercado (Kim et al., 2004). De otro lado, en este nuevo entorno digital los consumidores están asumiendo una actitud proactiva, dado que expresan sus opiniones y percepciones de forma explícita (Gurău, 2008). La revolución tecnológica ha llevado a los consumidores a asumir buena parte del proceso de integración del mensaje (Kliatchko, 2009): ellos mismos se hacen cargo cada vez más del control sobre cuando, donde y como recibir la información, en el caso que quieran y decidan recibirla (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen y Schultz, 2009). De ahí, concluimos que la forma correcta de entender este nuevo mundo digital, donde información, comunicaciones de marketing y nuevas tecnologías convergen, es desde la perspectiva del consumidor (Mulhern, 2009).

Por su parte, en 1992 Duncan define la CIM como *“la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios de comunicación usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca”* (Duncan y Everett, 1993: 32). Los partidarios de la CIM consideran que el concepto representa el camino revolucionario hacia el aumento de los esfuerzos de marketing y de creación del valor de la marca (McGrath, 2005). Como viene reflejado en el trabajo de Anantachart (2004), uno de los principales objetivos de la CIM es construir y mantener el valor de marca a largo plazo, a través de la creación y el refuerzo de las relaciones entre los consumidores y la marca. La CIM puede influir sobre el valor de marca, la memoria y la actitud de los consumidores hacia ella (Edell, 1993). Asimismo, puede manipular los significados de marca, formar y reflejar la imagen, generar la notoriedad y afectar su valor percibido (Cobb et al., 1995).

Varios autores han considerado la relación entre la CIM y la marca (p.e. Duncan y Moriarty, 1997; Anantachart, 2004; Madhavaram et al., 2005; Reid et al. 2005; Keller, 2009). Sin embargo, la investigación de dicha relación desde la perspectiva del consumidor es más escasa (p.e. McGrath, 2005; Navarro et al., 2009). Así, McGrath (2005) ha identificado tres principios base de la CIM: a) diálogo continuo entre los consumidores y profesionales de marketing; b) coherencia del mensaje; y c) consideración de todos los elementos de la comunicación de marca. Con el objetivo de contrastar la validez del concepto CIM, ha llevado a cabo un experimento entre los estudiantes de dos universidades estadounidenses, sometiéndoles a los mensajes ficticios a través de múltiples medios de comunicación. Los resultados han mostrado que los mensajes con niveles más elevados de coherencia visual pueden producir efectos más favorables sobre el consumidor y reforzar su actitud hacia la marca, que los mismos mensajes con niveles más bajos de coherencia. Por su parte, Navarro et al. (2009) han planteado los efectos que puede ejercer una campaña integrada sobre el procesamiento de la información y sobre las evaluaciones que el consumidor hace de la campaña, considerando la consistencia estratégica como vía de integración. De ahí, ofrecieron una propuesta teórica y metodológica que pueda servir de base para futuras investigaciones.

Con todo, concluimos que existe un vacío en la literatura acerca de la consideración de las TIC y de la CIM desde la perspectiva del consumidor, igual que acerca del efecto que tiene la percepción de una comunicación unificada y coherente en la creación del valor de marca. En este sentido, con este estudio pretendemos satisfacer el *gap* existente, y aportar un mejor entendimiento de los conceptos en el sector hotelero.

2.2. El valor de marca y sus dimensiones en el sector hotelero

El valor de marca, desde la perspectiva del consumidor, se define como “*el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía*” (Aaker, 1991: 15). A pesar del gran interés por el tema del valor de marca entre los académicos y prácticos, existe poca consideración e investigación empírica sobre su eco, impacto y medición en el sector hotelero (Cobb et al., 1995; Prasad y Dev, 2000; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007). Prasad y Dev (2000: 24) definen el valor de marca del hotel como “*las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables, que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel*”.

La escala de Aaker (1991, 1996) distingue cuatro dimensiones del valor de marca: a) imagen de marca; b) calidad percibida; c) lealtad hacia la marca y d) notoriedad de marca. En el cuadro 1 se resumen algunas escalas propuestas para medir el valor de marca en el sector hotelero en su conjunto y para algunas de sus dimensiones definidas a partir de la propuesta de Aaker (1991, 1996).

Cuadro 1. Las escalas de media del valor de marca y de sus dimensiones en el sector hotelero: una revisión 2000-2010

AUTORES	VARIABLES	ITEMS	METODOLOGIA	MUESTRA
Prasad y Dev (2000)	VALOR DE MARCA 1. Performance de marca 1.1. Satisfacción 1.2. Intención de recompra 1.3. Precio-valor percibido 1.4. Preferencia de marca 2. Notoriedad de marca 2.1. <i>Top of mind</i>	N/A	Demostración hipotética del marco propuesto del valor de la marca	6 hoteles hipotéticos
Kandampull y Suhartanto (2000; 2003)	1. Lealtad de consumidor 2. Atributos de imagen 3. Imagen holística 4. Satisfacción con la recepción 5. Satisfacción con la bebida y comida 6. Satisfacción con el mantenimiento 7. Satisfacción con el precio	2 6 4 4 6 4 3	Análisis de regresiones	106 huéspedes de 5 cadenas de hoteles de Nueva Zelanda
Christou (2003)	1. Imagen corporativa 2. Reputación corporativa 3. Lealtad del consumidor	3 3 4	Análisis de regresión. Test de Chi-cuadrado.	Huéspedes de hoteles ubicados en 3 ciudades: Londres (171), Atenas (395) y Múnich (222)

Lee (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de hotel 2. Congruencia con la auto-imagen 3. Intención de recompra 	17 8 1	<p>Análisis descriptivo. Análisis factorial, con rotación VARIMAX. Análisis de correlación. ANOVA. Regresión múltiple.</p>	211 huéspedes de hoteles en Las Vegas
García y Gil (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas/performance respecto a los atributos del servicio hotelero 2. Satisfacción 3. Lealtad 	26 7 11	<p>Análisis de componentes principales, con rotación VARIMAX. ANOVA.</p>	168 visitantes de Benidorm provenientes de: España (54), Reino Unido (45), Alemania (38) y Francia (36)
Kim y Kim (2005)	<p>VALOR DE MARCA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad de marca 	6 11*10 ** 14 3	<p>Análisis factorial, con componentes principales y rotación VARIMAX</p>	513 huéspedes coreanos de hoteles de lujo* y 394 huéspedes coreanos de cadena de restaurantes**
Kayaman y Arasli (2007)	<p>VALOR DE MARCA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 	4 22 8	<p>Análisis factorial confirmatorio. Análisis de correlación. Análisis del camino.</p>	345 huéspedes de 6 hoteles de 5 estrellas en Chipre
Ekinci et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Congruencia con la auto-imagen actual 2. Congruencia con la auto-imagen ideal 3. Congruencia con el deseo 4. Calidad de servicio 5. Actitud del consumidor 6. Satisfacción 7. Intención de recompra 	2 2 2 7 3 2 1	<p>Análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Técnica PLS.</p>	185 entrevistados en una ciudad universitaria del sur de Inglaterra que han visitado un hotel o restaurante en las últimas 4 semanas
Ladhari (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de servicio 2. Respuesta comportamental 3. Satisfacción emocional 	26 3 3	<p>Análisis descriptivo. Análisis del camino.</p>	200 huéspedes canadienses de hoteles de Canadá
Pepur y Pivčević (2009)	<p>SERVQUAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía 	4 5 4 4 5	<p>Análisis factorial con rotación VARIMAX. Análisis de regresión múltiple.</p>	186 huéspedes de hoteles de Split, Croacia
Buonocore (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso afectivo 2. Identificación organizacional 3. Imagen percibida externa 	6 6 4	<p>Estadísticos descriptivos y correlaciones. Análisis de regresión múltiple.</p>	362 empleados de 14 hoteles de 4 estrellas en Italia
Denizci y Tasci (2010)	<p>VALOR DE MARCA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Notoriedad de marca 2. Imagen de marca 3. Calidad percibida 	3 7 9	<p>Desarrollo de un modelo conceptual que refleja las relaciones causales</p>	Producto turístico (hotel, restaurante, resort o destino turístico)

	4. Valor 5. Lealtad hacia la marca	3 5	entre el capital humano y el valor de marca	
Kimpakorn y Tocquer (2010)	<p>VALOR DE MARCA</p> <p>1. Notoriedad de marca</p> <p>2. Calidad percibida</p> <p>3. Diferenciación de la marca</p> <p>4. Asociaciones de la marca primarias</p> <p>5. Asociaciones de la marca secundarias</p> <p>6. Confianza en la marca</p> <p>7. Relaciones con la marca</p> <hr/> <p>1. Compromiso de empleados hacia la marca</p>	1 6 2 10 3 7 8 8	<p>Análisis factorial. MANOVA.</p> <p>Análisis de regresión múltiple. Test-T.</p>	238 huéspedes de cadenas de hoteles de lujo en Bangkok y 238 empleados
Wilkins et al. (2010)	<p>1. Calidad del servicio</p> <p>2. Valor percibido</p> <p>3. Satisfacción</p> <p>4. Confianza en la marca</p> <p>5. Actitud hacia la marca</p> <p>6. Lealtad comportamental</p>	30 5 4 4 3 4	<p>Análisis del contenido. Análisis factorial exploratorio. Análisis de componentes principales. Análisis factorial confirmatorio.</p>	664 huéspedes de hoteles de cuatro y cinco estrellas en Queensland, Australia

Fuente: Elaboración propia

* Ítems utilizados en el cuestionario diseñado para los huéspedes de los hoteles; ** ítems utilizados en el cuestionario diseñado para los huéspedes de los restaurantes; N/A= No aplicado

Como ya se ha comentado en la introducción, los estudios de Kim y Kim (2005), Bailey y Ball (2006) y Kayaman y Arasli (2007) han concluido que la notoriedad, a pesar de ser un factor importante, no es la dimensión clave del valor de marca en el sector hotelero. Según Olsen et al. (1998) hay muchos hoteles conocidos que no son consistentes en su oferta y por tanto, padecen pobres percepciones de sus servicios y de calidad física del producto. Esto significa que solo la notoriedad no garantiza el éxito en el sector hotelero (Bailey y Ball, 2006).

2.3. El sector turístico y hotelero en Croacia

Croacia es considerada como uno de los principales destinos turísticos emergentes en el área del Mediterráneo (Marrero y Santana, 2008). El turismo representa más del 22% del PIB del país, lo que supone el triple del peso medio del turismo sobre el PIB en la Unión Europea. A pesar de la actual crisis económica, y con tal de aprovechar al máximo la costa y las 1200 islas, el país ha sido capaz de atraer financiación tanto de los sectores públicos como privados (Norton, 2010).

Con el objetivo de consolidar la imagen de Croacia como uno de los destinos más atractivos de Europa, la Federación Europea de Asociaciones Nacionales de Agencias y Organizadores de Viajes de la Unión Europea (ECTAA) ha decidido promover Croacia como su destino turístico favorito para 2011-2012. Con todo, Croacia está buscando

posicionarse como uno de los principales destinos turísticos europeos (Ministerio de Turismo de Croacia, 2011a). Para ello, son de crucial importancia los aspectos ligados a la modernización de las prácticas de gestión en el sector turístico en general y en el sector hotelero en particular, la mejora de la infraestructura de transportes y el empleo de nuevo personal, capaz de gestionar los negocios de acuerdo con las condiciones internacionales del mercado actual (Šerić y Gil, 2011).

Según los datos publicados en la página web del Instituto Nacional de Estadística de Croacia (CROSTAT, 2011) el número de llegadas de turistas, en todos los tipos de alojamiento, registrado en el periodo de enero a julio de 2011, ha aumentado un 7,9% respecto al mismo periodo del año anterior. El número de pernoctaciones ha aumentado un 5,8%. La mayor parte de turistas proviene de: Alemania (19,7%), Eslovenia (13,8%) Austria (9,2%), República Checa (8,7%), Italia (6,5%), Polonia (5,8%) y Eslovaquia (4,4%).

En este momento, Croacia tiene 611 hoteles con 53.973 habitaciones y suites. 26 hoteles tienen cinco estrellas (16 de ellos se encuentran en la provincia de Dalmacia, la mayor provincia en la costa de Croacia y el mayor centro de atracción turística del país), 171 hoteles tienen cuatro estrellas (78 de ellos se encuentran en Dalmacia), 318 son de tres y 96 son de dos estrellas (Ministerio de Turismo de Croacia, 2011b).

Pepur y Pivčević (2009), en su trabajo relativo a la calidad del servicio en hoteles de Split -la capital de Dalmacia y la segunda ciudad de Croacia-, concluyeron que es necesario mejorar todas las dimensiones de la calidad de servicio (elementos tangibles; fiabilidad; capacidad de respuesta; seguridad; y empatía) para satisfacer las necesidades de los huéspedes, con particular atención a los elementos tangibles y a la amabilidad de los empleados.

3. Modelo causal e hipótesis de investigación

La revisión conceptual y los resultados de los estudios previos han demostrado que los profesionales de marketing deben aprender a participar en el mundo del consumidor (Mulhern, 2009), adoptando un enfoque *outside-in* que les permitirá definir y refinar los objetivos estratégicos de las campañas de comunicación (Gurău, 2008). De esta forma, se plantea un modelo causal de investigación basado en la opinión de los huéspedes y se justifican a continuación las diversas relaciones propuestas.

En primer lugar, como ya se ha afirmado, muchos estudios han concluido que los avances en las TIC, de finales de los años 80 y de principios de los 90, han sido los impulsores que han dado paso a la CIM y que sin duda llevarán a subrayar la necesidad de integración (Kliatchko, 2009). La revisión de la literatura ha demostrado que uno de los principios base de la CIM se centra en el entendimiento del consumidor (Christensen et al., 2008; 2009; Torp, 2009), siendo él mismo el que realiza la integración y crea el significado del mensaje (Finne y Grönroos, 2009). Del mismo modo, observamos que la consistencia del mensaje, asociada a las ideas de coherencia y uniformidad (Navarro et al., 2009), representa el aspecto clave de la CIM (Duncan y Moriarty, 1997; Peltier et al., 2003; McGrath, 2005; Lee y Park, 2007; Gurau, 2008; Christensen et al., 2008; 2009; Kliatchko, 2009; Torp, 2009). De ahí, identificamos una

dimensión de la CIM que, según nuestra opinión, puede ser fácilmente valorada por el consumidor -comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes-. Esta dimensión identificada por Lee y Park (2007) en su propuesta de medición de la CIM, ha sido sugerida desde los inicios del desarrollo del concepto y es considerada como su aspecto fundamental. Se refiere a las actividades de comunicaciones de marketing que tratan de crear identidad de marca a través de la transmisión de un mensaje coherente por varios canales de comunicación (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, promociones de venta, etc.). Asimismo, pretende medir la coherencia de los aspectos visuales y lingüísticos del mensaje. En este sentido, busca evaluar tanto la coordinación de las distintas herramientas, aspectos visuales y lingüísticos, como la creación y el mantenimiento de la imagen de marca (Lee y Park, 2007). Con todo, se propone la primera hipótesis a investigar:

H1: La percepción de las TIC por los huéspedes tiene un efecto positivo sobre su percepción de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes.

En segundo lugar, la revisión de la literatura pone en evidencia que la peculiaridad de una marca, a los ojos de los consumidores, no viene dada por el producto en sí, sino por la forma en la que se comunica y que su funcionalidad está fuertemente influida por la comunicación (Reid et al., 2005). Integrar las comunicaciones de marketing implica mezclar y ajustar distintas opciones comunicativas para alcanzar la imagen deseada en las mentes de los consumidores (Keller, 2009). Además, la repetición del mensaje en las comunicaciones de marketing puede ser un indicador de calidad de un lado y un incentivo de la lealtad de los consumidores de otro (Israeli, et al., 2000). Asimismo, si el mensaje transmitido es coherente, reforzará la posibilidad de que la imagen de marca deseada sea retenida por los consumidores y ayudará a mantener la lealtad hacia la marca (McGrath, 2005). Con todo, concluimos que las comunicaciones de marketing contribuyen a la creación del valor de marca desde la perspectiva del consumidor, ya que representan la “voz” de la marca a través del diálogo y la creación de las relaciones con los consumidores (Keller, 2009). Considerando el valor de marca como una variable compuesta por tres dimensiones: a) imagen de marca; b) calidad percibida y c) lealtad hacia la marca (Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007), se plantean las siguientes hipótesis:

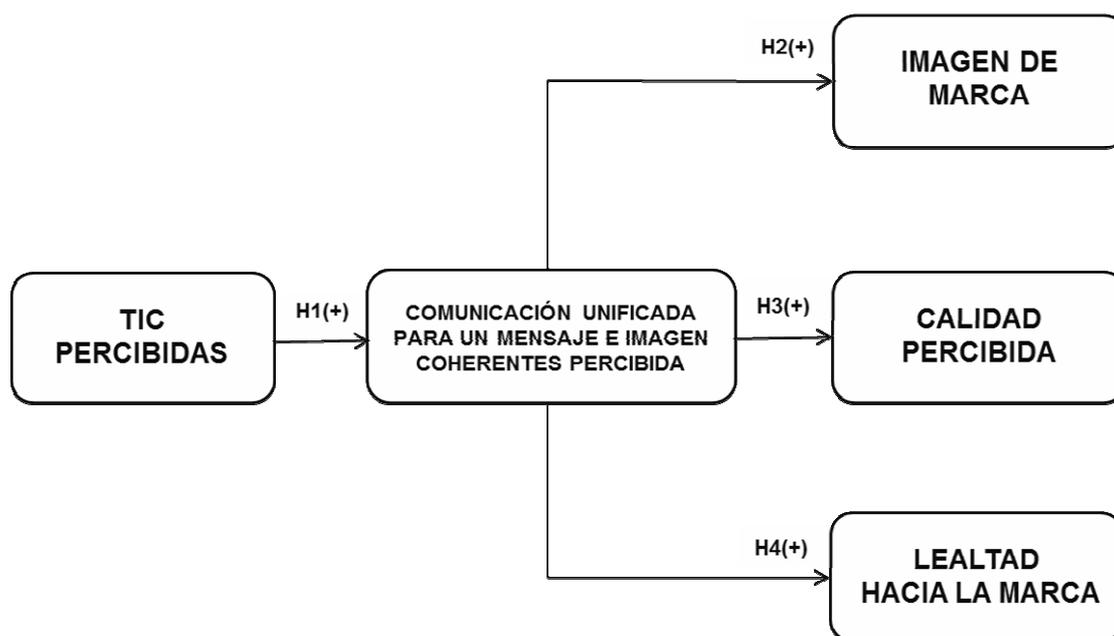
H2: La percepción de los huéspedes de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes tiene un efecto positivo sobre su percepción de la imagen de marca del hotel.

H3: La percepción de los huéspedes de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes tiene un efecto positivo sobre la calidad percibida del hotel.

H4: La percepción de los huéspedes de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes tiene un efecto positivo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

En la figura 1 se ilustra el modelo de relaciones entre las variables estudiadas y sus dimensiones.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



Fuente: Elaboración propia

4. Metodología de investigación

Con el objeto de evaluar las percepciones de los huéspedes respecto al nivel de implementación de las TIC, de la CIM y a la creación del valor de marca se han propuesto distintas escalas de medición. La percepción de la aplicación de las TIC se ha evaluado a partir de los 4 indicadores de la escala adaptada de Gil y Ruiz (2009). La percepción de la CIM se ha valorado mediante los 5 indicadores de la primera dimensión de la escala de Lee y Park (2007): -comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes-. Finalmente, la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad se han medido a partir de indicadores adaptados de la propuesta original de la escala de Kim y Kim (2005). Así, se han retenido: 7 indicadores para evaluar la imagen de marca; 3 indicadores para medir la calidad percibida y 5 con el objeto de evaluar la lealtad hacia la marca.

El instrumento de recogida de información elegido ha sido el cuestionario estructurado. En el cuestionario, se incluyeron preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos a partir de las escalas retenidas para las variables objeto de investigación.

El trabajo de campo se realizó en los meses de abril a mayo de 2010 en la provincia de Dalmacia. La población principal objeto de análisis está constituida por los huéspedes de los hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en este entorno geográfico. Tomando en consideración las características del sector hotelero en Croacia, convenimos que una forma de proceder adecuada podría ser utilizar como criterio de selección de los hoteles su pertenencia a una asociación centrada en potenciar el desarrollo del turismo en la zona y que mostraran un estilo de gestión más profesional y moderno; de esta forma, consideramos todas las empresas vinculadas a la Asociación de

Hoteleros de Dalmacia, a la empresa Marcon y las que se consideraron importantes en el entorno de la ciudad de Dubrovnik. Con todo, se investigaron 101 huéspedes de 13 hoteles: 7 de cinco estrellas y 6 de cuatro estrellas. La tabla 1 refleja la distribución de la muestra de los huéspedes según los datos de clasificación.

Tabla 1. Distribución de la muestra de los huéspedes

HUESPÉDES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GENERO		
Hombres	51	50,5
Mujeres	50	49,5
EDAD		
18-25 años	3	3
26-35 años	24	23,8
36-45 años	22	21,8
46-55 años	28	27,7
56-65 años	17	16,8
Más de 65 años	7	6,9
NIVEL DE ESTUDIOS		
Estudios primarios	3	3
Estudios pre-universitarios	9	8,9
Estudios universitarios	68	67,4
Estudios post-universitarios	19	18,9
Otros	2	2
OCUPACIÓN		
Empresarios	34	33,7
Empleados	55	54,5
Estudiantes	2	2
Amas de casa	1	1
Pensionistas	9	8,9
TIPO DE VIAJE		
Vacaciones	64	63,4
Negocios	33	32,7
Otros	4	4
FRECUENCIA DE ESTANCIA EN HOTEL		
1 vez al año o menos	60	59,4
2-4 veces al año	28	27,7
Más de 4 veces al año	13	12,9
NACIONALIDAD		
Croata	37	36,6
Británica	16	15,8
Española	12	11,9
Estadounidense	9	8,9
Alemana	5	5
Italiana	4	4
Otra	18	17,8

Fuente: Elaboración propia

5. Resultados de investigación

5.1. Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el modelo estructural

El instrumento de medida del modelo estructural ha sido validado a través de la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS) con ayuda del software Smart PLS (versión 2.0). A diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales, esta técnica no exige un tamaño muestral grande (Chin, 1998b) y permite incorporar tanto los constructos formativos como reflectivos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Además, si bien la técnica PLS puede ser utilizada para la confirmación de la teoría, en la literatura se señala que es aconsejable usarla también en los casos donde las relaciones podrían o no existir y cuando el constructo estudiado es relativamente nuevo (Chin y Newsted, 1999). Consideramos que este estudio parte de todos esos supuestos. En primer lugar, se basa en una muestra pequeña de 101 huéspedes. En segundo lugar, dos de los constructos retenidos -imagen de marca y calidad percibida- han sido considerados como formativos. Esta decisión se justifica con la consideración de que, asumiendo que todas las medidas de un constructo están codificadas en la misma dirección, el incremento de uno de los indicadores en una dirección no implica que el resto deba cambiar de forma similar (Chin, 1998a). Y en tercer lugar, la CIM es un concepto nuevo y en continua evolución (Gould, 2004; Kliatchko, 2005). Además, las relaciones entre las TIC, CIM y valor de marca, si bien consolidadas en teoría, son empíricamente analizadas por primera vez, y, además, desde la perspectiva del consumidor.

Con todo, se procedió a valorar la validez y fiabilidad del instrumento de medida (véase tabla 2). Para la valoración de la validez convergente se analizaron las cargas de cada indicador sobre su variable latente, la varianza extraída promedio (AVE) y las cargas cruzadas (*cross-loadings*) (Sanz et al., 2008). Al revisar las cargas de los constructos reflectivos, respetando el criterio de Bagozzi y Yi (1988) fue eliminado un indicador de constructo lealtad, por tener carga inferior a 0,6. En la siguiente fase se evaluó la varianza extraída promedio de los constructos. Todos los valores eran mayores de 0,5, con lo que se sostiene que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Cepeda y Roldán, 2006). A través de las cargas cruzadas se comprobó que ningún indicador tenía cargas superiores sobre un constructo distinto de aquel al que está asociado.

La fiabilidad fue medida a través de los criterios α de Cronbach (fiabilidad simple) e índice de fiabilidad compuesta (IFC). Los α de Cronbach tuvieron valores superiores a 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988) y el valor de IFC fue superior a 0,6 (Nunnally y Bernstein, 1994), lo que da un resultado aceptable.

Tabla 2. Instrumento de medida del modelo estructural: fiabilidad y validez convergente

FACTOR	INDICADOR	CARGA	PESO	VALOR T	ALPHA DE CR.	IFC	AVE
TIC	Inversión	0,8414**		40,0851	0,8522	0,8991	0,6922
	Lo último en tecnología	0,7010**		17,0905			
	Avances respecto a otros hoteles	0,9189**		92,0239			
	Consideración de la opinión del huésped	0,8515**		59,4180			
CIM	Coherencia herramientas y canales	0,8149**		39,0771	0,8840	0,9154	0,6843
	Coherencia comunicativa	0,7918**		24,7270			
	Coherencia lingüística	0,8460**		46,0920			
	Coherencia de imagen de marca	0,8858**		63,4331			
	Coherencia a largo plazo	0,7938**		23,9952			
IMG	Imagen limpia		0,3892**	2,8314	N/A	N/A	N/A
	Adecuación para la clase alta		0,3946*	2,5445			
	Grande y espacioso		0,2975*	2,3736			
	Servicio excesivo		0,2215*	2,3508			
	Larga historia		-	3,3007			
	Imagen distinta		0,2240*	2,0107			
	Familiarización con la marca		0,7687**	6,5124			
CAL	Trato especial		0,5132**	2,7898	N/A	N/A	N/A
	Equipamiento moderno		0,8079**	5,0411			
	Atractivo		0,3383*	2,1842			
LEA	Frecuencia de visita	0,8048**		18,4651	0,8504	0,8823	0,6035
	Intención de repetir la visita	0,8032**		21,4763			
	Primera elección	0,9082**		62,9508			
	Intención de recomendación	0,6203**		7,8999			
	Intención de cambio	0,7177**		10,4662			

* $p < 0,01$.; ** $p < 0,1$; N/A=No aplicable

Fuente: Elaboración propia

Es necesario indicar que los constructos formativos se evaluaron en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998a), ya que estos representan la importancia que cada indicador tiene en la creación de la variable latente (Cepeda y Roldán, 2006). Como estos no tienen porqué estar correlacionados, no se aplicaron los criterios de fiabilidad (Sanz et al., 2008).

Por último, el análisis se ha centrado en la validez discriminante (véase tabla 3). Esta indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos (Cepeda y Roldán, 2006). Para valorarla Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída promedio (AVE). El valor AVE de todos los constructos reflectivos resultó mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Esto corroboró la

validez discriminante. A través de un procedimiento de remuestreo por *bootstrapping* de 500 submuestras de tamaño igual a la muestra original, se estableció la significatividad de cargas y pesos (Sanz et al., 2008), suprimiendo todos aquellos indicadores no significativos.

Una vez verificado que el modelo de medida es satisfactorio con relación a criterios precedentes, es decir, las medidas del constructo son fiables y válidas, se dio paso a la evaluación del modelo estructural (Cepeda y Roldán, 2006).

Tabla 3. Instrumento de medida: validez discriminante

	CAL	CIM	IMG	LEA	TIC
CAL	N/A				
CIM	0,5850	0,8272			
IMG	0,5311	0,5687	N/A		
LEA	0,3354	0,3830	0,5479	0,7769	
TIC	0,5470	0,5806	0,5240	0,4981	0,8320

Diagonal: Varianza Extraída Promedio (AVE)

Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores

Fuente: Elaboración propia

5.2. Evaluación del modelo estructural

Para la estimación del modelo, igual que para la validación del modelo de medida, se utilizó la técnica PLS y el *bootstrapping* para la determinación de significatividad (Sanz et al., 2008).

La medida del poder predictivo de un modelo es dada por el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Esta medida indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por modelo (Cepeda y Roldán, 2006). Los resultados demuestran que todos los valores son mayores de 0,1, lo que supera el límite necesario establecido por Falk y Miller (1992), -indicar que el valor R^2 de la TIC es 0, siendo la TIC variable independiente-. Por tanto, las hipótesis formuladas respecto a esas variables latentes tendrán un nivel predictivo adecuado y permitirán evaluar la significatividad de las relaciones causales establecidas.

A través de los resultados obtenidos (véase tabla 4) se puede afirmar que la percepción de la aplicación de las TIC por los huéspedes afecta positiva y significativamente a su percepción de la implementación de la CIM, concretamente, de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes ($\beta=0,5806$, $p<0,1$; H1). Además, se pueden confirmar las relaciones positivas y significativas entre la percepción de la implementación de la CIM por los huéspedes y su percepción de imagen de marca en primer lugar ($\beta=0,5687$, $p<0,1$; H2), la calidad percibida en

segundo lugar ($\beta=0,5850$, $p<0,1$; H3) y la lealtad de los huéspedes en tercero ($\beta=0,3830$, $p<0,1$; H4). Por tanto, se puede concluir que un aumento de la implementación de la CIM generará un aumento del valor de marca.

Tabla 4. Contraste de hipótesis

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β estandarizados	VALOR T BOOTSTRAPPING
H1: TIC \rightarrow CIM	ACEPTADA	0,5806**	17,9339
H2: CIM \rightarrow Imagen de marca	ACEPTADA	0,5687**	12,4985
H3: CIM \rightarrow Calidad percibida	ACEPTADA	0,5850**	5,8343
H4: CIM \rightarrow Lealtad hacia la marca	ACEPTADA	0,3830**	8,5408

TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,3371$; Imagen de marca: $R^2=0,3234$; Calidad percibida: $R^2=0,3422$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,1467$;
** $p<0,1$; N/A=No aplicable

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

A través de este estudio se ha pretendido contribuir a la investigación en el ámbito de la industria hotelera croata en torno a las TIC, la CIM y el valor de marca, entendido como un constructo multidimensional. El contraste de las hipótesis planteadas en el modelo causal ha confirmado la influencia positiva y significativa entre las TIC percibidas y la CIM percibida por los huéspedes de un lado, y entre la CIM percibida y el valor de marca de otro. En este sentido, concluimos que un grado elevado de implantación de las TIC y de la CIM y su percepción por parte de los huéspedes permitirá a los hoteles maximizar el valor de marca y con ello las ventajas competitivas derivadas.

Con todo, de este trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión de las empresas en general y de los hoteles en particular. Tal y como han señalado algunos estudios previos, los profesionales de marketing deben dirigir toda su atención hacia los consumidores (Mulhern, 2009), debido a que ellos mismos a menudo redefinen los símbolos corporativos (Kliatchko, 2009). Con tal de poder reaccionar eficazmente a los cambios de mercado, las empresas tienen que adaptar las nuevas tecnologías y asegurar que su implementación sea percibida por los consumidores. Asimismo, tienen que incorporar la CIM en sus estrategias de marketing, integrar sus comunicaciones y transmitir un mensaje claro y coherente a través de todas las herramientas de comunicación (p.e. publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo, página web, etc.). Además, tienen que procurar que la coherencia del mensaje sea percibida por los consumidores, dado que este estudio ha evidenciado que la percepción de los huéspedes de la CIM influye positivamente en la creación del valor de marca, más concretamente en la imagen, la calidad percibida y la

lealtad. No obstante, si bien las empresas deben de transmitir a los consumidores un mensaje claro y coherente, la idea de la coherencia no necesariamente significa que los mensajes comunicados deben de ser completamente idénticos, sino complementarios y no contradictorios (Torp, 2009).

Como todos los trabajos de investigación este también tiene sus limitaciones. En primer lugar, el tamaño muestral de la investigación, en este sentido dos han sido las razones de este pequeño tamaño muestral: de un lado, ha existido poca disponibilidad por parte de los hoteles a permitir encuestarlos; y de otro, debido a la presencia de un menor número de turistas por el actual contexto de crisis económica. Para poder llevar a cabo la investigación a partir de una muestra de mayor tamaño, los futuros trabajos deberían reconsiderar el papel de la CIM en el sector hotelero en un ámbito geográfico más amplio, enfocándose a países con una industria hotelera más desarrollada. En segundo lugar, se considera necesario revisar el proceso de formulación de las variables, en particular las variables imagen y calidad percibida, dado que algunos de sus indicadores no han resultado significativos en la evaluación del instrumento de medida. Además, se podrían incluir en la investigación otras variables bajo un enfoque relacional como la confianza y el compromiso. Finalmente, la investigación se podría ampliar a otro tipo de organizaciones relacionadas con el sector turístico como por ejemplo restaurantes, turoperadores y/o agencias de viaje.

7.-Referencias bibliográficas

Aaker, D.A. (1991): *Managing brand equity*, Free Press, New York.

Aaker, D.A. (1996): "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review* 38 (3), pp. 102-120.

Anantachart, S. (2004): "Integrated marketing communications and market planning: Their implications to brand equity building", *Journal of Promotion Management* 11 (1), pp. 101-125.

Bagozzi R.P. y Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1), pp. 74-94.

Bailey, R. y Ball, S. (2006): "An exploration of the meanings of hotel brand equity", *The Service Industries Journal* 26 (1), pp. 15-38.

Berenguer Contrí, G., Gil Saura, I. y Ruiz Molina M.E. (2009): "La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en las relaciones proveedor-minorista", *Boletín de Estudios Económico* 64 (197), pp. 227-244.

Buonocore, F. (2010): "Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes", *Tourism Management* 31 (3), pp. 378-385.

Cepeda, G. y Roldán, J.L. (2006): "Aplicando en la practica la técnica PLS en la administración de empresas", Libro Actas XIV, *Congreso de ACEDE*, Murcia.

Chin, W.W. (1998a): "Issues and opinion on structural equation modeling", *MIS Quarterly* 22 (1), pp. 7-15.

Chin, W.W. (1998b): "The partial least squares approach to structural equation modeling", en G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Chin, W. y Newsted, P.R. (1999): "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares". En R.H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341), Sage, Thousand Oaks.

Christensen, L.T., Firat, A.F. y Cornelissen, J. (2009): "New tensions and challenges in integrated communications", *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2), pp. 207-219.

Christensen, L.T., Firat, A.F. y Torp, S. (2008): "The organization of integrated communications: Toward flexible integration", *European Journal of Marketing* 42 (3/4), pp. 423-452.

Christou, E. (2003): "Guest loyalty likelihood in relation to hotels' corporate image and reputation: A study of three countries in Europe", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 10 (3), pp. 85-99.

Cobb-Walgreen, C.J., Ruble, C.A. y Donthu, N. (1995): "Brand equity, brand preference and purchase intent", *Journal of Advertising* 24 (3), pp. 25-40.

Denizci, B. y Tasci, A.D.A. (2010): "Modeling the commonly-assumed relationship between human capital and brand equity in tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (6), pp. 610-628.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38, 269-277.

Duncan, T.R. (2002): *IMC: Using advertising and promotion to build brands* (International Edition), The McGraw-Hill Companies Inc., New York.

Duncan, T.R. y Everett, S.E. (1993): "Client perceptions of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research* 33 (3), pp. 30-39.

Duncan, T.R. y Moriarty, S.E. (1997): *Driving brand value. Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*, McGraw-Hill, New York.

Edell, J.A. (1993): "Advertising interactions: A route to understanding brand equity", en A.A. Mitchell (Ed.), *Advertising exposure, memory, and choice*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 195-208.

Edmiston-Strasser, D.M. (2009): "An examination of integrated marketing communication in U.S. public institutions of higher education", *Journal of Marketing for Higher Education* 19 (2), pp. 142-165.

Ekinci, Y., Dawes, P.L., y Massey, G.R. (2008): "An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services", *European Journal of Marketing* 42 (1/2), pp. 35-68.

Elliott, R. y Boshoff, C. (2008): "The influence of business orientations in small tourism businesses on the success of integrated marketing communication", *Management Dynamics* 17 (4), pp. 32-46.

Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992): *A primer for soft modeling*, The University of Akron, Akron.

Finne, A. y Grönroos, C. (2009): "Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication", *Journal of Marketing Communications* 15 (2/3), pp. 179-195.

Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research* 18 (1), pp. 39-50.

García Sanchis, M. y Gil Saura, I. (2005): "Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional", *Papers de Turisme* (37/38), pp. 7-25.

Gil, I., Cervera, A. y Frasset, M. (2007): "Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística", *Boletín Económico de ICE* (2914), pp. 31-48.

Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M.E. (2009): "Customer segmentation based on commitment and ICT use", *Industrial Management & Data Systems* 109 (2), pp. 206-223.

Gould, S.J. (2004): "IMC as theory and as a poststructural set of practices and discourses: A continuously evolving paradigm shift", *Journal of Advertising Research* 44 (1), pp. 66-70.

Gurău, C. (2008): "Integrated online marketing communication: Implementation and management", *Journal of Communication Management*, 12 (2), pp. 169-184.

Instituto nacional de estadística de Croacia – CROSTAT. (2011): *Turismo - datos cumulativos: Enero-Julio de 2011*, extraído el día 7 de octubre de 2011 de <http://www.dzs.hr>.

Israeli, A.A., Adler, N., Mehrez, A. y Sundali, J.A. (2000): "Investigating the use of advertising for communicating a hotel's strategic assets", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 7 (3), pp. 23-37.

Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000): "Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (6), pp. 346-351.

Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2003): "The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry", *Journal of Hospitality & Marketing Management* 10 (1/2), pp. 3-25.

Kayaman, R. y Arasli, H. (2007): "Customer based brand equity: evidence from the hotel industry", *Managing Service Quality*, 17 (1), pp. 92-109.

Keller, K.L. (2009): "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of Marketing Communications* 15 (2/3), pp. 139-155.

Kim, I., Han, D. y Schultz, D.E. (2004): "Understanding the diffusion of integrated marketing communication", *Journal of Advertising Research* 44 (1), pp. 31-45.

Kim, H.B. y Kim, W.G. (2005): "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and restaurants", *Tourism Management* 26 (4), pp. 549-560.

Kimpakorn, N. y Tocquer, G. (2010): "Service brand equity and employee brand commitment", *Journal of Services Marketing* 24 (5), pp. 378-388.

Kitchen, P.J., Brignell, J., Li, T. y Jones, G.S. (2004): "The emergence of IMC: A theoretical perspective", *Journal of Advertising Research* 44 (1), pp. 19-30.

Kitchen, P.J. y Schultz, D.E. (2009): "IMC: New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil?", *Journal of Marketing Communications* 15 (2), pp. 197-204.

Kliatchko, J. (2005): "Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)", *International Journal of Advertising* 24 (1), pp. 7-34.

Kliatchko, J. (2008): "Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars", *International Journal of Advertising* 27 (1), pp. 133-160.

Kliatchko, J. (2009): "IMC 20 years after: A second look at IMC definitions", *International Journal of Integrated Marketing Communications* 2, pp. 7-12.

Kulluvaara, C. y Tornberg, J. (2003): *Integrated marketing communication and tourism. A case study of Icehotel. Integrated Marketing Communication and Tourism. A Case Study of Icehotel*, Tesis de licenciatura, Lulea Universidad de tecnología, Suecia.

Ladhari, R. (2009): "Service quality, emotional satisfaction and behavioral intentions. A study in the hotel industry", *Managing Service Quality* 19 (3), pp. 308-331.

Lee, G.S. (2003). *The role of hotel image and image congruence and their effects on repeat intention in the hotel industry*. Tesis de Master en Administracion hotelera. Universidad de Nevada, Las Vegas.

Lee, D.H. y Park, C.W. (2007): "Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research* 47 (3), pp. 222-236.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. y McDonald, R.E. (2005): "Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Advertising* 34 (4), pp. 69-80.

Marrero, J.R. y Santana, M.A. (2008). "Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias", *Cuadernos de Turismo* (22), pp. 123-143

McGrath, J.M. (2005): "A pilot study testing aspects of the integrated marketing communications concept", *Journal of Marketing Communications* 11 (3), pp. 191-214.

Ministerio de Turismo de Croacia. (2011a): *ECTAA to promote Croatia as destination of the year*, extraído el día 06 de mayo de 2011 de <http://www.mint.hr>.

Ministerio de Turismo de Croacia. (2011b): *Listado de objetos turísticos categorizados, hoteles, campus y marinas en Croacia*, extraído el día 07 de octubre de 2011 de <http://www.mint.hr>.

Mulhern, F. (2009): "Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity", *Journal of Marketing Communications* 15 (2/3), pp. 85-101.

Navarro Bailón, M.A., Sicilia Piñero, M. y Delgado Ballester, E. (2009): "Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: Una propuesta teórica y metodológica", *Estudios Gerenciales* 25 (3), pp. 35-57.

Norton, G. (2010): "Croatia: Tourism investment crucial to economic recovery", *Euromoney* 2010 (June).

Nunnally, J.C. y Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric theory* (3a ed.), McGraw Hill, New York.

Olsen, M.D., West, J. y Tse, E. (1998): *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 2a ed., John Wiley & Sons, New York.

Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A. y Schultz, D.E. (2003): "Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC, the new media and database marketing", *International Journal of Advertising* 22 (1), pp. 93-115.

Pepur, M. y Pivčević, S. (2009): "The concept and measurement of service quality in the hotel sector: The case of Split, Croatia", *International Journal of Leisure and Tourism Marketing* 1 (1), pp. 44-57.

Prasad, K. y Dev, C.S. (2000): "Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (3), pp. 22-31.

Reid, M. (2002): "Building strong brands through the management of integrated marketing communications", *International Journal of Wine Marketing* 14 (3), pp. 37-52.

Reid, M., Luxton, S. y Mavondo, F. (2005): "The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation", *Journal of Advertising* 34 (4), pp. 11-23.

Sánchez Pérez, M., Marín Carillo, M.B. y Sánchez Fernández, R. (2001): "Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: Un análisis empírico", *Papers de Turisme*, (29), pp. 67-89.

Sanz, S., Ruiz, C. y Aldás, J. (2008): "La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (36), pp. 45-76.

Schultz, D.E. (1999): "Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising". En J. P. Jones (Ed.), *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications*, Sage, London, pp. 325-338.

Schultz, D.E. y Kitchen, P.J. (2000): "A response to "Theoretical concept or management fashion?", *Journal of Advertising Research* 40 (5), pp. 17-21.

Skinner, H. (2005): "Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands", *Place Branding*, 1 (3) pp. 299-315.

Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2011): "Integrated marketing communications and information and communication technology in the hotel sector: An analysis of their use and development in Dalmatian first-class and luxury hotels", *Journal of Retail & Leisure Property* 9 (5), pp. 401-414.

Torp, S. (2009): "Integrated communications: From one look to normative consistency", *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2), pp. 190-206.

Wang, Y.J., Wu, C. y Yuan, J. (2009): "The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 10 (3), pp. 218-231.

Wilkins, H., Merrilees, B. y Herington, C. (2010): "The determinants of loyalty in hotels", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (1), pp. 1-21.