

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 24, 2º semestre 2017, pp. 54-66

**EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING EN
LA EMPRESA HOTELERA SEGÚN EL PERFIL DEL HOTEL Y DEL
HUÉSPED**

**THE ANALYSIS OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN
THE HOTEL FIRM ACCORDING TO THE HOTEL AND GUEST PROFILE**

Maja Šerić

maja.seric@uv.es

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat de València

Para citar este artículo: Šerić, Maja (2017): El análisis de la Comunicación Integrada de Marketing en la empresa hotelera según el perfil del hotel y del huésped. *Revista de Análisis Turístico*, 24, pp. 54-66

To cite this article: Šerić, Maja (2017): The analysis of Integrated Marketing Communications in the hotel firm according to the hotel and guest profile. *Revista de Análisis Turístico*, 24, pp. 54-66.

Revista de Análisis Turístico

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2017 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

EQUIPO EDITORIAL

Director-editor

Enrique Navarro Jurado. Univ. de Málaga, España

Editor ejecutivo

Enrique Bigné Alcañiz. Universitat de València, España

Secretaría de redacción

Yolanda Romero Padilla. Univ. de Málaga. España

Daniela Thiel Ellul. Univ. San Martín. Argentina

EDITORES ASOCIADOS

Raúl Pérez Guerra, Univ. de Almería, España

María García Hernández, Univ. Complutense de Madrid, España

Antonio García Sánchez, Univ. Politécnica de Cartagena, España

María Velasco González, Univ. Complutense de Madrid, España

Jacques Bulchand Gidumal, Univ. de Las Palmas de Gran Canaria, España

Ana María Díaz, Univ. Autónoma de Madrid, España

Lidia Andrades Caldito, Univ. de Extremadura, España

COMITÉ CIENTÍFICO

Eugeni Aguiló Pérez, Univ. de las Islas Baleares, España

Salvador Antón Clavé, Univ. Rovira i Virgili de Tarragona, España

Esteban Bardolet Jané, Univ. de las Islas Baleares, España

Antonio José Campesino Fernández, Univ. de Extremadura, España

Diego López Olivares, Univ. Jaime I de Castellón, España

Manuel J. Marchena Gómez, Univ. de Sevilla, España

Juan Ignacio Pulido Fernández, Univ. de Jaén, España

Inmaculada Martín Rojo, Univ. de Málaga, España
Gregorio Méndez de la Muela, GMM Consultores, España

Vicente M. Monfort Mir, Univ. De València

Juan Ramón Oreja Rodríguez, Univ. de La laguna, España

Xulio Pardellas de Blas, Univ. de Vigo, España

Agustín Ruiz Vega, Univ. de la Rioja, España

Amparo Sancho Pérez, Univ. de Valencia, España
Francisco Sastre Albertí, Univ. de las Islas Baleares, España

Karina Toledo Solha, Univ. de Sao Paulo, Brasil

Enrique Torres Bernier, Univ. de Málaga, España

Miguel Ángel Troitiño Vinuesa, Univ. Complutense de Madrid, España

Luis Valdés Peláez, Univ. de Oviedo, España

José Manuel Velásques Millán, Univ. del Zulia, Venezuela

Fernando Vera Rebollo, Univ. de Alicante, España

Enrique Claver Cortés, Univ. de Alicante, España

Fiorella Dallari, University of Bologna, Italia

Águeda Esteban Talaya, Univ. de Castilla-La Mancha, España

Manuel Figuerola Palomo, Univ. Antonio de Nebrija, España

Xavier Font, Leeds Metropolitan University, Reino Unido

José Manuel Gonzalvez Gándara, Univ. Federal do Paraná, Brasil

Michael Hall, University of Canterbury, Nueva Zelanda

Jafar Jafari, Wisconsin-Stout University, Estados Unidos

Margarita Latiesa Rodríguez, Univ. de Granada, España

Alejandro López López, Univ. Complutense de Madrid, España

Francisco López Palomeque, Univ. de Barcelona, España

Josep Frances Valls, ESADE, Univ. Ramón Llul, España

Rodolfo Vázquez Casielles, Univ. de Oviedo, España

EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING EN LA EMPRESA HOTELERA SEGÚN EL PERFIL DEL HOTEL Y DEL HUÉSPED

Maja Šerić

maja.seric@uv.es

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat de València

resumen

Este trabajo pretende aportar un mejor entendimiento de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM), observando su desempeño en un contexto en el cual existen pocas evidencias empíricas - los hoteles de categoría superior- y adoptando un doble enfoque hotel-huésped. Para ello, tiene en cuenta, de un lado, el perfil de los hoteles investigados, definido según el periodo de la apertura, la ubicación del hotel y el número de habitaciones. De otro lado, considera los huéspedes de hoteles según sus características sociodemográficas, motivo de visita y frecuencia de visita. Los resultados demuestran el elevado grado de implementación de la CIM en los hoteles estudiados, tanto desde el punto de vista de los directivos, como de los huéspedes. Se observan algunas diferencias significativas con respecto al periodo de apertura del hotel, su ubicación y tamaño. Asimismo, la percepción de la CIM cambia de forma significativa según el salario de los huéspedes y su frecuencia de visita. En cambio, no se obtiene ninguna diferencia significativa en las percepciones de la CIM en función de la edad y del género del consumidor y el motivo de visita. Por último, al comparar la percepción de la CIM entre los directivos y los huéspedes, se observa que los directivos presentan las puntuaciones medias más altas y que estas diferencias son significativas en algunos indicadores.

Palabras clave: Comunicación Integrada de Marketing (CIM), hoteles de categoría superior, directivos, consumidores, perfil del hotel, perfil del huésped

abstract

This paper attempts to provide a better understanding of Integrated Marketing Communications (IMC) by observing its performance in a context where there is little empirical evidence on this practice – upscale hotels. It adopts a double hotel-guest approach and considers both hotel and guest profiles in IMC analysis. While the hotel profile is defined according to operating time of hotel, location, and number of rooms, the guest profile is considered according to some sociodemographic characteristics of consumers, motives to visit and frequency of stay. The findings reveal a high perception of the IMC implementation among both managers and guests. Some significant differences are obtained according to the hotel profile (i.e., operating time, location, and number of rooms) as well as when guests' salary and frequency of stay were considered. No significant differences are obtained regarding guests' perception of IMC according to their age, gender, and motives. Finally, when the opinions of managers and guests are compared, higher scores are reached among the managers, being the differences significant in the case of some IMC items.

Keywords: Integrated Marketing Communications (IMC), upscale hotels, managers, consumers, hotel profile, guest profile

Recibido: 12/02/2017

Aceptado: 13/09/2017

1. introducción

La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) apuesta por la coordinación, la integración y las 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, las aportaciones en torno a la implementación de la CIM por parte de la empresa y su percepción por parte del cliente siguen siendo escasas, lo que ha supuesto un problema para el desarrollo de esta práctica de gestión en el entorno empresarial actual.

La mayor competitividad en el mercado ha potenciado la necesidad de diferenciar imagen y marca de productos (Navarro *et al.*, 2009) y satisfacer los deseos diversificados de los consumidores con la ayuda de las nuevas estrategias de marketing y comunicación (Kim *et al.*, 2004). La necesidad de adoptar un enfoque relacional a nivel empresarial ha supuesto una comunicación más frecuente con el público objetivo con tal de construir una marca fuerte y generar y mantener relaciones rentables con los clientes a largo plazo (Šerić *et al.*, 2014). A partir de ahí se ha señalado la necesidad de elaborar una disciplina comunicativa más desarrollada (Kim *et al.*, 2004), potenciada, además, por las expectativas sociales relacionadas con el deseo de integración, las sinergias y la mayor responsabilidad (Torp, 2009). La CIM ha surgido como la respuesta a esta necesidad. Sin embargo, numerosos autores advierten sobre la necesidad de examinar este constructo en distintos sectores y desde distintas perspectivas con el objetivo de fomentar el establecimiento teórico y práctico de la CIM (Kitchen y Schultz, 2009; Šerić, 2016).

La revisión de 80 estudios empíricos sobre la CIM publicados en el periodo de 2000-2015 (Šerić, 2016) demuestra que las áreas más investigadas en torno a la CIM pertenecen al sector de la comunicación (Kim *et al.*, 2004; Eagle *et al.*, 2007; Laurie y Mortimer, 2011; Vernuccio y Ceccotti, 2015). Además, distintos estudios se han llevado a cabo entre los estudiantes universitarios (McGarth, 2010; Navarro *et al.*, 2009; 2010; Delgado *et al.*, 2012; Adetunji *et al.*, 2014). Otras contribuciones se centraron en la CIM en el comercio minorista (Gurău, 2008; Mongkol, 2015) y en el sector turístico en general (Elliott y Boshoff, 2008; Dinnie *et al.*, 2010; Fall y Lubbers, 2010), habiendo pocos estudios en torno a la CIM en la industria hotelera. Del mismo modo, en su análisis bibliométrico sobre la CIM, Muñoz-Leiva *et al.* (2015) han detectado pocos estudios llevados a cabo en el sector hotelero (Šerić y Gil-Saura, 2011).

Entre los estudios sobre la CIM que se realizaron en la industria hotelera, Šerić y Gil-Saura (2011) han examinado la implementación de la CIM y de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en 17 hoteles en la región de Dalmacia en Croacia. Años después, Šerić *et al.* (2014) han estudiado el impacto de la CIM en los hoteles en Italia, concluyendo que la gestión correcta de la CIM representa la vía principal para la creación del valor de marca en las empresas hoteleras del país. Finalmente, Porcu *et al.* (2016) han llevado a cabo un estudio entre los directivos de las empresas españolas que ofrecen servicios de alojamiento y han demostrado que la cultura adhocrática, caracterizada por la creatividad y la flexibilidad, facilita la implementación de la CIM en mayor medida que la cultura de mercado, centrada en la estabilidad y el control. Sin embargo, ninguno de estos estudios ha adoptado el doble enfoque empresa-consumidor. Estudiar la CIM desde esta doble perspectiva es importante debido a que hoy en día los directivos de marketing ya no supervisan del todo el entorno de los medios de comunicación (Mulhern, 2009) y pueden perder el control sobre cómo van a interpretar los consumidores sus mensajes y actividades online (Keller, 2009). Los consumidores a menudo redefinen los símbolos corporativos y de esta forma participan en la determinación de las imágenes e identidades de la marca (Christensen *et al.*, 2009). Este creciente poder del consumidor adquiere una relevancia especial en el entorno hotelero, donde, de un lado, los hoteleros se ven obligados a integrar sus mensajes para evitar que los (futuros) huéspedes reciban mensajes contradictorios a través de distintos medios de comunicación. De otro lado, los consumidores pueden publicar, compartir e intercambiar sus mensajes a través de distintas plataformas como TripAdvisor, Booking.com, Expedia, entre otros, y de esta forma participar en la creación de los mensajes de marca.

Sin embargo, la evidencia empírica acerca de la implementación de la CIM en el entorno hotelero sigue siendo escasa. Este insuficiente y limitado tratamiento de la literatura de marketing sobre la función de la CIM en la industria hotelera, junto al interés creciente en su estudio, han sido los incentivos principales para la realización de este trabajo. Con el objetivo de dar respuesta a este gap en la literatura y de reflexionar respecto a las implicaciones derivadas para la gestión empresarial en este estudio se examina, en primer lugar, la implementación de la CIM en los hoteles de categoría superior desde la perspectiva de los directivos. En segundo lugar, se analiza la percepción de la CIM desde una perspectiva innovadora, que hasta la fecha ha sido escasamente adoptada en el estudio en torno a este tópico: la perspectiva del consumidor. En tercer lugar, se comparan las opiniones de los directivos y de los huéspedes, puesto que no necesariamente el mensaje que la empresa emite corresponde al mensaje que el consumidor recibe.

2. marco teórico y cuestiones a investigar

La primera definición del concepto, propuesta en 1989 por la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas, es la más citada y más utilizada por los académicos y prácticos de la comunicación de marketing. Según esta propuesta, la CIM representa “*un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, coherente y máximo de la comunicación*” (Schultz, 1993, p.17). Esta definición apuesta por la coordinación y las sinergias de las herramientas de comunicación y por el principio de “una sola voz” que se pretende transmitir (Kliatchko, 2005). Sin embargo, si bien resulta ser ampliamente aceptada en la literatura, esta definición no ha estado exenta de críticas (Kliatchko, 2005, 2009; Jiménez *et al.*, 2006). Así, Schultz (1993) ha señalado que su punto de vista es incoherente con las características de la CIM, puesto que adopta un enfoque *inside-out* (de dentro hacia fuera), es decir, desde la agencia hacia el cliente. Y en este sentido, Schultz (1993) ha aportado un enfoque *outside-in* (de fuera hacia dentro), orientado al cliente, definiendo la CIM como “*el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo*” (p.17). Además, ha evidenciado que “*el proceso de la CIM empieza con el consumidor o el posible consumidor y luego actúa hacia atrás para determinar o definir las formas y métodos a través de los cuales deberían ser desarrollados los programas comunicativos persuasivos*” (p.17).

Con todo, se ha mostrado que la falta de coordinación entre distintas herramientas de comunicación de marketing empleadas por la empresa hace que los consumidores se encuentren con imágenes fragmentadas en un entorno confuso (Belch y Belch, 2001). En cambio, las sinergias obtenidas desde el *mix* de comunicación hacen que las debilidades de una herramienta se cubran con las fortalezas de otra, facilitando de esta forma la transmisión de un mensaje claro y coherente (Lee y Park, 2007). Sin embargo, a la hora de decidir el *mix* de comunicación, las empresas deben de tener en cuenta no solo las ventajas y los costes de cada herramienta de comunicación, sino también otros factores, como por ejemplo, la posición de la empresa en el mercado, el tipo de mercado para el producto que quiere vender, la fase del ciclo de vida del producto y el nivel de disposición a la compra de los consumidores (Kotler y Keller, 2009).

Este trabajo pretende profundizar en la naturaleza de la CIM a partir del análisis de su

implementación en los hoteles un entorno particularmente complejo y diversificado (Chen *et al.*, 2012). De esta forma da respuesta a futuras líneas de investigación propuestas por Šerić y Gil-Saura (2011), que destacan la importancia de estudiar la implementación de la CIM en zonas turísticas con un número más elevado de hoteles. Además, el presente trabajo tiene en cuenta distintas características del hotel a la hora de estudiar su implementación de la CIM. Según han matizado Ruiz *et al.* (2013), existen estrategias a largo plazo y factores relacionados con la misma empresa hotelera que pueden afectar a su rendimiento, como por ejemplo la ubicación del hotel. Además, los mismos autores señalan que el tamaño del hotel y el perfil del consumidor tienen que ser tenidos en cuenta en futuros trabajos que evalúen distintas prácticas hoteleras. Del mismo modo, Daghfous and Barkhi (2009) han concluido que el tamaño del hotel es un factor a tener en cuenta a la hora de evaluar su desempeño. Por último, el periodo de apertura del hotel (anual vs. temporal) podría incidir sobre la intensidad de la campaña de comunicación y la creación de la imagen en función del público objetivo al que va dirigida.

Por todo ello, se considera importante observar si la implementación de la CIM cambia según el perfil de los hoteles examinados y para ello se definen tres variables de clasificación: a) el periodo de apertura, b) la ubicación del hotel y c) el tamaño del hotel, medido a través del número de habitaciones. Con todo, se propone la primera cuestión a investigar, que se pretende abordar desde el punto de vista de los directivos:

C1: Conocer el nivel de implementación de la CIM en los hoteles de categoría superior y observar si cambia según el perfil del hotel.

En segundo lugar, según ha indicado Schultz (1994), para alcanzar una integración estratégica es necesario tener una pista de los mensajes enviados a los consumidores mediante distintas herramientas de comunicación. Esto supone disponer de una información considerable sobre la manera en que cada cliente recibe o accede a la información que emite la empresa a través del tiempo y en los distintos canales de comunicación. Por tanto, es necesario contar con una forma de medir la respuesta del comportamiento para poder conocer las actitudes que tienen los consumidores hacia la marca y el producto. Para ello, se decide examinar la percepción de la CIM por parte del huésped, en la línea del trabajo de Šerić *et al.* (2014) llevado a cabo en hoteles en Italia. Sin embargo, a diferencia de ese estudio, el presente no se centra en examinar el impacto de la CIM sino la percepción de su implementación. Además, tiene en cuenta el perfil de los huéspedes, pues distintas características sociodemográficas del consumidor pueden afectar a sus percepciones de la CIM (Wang *et al.*, 2009). En concreto, se tienen en cuenta la edad, el género, pero también el salario de los huéspedes, su motivo y su frecuencia de visita. A partir de ahí, se

propone la segunda cuestión a investigar, que se pretende examinar desde la perspectiva de los huéspedes:

C2: Conocer la percepción de la implementación de la CIM por parte de los huéspedes y observar si cambia según el perfil del huésped.

En tercer lugar, desde la literatura se señala que el control de la CIM debería abarcar no solo el envío, sino que también la recepción de comunicación (Torp, 2009). Asimismo, es evidente que la integración no es un proceso que puede ser planificado, ejecutado y controlado por el remitente y que la recepción de mensaje es siempre un proceso creativo. En otras palabras, las organizaciones deben de ser conscientes que los mensajes enviados no siempre equivalen a los mensajes recibidos (Christensen *et al.*, 2009). Por todo ello, es importante averiguar si los huéspedes perciben la CIM de la misma forma que los directivos creen que la implementan. Estas consideraciones dan paso a la siguiente cuestión a investigar:

C3: Comparar las opiniones sobre la implementación de la CIM entre los directivos y los huéspedes.

3. estudio empírico

3.1. objetivo, metodología y perfil de hoteles y huéspedes investigados

En su estudio sobre las grandes cadenas hoteleras internacionales, Jiménez (2008) ha puesto de manifiesto cómo el impacto de sus operaciones en el sistema turístico se reconoce como muy relevante desde diferentes perspectivas estratégicas. El objetivo de este trabajo es entender el eco de la CIM, concebida como una nueva práctica de gestión estratégica, en la industria hotelera. Puesto que la CIM es una nueva práctica de comunicación que todavía está en su fase inicial de desarrollo (Laurie y Mortimer, 2011), se sostiene que los hoteles más aptos para este estudio son hoteles de categoría superior, es decir de cuatro y cinco estrellas.

Para la recogida de la información se diseñan dos cuestionarios distintos: uno elaborado para los directivos y otro para los huéspedes. A través del primer cuestionario se pretende examinar el punto de vista del hotel en torno a la implementación de la CIM. El segundo cuestionario busca entender cómo perciben los huéspedes la CIM y en qué forma coincide su opinión con la opinión de los directivos. En líneas generales, los datos se recogen a través de las entrevistas personales tanto con los directivos como con los huéspedes.

El trabajo de campo se realiza en hoteles de categoría superior en Croacia, obteniendo un total de 38 encuestas de los directivos y 475 encuestas de los huéspedes. En concreto, se decide incluir en el estudio todos los hoteles de cinco estrellas de Croacia. De un

total de 27 hoteles de cinco estrellas del país, 12 de ellos participaron en la investigación empírica. Además, con la ayuda de los expertos que evaluaron los cuestionarios en su fase de *pretest*, se identifican 50 hoteles de cuatro estrellas del país, que por las características de sus prácticas de gestión eran los más adecuados para este estudio. Se considera que una forma de proceder adecuada podría ser utilizar como criterio de selección de los hoteles a investigar aquellos que muestran un estilo de gestión más profesional y moderno. Entre 50 hoteles de cuatro estrellas identificados, 26 de ellos decidieron participar en el estudio. Tras una previa conversación telefónica con los directores (de marketing) de los 38 hoteles, se procede a llevar a cabo las encuestas personales con los mismos, suministrando el cuestionario estructurado elaborado. En 22 de los 38 hoteles se obtiene permiso para entrevistar a los huéspedes en los lobbies de los hoteles. Además, se entrevistan los huéspedes de dos hoteles que en principio confirmaron su participación en el estudio, sin embargo, no facilitaron información relativa al hotel. Con todo, se obtienen 475 encuestas válidas de 24 hoteles, suministradas a través de entrevistas personales o auto-administradas.

Con respecto al perfil de los hoteles investigados, una gran parte (52,6%) fueron abiertos antes del 2000, todos fueron rehabilitados a partir del 2000, mientras algunos fueron abiertos (7,9%) o rehabilitados a partir del 2010 (21,8%). En relación al periodo de apertura, un 44,7% de hoteles opera todo el año, mientras un 55,3% de hoteles está abierto por temporadas. Entre los hoteles examinados, un 39,5% está ubicado en el centro de la ciudad, mientras que un 52,6% se encuentra en la playa. Casi todos los hoteles entrevistados indicaron que están orientados a distintos posicionamientos a la vez, siendo, en mayor medida, hoteles vacacionales (89,5%). En relación al número de habitaciones, prevalecen los hoteles con más de 100 habitaciones (71,05%), mientras los hoteles con menos de 100 habitaciones representan el 28,95% de la muestra.

Con respecto al perfil de los huéspedes, más de la mitad de los entrevistados son hombres (51,8%) y tienen edades comprendidas entre 18 y 35 años (28,8%), 36 y 55 años (53,1%) o más de 55 años (18,1%). La mayoría de los huéspedes tiene un salario mensual entre 1000 y 3000 euros (53,5%) o más de 3000 euros (27,4%). Un elevado porcentaje de los huéspedes (88,2%) ha visitado el hotel por vacaciones, con una frecuencia de estancia de una vez al año o menos (74,5%).

3.2. la evaluación de la CIM

En el cuestionario diseñado para los directivos, la CIM se evalúa a través de la escala propuesta por Lee y Park (2007) que se adapta al entorno hotelero. Esta escala está compuesta por cuatro dimensiones convergentes de la CIM: a) comunicaciones unificadas

para un mensaje e imagen coherentes, b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes, c) comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes. Originariamente la escala contenía 18 indicadores: cinco para medir cada una de las primeras dos dimensiones y cuatro para medir cada una de las últimas dos. Siguiendo las indicaciones de los expertos que revisaron el cuestionario en la fase de *pretest*, se elimina de la escala un ítem de la segunda dimensión, con el fin de evitar una posible ambigüedad en su interpretación. En concreto, ese ítem se refería a la diferenciación del comprador del usuario en la estrategia de comunicación de marketing, si los dos no coinciden. Se sustituye por dos ítems nuevos: uno relacionado con la diferenciación en la comunicación según la tipología del cliente (huéspedes vs. turoperadores) y otro que se refería a la diferenciación en la comunicación según el motivo de visita del huésped (p.e. vacaciones, negocios u otro). Adicionalmente, se usa la escala adaptada de Wang *et al.* (2009), con el fin de entender en qué medida el hotel está utilizando distintas herramientas y canales de comunicación para llegar al cliente. En concreto, se estima el nivel de promoción del hotel en las siguientes herramientas: a) la publicidad en distintos canales de comunicación (televisión, Internet, radio, periódicos y revistas, vallas publicitarias); b) relaciones públicas (información y noticias en Internet, medios de comunicación impresos y televisión); y c) venta directa y promoción (a través de radio, folletos/panfletos, catálogos de agencias de viajes, eventos y recomendaciones de amigos/familiares). Se comprueba la fiabilidad de las escalas mediante el valor de α de Cronbach y se obtienen los valores superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994), tanto para la escala de Lee y Park (2007), como para la escala de Wang *et al.* (2009) (0,92 y 0,88, respectivamente).

Con la finalidad de estimar la CIM por parte de los huéspedes, en primer lugar, se emplea la versión adaptada de la batería de los ítems propuestos por Wang *et al.* (2009), la misma que se utiliza en el cuestionario para los hoteles, pues es importante entender cuáles son las herramientas y canales de comunicación que han influido sobre la decisión del huésped de visitar el hotel. No obstante, a diferencia del cuestionario de los hoteles, en este caso no se busca saber en qué medida ha incidido sobre esa decisión cada una de las herramientas de comunicación propuestas. Por ello, según lo sugerido por los directivos y con el fin de agilizar la respuesta, los entrevistados tan solo tuvieron que marcar, según correspondía, una o más de las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad en TV, Internet o radio, información y noticias, en panfletos/folletos, catálogos de las agencias de viaje, eventos, recomendaciones de amigos/familiares, etc.) que hayan influido sobre su decisión de alojarse en el hotel. Una vez identificadas las

herramientas y canales que han incidido sobre la decisión de los huéspedes de visitar el hotel, se decide evaluar en qué medida los huéspedes han percibido la coherencia del mensaje entre todas las herramientas y canales de comunicación consultados. Para ello, se emplea un indicador propuesto por Lee y Park (2007) para evaluar la primera dimensión propuesta que recoge la idea base del constructo - comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes. Además, se utiliza otro indicador de la misma dimensión para estimar la percepción de la coherencia del mensaje y de la imagen. También se confirma la fiabilidad de esta escala, con el valor de α de Cronbach de 0,83 (Nunnally y Bernstein, 1994).

3.3. resultados

3.3.1. la implementación de la CIM según la opinión de los directivos

Con respecto a la primera cuestión a investigar, los resultados obtenidos a partir de la opinión de los directivos demuestran el elevado grado de implementación de la CIM en los hoteles estudiados, pues un gran número de indicadores ha alcanzado valores medios por encima de los 4 puntos. Como se puede observar en la Tabla 1, la coherencia visual en comunicación ($M=4,89$) es el aspecto mejor valorado por los directivos, mientras la decisión sobre la creación de una o múltiples imágenes de marca es el peor valorado ($M=3,61$). Se obtienen valores medios elevados de todas las dimensiones de la CIM, calculados a partir de la media de los indicadores que las componen. En concreto, se observan las siguientes puntuaciones: a) comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes ($M=4,48$); b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes ($M=4,17$); c) comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles ($M=4,33$) y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes ($M=4,34$).

A continuación, se analiza la implementación de la CIM según el perfil de los hoteles examinados, teniendo en cuenta el periodo de apertura del hotel, la ubicación y el tamaño del hotel. Con el objetivo de evaluar si las diferencias en la implementación de la CIM son significativas, se efectúa un análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante test no paramétrico de diferencias de medias. La elección de esta prueba se basa en la falta de normalidad de los datos contrastada con la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov. Se observa que varios indicadores tienen valores de significatividad menores de ,050 y se concluye que los mismos no siguen la distribución normal (Camacho, 2002). Dado que el supuesto de normalidad no resultó asumible, se vuelve a analizar todos los casos a través de la prueba U de Mann-Whitney como la alternativa no paramétrica para el contraste de dos muestras independientes.

Tabla 1. La implementación de la CIM: La opinión de los directivos según el periodo de apertura, ubicación y tamaño del hotel

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	HOTELES N=38				APERTURA					UBICACIÓN					TAMAÑO				
					ANUAL N=17		TEMPORAL N=21		TEST U	CIUDAD N=15		PLAYA N=23		TEST U	≤ 100 HAB. N=11		>100 HAB. N=27		TEST U
	Mín.	Máx.	Media	DT	Media	DT	Media	DT	p	Media	DT	Media	DT	p	Media	DT	Media	DT	p
COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	2	5	4,48	,359	4,54	4,78	4,43	,221	,071*	4,47	,439	4,49	,306	,748	4,47	,500	4,48	,295	,542
CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	3	5	4,21	,577	4,29	,686	4,14	,478	,343	4,13	,516	4,26	,619	,451	4,36	,505	4,15	,602	,325
CIM2. Coherencia visual.	4	5	4,89	,311	4,88	,332	4,90	,301	,825	4,87	,352	4,91	,288	,653	4,82	,405	4,93	,267	,333
CIM3. Coherencia lingüística.	3	5	4,53	,557	4,71	,588	4,38	,498	,036**	4,47	,640	4,57	,507	,719	4,55	,688	4,52	,509	,684
CIM4. Coherencia de imagen.	2	5	4,63	,633	4,65	,191	4,62	,498	,425	4,60	,828	4,65	,487	,712	4,55	,934	4,67	,480	,858
CIM5. Coherencia a largo plazo.	3	5	4,13	,704	4,18	,809	4,10	,625	,653	4,27	,704	4,04	,706	,336	4,09	,831	4,15	,662	,874
COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES	1	5	4,17	,663	4,15	,926	4,18	,357	,716	4,10	,969	4,21	,370	,769	3,87	1,054	4,28	,386	,200
CIM6. Diferenciación según el motivo de visita del huésped.	1	5	4,50	,830	4,29	1,105	4,67	,483	,398	4,33	1,113	4,61	,583	,611	4,09	1,300	4,67	,480	,233
CIM7. Diferenciación entre el huésped y el intermediario.	1	5	4,37	1,75	4,47	1,007	4,29	,463	,056*	4,33	1,047	4,39	,499	,550	4,36	1,206	4,37	,492	,254
CIM8. Más de dos grupos de clientes.	1	5	4,29	,867	4,00	1,118	4,52	,512	,147	4,20	1,146	4,35	,647	,909	4,09	1,221	4,37	,688	,711
CIM9. Creación de una o múltiples imágenes de marca.	1	5	3,61	1,405	3,65	1,693	3,57	1,165	,226	3,73	1,387	3,52	1,442	,575	3,36	1,629	3,70	1,325	,617
CIM10. Escrutinio de las etapas de compra.	1	5	4,05	,769	4,12	,993	4,00	,548	,230	4,00	1,134	4,09	,417	,476	3,64	1,206	4,22	,424	,129
CIM11. Ajuste herramientas-etapas de compra.	1	5	4,18	,982	4,35	1,057	4,05	,921	,116	4,00	1,363	4,30	,635	,948	3,73	1,555	4,37	,565	,418
COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES	1	5	4,33	,955	4,25	1,042	4,39	,899	,532	3,87	1,141	4,63	,682	,011**	3,80	1,239	4,55	,734	,043**
CIM12. Estimulo de las acciones del consumidor.	2	5	4,63	,675	4,76	,562	4,52	,750	,201	4,33	,900	4,83	,388	,040**	4,27	1,009	4,78	,424	,100
CIM13. Seguimiento de las respuestas del consumidor.	1	5	4,24	1,125	4,12	1,317	4,33	,966	,824	3,73	1,387	4,57	,788	,044**	3,64	1,502	4,48	,849	,072*
CIM14. Información sobre el consumidor.	2	5	4,29	1,037	4,24	1,147	4,33	,966	,932	3,87	1,246	4,57	,788	,056*	3,82	1,328	4,48	,849	,100
CIM15. Base de datos unificada.	1	5	4,16	1,285	3,88	1,536	4,38	1,024	,304	3,53	1,457	4,57	,992	,011**	3,45	1,635	4,44	1,013	,054*
RELACIONES QUE FOMENTAN LAS COMUNICACIONES CON CLIENTES EXISTENTES	1	5	4,34	,757	4,29	,993	4,38	,516	,566	4,13	,920	4,48	,611	,197	4,16	1,068	4,42	,596	,691
CIM16. Actividades que fortalecen relaciones con clientes.	1	5	4,05	,982	4,12	1,111	4,00	,775	,400	3,73	1,100	4,26	,752	,128	3,82	1,250	4,15	,770	,561
CIM17. Mantenimiento de relaciones con clientes.	2	5	4,55	,724	4,41	,939	4,67	,483	,623	4,40	,828	4,65	,647	,245	4,45	,943	4,59	,636	,817
CIM18. Negocio continuo y satisfacción de los clientes.	2	5	4,55	,724	4,41	,939	4,67	,483	,623	4,40	,828	4,65	,647	,245	4,36	,924	4,63	,629	,365
CIM19. Beneficios y relaciones a largo plazo.	1	5	4,21	,843	4,24	1,091	4,19	,602	,367	4,00	1,069	4,35	,647	,359	4,00	1,265	4,30	,609	,778

DT=Desviación típica. * Nivel de significatividad=90%. ** Nivel de significatividad=95%. Indicadores evaluados a partir de una escala Likert de 5 puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente en acuerdo). Con respecto a los resultados del test U de Mann-Whitney, con el objetivo de facilitar la lectura se muestran valores medios en lugar de rangos medios.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, los resultados aportados en la Tabla 1 demuestran que existen pocas diferencias entre los hoteles examinados a pesar de su periodo de apertura. Así, si bien una mayoría de indicadores de la CIM tiene valores medios más altos en el caso de hoteles con apertura anual, la prueba no-paramétrica de U de Mann-Whitney muestra que existen diferencias estadísticamente significativas solo en el caso de los siguientes dos indicadores: a) coherencia lingüística ($p=,036$) y b) comunicaciones diferenciadas entre el huésped y el intermediario ($p=,056$). Si se examinan las cuatro dimensiones de la CIM, solo la primera muestra diferencias significativas, y con un nivel de significatividad de solo 90%, entre los dos grupos de hoteles delimitados ($p=,071$), siendo mayor en el caso de hoteles con una apertura anual. De otro lado, no se muestran diferencias significativas en los valores medios de otras tres dimensiones cuando se comparan los hoteles con apertura anual con aquellos con apertura temporal.

En segundo lugar, con respecto a la ubicación del establecimiento, los hoteles ubicados en la playa muestran un mejor rendimiento en todos los indicadores de la CIM, con excepción de la coherencia a largo plazo y la creación de una o múltiples imágenes de marca, que obtienen valores medios más altos en los hoteles ubicados en la ciudad. Sin embargo, según la prueba U de Mann-Whitney, las diferencias son significativas al 95% solo en el caso de la tercera dimensión - comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles ($p=,011$) y en casi todos sus indicadores: a) estímulo de las acciones del consumidor ($p=,040$), b) seguimiento de las respuestas del consumidor ($p=,044$) y c) la integración de datos sobre los consumidores en una base de datos unificada ($p=,011$). Con respecto al indicador que pretende medir la recogida de la información sobre el consumidor, las diferencias son significativas con un nivel de significatividad del 90% ($p=,056$).

En tercer lugar, los resultados demuestran que los hoteles con más de 100 habitaciones implementan en mayor medida la CIM que los hoteles con 100 o menos habitaciones. Solo dos indicadores reciben puntuaciones más altas en los hoteles con 100 o menos habitaciones: a) la coherencia entre distintas herramientas y canales de comunicación y b) la coherencia lingüística. Todos los demás indicadores, al igual que las dimensiones de la CIM, son mejor evaluados en los hoteles con más de 100 habitaciones, siendo las diferencias significativas al 95% en el caso de la tercera dimensión - comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles ($p=,043$) y al 90% en el caso de dos indicadores: a) el seguimiento de las respuestas del consumidor ($p=,072$) y b) la integración de datos sobre los consumidores en una base de datos unificada ($p=,054$).

3.3.2. la implementación de la CIM según la opinión de los huéspedes

Por lo que respecta a la segunda cuestión a investigar, como se puede observar en la Tabla 2, la CIM y, más concretamente, la percepción de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes, recibe una evaluación elevada de todos los huéspedes ($M=4,03$). El segundo indicador, que pretendía medir la coherencia de la imagen transmitida, recibe una puntuación mayor ($M=4,08$) que el primer indicador, que buscaba evaluar en qué medida el hotel envía coherentemente el mensaje a través de herramientas y canales que el huésped ha podido consultar ($M=3,99$).

Además, la percepción de la CIM por parte de los huéspedes se analiza según su perfil, delimitando las siguientes variables de clasificación: el género, la edad y el salario de los huéspedes de un lado y el motivo de visita y la frecuencia de estancia en hotel de otro. Los resultados demuestran que las mujeres asignan puntuaciones ligeramente más elevadas a la dimensión de la CIM y sus ítems, si bien las diferencias no resultan estadísticamente significativas. Con respecto a la edad, tampoco se obtienen diferencias significativas entre los tres grupos delimitados. Es más, los entrevistados entre 18 y 35 años de un lado y los que tienen más de 55 años de otro, evalúan con el mismo valor medio la dimensión de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes ($M=4,09$). Al contrario, se obtienen diferencias significativas cuando la muestra se divide según el salario mensual de los huéspedes. Puesto que en este caso se examinan las diferencias entre más de dos categorías, se aplica el test no-paramétrico de Kruskal-Wallis. Los resultados demuestran diferencias significativas en la evaluación de la dimensión de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes ($p=,054$) y del indicador coherencia de la imagen ($p=,040$). Los huéspedes que perciben entre 1001 y 3000 euros mensuales asignan las mayores puntuaciones a la CIM, seguidos por los huéspedes que perciben más de 3000 mensuales, y, por último, los que perciben hasta 1000 euros mensuales (véase Tabla 2).

De otro lado, según está demostrado en la Tabla 3, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los huéspedes según el motivo de visita para ninguno de los tres aspectos de la CIM, si bien los huéspedes que han visitado el hotel por negocios han asignado mayores niveles medios en general de los que viajaron por vacaciones. Sin embargo, dado que existe una elevada diferencia en el tamaño muestral entre los dos grupos delimitados, estos resultados tienen que ser interpretados con cautela. Por último, la frecuencia de visita influye de forma significativa en las percepciones de la CIM. Así, los huéspedes que han visitado el hotel más de una vez valoran con puntuaciones medias más elevadas tanto la dimensión de la CIM como sus dos indicadores, siendo el nivel de la significatividad de estas diferencias muy elevado en todos los casos (99%).

Tabla 2. La implementación de la CIM: La opinión de los huéspedes según género, edad y salario

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	HUÉSPEDES N=475		GÉNERO					EDAD						SALARIO							
			HOMBRES N=246		MUJERES N=229		TEST U	18-35 N=137		36-55 N=252		>55 N=86		TEST H	≤1000 euros N=91		1001-3000 euros N=254		>3000 euros N=130		TEST H
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	p	Media	DT	Media	DT	Media	DT	p	Media	DT	Media	DT	Media	DT	p
COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	4,03	,879	3,99	,873	4,08	,885	,194	4,09	,791	3,98	,901	4,09	,944	,388	3,83	1,020	4,12	,813	4,00	,878	,054*
CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	3,99	,980	3,93	,991	4,05	,965	,151	4,06	,811	3,91	1,049	4,08	1,008	,391	3,80	1,056	4,05	,954	3,98	,964	,116
CIM4. Coherencia de imagen.	4,08	,923	4,05	,920	4,11	,928	,397	4,13	,946	4,04	,901	4,10	,958	,446	3,86	1,111	4,19	,827	4,02	,932	,040**

DT=Desviación típica. * Nivel de significatividad=90%. ** Nivel de significatividad=95%. Indicadores evaluados a partir de una escala Likert de 5 puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente en acuerdo). Con respecto a los resultados de los tests U de Mann-Whitney y H de Kruskal-Wallis, con el objetivo de facilitar la lectura se muestran valores medios en lugar de rangos medios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. La implementación de la CIM: La opinión de los huéspedes según el motivo y frecuencia de visita

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	HUÉSPEDES N=475		MOTIVO DE VISITA					FRECUENCIA DE VISITA				
			VACACIONES N=419		NEGOCIOS N=48		TEST U	≤1 VEZ N=354		>1 VEZ N=121		TEST U
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	p	Media	DT	Media	DT	p
COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	4,03	,879	4,02	,876	4,09	,903	,482	3,96	,892	4,25	,807	,001***
CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	3,99	,980	3,96	,977	4,10	1,102	,230	3,91	1,003	4,21	,875	,004***
CIM4. Coherencia de imagen.	4,08	,923	4,07	,920	4,08	,919	,967	4,01	,931	4,29	,870	,002***

DT=Desviación típica. *** Nivel de significatividad=99%. Indicadores evaluados a partir de una escala Likert de 5 puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente en acuerdo). Con respecto a los resultados del test U de Mann-Whitney, con el objetivo de facilitar la lectura se muestran valores medios en lugar de rangos medios.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. la implementación de la CIM: la comparativa entre la opinión de los directivos y de los huéspedes

Para poder dar respuesta a la tercera cuestión a investigar se compara la percepción del huésped con la opinión del hotel. Los resultados demuestran que los directivos presentan unas puntuaciones medias más altas en todos los aspectos evaluados y que las diferencias son estadísticamente significativas cuando se observa la dimensión de la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes de un lado y el indicador de la coherencia de imagen de otro (véase Tabla 4). Por tanto, los emisores (los directivos) y los receptores (los huéspedes) no perciben la coherencia del mensaje y la integración de forma parecida.

Tabla 4. La implementación de la CIM en los hoteles: La opinión de los directivos vs. la opinión de los huéspedes

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	DIRECTIVOS N=38		HUÉSPEDES N=475		TEST U
	Media	DT	Media	DT	p
COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	4,48	,487	4,03	,879	,012***
CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	4,21	,577	3,99	,980	,357
CIM4. Coherencia de imagen.	4,63	,633	4,08	,923	,000***

DT=Desviación típica. *** Nivel de significatividad=99%. Indicadores evaluados a partir de una escala Likert de 5 puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente en acuerdo). Con respecto a los resultados del test U de Mann-Whitney, con el objetivo de facilitar la lectura se muestran valores medios en lugar de rangos medios.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la medida en la que los directivos creen que se han implementado distintas herramientas y canales de comunicación, según se puede ver en la Tabla 5, se obtienen las medias más bajas, especialmente en lo que se refiere a la publicidad en televisión (M=1,95) y en radio (M=2,79), información y noticias en televisión (M=2,89) y en radio (M=2,84). En cambio, se observan medias elevadas en el caso de la publicidad en Internet (M=4,76) e información y noticias en Internet (4,74), al igual que en las recomendaciones de amigos y familiares (M=4,63).

Tabla 5. Herramientas y canales de comunicación: La opinión de los directivos vs. la opinión de los huéspedes

HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	DIRECTIVOS N=38				HUÉSPEDES N=475	
	Mín.	Máx.	Media	DT	N	%
PUBLICIDAD	1	5	3,38	,736	/	/
CIM20. Publicidad en televisión.	1	5	1,95	1,251	21	4,4
CIM21. Publicidad en Internet.	3	5	4,76	,490	240	50,5
CIM22. Publicidad en radio.	1	5	2,79	,875	5	1,1
CIM23. Publicidad impresa (anuncios en periódicos, revistas).	1	5	3,87	,906	34	7,2
CIM24. Vallas publicitarias.	1	5	3,53	1,179	24	5,1
RELACIONES PÚBLICAS	1	5	3,88	,840	/	/
CIM25. Información y noticias en Internet.	3	5	4,74	,503	392	82,5
CIM26. Información y noticias en periódicos y revistas.	1	5	4,00	1,273	32	6,7
CIM27. Información y noticias en televisión.	1	5	2,89	1,181	20	4,2
VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN	1	5	4,09	,567	/	/
CIM28. Información y noticias en radio.	1	5	2,84	1,027	4	0,8
CIM29. Información en folletos/panfletos.	3	5	4,39	,823	63	13,3
CIM30. Catálogos de agencias de viajes.	2	5	4,42	,642	107	22,5
CIM31. Eventos.	2	5	4,18	,896	33	6,9
CIM32. Recomendaciones de amigos/familiares.	3	5	4,63	,541	141	29,7

DT=Desviación típica. Indicadores evaluados a partir de una escala Likert de 5 puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente en acuerdo.) Se aportan la frecuencia absoluta y relativa en el caso de los huéspedes.

Fuente: Elaboración propia.

A través de la misma escala se pretendía conocer mediante qué herramientas y canales de comunicación ha sido influida la decisión del huésped de visitar el hotel. Puesto que en este caso la CIM ha sido tratada como variable de tipo discreto, se analizan los resultados obtenidos mediante su frecuencia absoluta y relativa. Tal y como está recogido en la Tabla 5, se observa que un número muy limitado de los huéspedes ha indicado haber sido influido por la publicidad en

medios de comunicación impresos (7,2%), en televisión (4,4%), en radio (1,1%) o por las vallas publicitarias (5,1%). En cambio, más de la mitad ha sido influida por la publicidad en Internet (50,5%). En la misma línea, al analizar distintas formas de relaciones públicas, un gran número de entrevistados ha indicado haber sido influido por la información y noticias en Internet (82,5%), frente a una influencia muy limitada de la información y noticias en periódicos y revistas (6,7%) y televisión (4,2%). Por último, entre las formas de venta directa y promoción destacan la recomendación de amigos y familiares (29,7%) y los catálogos de las agencias de viaje (22,5%).

4. conclusiones

4.1. implicaciones prácticas

Este estudio demuestra que la CIM se está empezando a implementar en un sector particularmente complejo, donde existen pocas evidencias empíricas en torno a su impacto – el sector hotelero. Dado que la CIM se afirma como una nueva práctica de gestión, de este trabajo derivan una serie de implicaciones tanto a nivel hotelero en particular como a nivel empresarial en general.

Así, en primer lugar, con tal de poder reaccionar eficazmente a los cambios de mercado e integrar del mismo modo sus comunicaciones, siguiendo a Christensen *et al.* (2008), la empresa debe adoptar como valores tanto la personalización y la flexibilidad, como la variedad y la diversidad, incorporarlas todas en el marco organizativo e intentar equilibrar sus “muchas voces” con el esfuerzo de conseguir la claridad y coherencia en su expresión global. Es preciso indicar que, tal y como señalaron otros estudios (Christensen *et al.* 2008; Torp, 2009), la idea de coherencia no necesariamente quiere decir que los mensajes transmitidos deben de ser completamente idénticos, sino complementarios y no contradictorios. En la práctica, este aspecto es de fundamental importancia, puesto que, si los mensajes transmitidos por las diversas herramientas no están bien conectados entre sí, la imagen de marca que se intenta promover al consumidor puede resultar ambigua. En cambio, la coordinación estratégica de todas las herramientas de marketing y comunicación dará lugar a un mensaje de marca coherente, dirigido a las audiencias específicas. Esta estrategia fomentará la relación entre el consumidor y la marca, a la vez que generará mayor atractivo para el consumidor. Los hoteles estudiados han implementado con bastante éxito distintos aspectos de la CIM, pues una mayoría de los indicadores ha sido evaluada con unas puntuaciones elevadas.

En segundo lugar, junto al nivel de implementación de la CIM, se han examinado las herramientas de comunicación a través de las cuales se ha transmitido el mensaje. Este aspecto es fundamental, dado que, para comenzar a medir eficazmente el retorno

de la inversión de los programas de la CIM, es necesario monitorizar los mensajes enviados a los consumidores a través de distintas herramientas de comunicación (Schultz, 1994). Para ello, es de crucial importancia para los directivos conocer la respuesta que tienen los consumidores a los programas de comunicación de marketing que pone en práctica la empresa, así como las percepciones que generó la comunicación entre ellos.

En concreto, las empresas están obligadas a reconsiderar la forma de entrega de los mensajes de marketing en el nuevo entorno digital, pues según los resultados de este trabajo, la publicidad tradicional deja de presentar influencias importantes sobre la decisión del consumidor. Este estudio demuestra que distintas herramientas de comunicación en Internet han influido sobre un gran número de huéspedes a la hora de decidir visitar el hotel donde se alojaban. Además, la información recibida por parte de los amigos o familiares ha incidido sobre las decisiones de un mayor número de huéspedes, comparado con la incidencia de la publicidad en los medios de comunicación tradicionales. Esto implica que no siempre es necesario recurrir a grandes inversiones ni contrataciones de medios masivos, pues la publicidad o relaciones públicas en Internet y las recomendaciones de los familiares o amigos también implican confianza y credibilidad y, además, con una repercusión más fuerte.

En este sentido, existe un consenso general en la literatura en torno a la idea de que la comunicación boca-oído es percibida por los consumidores como más creíble, en comparación con las comunicaciones iniciadas por la misma empresa, llegándose a convertir en la forma de comunicación con mayor éxito, sobre todo en los medios de comunicación digitales (Smith *et al.*, 2007). A partir de ahí, los profesionales que operan en las empresas hoteleras deben de ser conscientes que la comunicación boca-oído que se expande a través de las páginas web de reserva de hoteles y comunidades virtuales, como es el ejemplo de Booking.com y Tripadvisor, se ha convertido en una de las herramientas más potentes dentro del marketing hotelero.

En tercer lugar, se afirma que algunas estrategias de negocios y características del hotel influyen en la implementación de la CIM, como el periodo de la apertura, la ubicación del hotel y el número de habitaciones. Así, los hoteles abiertos a lo largo de todo el año muestran una mejor implementación de la CIM, especialmente en lo que se refiere a la comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes. Asimismo, los hoteles ubicados en la playa y con más de 100 habitaciones muestran un mejor rendimiento por lo que respecta a la implementación de comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles. Para ello, los hoteles ubicados en ciudades y con un número menor de habitaciones y los que abren solo en la temporada alta deberían buscar de integrar mejor la comunicación de marketing y usar en mayor medida las

bases de datos con el objetivo de generar las respuestas del consumidor.

En cuarto lugar, los resultados de este estudio demuestran que el salario de los huéspedes incide sobre la percepción de la CIM entre los mismos, puesto que aquellos con menores salarios han evaluado peor la percepción de la CIM. Este resultado es justificable con el perfil de hoteles investigados, es decir de categoría superior, lo que implica que su target principal sean los consumidores con salarios medios elevados y que la estrategia de comunicación sea dirigida a este perfil de clientes. Sin embargo, dado que en este estudio un 19,12% de los huéspedes entrevistados tiene un salario mensual de hasta 1000 euros, los directivos deberían buscar de usar fuentes menos exclusivas y disponibles a todos los públicos. Además, se observa que la frecuencia de visita influye de forma significativa en la percepción del hotel, puesto que los huéspedes que han visitado al hotel más de una vez han asignado puntuaciones más elevadas a todos los aspectos de la CIM evaluados. Esto quiere decir que los huéspedes hayan podido percibir la coherencia a largo plazo, si bien estos datos tienen que ser interpretados con cautela, ya que los huéspedes con un mayor grado de lealtad representan el 25,5% de la muestra total.

En quinto lugar, según señalaron Christensen *et al.* (2009) es evidente que la recepción del mensaje ya no está en las manos del remitente. En la línea de lo propuesto por Mulhern (2009), esto indica que los directivos de marketing ya no supervisan del todo el entorno de los medios de comunicación y pueden perder el control sobre lo que van a hacer los consumidores con sus mensajes y actividades online. Por todo ello, los profesionales de marketing que operan en la industria hotelera tienen que recibir periódicamente el *feedback* de los consumidores y, en consecuencia, definir y refinar mejor sus objetivos estratégicos.

4.2. limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente trabajo está sujeto a una serie de limitaciones que necesitan ser consideradas para matizar los hallazgos y las conclusiones derivadas de las mismas, las cuales se configuran como oportunidades de investigación futura, tal y como se comenta a continuación.

En primer lugar, es necesario reconocer el número limitado de hoteles investigados y el hecho de que no son del todo representativos. Por ello, futuras investigaciones necesitan abarcar un mayor número de hoteles, incluidos aquellos ubicados en otras áreas geográficas. Así, por ejemplo, se podría repetir el estudio en España y hacer un análisis comparativo entre los dos países.

Además, para medir la CIM entre los consumidores, se han utilizado solo dos indicadores de la dimensión básica de la CIM. Esto se debe a la dificultad que una gran mayoría de los entrevistados ha tenido a la hora de contestar a los tres ítems restantes de esa dimensión durante el pretest. Por ello, y tras la consulta con los directivos que han tenido que dar su aprobación a la versión original de los cuestionarios, esos tres ítems se han eliminado. Sin embargo, futuros trabajos necesitan medir la CIM entre los consumidores a través de un mayor número de indicadores.

Por último, si bien en este trabajo se emplea la escala Likert de 5 puntos ampliamente utilizada en la investigación en marketing, es necesario indicar que su utilización no representa con tanta claridad las diferencias graduales que podrían haberse manifestado mediante el empleo de una escala con el doble de puntuación. Para ello, nuevas contribuciones podrían emplear escalas que precisarán por parte de los entrevistados la necesidad de decantarse por una postura u otra, sin manifestar, por regla general, una tendencia neutral en sus respuestas.

5. agradecimientos

Este estudio ha sido realizado en el marco de los proyectos ECO2013-43353-R y ECO2016-76553-R del Ministerio de Economía y Competitividad de España.

6. bibliografía

- Adetunji, R.R., Nordin, S.M. y Noor, S.M. (2014): "The effectiveness of integrated advertisement message strategy in developing audience-based brand equity". *Global Business and Management Research*, 6 (4): 308-318.
- Belch, G.E. & Belch, M.A. (2001): *Contemporary advertising*. 5ª ed. Chicago, IL: McGraw-Hill.
- Camacho Rosales, H. (2002): *Estadística con SPSS para Windows. Versión 11*. Madrid, ES: RA-MA.
- Chen, R.X.Y., Cheung, C. y Law, R. (2012): "A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future?". *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1): 52-65
- Christensen, L.T., Firat, A.F. y Cornelissen, J. (2009): "New tensions and challenges in integrated communications". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2): 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): 423-452.

- Daghfous, A. y Barkhi, R. (2009): "The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations". *Technovation*, 29 (9): 588-595.
- Delgado-Ballester, E., Navarro, A. Y Sicilia, M. (2012): "Revitalising brands through communication messages: The role of brand familiarity." *European Journal of Marketing*, 46 (1): 31-51.
- Dinnie, K., Melewar, T.C., Seidenfuss, K.U. y Musa. (2010): "Nation branding and Integrated Marketing Communications: An ASEAN perspective". *International Marketing Review*, 27 (4): 388-403.
- Eagle L., Kitchen, P.J. y Bulmer S. (2007): "Insights into interpreting integrated marketing communications. A two-nation qualitative comparison". *European Journal of Marketing*, 41 (7/8): 956-970.
- 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): 32-46.
- Fall, L. y Lubbers, C.A. (2010): "Assessing an expanding niche market: Determining how IMC information sources predict participation in agritourism activities among vacation travelers". *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 2 (1): 17-28.
- Gurău, C. (2008): "Integrated online marketing communication: Implementation and management." *Journal of Communication Management*, 12 (2): 169-184.
- Jiménez, M. (2008): "Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI". *Innovar*, 18 (32): 167-194.
- Jiménez-Castillo, D., Sánchez-Pérez, M. y Gázquez-Abad, J. C. (2006): *An exploratory study on IMC in Spanish communication agencies: Control decisions, barriers, benefits, and its future*. Recuperado el 9 de marzo de 2009 de <http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2006cp/Materiali/Paper/Fr/JimenezCastilloSanchezPerezGazquezAbad.pdf>.
- Keller, K.L. (2009), "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3): 139-155.
- Kim, I., Han, D. y Schultz, D.E. (2004): "Understanding the diffusion of integrated marketing communication". *Journal of Advertising Research*, 44 (2): 31-45.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. 2009. "IMC: New Horizon/False Dawn for a Marketplace in Turmoil?". *Journal of Marketing Communications* 15 (2-3): 197-204.
- Kliatchko, J. (2005): "Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)." *International Journal of Advertising*, 24 (1): 7-34.
- Kliatchko, J (2009): "IMC 20 years after: A second look at IMC definitions". *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1 (2): 7-12.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2009): *Marketing management*. 13ª ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Laurie, S. y Mortimer, K. (2011): "IMC is dead. Long live IMC: Academics' versus practitioners' views". *Journal of Marketing Management*, 27 (13/14): 1464-1478.
- Lee, D.H. y Park C.W. (2007): "Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications". *Journal of Advertising Research*, 47 (3): 222-236.
- McGrath, J.M. (2010): "Using means-end analysis to test integrated marketing communications effects". *Journal of Promotion Management*, 16 (4): 361-387.
- Mongkol, K. (2015): "Integrated marketing communication to increase brand equity: The case of a Thai beverage company". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5 (5): 445-448.
- Mulhern, F. (2009): "Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity", *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3): 85-101.
- Muñoz-Leiva, F., Porcu, L. y del Barrio-García, S. (2015): "Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: A co-word analytic approach". *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications* 34 (4): 678-701.

- Navarro Bailón, M.A., Delgado Ballester, E. y Sicilia Piñero, M. (2010): "Cómo crear una campaña de comunicación integrada: Propuesta metodológica a través del nivel de consistencia del mensaje". *Universia Business Review*, 26: 150-167.
- 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): 35-57.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric theory* (3ª ed). New York, NY: McGraw Hill.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J.M. y Crespo-Almendros, E. (2016): "Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)? *International Journal of Advertising*, <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2016.1185207>.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Šerić, M. (2013): "The use of ICT in established and emerging tourist destinations: A comparative analysis in hotels". *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4 (2): 96-118.
- Schultz, D.E. (1993, 18 de enero): "Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view". *Marketing News*, 27: p.17
- Schultz, D.E. (1994): "Trying to determine ROI for IMC (Part 1)". *Marketing News*, 28 (1): p. 18.
- Smith, D., Menon, S. y Sivakumar, K. (2007): "Online peer and editorial recommendations, trust and choice in virtual markets". *Journal of Interactive Marketing* 19 (3): 15–37.
- Šerić, M. (2016): "Content analysis of the empirical research on IMC from 2000 to 2015". *Journal of Marketing Communications*, DOI: 10.1080/13527266.2016.1184708.
- 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): 401-414.
- Šerić, M., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, E. (2014): "How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 39 (5): 144-156.
- Torp, S. (2009): "Integrated communications: From one look to normative consistency". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2): 190-206.
- Vernuccio, M. y Ceccotti, F. (2015): "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision". *European Management Journal* 33 (6): 438-449.
- Wang, Y.J., Wu, C. & Yuan, J. (2009): "The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10 (3): 218-231.