



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA 
Facultat d' **E**conomia

TESIS DOCTORAL

EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING EN LA CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA Un enfoque cross-cultural en el entorno hotelero

Presentada por: Maja Šerić

Dirigida por: Dra. D^a. Irene Gil Saura

Dr. D. Alejandro Mollá Descals

PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Valencia, 2013

Esta tesis doctoral se ha desarrollado en el marco de los proyectos de investigación SEJ2007-66054/ECON y ECO2010-17475 del Ministerio de Economía y Competitividad, y ha sido realizada con la ayuda para la formación del personal investigador de carácter predoctoral del programa V Segles, financiado por el Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Universitat de València.

*Mojoj majci Milki,
Za svu tvoju ljubav, predanost i potporu.
Odnos koji imam s tobom moj najveći je uspjeh.*

*A mi madre Milka,
Por todo tu amor, dedicación y apoyo.
La relación que tengo contigo es mi mayor éxito.*

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de esta tesis doctoral ha sido posible sólo gracias a la colaboración, a la comprensión y al apoyo de una serie de personas a las que quiero agradecer.

Para empezar, a mi directora de tesis, la Dra. D^a Irene Gil Saura, por su constante disponibilidad, asesoramiento y tiempo invertido. Por su rigor, su saber inspirarme y sacar lo mejor de mí una y otra vez. De idéntica forma, agradezco a mi codirector, Dr. D. Alejandro Mollá Descals, por su orientación, apoyo, sensatez y su saber hacer en todos los momentos decisivos. A los dos quiero expresar sinceros agradecimientos por la confianza depositada en mí a lo largo de toda mi trayectoria docente e investigadora y por haberme enseñado que esta tesis es tan solo un principio, no un fin.

Además, quiero hacer un reconocimiento explícito a la colaboración desinteresada de una serie de personas: Dra. D^a María Eugenia Ruiz Molina, Dra. D^a Marta Frasset del Toro, Dr. D. Manuel Cuadrado García, Dr. D. Joaquín Aldás Manzano (Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia), Dr. D. Francisco Arteaga Moreno (Universidad Católica de Valencia) y Dra. D^a María Fuentes Blasco (Universidad Pablo de Olavide de Sevilla). Cada uno de ellos ha aportado de alguna manera a este trabajo, tanto con sus conocimientos, como con sus ánimos y consejos.

También expreso mi agradecimiento al Dr. D. Sergio Cherubini, Dra. D^a Simonetta Patuglia, Dra. D^a Paola Paniccia, Dr. D. Massimiliano Basciano (Universidad de Roma “Tor Vergata” – Italia) y Dra. D^a Fiorenza Belussi (Universidad de Padua – Italia), por la colaboración y la ayuda recibida en la mejora de mi experiencia investigadora y docente. *Vorrei ringraziare al prof. Sergio Cherubini, alla prof.ssa Simonetta Patuglia, alla prof.ssa Paola Paniccia, al prof. Massimiliano Basciano dell’ Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” e alla prof.ssa Fiorenza Belussi dell’ Università degli Studi di Padova, per la collaborazione e l’appoggio ricevuto durante la mia esperienza ricercatrice e docente.*

Del mismo modo, quiero agradecer a la Dra. D^a Đurđana Ozretić Došen (Universidad de Zagreb – Croacia) por su disponibilidad, comprensión, preocupación, y su constante apoyo

moral. Además, agradezco sinceramente a la Dra. D^a Lidija Petrić, Dra. D^a Smiljana Pivčević, Dra. D^a Daniela Garbin Praničević, Dr. D. Ljudevit Pranić y Dr. D. Neven Šerić (Universidad de Split – Croacia), por su constructiva colaboración, interés y apoyo recibido durante mi actividad investigadora y docente. *Željela bih se zahvaliti prof. Đurđani Ozretić Došen sa Sveučilišta u Zagrebu, za njenu dostupnost, razumijevanje, zainteresiranost i kontinuiranu podršku koju mi je davala. Isto tako se zahvaljujem prof. Lidiji Petrić, prof. Smiljani Pivčević, prof. Daniela Garbin Praničević, prof. Ljudevitu Pranić i prof. Nevenu Šerić, na konstruktivnoj suradnji, zainteresiranosti i potpori primljenjoj za vrijeme istraživanja.*

Además, quiero agradecer por la disponibilidad y la ayuda recibida a todos los expertos de la industria hotelera, al igual que a los directores y a los huéspedes de los hoteles investigados. Sin ellos esta investigación no se podría haber llevado a cabo.

Por último, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a toda mi familia y a Pablo, por todo el amor, comprensión y apoyo, al igual que el acompañamiento en la realización de los trabajos empíricos. A mi madre Milka, por su amor infinito, que me construyó como persona. Por su continua dedicación, que me abrió todos los caminos. Por su constante apoyo, que me ayudó a superar todos los obstáculos. A mi hermano Mario, mi gran ejemplo desde cuando era pequeña. Por todos sus consejos, tanto profesionales como personales. A mi padre Jakov, por su apoyo durante toda mi formación. A Api y Sunčica, por todo el cariño y la energía positiva que continuamente me transmitían. Y especialmente, a mi novio Pablo, por su amor, ayuda, paciencia y su saber asumir mi exclusiva dedicación al trabajo, sin expresar queja alguna. *Na kraju, najveće zahvale upućujem mojoj obitelji i momku, zbog ljubavi, pažnje i razumijevanja koje su mi pružili, kao i pomoći pri obavljanju empirijskog djela ovog istraživanja. Majci Milki, za neizmjernu ljubav koja me izgradila kao osobu. Za kontinuiranu predanost koja mi je otvorila sve puteve. Za stalnu podršku koja mi je pomogla da prevladam sve životne prepreke. Bratu Mariu, mom velikom uzoru još od djetinjstva. Za sve savjete i pomoć, kako na profesionalnoj, tako na osobnoj razini. Ocu Jakovu, za podršku za sve vrijeme moga obrazovanja. Apiju i Sunčici, za pozitivnu energiju kojom su me nesebično obasipali. I na kraju, mom momku Pablu, za svu ljubav, pomoć, strpljenje i prihvaćanje moje absolutne posvećenosti radu.*

ÍNDICE

CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN	13
0.1. JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN	15
0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS	22
0.4. INTRODUCTION	27
PARTE I. MARCO TEÓRICO	31
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	33
1.1. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LA CIM	36
1.1.1. FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN EL DESARROLLO DE LA CIM.....	36
1.1.2. LA EVOLUCIÓN DE LA CIM COMO DISCIPLINA.....	41
1.1.3. DEFINICIONES DE LA CIM.....	45
1.1.4. PRINCIPIOS BASE DE LA CIM	51
1.1.4.1. La CIM como proceso táctico y estratégico	51
1.1.4.2. Coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación	53
1.1.4.3. Claridad y coherencia del mensaje	55
1.1.4.4. Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos	56
1.1.4.5. Comunicación centrada en el consumidor	57
1.1.4.6. La CIM como componente del enfoque relacional	59
1.1.4.7. La CIM como componente de la estrategia del valor de marca	60
1.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM	61
1.1.5.1. Barreras a la implementación de la CIM.....	61
1.1.5.2. Etapas de la implementación de la CIM.....	66
1.2. REVISIÓN EMPÍRICA DE LA CIM	70
1.2.1. LAS PROPUESTAS DE EVALUACIÓN DE LA CIM	70
1.2.1.1. La propuesta de Phelps y Johnson (1996).....	70
1.2.1.2. La propuesta de Duncan y Moriarty (1997)	73
1.2.1.3. La propuesta de Low (2000)	75
1.2.1.4. La propuesta de Lee y Park (2007).....	76
1.2.1.5. La propuesta de Wang Y et al. (2009)	79
1.2.2. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO A LA CIM.....	82
1.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación empírica en torno a la CIM.....	92
1.2.2.2. Objeto de la investigación empírica en torno a la CIM	94
1.2.2.3. Los sectores investigados en torno a la CIM.....	95
1.2.2.4. Evaluación empírica de la CIM desde la perspectiva del consumidor	96
1.2.2.5. La CIM en el entorno turístico y hotelero	98
1.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	100
1.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 1: INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS (IMC)	103
CAPÍTULO 2. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ENTORNO HOTELERO	111
2.1. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO	114
2.1.1. LOS AVANCES EN LAS TIC: CONCEPTUACIÓN E IMPACTO	114
2.1.2. LA INVERSIÓN EN LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO.....	116
2.1.3. LA EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO.....	117

2.1.4. LAS TIC DESDE LA PERSPECTIVA RELACIONAL	119
2.1.4.1. El papel de las TIC en la gestión de la información sobre el cliente.....	120
2.1.4.2. La Web social: Características y beneficios	121
2.2. REVISIÓN EMPÍRICA DE LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO	125
2.2.1. LAS APLICACIONES TECNOLÓGICAS EN EL ENTORNO HOTELERO	125
2.2.1.1. La implementación de las TIC en el entorno hotelero	130
2.2.2. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO A LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO	131
2.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación empírica en torno a las TIC.....	132
2.2.2.2. Objeto de la investigación empírica en torno a las TIC	141
2.2.2.3. Las TIC desde la perspectiva del consumidor.....	143
2.2.2.4. Empleo de las TIC: Escepticismo vs. ventajas competitivas	144
2.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2	146
2.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 2: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) IN THE HOTEL	
CONTEXT	149
CAPÍTULO 3. VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES.....	155
3.1. VALOR DE MARCA: CONCEPTUACIÓN Y EVALUACIÓN.....	158
3.1.1. LA IMPORTANCIA DE LA MARCA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	158
3.1.2. VALOR DE MARCA: DEFINICIONES Y PERSPECTIVAS DEL ANÁLISIS	159
3.1.3. PROPUESTAS DE EVALUACIÓN DEL VALOR DE MARCA	162
3.1.3.1. La propuesta de Farquhar (1989).....	163
3.1.3.2. La propuesta de Aaker (1991)	165
3.1.3.3. La propuesta de Keller (1993)	169
3.1.3.4. La propuesta de Yoo y Donthu (2001)	172
3.2. REVISIÓN EMPÍRICA DEL VALOR DE MARCA	174
3.2.1. PERSPECTIVAS DEL ANÁLISIS Y ÁMBITOS DE ESTUDIO EMPÍRICO EN TORNO AL VALOR DE MARCA	175
3.2.2. ALCANCE GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN EN TORNO AL VALOR DE MARCA	189
3.2.3. OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA.....	191
3.2.3.1. Escalas de medición y dimensiones del valor de marca.....	192
3.2.3.2. Relaciones entre las dimensiones del valor de marca	197
3.2.3.3. El impacto de las dimensiones sobre el valor de marca global.....	200
3.2.3.4. Los efectos de los elementos del marketing mix sobre el valor de marca y sus	
dimensiones: El papel de la comunicación.....	204
3.3. LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA BASADO EN EL CONSUMIDOR Y SU REPERCUSIÓN EN EL ENTORNO	
HOTELERO	206
3.3.1. LA NOTORIEDAD	208
3.3.1.1. La conceptuación de la notoriedad.....	208
3.3.1.2. La evaluación de la notoriedad en el entorno hotelero.....	209
3.3.1.3. Los efectos relacionales de la notoriedad en el entorno hotelero	212
3.3.2. LA IMAGEN	213
3.3.2.1. La conceptuación de la imagen.....	213
3.3.2.2. La evaluación de la imagen en el entorno hotelero	214
3.3.2.3. Los efectos relacionales de la imagen en el entorno hotelero	219
3.3.3. LA CALIDAD PERCIBIDA.....	221
3.3.3.1. La conceptuación de la calidad percibida	221
3.3.3.2. La evaluación de la calidad percibida en el entorno hotelero	224
3.3.3.3. Los efectos relacionales de la calidad percibida en el entorno hotelero	233
3.3.4. LA LEALTAD	234
3.3.4.1. La conceptuación de la lealtad.....	234
3.3.4.2. La evaluación de la lealtad en el entorno hotelero.....	237
3.3.4.3. La relación entre la lealtad y la satisfacción en el entorno hotelero	243

3.3.5. LA CONFIANZA.....	245
3.3.5.1. La concepción de la confianza	245
3.3.5.2. La evaluación de la confianza en el entorno hotelero	247
3.3.6. EL COMPROMISO	252
3.3.6.1. La concepción del compromiso	252
3.3.6.2. La evaluación del compromiso en el entorno hotelero	253
3.3.6.3. La relación entre la confianza, el compromiso y la lealtad en el entorno hotelero.....	258
3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3.....	261
3.5. SUMMARY OF THE CHAPTER 3: BRAND EQUITY – CONCEPT AND DIMENSIONS	265
CAPÍTULO 4. EL ENFOQUE CROSS-CULTURAL EN MARKETING Y EN EL ENTORNO HOTELERO ..	275
4.1. LA CULTURA: CONCEPTO Y MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN	278
4.1.1. LA CONCEPTUACIÓN DE LA CULTURA	278
4.1.2. LOS MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN DE LA CULTURA	279
4.1.2.1. El modelo de cultura de Hofstede (1980, 2001)	281
4.1.3. LA CULTURA NACIONAL COMO UN CRITERIO DEL ENFOQUE CROSS-CULTURAL	288
4.1.3.1. La cultura nacional en el ámbito europeo	290
4.2. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CROSS-CULTURAL	292
4.2.1. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CROSS-CULTURAL EN EL ENTORNO HOTELERO.....	292
4.2.2. LA CULTURA NACIONAL EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO A LA CIM, LAS TIC, EL VALOR DE MARCA Y SUS DIMENSIONES	295
4.2.2.1. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a la CIM.....	296
4.2.2.2. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las TIC.....	303
4.2.2.3. La cultura nacional en la investigación empírica en torno al valor de marca	305
4.2.2.4. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las dimensiones del valor de marca.....	308
4.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4.....	312
4.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 4: CROSS-CULTURAL APPROACH TO MARKETING AND THE HOTEL CONTEXT..	315
PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	319
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	321
5.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	324
5.2. CUESTIONES A INVESTIGAR.....	327
5.3. HIPÓTESIS Y MODELOS DE RELACIONES CAUSALES	329
5.3.1. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR	329
5.3.2. LA PRIMERA SERIE DE HIPÓTESIS A INVESTIGAR	331
5.3.2.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM	331
5.3.2.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y las dimensiones primarias del valor de marca.....	332
5.3.2.3. Hipótesis sobre las relaciones entre las dimensiones primarias del valor de marca	336
5.3.2.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio	338
5.3.3. LA SEGUNDA SERIE DE HIPÓTESIS A INVESTIGAR	341
5.3.3.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM	341
5.3.3.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca.....	342
5.3.3.3. Hipótesis sobre las relaciones entre todas las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global	345
5.3.3.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio	348

5.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	351
5.4.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	353
5.4.1.1. El sector turístico y la industria hotelera en Italia: Una síntesis	353
5.4.1.2. El sector turístico y la industria hotelera en Croacia: Una síntesis	354
5.4.2. METODOLOGÍA DEL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	355
5.4.2.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles	355
5.4.2.1.1. <i>La escala de evaluación de la CIM</i>	356
5.4.2.1.2. <i>La escala de evaluación de las TIC</i>	358
5.4.2.1.3. <i>Los datos de clasificación de los hoteles</i>	360
5.4.2.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes	360
5.4.2.2.1. <i>La escala de evaluación de la CIM</i>	360
5.4.2.2.2. <i>La escala de evaluación de las TIC</i>	362
5.4.2.2.3. <i>Las escalas de las dimensiones primarias del valor de marca</i>	363
5.4.2.2.4. <i>Los datos de clasificación de los huéspedes</i>	365
5.4.2.3. Diseño de la muestra y recogida de datos	366
5.4.3. METODOLOGÍA DEL SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	366
5.4.3.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles	366
5.4.3.1.1. <i>Las escalas de evaluación de la CIM</i>	367
5.4.3.1.2. <i>La escala de evaluación de las TIC</i>	369
5.4.3.1.3. <i>Los datos de clasificación de los hoteles</i>	371
5.4.3.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes	372
5.4.3.2.1. <i>Las escalas de evaluación de la CIM</i>	372
5.4.3.2.2. <i>La escala de evaluación de las TIC</i>	374
5.4.3.2.3. <i>Las escalas de evaluación del valor de marca y sus dimensiones</i>	375
5.4.3.2.4. <i>Los datos de clasificación de los huéspedes</i>	378
5.4.3.3. Diseño de la muestra y recogida de datos	378
5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 5	381
5.6. SUMMARY OF THE CHAPTER 5 – DESIGN OF EMPIRICAL INVESTIGATION.....	385
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	393
6.1. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS HOTELES Y DE LOS HUÉSPEDES	396
6.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS HOTELES	396
6.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS HUÉSPEDES	398
6.1.2.1. Descripción de los huéspedes según los datos de clasificación	398
6.1.2.1.1. <i>Descripción de los huéspedes según la cultura nacional</i>	400
6.2. ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES A INVESTIGAR.....	401
6.2.1. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM EN LOS HOTELES EN ITALIA 2011 Y CROACIA 2012	402
6.2.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EN LOS HOTELES EN ITALIA 2011 Y CROACIA 2012	406
6.3. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS	411
6.3.1. CONTRASTE DE LA PRIMERA SERIE DE HIPÓTESIS EN EL ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011.....	411
6.3.1.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes.....	411
6.3.1.1.1. <i>La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes</i>	412
6.3.1.1.2. <i>La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes</i>	413
6.3.1.1.3. <i>La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	414
6.3.1.1.4. <i>La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes</i>	415
6.3.1.1.5. <i>La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	416
6.3.1.2. Contraste de las hipótesis del primer modelo causal	418
6.3.1.2.1. <i>Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el primer modelo causal</i>	419

6.3.1.2.2. <i>Evaluación del primer modelo causal</i>	421
6.3.1.2.3. <i>Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional</i>	423
6.3.1.3. Resumen de la primera serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Italia 2011	426
6.3.2. CONTRASTE DE LA SEGUNDA SERIE DE HIPÓTESIS EN EL ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	427
6.3.2.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes.....	427
6.3.2.1.1. <i>La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes</i>	430
6.3.2.1.2. <i>La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes</i>	433
6.3.2.1.3. <i>La percepción de la notoriedad según la cultura nacional de los huéspedes</i> . 433	
6.3.2.1.4. <i>La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	434
6.3.2.1.5. <i>La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes</i>	435
6.3.2.1.6. <i>La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	436
6.3.2.1.7. <i>La confianza en la marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	437
6.3.2.1.8. <i>El compromiso afectivo según la cultura nacional de los huéspedes</i>	438
6.3.2.1.9. <i>El valor de marca según la cultura nacional de los huéspedes</i>	439
6.3.2.2. Contraste de las hipótesis del segundo modelo causal	440
6.3.2.2.1. <i>Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el segundo modelo causal</i>	441
6.3.2.2.2. <i>Evaluación del segundo modelo causal</i>	444
6.3.2.2.3. <i>Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional</i>	446
6.3.2.3. Resumen de la segunda serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Croacia 2012	451
6.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 6.....	453
6.5. SUMMARY OF THE CHAPTER 6 – DATA ANALYSIS AND RESULTS	455
PARTE III. CONCLUSIONES	461
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	463
7.1. CONCLUSIONES	466
7.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	477
7.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	483
7.4. CONCLUSIONS	487
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	491
ANEXOS.....	569
CUESTIONARIO PARA LOS HOTELES EN ITALIA 2011	571
ANEXO 1. CUESTIONARIO EN CASTELLANO PARA LOS HOTELES EN ITALIA 2011.....	573
ANEXO 2. CUESTIONARIO EN INGLÉS PARA LOS HOTELES EN ITALIA 2011	577
ANEXO 3. CUESTIONARIO EN ITALIANO PARA LOS HOTELES EN ITALIA 2011.....	581
CUESTIONARIO PARA LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	585
ANEXO 4. CUESTIONARIO EN CASTELLANO PARA LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	587
ANEXO 5. CUESTIONARIO EN INGLÉS PARA LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	589
ANEXO 6. CUESTIONARIO EN ITALIANO PARA LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	591
CUESTIONARIO PARA LOS HOTELES EN CROACIA 2012.....	593
ANEXO 7. CUESTIONARIO EN CASTELLANO PARA LOS HOTELES EN CROACIA 2012	595
ANEXO 8. CUESTIONARIO EN INGLÉS PARA LOS HOTELES EN CROACIA 2012	599
ANEXO 9. CUESTIONARIO EN CROATA PARA LOS HOTELES EN CROACIA 2012.....	603

CUESTIONARIO PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012.....	607
ANEXO 10. CUESTIONARIO EN CASTELLANO PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	609
ANEXO 11. CUESTIONARIO EN INGLÉS PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	611
ANEXO 12. CUESTIONARIO EN CROATA PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012.....	613
ANEXO 13. CUESTIONARIO EN ITALIANO PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	615

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN EL DESARROLLO DE LA CIM: UNA REVISIÓN	38
CUADRO 2. LA EVOLUCIÓN DE LA CIM	43
CUADRO 3. DEFINICIONES DE LA CIM	47
CUADRO 4. BARRERAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM	65
CUADRO 5. LA EVALUACIÓN DE LA CIM: LA ESCALA DE PHELPS Y JOHNSON (1996)	72
CUADRO 6. LA EVALUACIÓN DE LA CIM: LA MINI-AUDITORIA DE DUNCAN Y MORIARTY (1997)	74
CUADRO 7. LA EVALUACIÓN DE LA CIM: LA ESCALA DE LOW (2000)	76
CUADRO 8. LA EVALUACIÓN DE LA CIM: LA ESCALA DE LEE Y PARK (2007)	78
CUADRO 9. LA EVALUACIÓN DE LA CIM: LA ESCALA DE WANG Y. ET AL. (2009)	80
CUADRO 10. LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LA CIM	81
CUADRO 11. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO A LA CIM: UNA REVISIÓN (2000-2013)	84
CUADRO 12. LAS APLICACIONES TIC EN EL ENTORNO HOTELERO	126
CUADRO 13. CATÁLOGO DE LAS TIC APLICADAS EN EL ENTORNO HOTELERO	129
CUADRO 14. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO A LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO: UNA REVISIÓN (2000-2013)	133
CUADRO 15. VALOR DE MARCA: PERSPECTIVAS DEL ANÁLISIS Y DEFINICIONES	161
CUADRO 16. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA	176
CUADRO 17. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO TURÍSTICO Y HOSTELERO	182
CUADRO 18. DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	196
CUADRO 19. RELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA	199
CUADRO 20. EL IMPACTO DE LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA SOBRE EL VALOR DE MARCA GLOBAL	203
CUADRO 21. LA EVALUACIÓN DE LA NOTORIEDAD EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	211
CUADRO 22. LAS DIMENSIONES DE LA IMAGEN EN EL ENTORNO HOTELERO	215
CUADRO 23. LA EVALUACIÓN DE LA IMAGEN EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	217
CUADRO 24. CALIDAD COMO DESAJUSTE ENTRE LAS EXPECTATIVAS Y LAS PERCEPCIONES: LA EVALUACIÓN EN EL ENTORNO HOTELERO	225
CUADRO 25. CALIDAD BASADA EXCLUSIVAMENTE EN LAS PERCEPCIONES: LA EVALUACIÓN EN EL ENTORNO HOTELERO	228
CUADRO 26. LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	231
CUADRO 27. LA EVALUACIÓN DE LA LEALTAD EN EL ENTORNO HOTELERO	239

CUADRO 28. LA EVALUACIÓN DE LA LEALTAD EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	242
CUADRO 29. LA EVALUACIÓN DE LA CONFIANZA EN EL ENTORNO HOTELERO	249
CUADRO 30. LA EVALUACIÓN DE LA CONFIANZA EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	251
CUADRO 31. LA EVALUACIÓN DEL COMPROMISO EN EL ENTORNO HOTELERO	255
CUADRO 32. LA EVALUACIÓN DEL COMPROMISO EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN TORNO AL VALOR DE MARCA EN EL ENTORNO HOTELERO	257
CUADRO 33. ÍNDICE DE VALORES CULTURALES DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE	285
CUADRO 34. LA CULTURA NACIONAL EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CROSS-CULTURAL EN TORNO A LA CIM, TIC, VALOR DE MARCA Y SUS DIMENSIONES: UNA REVISIÓN (2000-2013)	297
CUADRO 35. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CIM EN EL CUESTIONARIO DE LOS HOTELES EN EL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	357
CUADRO 36. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS TIC EN EL CUESTIONARIO DE LOS HOTELES EN EL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	358
CUADRO 37. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CIM EN EL CUESTIONARIO DE LOS HUÉSPEDES EN EL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	362
CUADRO 38. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS TIC EN EL CUESTIONARIO DE LOS HUÉSPEDES EN EL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	363
CUADRO 39. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES PRIMARIAS DEL VALOR DE MARCA EN EL PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	364
CUADRO 40. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CIM EN EL CUESTIONARIO DE LOS HOTELES EN EL SEGUNDO SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	368
CUADRO 41. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS TIC EN EL CUESTIONARIO DE LOS HOTELES EN EL SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	370
CUADRO 42. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CIM EN EL CUESTIONARIO DE LOS HUÉSPEDES EN EL SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	374
CUADRO 43. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS TIC EN EL CUESTIONARIO DE LOS HUÉSPEDES EN EL SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	375
CUADRO 44. LA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL VALOR DE MARCA Y SUS DIMENSIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS EN EL SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	377
CUADRO 45. DETALLES TÉCNICOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	380

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PERFIL DE LOS HOTELES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	397
TABLA 2. PERFIL DE LOS HUÉSPEDES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	399
TABLA 3. LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES DEL ESTUDIO EMPÍRICO EN ITALIA 2011	400
TABLA 4. LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES DEL ESTUDIO EMPÍRICO EN CROACIA 2012	401
TABLA 5. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM EN LOS HOTELES EN ITALIA 2011 Y CROACIA 2012	403
TABLA 6. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM EN LOS HOTELES EN CROACIA 2011: HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	405
TABLA 7. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC INTERNAS EN LOS HOTELES EN ITALIA 2011	407
TABLA 8. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC INTERNAS EN LOS HOTELES EN ITALIA 2011 Y CROACIA 2012: EQUIPAMIENTO PARA EL SERVICIO DEL HUÉSPED	408
TABLA 9. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EXTERNAS EN LOS HOTELES EN CROACIA 2012	410
TABLA 10. LA PERCEPCIÓN DE LA CIM SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	413
TABLA 11. LA PERCEPCIÓN DE LAS TIC SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	414
TABLA 12. LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	415
TABLA 13. LA CALIDAD PERCIBIDA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	416
TABLA 14. LA LEALTAD HACIA LA MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	417
TABLA 15. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE LAS DIFERENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO EN FUNCIÓN DE LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN ITALIA 2011	417
TABLA 16. INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL PRIMER MODELO CAUSAL EN ITALIA 2011: FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE	420
TABLA 17. INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL PRIMER MODELO CAUSAL EN ITALIA 2011: VALIDEZ DISCRIMINANTE	421
TABLA 18. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DEL PRIMER MODELO CAUSAL EN ITALIA 2011	422
TABLA 19. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN EL PRIMER MODELO CAUSAL EN ITALIA 2011	425
TABLA 20. RESUMEN DE LA PRIMERA SERIE DE HIPÓTESIS EN EL ESTUDIO EN ITALIA 2011	426
TABLA 21. LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012: ALEMANES VS. AUSTRÍACOS	428
TABLA 22. LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012: BRITÁNICOS VS. ESTADOUNIDENSES	429
TABLA 23. LA PERCEPCIÓN DE LA CIM SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012: HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	431
TABLA 24. LA PERCEPCIÓN DE LA CIM SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012: COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	432
TABLA 25. LA PERCEPCIÓN DE LAS TIC SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	433

TABLA 26. LA PERCEPCIÓN DE LA NOTORIEDAD DE MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	434
TABLA 27. LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	435
TABLA 28. LA CALIDAD PERCIBIDA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	436
TABLA 29. LA LEALTAD HACIA LA MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	437
TABLA 30. LA CONFIANZA EN LA MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	438
TABLA 31. EL COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	438
TABLA 32. EL VALOR DE MARCA SEGÚN LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	439
TABLA 33. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE LAS DIFERENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO EN FUNCIÓN DE LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012	440
TABLA 34. INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL SEGUNDO MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012: FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE	442
TABLA 35. INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL SEGUNDO MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012: VALIDEZ DISCRIMINANTE	443
TABLA 36. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DEL SEGUNDO MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012	445
TABLA 37. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN EL MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012: CROATAS VS. ITALIANOS	447
TABLA 38. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN EL MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012: CROATAS VS. ALEMANES Y AUSTRÍACOS	448
TABLA 39. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN EL MODELO CAUSAL EN CROACIA 2012: ITALIANOS VS. ALEMANES Y AUSTRÍACOS	450
TABLA 40. RESUMEN DE LA SEGUNDA SERIE DE HIPÓTESIS EN EL ESTUDIO EN CROACIA 2012	451

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA DE LA TESIS	25
FIGURA 2. FACTORES QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO DE LA CIM	41
FIGURA 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA CIM	69
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS HOTELERAS	119
FIGURA 5. VALOR DE MARCA SEGÚN FARQUHAR (1989)	165
FIGURA 6. VALOR DE MARCA SEGÚN AAKER (1991)	168
FIGURA 7. VALOR DE MARCA SEGÚN KELLER (1993)	171
FIGURA 8. VALOR DE MARCA SEGÚN YOO Y DONTU (2001)	174
FIGURA 9. MODELO 1: RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO	340
FIGURA 10. MODELO 2: RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO	352

Capítulo 0.

INTRODUCCIÓN

0.1. JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

0.4. INTRODUCTION

En este capítulo introductorio pretendemos exponer la justificación de la investigación llevada a cabo en la presente tesis doctoral. Por ello, en primer lugar vamos a destacar el interés que suscita este tema para el marketing, demostrando su vigencia a partir de la necesidad detectada de ampliar las investigaciones en este ámbito. En el segundo apartado presentaremos el objetivo general de este estudio, que se materializa en una serie de objetivos secundarios que pretendemos alcanzar. Por último, presentamos la estructura de esta investigación, a partir de una breve descripción de las dos partes principales de la tesis, cada una compuesta por una serie de capítulos.

0.1. Justificación del interés de la investigación

El concepto de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) ha despertado un interés considerable en la literatura en los últimos tiempos (Schultz y Kitchen, 2000; Kesić, 2003; Eagle et al., 2007; Navarro et al., 2009a). Desde los años 90, la integración de comunicaciones se ha convertido en un tema central (Cornelissen y Lock, 2000; 2001) y después de veinte años de investigación y debate, sigue siendo un tópico de gran interés y relevancia para los académicos y prácticos del marketing y de la comunicación (Christensen et al., 2009; Laurie y Mortimer, 2011).

Esta nueva práctica de comunicación 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 opiniones sobre su entendimiento y la práctica resultan ser muy distintas. Mientras unos creen que *“la CIM ha llegado a ser uno de los temas más interesantes de todo el campo de marketing”* (Schultz, 1993a, p. 17), *“el desarrollo comunicativo más importante de la última década del siglo XX”* (Kitchen et al., 2004a, p. 20), *“absolutamente el imperativo para el éxito”* (Shimp, 2003, p. 6) que *“evidentemente, está aquí para quedarse”* (Kitchen et al., 2004a, p. 19), otros sostienen que

simplemente *“reinventa la teoría de marketing existente usando una terminología distinta”* (Spotts et al., 1998, p. 210).

A pesar de sus críticas, la aceptación del concepto está creciendo rápidamente (Edmiston, 2009; Kitchen y Schultz, 2009) como lo demuestra su permanencia en la literatura (Peltier et al., 2003; McGrath, 2005) y su creciente implementación en las agencias de publicidad y en sus empresas clientes (Eagle y Kitchen, 2000; Peltier et al., 2003). Sin duda, *“los académicos e investigadores reconocen desafíos significativos en el futuro de la CIM”* (Fitzpatrick, 2005, p. 93) y gracias a la creciente necesidad de integrar las comunicaciones corporativas, la aparición y la expansión del campo de la CIM es lógica e inevitable (Christensen et al., 2009).

En este sentido, se está generando una llamada a la investigación en la literatura de marketing al subrayarse la necesidad de nuevas contribuciones que permitan su consolidación. Con tal finalidad, en este trabajo pretendemos aportar un mejor entendimiento del concepto CIM, observando su papel y su rendimiento en un contexto en el cual no hemos encontrado evidencias empíricas: los hoteles, y más concretamente los de categoría superior. Además, junto al análisis de la implementación de la CIM en hoteles, estudiaremos su percepción e impacto desde una perspectiva innovadora, que hasta la fecha ha sido escasamente adoptada en el estudio en torno a este tópico: la perspectiva del consumidor.

Como iremos mostrando a lo largo de estas páginas, la CIM ha evolucionado por una serie de factores, entre los cuales destacan las Tecnologías de Información y Comunicación -en adelante, TIC- (Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Luck y Moffatt, 2009; Navarro et al., 2009a). En esta dirección, las TIC son consideradas como uno de los factores más significativos de este nuevo enfoque integrador (Kitchen y Schultz, 2000; Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009), puesto que se centran en la orientación al cliente y en las bases de datos, características propias de la CIM (Schultz, 2003). Tal y como se ha afirmado: la integración no se ha manifestado antes porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Duncan, 2002). Según matiza Kliatchko (2005; 2008), si las ideas de la integración y de la coordinación de distintas herramientas de la comunicación de marketing

han existido desde antes, la novedad de la CIM está en el hecho de que las TIC hicieron posible la puesta en práctica de estas ideas clásicas. Sin embargo, si bien el impacto de las TIC en la CIM ha sido frecuentemente discutido en la literatura, pocos estudios han testado empíricamente la relación entre las dos variables. Por ello, consideramos importante aportar nuevas evidencias empíricas sobre el potencial de las TIC, en función del papel que desempeñan en la puesta en práctica de la CIM. Además, si bien las nuevas tecnologías hoy en día son consideradas como uno de los instrumentos estratégicos clave en las empresas hoteleras, parece que todavía no son reconocidas como una “herramienta multi-funcional”, es decir, un instrumento de apoyo para casi todas las actividades dentro de la industria hotelera. Por ello, futuras contribuciones son necesarias para corroborar el impacto que la tecnología pueda ejercer en el potencial de los hoteles (Lee et al., 2003; Kim y Hardin, 2010).

De otro lado, la literatura advierte sobre la necesidad de investigar el concepto “valor de marca”, también denominado “capital de marca” (Buil et al., 2010), dado que representa el resultado final de las actividades de la comunicación de marketing (Duncan y Moriarty, 1997; Reid, 2002; Keller, 2009). A pesar del gran interés por el tema del valor de marca entre los académicos y prácticos, la investigación empírica sobre su eco, impacto y medición en la industria hotelera está en su fase inicial de desarrollo (Bailey y Ball, 2006). A partir de la revisión del marco teórico sobre el valor de marca en la literatura de marketing en general y la hotelera en particular, progresaremos en la dirección de una conceptualización del valor de marca del hotel basado en el consumidor, entendido como un constructo multidimensional.

Distintos autores han sugerido que el impacto de la CIM sobre el rendimiento de la marca alcanzará tal importancia que se convertirá en la esencia del marketing y de la ventaja competitiva en el siglo XXI (Gould et al., 1999; Kitchen y Schultz 2000; De la Llana, 2008). Así, desde la literatura se advierte que la comunicación de marketing desempeña un importante papel en la construcción y el mantenimiento de las relaciones con los diferentes grupos de interés, al igual que en el aprovechamiento de estas relaciones en términos de valor de marca (Dawar, 2004; Duncan y Moriarty, 1998). En esta línea, Dawar (2004) ha señalado que la publicidad y las promociones de las marcas generan tráfico y volumen de ventas y que la inversión en marketing y sus resultados son evaluados y gestionados a nivel de marca. Por

tanto, como destaca De la Llana (2008), la creciente importancia de la comunicación en el área de marketing se debe a la capacidad de generar y mantener una comunicación bidireccional con los consumidores a través de una mejor interactividad con ellos. De hecho, la comunicación antes, durante y después de las transacciones puede construir o destruir relaciones importantes y afectar al valor de marca (Duncan y Moriarty, 1998). Con todo, consideramos necesario investigar el papel que desempeña la CIM en la creación del valor de marca a través de las dimensiones propuestas, adoptando un enfoque estratégico, relacional y diferenciador, y no técnico o funcional.

El entorno en el que decidimos enfocar nuestro análisis es la industria hotelera, y más concretamente los hoteles de categoría superior. La industria hotelera es particularmente compleja y dinámica, puesto que incorpora distintas prácticas de negocio en un ambiente multicultural (Chen et al., 2012). En concreto, la investigación empírica más reciente ha mostrado un elevado interés por los hoteles de categoría superior, es decir los hoteles de cuatro y cinco estrellas, donde distintos constructos han sido examinados en el ámbito del marketing, por ejemplo: a) las TIC (p.e. Ham et al., 2005; Lam et al., 2007; Daghfous y Barkhi, 2009; Huh et al., 2009; Kaya y Azaltun, 2012; Ruiz et al., 2013) y la nueva Web social (p.e. Dwivedi et al., 2007); b) la comunicación de marca (p.e. Daun y Klinger, 2006); c) el valor de marca (p.e. Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Lee y Kim, 2009; Kimpakorn y Tocquer, 2010; Malik y Naeem, 2011; Hsu C. et al., 2012; Hung et al., 2012); d) la imagen del hotel (p.e. Buonocore, 2010); e) la calidad del servicio (p.e. Nadiri y Hussain, 2005; Pepur y Pivčević, 2009; Mohsin y Lockyer, 2010; Mohsin et al., 2011); f) la calidad de relación (p.e. Xie y Hung, 2012); g) la lealtad del cliente (p.e. Wilkins et al., 2007; 2010; Ramzi y Badaruddin, 2010); h) la confianza y el compromiso organizacional (p.e. Chathoth et al., 2011); i) las experiencias del consumidor (p.e. Walls et al., 2011), etc.

Puesto que los hoteleros operan en un entorno cambiante y cada vez más competitivo, los enfoques de marketing tradicionales han dejado de ser suficientes para diferenciar un hotel de otro (Walls et al., 2011). En este sentido, los efectos de la comunicación de marketing sobre el valor de marca en el entorno hotelero hasta ahora han sido considerados prevalentemente en términos de publicidad (p.e. Israeli et al., 2000; Daun y Klinger, 2006). Si

bien estas contribuciones son importantes, podrían ser limitadas, puesto que la publicidad no es la única herramienta (ni la más importante) (Keller, 2009) en la formación del valor de marca en dicho sector de actividad. Por ello, creemos necesario adoptar una visión holística de las herramientas de comunicación de marketing y examinar la manera en la que el enfoque basado en la integración, coordinación y coherencia incide sobre la creación del valor de marca.

Desde nuestro conocimiento, no existe validación empírica sobre el papel de la CIM y el impacto que ejerce en la creación del valor de marca desde la perspectiva del consumidor en los hoteles de categoría superior. Tan solo unas primeras aproximaciones, más de naturaleza exploratoria, han sido iniciadas dentro de la línea de investigación que se desarrolla en esta tesis, a partir de un estudio empírico llevado a cabo en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Dalmacia, la provincia más grande en la costa de Croacia y la mayor atracción turística del país (p.e. Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).

Por último, decidimos estudiar las variables objeto de estudio y las relaciones que se establecen entre las mismas desde una aproximación cross-cultural. Como veremos más adelante, el enfoque cross-cultural ha sido aplicado tanto al estudio de la CIM en las empresas (p.e. Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Dinnie et al., 2010), como al de las aplicaciones tecnológicas en hoteles (p.e. Paraskevas y Buhalis, 2002; Ho et al., 2003; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Dwivedi et al., 2007; O'Connor, 2008; Ruiz et al., 2012; 2013) y al valor de marca del hotel (p.e. Konečnik y Gartner, 2007; Jung y Sung, 2008). Además, en el entorno hotelero, distintos aspectos han sido considerados desde una perspectiva cross-cultural, por ejemplo: a) la evaluación de los huéspedes de los servicios de un hotel (p.e. Mattila, 1999); b) las expectativas de los huéspedes (García y Gil, 2005); c) las percepciones de las cinco dimensiones de SERVQUAL (Tsauro et al., 2005); d) las reacciones de los consumidores a las políticas de precios empleadas por el hotel (p.e. Mattila y Choi, 2006); e) la tendencia a la queja (p.e. Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007); f) las intenciones comportamentales de los huéspedes (p.e. García y Gil, 2005; Tsauro et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007), etc. Todos estos estudios han demostrado que las diferencias cross-culturales, más concretamente, las diferencias en

culturas nacionales existen, y tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor (Yuksel et al., 2006).

Sin embargo, los resultados de la investigación académica cross-cultural fluyen lentamente (De Mooij, 2000). Además, desde nuestro conocimiento, todavía no existe literatura concluyente acerca del impacto de la cultura sobre las relaciones causales entre los constructos que estudiamos en esta tesis doctoral. Con todo, este trabajo adopta el enfoque cross-cultural desde una doble perspectiva. En primer lugar, porque examinamos las variables y relaciones causales entre los constructos retenidos en el análisis en dos países distintos. De un lado, Italia, conocida como un destino turístico consolidado y uno de los mayores de Europa. Y de otro lado, Croacia, país que viene experimentando un auge turístico notable, a la vez que se está posicionando como uno de los principales destinos en el Mediterráneo (Marrero y Santana, 2008). Ambos países muestran ciertas carencias de investigación en torno a los constructos que se plantean en esta tesis doctoral, lo que hace particularmente interesante abordarlos detenidamente en dos contextos geográficos cercanos, pero distintos. En segundo lugar, la aproximación cross-cultural se verá reflejada tanto en el análisis de las percepciones de los huéspedes según su cultura nacional, como a través de la evaluación de un potencial efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones entre las variables estudiadas.

0.2. Objetivos de la investigación

Los cuatro ejes analíticos que sustentan la presente tesis doctoral son: a) la CIM, entendida como una nueva práctica de la comunicación de marketing y un componente esencial de la estrategia en la creación del valor de marca; b) las TIC, consideradas como el antecedente más significativo de la CIM; c) el valor de marca, concebido como la consecuencia de las actividades de la comunicación de marketing y examinado tanto desde un enfoque perceptual como relacional; y d) la aproximación cross-cultural en el estudio de los primeros tres ejes. Con el fin de establecer las relaciones existentes entre estos cuatro

tópicos de estudio, hemos delimitado como objetivo general de la presente investigación el siguiente:

Examinar el impacto de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) potenciada en gran medida por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), sobre la creación del valor de marca en las empresas hoteleras de categoría superior y analizar el efecto de la cultura sobre los constructos implicados y sus posibles relaciones.

A partir de este objetivo principal, podemos identificar una serie de objetivos específicos que comentamos a continuación, clasificándolos según las siguientes dos ideas:

- Ofrecer la revisión de la literatura sobre los cuatro ejes de esta tesis, con el fin de entender las tendencias de investigación relativas a cada uno de ellos, en concreto:
 1. Profundizar en la naturaleza del constructo CIM y en la identificación de sus antecedentes, los principios base que lo fomentan y las dimensiones que contribuyen a su formación, intentando aportar un “*state of the art*” de la investigación en torno a este tópico.
 2. Conocer el proceso de evolución de las TIC en hoteles, identificar sus principales aplicaciones, tratar aspectos relativos a la inversión tecnológica y su implementación y examinar los avances tecnológicos desde una perspectiva relacional, capaz de alimentar el desarrollo de la CIM.
 3. Establecer una aproximación conceptual a la noción “valor de marca”, especialmente en lo que se refiere a su entendimiento, y proponer una forma de evaluación en la industria hotelera, determinando y describiendo las dimensiones que la componen.
 4. Progresar en el estudio de la cultura en el contexto de la industria hotelera y en torno a los constructos abordados en esta tesis.
- Contrastar empíricamente los cuatro ejes principales, en concreto:

5. Examinar la implementación de la CIM y de las TIC desde la perspectiva del hotel.
6. Observar la evaluación de la CIM, las TIC y el valor de marca y sus dimensiones desde la perspectiva del huésped, examinando todas las variables en dos destinos turísticos y comparando, en cada uno de ellos, las opiniones entre los huéspedes provenientes de distintos países.
7. Proponer dos modelos bajo un enfoque causal, que reflejen la cadena TIC-CIM-valor de marca, al igual que el efecto de la cultura sobre todos estos constructos, y validarlo en un entorno nuevo -la industria hotelera-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

0.3. Estructura de la tesis

Esta tesis doctoral está compuesta de tres partes (véase Figura 1). La primera parte, que sigue la introducción, recoge el marco teórico que se centra en los cuatro ejes conceptuales básicos de la investigación, presentados por un capítulo cada uno:

- **CAPÍTULO 1. – COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM).** En este primer capítulo llevamos a cabo una revisión conceptual empírica de la Comunicación Integrada de Marketing. De un lado, la revisión conceptual aborda con más detalle los siguientes aspectos: a) los factores que influyeron en el desarrollo de la CIM; b) la evolución del concepto como disciplina; c) la definición del concepto; d) los principios base de la CIM que sustentan su correcta implementación; e) las barreras que la dificultan; y f) las etapas de la implementación de la CIM. De otro lado, la revisión empírica se centra en las propuestas de evaluación del concepto y la revisión de 60 investigaciones empíricas censadas sobre la CIM y publicadas en el periodo de 2000-2013, con particular atención a los estudios sobre la CIM llevados a cabo en el entorno turístico y hotelero.
- **CAPÍTULO 2. – TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO HOTELERO.** En él se exponen los aspectos relacionados con la evolución de las TIC y la

nueva Web social 2.0. Además, se describen los aspectos relativos a la inversión en tecnología en hoteles y se ofrece una revisión de distintas soluciones tecnológicas, su implementación y el papel que desempeñan en la gestión de la información sobre el cliente. El capítulo acaba con la revisión de 60 estudios empíricos censados sobre las TIC en el entorno hotelero y las mayores conclusiones que derivan de ella.

- **CAPÍTULO 3. – VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES.** En este capítulo profundizaremos en el estudio del concepto valor de marca y los elementos que lo componen. Abordaremos distintas definiciones y propuestas de análisis del constructo y llevaremos a cabo la revisión empírica en torno al valor de marca desde una perspectiva holística, con el fin de entender cómo ha evolucionado el concepto en distintos ámbitos, con especial atención en la industria hotelera. Esto nos permitirá identificar los componentes del constructo, las relaciones que se establecen entre ellos, al igual que el papel que desempeñan en la creación del valor de marca. A partir de ahí analizaremos las dimensiones más referenciadas en la literatura y su repercusión en las empresas hoteleras.
- **CAPÍTULO 4. – EL ENFOQUE CROSS-CULTURAL EN MARKETING Y EN EL ENTORNO HOTELERO.** Este capítulo se centra en el análisis cross-cultural y su aplicación en el marketing y en el entorno hotelero, empezando con una revisión de la conceptualización y la dimensionalización de la cultura, prestando particular atención a las cinco dimensiones de la cultura propuestas por Hofstede. También examinamos la idoneidad de emplear la cultura nacional como un criterio de aproximación cross-cultural, centrándonos en su repercusión en la industria hotelera y en la investigación empírica en torno a las variables objeto de estudio de esta tesis doctoral.

La segunda parte de la tesis recoge la investigación empírica sobre la evaluación del impacto de la CIM en la creación del valor de marca desde un enfoque cross-cultural, donde se presenta el diseño de la investigación empírica, así como el análisis de los resultados obtenidos en los trabajos de campo. Todo ello se plasma en los siguientes capítulos:

- **CAPÍTULO 5. – DISEÑO DE LA METODOLOGÍA EMPÍRICA.** Este capítulo recoge el diseño de la metodología de la investigación y se inicia a la luz del objetivo general de la investigación, con el enunciado de las cuestiones a investigar y de dos series de hipótesis. Así, se contextualiza la investigación empírica, que se propone en dos países distintos – Italia y Croacia, a través de dos estudios empíricos realizados en hoteles de categoría superior: a) el primero llevado a cabo en Italia en el año 2011 y b) el segundo realizado en Croacia en el año 2012. A partir de ahí, se presenta la elaboración de distintos cuestionarios definidos tanto para los hoteles como para los huéspedes, se explican los instrumentos de medida empleados en cada uno de ellos y se describe la selección de la muestra y el procedimiento de recogida de datos en cada estudio empírico.

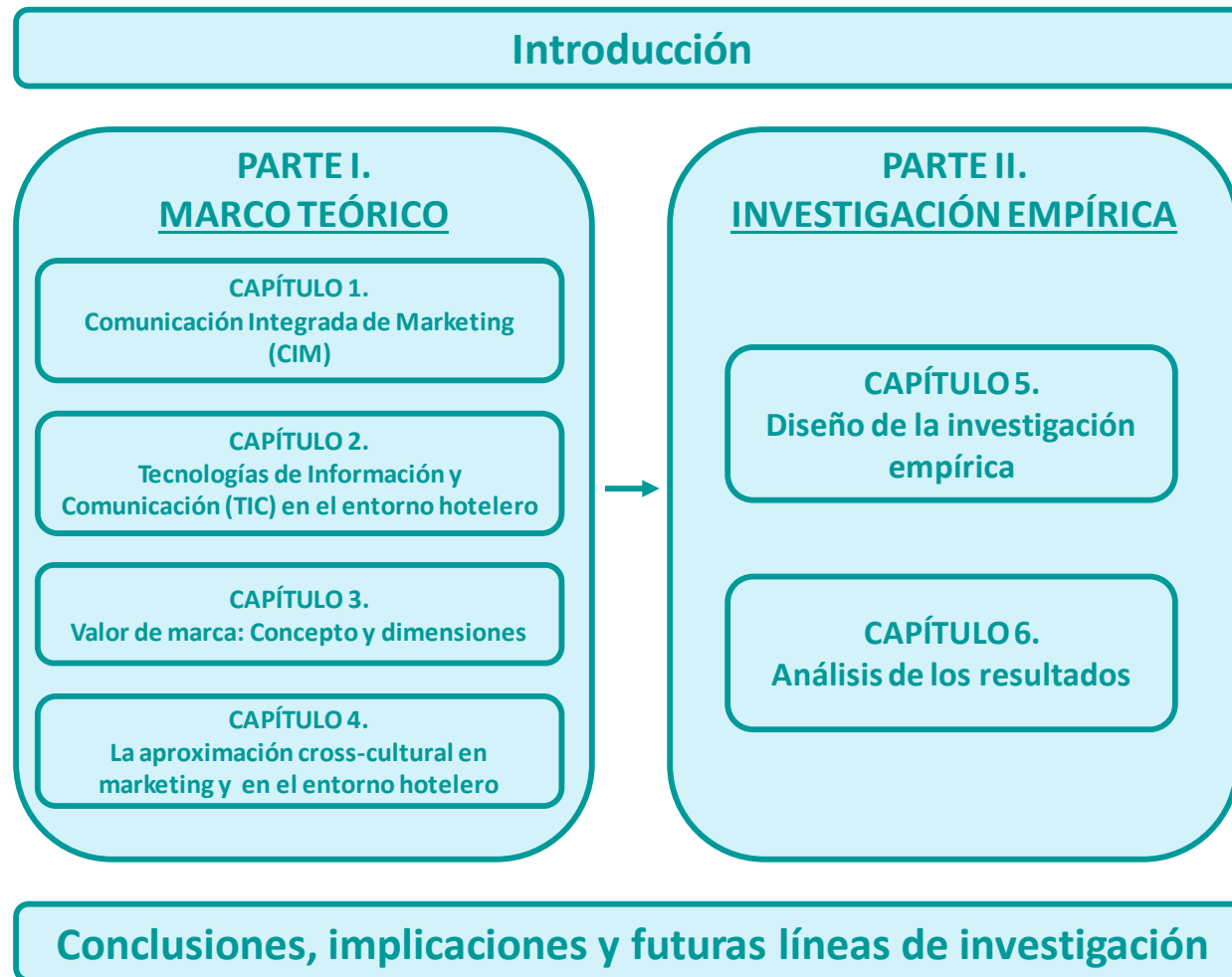
- **Capítulo 6.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.** En este capítulo se presenta el análisis y el tratamiento estadístico de los resultados obtenidos en la investigación empírica, más concretamente, de los dos trabajos de campo realizados en los años 2011 y 2012. Se empieza con la descripción del perfil de los hoteles y los huéspedes que participaron en los estudios. Después se analizan las cuestiones a investigar propuestas y se contrastan las dos series de hipótesis planteadas. Para ello, se examinan la validez y la fiabilidad de las escalas empleadas y posteriormente se pasan a estimar los modelos causales a partir de la técnica de mínimo cuadrados parciales (PLS). Por último, se presenta el análisis multigrupo, que permitirá determinar el efecto moderador de la cultura nacional.

La tercera y última parte resume las conclusiones del estudio, tanto conceptuales como operativas. Todo ello se presenta en un único capítulo:

- **Capítulo 7.- CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.** Aquí se exponen las principales conclusiones derivadas, tanto del marco conceptual como de la investigación empírica. También se abordarán las implicaciones para la gestión y las limitaciones del estudio que se configuran como oportunidades de investigación futura.

Al final de cada capítulo se presentan las conclusiones del mismo y un resumen redactado en inglés. En la Figura 1 ilustramos la estructura de la tesis.

Figura 1. Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

0.4. Introduction

Changes produced in the market have led to changes in the practice of marketing and communication management (Kitchen et al., 2004a), as one single marketing communication tool could not achieve marketing communication purposes by itself (Garber and Dotson, 2002). Accordingly, the Integrated Marketing Communications (IMC) approach appeared, considered as a response to the need of a more efficient and sophisticated communication discipline in increasingly changing market conditions (Kim et al., 2004).

Whereas the advocates of IMC believe that the concept is “*the major communications development of the last decade of the 20th century*” (Kitchen et al., 2004a, p. 20), “*absolutely imperative for success*” (Shimp, 2003, p. 6) that “*evidently, is here to stay*” (Kitchen et al., 2004a, p. 19), the opponents sustain that it is simply “*reinventing the existing marketing theory using different terminology*” (Spotts et al., 1998, p. 210). However, although the idea of integration and coordination has a long history, what is new about IMC, is that technological developments have made possible to put this idea into operational practice (Kliatchko, 2005; 2008). Accordingly, the advancements in Information and Communication Technology (ICT) are considered as one of the most important antecedents of the integration approach (e.g. Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2009). However, there is little empirical evidence on the impact of ICT on IMC, which is why in this thesis we intend to test the influence of ICT advancements on the integration of marketing communications.

On the other hand, the literature has emphasized the importance of research of brand equity concept, as it represents the result of marketing communication activities (Duncan and Moriarty, 1997; Reid, 2002; Keller, 2009) and a key driver of business’s success (Prasad and Dev, 2000). Academics and practitioners in the field of marketing and branding have supported the notion that IMC plays an important role in building and maintaining stakeholder relationships, and in leveraging these relationships to create customer-brand equity (Keller, 1993; 1996; Schultz et al., 1993; Schultz, 1996; Duncan and Moriarty, 1997; 1998; Ogden, 1998; Duncan, 2002; Reid, 2002; 2005; Anantachart, 2004; Madhavaram et al., 2005; Mulder, 2007; Lu, 2009; Baidya and Maity, 2010; Kerr and Drenan, 2010; Delgado et

al., 2012; Šerić and Gil, 2012). In 1992, Duncan defined IMC as “*the strategic coordination of all messages and media used by an organization to collectively influence its perceived brand value*” (Duncan and Everett, 1993, p. 32). As McGrath (2005) observed, the IMC supporters consider the concept as a revolution meant to enhance marketing efforts and create brand equity (Schultz et al., 1993; Schultz, 1996; Ogden, 1998; Duncan, 2002; Kirchner, 2003). However, there are hardly any empirical evidences on IMC and its role in creating customer-based brand equity within the hotel industry. Some contributions of Šerić and Gil (2012) and Šerić et al. (2013) have started this area of study in their empirical research carried out in 2010 in Dalmatia, the largest region on the coast of Croatia. However, these contributions are of exploratory nature and are limited to the high-quality hotel segment of Dalmatia, which is why they need to be validated in a broader geographical area.

Our investigation is centered on the hospitality industry, more specifically, first class (four-star) and luxury (five-star) hotels, a particularly diverse and complex environment, as incorporates different business practices in a multicultural context (Chen et al., 2012). In last few years, the luxury and first class hotel contexts have been researched from both manager and consumer perspectives. Specifically, following topics were studied: a) ICT (e.g. Ham et al., 2005; Lam et al., 2007; Daghfous and Barkhi, 2009; Huh et al., 2009; Kaya and Azaltun, 2012; Ruiz et al., 2013) and social software (e.g. Dwivedi et al., 2007); b) brand communication (e.g. Daun and Klinger, 2006); c) brand equity (e.g. Kim and Kim, 2005; Kayaman and Arasli, 2007; Lee and Kim, 2009; Kimpakorn and Tocquer, 2010; Malik and Naeem, 2011; Hsu C. et al., 2012; Hung et al., 2012); d) hotel image (e.g. Buonocore, 2010); e) service quality (e.g. Nadiri and Hussain, 2005; Pepur and Pivčević, 2009; Mohsin and Lockyer, 2010; Mohsin et al., 2011); f) relationship quality (e.g. Xie and Hung, 2012); g) customer loyalty (e.g. Wilkins et al., 2007; 2010; Ramzi and Badaruddin, 2010); h) trust and organizational commitment (e.g. Chathoth et al., 2011); i) consumer experiences (e.g. Walls et al., 2011); and so on.

Moreover, we observe that previous research into marketing communication effects on brand equity creation within the hotel context have mainly focused on the impact of advertising (e.g. Israeli et al., 2000; Daun and Klinger, 2006). Although these contributions are important, we believe that considering communication effects only in terms of

advertising is limited as it is usually not the only marketing communication tool which can build and manage brand equity (nor the most important one) (Keller, 2009). Hence, we assume the holistic view of marketing communications and we focus on the way the integrated approach impacts the brand equity creation. Moreover, previous studies highlighted that consumer insights need further research, which is why this investigation intends to understand the relationships between the studied constructs from the consumer perspective.

In addition, we examine all the topics under the cross-cultural approach, as we are not aware of any study that analyzes the impact of culture on the relationships between the constructs analyzed in this thesis. In particular, this work adopts the cross-cultural approach from two perspectives. First, because we will examine the constructs and the causal relationships among them in two different countries. On the one hand, Italy, known as an established tourist destination and one of the largest in Europe. On the other hand, Croatia, considered as one of the major emerging tourist destinations in the Mediterranean area (Marrero and Santana, 2008), currently experiencing a remarkable tourism boom (Šerić and Gil, 2012). Both countries show a certain lack of empirical research regarding the constructs examined in this thesis, which makes particularly interesting to approach them, adopting, moreover, a cross-cultural perspective. Second, the cross-cultural approach will be reflected in the analysis of the guests' perceptions according to their national culture, since previous studies have shown that this variable can influence customers' perceptions and intentions. Finally, the moderating role of national culture on the relationships between the studied constructs will be considered.

Therefore, the main objective of this thesis is to study the impact of Integrated Marketing Communication (IMC) on the creation of brand equity in hotel companies and to analyze the effect of culture on the studied constructs and the relationships among them. Thereby, in the first part of the thesis (i.e. conceptual framework) we will provide a literature review regarding the four pillars of this work, in particular: IMC (Chapter 1), ICT (Chapter 2), brand equity (Chapter 3), and cross-cultural approach (Chapter 4). Furthermore, in the second part of the thesis (i.e. empirical investigation) we will present research questions, hypotheses and

methodology (Chapter 5), followed by data analysis and results of empirical research (Chapter 6). Finally, in the third part we will summarize conclusions, implications, limitations, and future research possibilities (Chapter 7).

PARTE I.
MARCO TEÓRICO

Capítulo 1.

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

1.1. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LA CIM

1.1.1. Factores que han influido en el desarrollo de la CIM

1.1.2. La evolución de la CIM como disciplina

1.1.3. Definiciones de la CIM

1.1.4. Principios base de la CIM

1.1.4.1. La CIM como proceso táctico y estratégico

1.1.4.2. Coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación

1.1.4.3. Claridad y coherencia del mensaje

1.1.4.4. Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos

1.1.4.5. Comunicación centrada en el consumidor

1.1.4.6. La CIM como componente del enfoque relacional

1.1.4.7. La CIM como componente de la estrategia del valor de marca

1.1.5. Implementación de la CIM

1.1.5.1. Barreras a la implementación de la CIM

1.1.5.2. Etapas de la implementación de la CIM

1.2. REVISIÓN EMPÍRICA DE LA CIM

1.2.1. Las propuestas de evaluación de la CIM

1.2.1.1. La propuesta de Phelps y Johnson (1996)

1.2.1.2. La propuesta de Duncan y Moriarty (1997)

1.2.1.3. La propuesta de Low (2000)

1.2.1.4. La propuesta de Lee y Park (2007)

1.2.1.5. La propuesta de Wang Y. et al. (2009)

1.2.2. La investigación empírica en torno a la CIM

1.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación en torno a la CIM

1.2.2.2. Objeto de la investigación en torno la CIM

1.2.2.3. Los sectores investigados en torno a la CIM

1.2.2.4. La evaluación empírica de la CIM desde la perspectiva del consumidor

1.2.2.5. La CIM en el entorno turístico y hotelero

1.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

1.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 1: INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS (IMC)

Este capítulo, centrado en la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) está dividido en cuatro partes. La primera parte desarrolla el marco teórico del concepto y empieza con una descripción del entorno que ha potenciado el impulso de esta nueva práctica de comunicación. Asimismo, se expone la evolución de la CIM como disciplina y se analizan las definiciones del concepto propuestas hasta la fecha. Esto nos permite observar los principios base en los que se asienta el constructo, en concreto: a) la CIM como proceso táctico y estratégico; b) las características y los beneficios de las sinergias del *mix* de comunicación; c) claridad y coherencia del mensaje; d) comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos; e) comunicación centrada en el consumidor; f) la CIM como componente de la estrategia del valor de marca; y g) la CIM como componente del enfoque relacional. Una vez expuestos los principios base, se comenta la implementación de la CIM, más concretamente las barreras que la pueden dificultar y las etapas de una completa integración.

La segunda parte aborda la revisión empírica de la CIM, analizando las propuestas de su evaluación de un lado y la investigación empírica en torno al concepto de otro. Se presentan cinco propuestas de medición del concepto, que la literatura destaca como los intentos más significativos de conceptualizar distintas dimensiones de la CIM. La revisión empírica incluye 60 estudios sobre la CIM publicados en el periodo de 2000 a 2013, prestando particular atención a los estudios que investigaron el concepto en el entorno turístico y hotelero.

En la tercera parte se presentan las principales conclusiones sobre la revisión llevada a cabo, mientras en la cuarta parte se hace un resumen del capítulo en inglés.

1.1. Revisión conceptual de la CIM

1.1.1. Factores que han influido en el desarrollo de la CIM

Los cambios producidos en el mercado (p.e. globalización de la economía, personalización del consumo, liberalización de los mercados) han supuesto cambios significativos en la prácticas de marketing y comunicación (Kitchen y Schultz, 2000; Kitchen et al., 2004a; Holm, 2006; Jiménez et al., 2006; Navarro et al., 2009a). Las agencias publicitarias se han enfrentado a una mayor competitividad con el nacimiento de nuevas organizaciones especializadas, como por ejemplo agencias de marketing directo o agencias de relaciones públicas. Esta diversidad ha ocasionado la gestión compartida de la comunicación y una mayor heterogeneidad en los mensajes (Navarro et al., 2009a). Además, la mayor competitividad ha potenciado la necesidad de diferenciar imagen y marca de productos (De Pelsmacker et al., 2004; Kitchen, 2005; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a); crear mayor lealtad del consumidor (De Pelsmacker et al., 2004; Kitchen, 2005) y satisfacer sus deseos diversificados con la ayuda de las nuevas estrategias de marketing (Caywood, 1997; Kim et al., 2004; Kitchen, 2005). Todo ello ha contribuido a generar la necesidad de adoptar una nueva forma de gestionar las diferentes herramientas de comunicación con una perspectiva más integradora (Kiely, 1993; Navarro et al., 2009a).

Del mismo modo, el enfoque basado en la integración ha sido incentivado por el poder disminuido y la pérdida de la confianza en la publicidad (Duncan y Everett, 1993; Kiely, 1993; Caywood, 1997; Shimp, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009), condicionada a la vez por la fragmentación de los medios de comunicación convencionales y de la audiencia (Kitchen y Schultz, 1999; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen, 2005; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009). En este sentido, la menor eficacia de la publicidad ha llevado a repartir las inversiones en comunicación en un mayor número de medios y soportes que obligan a intensificar las iniciativas de integración (Kitchen, 2005; Del Barrio, 2008).

De otro lado, el estilo de vida diversificado del consumidor es otro factor que ha supuesto un cambio en las prácticas de comunicación (Caywood, 1997; Kitchen, 2005). El consumidor se ha vuelto cada vez más informado, más exigente y más poderoso (Duncan y Everett, 1993; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004). Por ello, ha empezado a mostrar más escepticismo ante los estímulos comerciales (Navarro et al., 2009a; 2009b).

Esta toma del poder del consumidor es debida en gran parte a los avances rápidos en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), considerados por muchos autores como el factor más significativo que ha provocado la CIM (Kiely, 1993; Caywood, 1997; Reich, 1998; Kitchen y Schultz, 1999; 2000; McGoan, 1999; Maddox, 2001; Clow y Baack, 2002; Duncan, 2002; McKim, 2002; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005; 2008; 2009; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Luck y Moffatt, 2009; Navarro et al., 2009a). Tal y como se ha afirmado, la integración no se ha manifestado antes porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Duncan, 2002). Las nuevas tecnologías han facilitado la gestión de la información sobre el cliente y su almacenamiento en las bases de datos. Esto ha permitido a las empresas lanzar mensajes directos, personalizados e interactivos, dirigidos a un target específico (Kitchen y Schultz, 1999; De Pelsmacker et al., 2004; Kliatchko; 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a).

Por otra parte, el enfoque relacional, que busca generar y mantener relaciones rentables con los clientes a largo plazo, ha supuesto una comunicación más frecuente con el público objetivo y ha provocado esfuerzos significativos de integración y coordinación a fin de alcanzar mayor impacto y sinergias comunicativas (De Pelsmacker et al., 2004; Kitchen, 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008).

Con todo, se ha señalado la necesidad de articular una disciplina comunicativa más desarrollada y más eficaz (Caywood, 1997; Shimp, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a), potenciada, además, por las expectativas sociales relacionadas con el deseo de integración, las sinergias y la mayor responsabilidad (Kiely, 1993; Kitchen y Schultz, 1999; Shimp, 2000; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004;

Jiménez et al., 2006; Christensen et al., 2009; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009). La Comunicación Integrada de Marketing ha surgido como la respuesta a esta necesidad.

En el Cuadro 1 se recogen con más detalle todos los elementos desencadenantes en el desarrollo de la CIM señalados en la literatura, considerados por distintos autores desde la aparición del concepto.

Cuadro 1. Factores que han influido en el desarrollo de la CIM: Una revisión

Duncan y Everett (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios estructurales en las agencias de comunicación. 2. Aumento de la sofisticación de los clientes. 3. Aumento del coste de la publicidad en los medios de comunicación. 4. Disminución percibida de la eficacia de los medios tradicionales. 5. Aumento de la competencia. 6. Disminución del coste del uso de bases de datos.
Kiely (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor efecto de publicidad - potenciado por la creciente fragmentación y diversificación en el entorno social. 2. Mayor número de canales publicitarios - potenciado por la introducción de la comunicación digital. 3. Mayor número de agencias de publicidad - potenciado por la especialización en la comunicación de marketing. 4. Mayores expectativas de los clientes (Kim et al., 2004).
Caywood (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa: Necesidad de satisfacer los deseos diversificados del cliente con la ayuda de las nuevas estrategias de marketing – potenciada por la elevada competencia y el alto riesgo en el mercado. 2. Medios de comunicación y mercado: Poder disminuido de la publicidad y del marketing tradicional – potenciado por los avances en las Tecnologías de Información. Necesidad de buscar los métodos más eficaces y más eficientes en la comunicación de marketing. 3. Consumidor: Desarrollo de las disciplinas comunicativas más elaboradas – potenciado por el estilo de vida diversificado del consumidor (Kim et al., 2004).
Kitchen y Schultz (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas formas de las Tecnologías de Información. El desarrollo y el uso de las bases de datos. 2. Fragmentación de los medios de comunicación. 3. Deseo del cliente de integración y sinergias. 4. Coordinación global y regional (Kim et al., 2004).
Kitchen y Schultz (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalización. 2. Tecnologías de Información. 3. Propiedad intelectual. 4. Sistemas de comunicación.
Shimp (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza reducida en el marketing de masas. 2. Creciente dependencia de los métodos comunicativos. 3. Mayor demanda a las agencias de convertirse en las verdaderas guardianas de la marca, no solo las proveedoras de los servicios comunicativos. 4. Creciente interés en acceder al retorno de la inversión en comunicación.

<p>Semenik (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proliferación de los medios de comunicación. 2. Fragmentación de las audiencias. 3. Avances en las Tecnologías de Información e Internet. 4. Consumidor poderoso. 5. Exceso de publicidad. 6. Cambios en poder de canales. 7. Deseo de mayor responsabilidad.
<p>De Pelsmacker et al. (2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de confianza en la publicidad. 2. Inflación de costes de los medios de comunicación. 3. Necesidad de mayor impacto. 4. Necesidad de mayor eficacia y eficiencia en costes. 5. Fragmentación de los medios de comunicación y de la audiencia. 6. Dependencia de los métodos comunicativos basados en los targets específicos. 7. Baja diferenciación entre las marcas. 8. Creciente necesidad de mayores niveles de responsabilidad. 9. Evolución y revolución tecnológica. 10. Audiencia más informada, más exigente y con mayor nivel de alfabetización. 11. Unidades de toma de decisión más complejas. 12. Necesidad de crear mayor lealtad del consumidor. 13. Aparición del marketing de relaciones. 14. Globalización de las estrategias de marketing.
<p>Kim et al. (2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fragmentación y diversificación de los medios de comunicación – potenciado por el desarrollo de las Tecnologías de Información. 2. Fragmentación de los consumidores – potenciada por las TIC y por los gustos y estilos de vida diversificados de los consumidores. 3. Avances rápidos en las TIC. 4. Demanda del cliente de métodos comunicativos más eficientes y eficaces.
<p>Kitchen et al. (2004a)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologías de Información y gestión de la información sobre el cliente. Uso de Internet como: a) fuente de información; b) canal de comunicación; c) facilitador de transacción; y d) herramienta de distribución. 2. Desarrollo en las prácticas de las agencias: a) internacionalización; b) globalización; c) conocimiento del cliente; d) aprendizaje organizacional; y e) prácticas guiadas por: las necesidades del cliente, las estructuras multinacionales y las redes sociales. 3. Necesidad de globalización de la marca y presión de la publicidad local. 4. Necesidad de cambio en las prácticas de marketing y comunicación.
<p>Kitchen (2005)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de presupuestos de comunicación fuera de las campañas de publicidad en medios masivos. 2. Aumento de la fragmentación de los medios. 3. Incremento de la segmentación de los deseos y preferencias de los consumidores. 4. Facilidad del acceso a bases de datos de clientes y a la capacidad de procesamiento de dichas bases de datos. 5. Reforzamiento de la lealtad de los clientes a través del marketing relacional. 6. Creación e incremento del valor a través de la imagen de marca. 7. Importancia de las decisiones del <i>mix</i> de medios en la eficacia de la comunicación.
<p>Holm (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de las nuevas Tecnologías de Información. 2. Liberalización de los mercados. 3. Globalización de la economía. 4. Personalización del consumo.

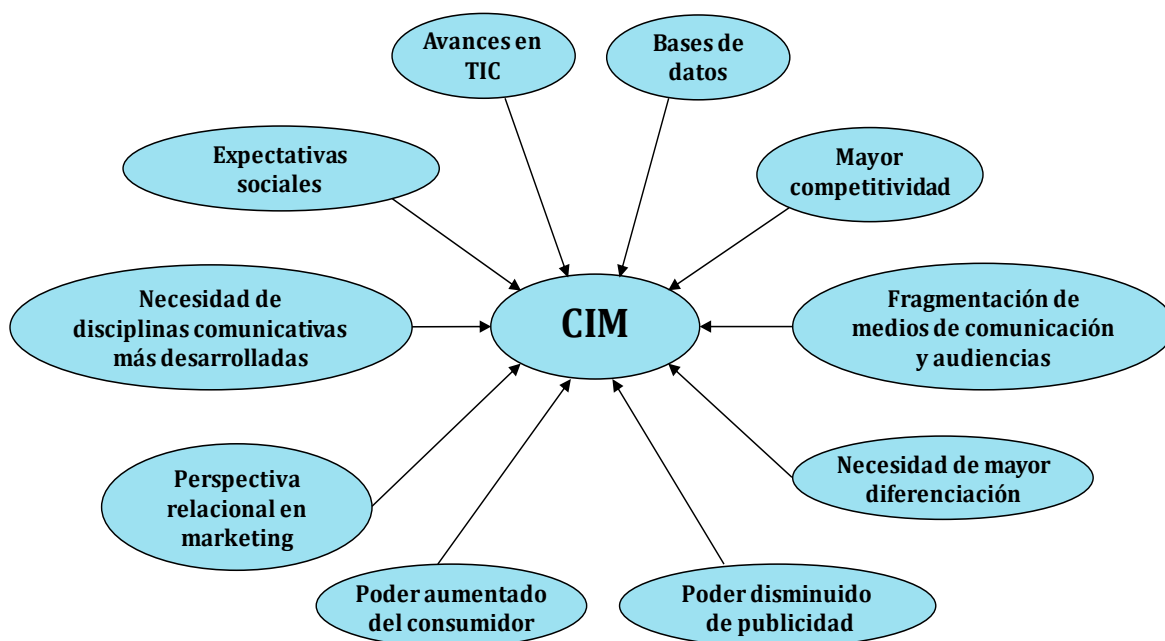
Jiménez et al. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances rápidos en las TIC. 2. Uso de bases de datos. 3. Diversidad en las herramientas y medios de comunicación. 4. Tendencia integradora. 5. Marketing relacional. 6. Cambios en el entorno de la comunicación.
Del Barrio (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia cada vez más feroz y diferenciación de los productos cada vez más escasa y duradera. 2. Necesidad de diferenciación no funcional (simbólica) en términos de imagen y reputación de la marca. 3. Orientaciones estratégicas centradas en el mercado y establecimiento de relaciones a largo plazo. 4. Fragmentación de las audiencias y pérdida de eficacia de la publicidad. 5. Desarrollo de las tecnologías asociadas a las bases de datos.
Gurău (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing: a) mayor fragmentación y segmentación de mercados; b) marketing relacional; y c) marketing directo. 2. Tecnologías de Información: a) desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación y b) desarrollo de las aplicaciones de bases de datos. 3. Comunicación: a) mayor fragmentación de la audiencia; b) medios de comunicación múltiples; y c) saturación de los medios de comunicación.
Christensen et al. (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas sociales. 2. Expansión de mensaje. 3. Fronteras disciplinarias borrosas. 4. Participación de gerencia.
Navarro et al. (2009a)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de diversificación y mayor heterogeneidad en los mensajes y campañas a desarrollar – potenciadas por una mayor competitividad en el mercado y por la saturación publicitaria. 2. Mayor número de soportes dirigidos a audiencias más específicas – potenciado por la fragmentación de los medios convencionales. 3. Aparición de un nuevo concepto de soporte publicitario, centrado en la comunicación interactiva – potenciado por el desarrollo de las nuevas tecnologías. 4. Necesidad de una comunicación directa y personalizada entre la empresa y el cliente – potenciada por el escepticismo del consumidor ante los estímulos comerciales.
Torp (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensajes competitivos. 2. Imágenes fragmentadas transmitidas por los medios de comunicación. 3. Menor impacto de la publicidad. 4. Expectativas y exigencias de formalidad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia

Entre tanto, tal y como se ilustra en la Figura 2, hacemos una propuesta síntesis de los factores más significativos que han provocado el auge de la CIM, en concreto: a) los avances en las TIC; b) la aparición de las bases de datos; c) una mayor competitividad; d) la fragmentación de los medios de comunicación y de las audiencias; e) la necesidad de mayor diferenciación; f) el poder disminuido de la publicidad; g) el poder aumentado del

consumidor; h) el desarrollo de la perspectiva relacional en marketing; i) la necesidad de disciplinas comunicativas más desarrolladas; y j) las expectativas sociales.

Figura 2. Factores que influyeron en el desarrollo de la CIM



Fuente: Elaboración propia

1.1.2. La evolución de la CIM como disciplina

La revisión de la literatura demuestra que hay varias polémicas relativas a la base teórica (Cornelissen y Lock, 2000; Corenlissen 2001; 2003; Anantachart, 2004; Swain, 2004; McGrath, 2005) y a la práctica de la CIM (Eagle y Kitchen, 2000; Cornelissen y Lock, 2000; Cornelissen, 2001; 2003; Roznowski et al., 2002a; Smith, 2002; Cook 2004; Grove et al., 2007; Christensen et al., 2009; Torp, 2009; Winter y Sundqvist, 2009).

Muchos autores consideran que el concepto representa el camino revolucionario hacia el aumento de los esfuerzos de marketing (Schultz et al., 1993; Schultz, 1996; Ogden, 1998; Duncan, 2002; Kirchner, 2003). Sin embargo, han surgido cuestiones relativas a si la CIM realmente representa una *“revolución paradigmática”* (Torp, 2009, p. 191) que va a tener consecuencias de amplio alcance sobre la formas de pensar y practicar la gestión y la

comunicación de marketing, o si es más bien una evolución natural dentro de la comunicación de marketing facilitada por las nuevas tecnologías (Schultz, 1999; Kliatchko, 2005; 2008), o si se trata simplemente de un “*proceso de moda*” (Cornelissen y Lock, 2000, p. 10) que sustancialmente no representa nada nuevo (Spotts et al., 1998). No faltan tampoco los casos de “*relativismo conceptual*” (Torp, 2009, p. 193) que consideran la CIM como una oportunidad que cada uno define a su manera (Smith, 2000), sosteniendo que la poca claridad del concepto no solo no perjudica, sino que puede aportar ideas, teorías y prácticas innovadoras y de esta forma dinamismo y flexibilidad (Kneeland, 2000).

Debido a que las experiencias en marketing han demostrado que, en líneas generales, es difícil llegar a un acuerdo sobre un concepto y que todas las disciplinas nuevas evolucionan a partir de otras, la CIM puede ser considerada como un campo en continuo progreso (Gould, 2000; 2004; Kliatchko, 2005) que ha evolucionado de un enfoque de “una sola voz”, basado en la coordinación, claridad y coherencia del mensaje, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor (Kliatchko, 2005), y que, además, hoy en día debe ser reconsiderado a la luz de nuevos parámetros como la crisis económica o el mayor poder del consumidor (Kitchen y Schultz, 2009).

Las perspectivas de la CIM más recientes se centran en el entendimiento del consumidor. Así, Christensen et al. (2008; 2009) han planteado el enfoque de la “integración flexible” que, a diferencia de los enfoques CIM tradicionales, no se basa en la interactividad y el diálogo facilitados por la consistencia, claridad y coherencia, sino en la sensibilidad a la complejidad del entorno, que implica mejor entendimiento del destinatario del proceso comunicativo. Del mismo modo, Finne y Grönroos (2009) han propuesto el “modelo de comunicación relacional” que considera al consumidor como el responsable del proceso de integración y de creación del significado del mensaje según los factores situacionales (internos y externos) y temporales (históricos y futuros). Por último, Luck y Moffatt (2009) han sugerido que la CIM debe ser considerada desde una perspectiva más amplia, es decir, como un sistema de compromiso, incrustado en la cultura de una organización e impulsado por la tecnología.

En el Cuadro 2 se exponen algunas opiniones sobre la diversidad, relativismo, crisis conceptual y nuevas perspectivas que abarca la CIM.

Cuadro 2. La evolución de la CIM

CONCEPTO NUEVO vs. DÉJÀ VU	
El concepto representa el camino revolucionario de organizar y aumentar los esfuerzos de marketing y de crear el valor de marca.	Schultz et al. (1993); Schultz (1996); Ogden (1998); Duncan (2002); Kirchner (2003)
<i>"Reinventa la teoría de marketing existente usando una terminología distinta."</i>	Spotts et al. (1998, p. 210)
<i>"Parece que la CIM sea la evolución natural de la publicidad a través de los medios de comunicación tradicionales, que ha sido cambiada, ajustada y perfeccionada como el resultado de las nuevas tecnologías."</i>	Schultz (1999, p. 337)
Un campo en continua definición y redefinición. Todas las disciplinas nuevas evolucionan de otras disciplinas. Nunca hay un acuerdo general sobre un concepto.	Gould (2000; 2004)
<i>"Un proceso de moda"</i> (Cornelissen y Lock 2000, p. 10). Le falta la base teórica, el contenido y la rigurosidad académica. Se basa en simplificación y elementos retóricos e ideológicos. Su definición es ambigua y su valor es puramente simbólico. No es un concepto nuevo.	Cornelissen y Lock (2000; 2001); Cornelissen (2001; 2003)
<i>"La CIM es débil en los términos de definición" y "todavía no es una teoría" pero "su evolución como el concepto y disciplina es completamente apropiada y en acuerdo con la teoría científica"</i> (p. 18). Un paradigma nuevo, en fase de desarrollo, cuyo valor será más evidente con la futura experiencia investigadora.	Kitchen y Schultz (2000)
El concepto no es nuevo pero los procesos utilizados en su gestión lo son.	Hartley y Pickton (1999); Duncan (2002)
<i>"Parece que la CIM es una tendencia inevitable"</i> (p. 33) porque mira de satisfacer las necesidades del consumidor y no solo del anunciante. Podría ser aceptado como un nuevo concepto de marketing, si el mismo mercado consigue promoverlo. Las circunstancias sociales e institucionales en algunos países también serán factores importantes que ayudarán a desarrollar la CIM como disciplina o impedirán su progreso.	Kim et al. (2004)
Es una evolución natural dentro de la comunicación de marketing. El fenómeno es conceptualmente nuevo, pero operacionalmente antiguo. Si por una parte la idea de integración, la coordinación y la orientación al consumidor tienen una historia larga, por otra parte 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)
El concepto es atractivo, pero poco implementado.	Cleland (1995); Pettegrew (2001); Ewing (2009)

RELATIVISMO Y CRISIS CONCEPTUAL	
La CIM es una oportunidad que cada uno define a su manera.	Smith (2000)
La definición del concepto es innecesaria. Poca claridad respecto al concepto no solo no perjudica, sino que aporta ideas, teorías y prácticas innovadoras, al igual que dinamismo y flexibilidad dentro del campo de la CIM.	Kneeland (2000)
A pesar de las ventajas de la “elasticidad” del concepto, hay riesgo de que el concepto llegue a ser tan diluido y vago, incluso sin sentido, como ha pasado con muchos conceptos en el mundo organizativo.	Torp (2009)
Una posible explicación de la crisis conceptual puede ser el hecho que el uso global del concepto CIM es relativamente reciente, a pesar de que se haya hecho famoso a nivel internacional durante los años ‘90.	Holm (2006)
Hay muchos significados coexistentes del concepto.	Lee y Park (2007)
<i>“La CIM supone una perspectiva privilegiada”</i> (p.211) en la que la organización puede supervisar sus comunicaciones en totalidad. Esta habilidad es ilusión, pues nadie nunca puede encontrar la organización en totalidad, ni su personal interno ni externo.	Christensen et al. (2009)
Muchos no han entendido el concepto. Debido a su pobre implementación, todavía no se han disfrutado sus beneficios.	Luck y Moffatt (2009)
Si bien muchos prácticos sugieren adoptar una nueva terminología para la CIM, como por ejemplo la <i>“post-integración”</i> (p. 1476), las definiciones que proporcionan sobre este concepto son muy parecidas a la manera en la que los prácticos ya entienden la CIM. Por tanto, puesto que la nueva terminología no aporta nada nuevo, no hay ninguna necesidad de renombrar la CIM. En cambio, es necesario entenderla e implementarla completamente y es ahí donde los académicos, en primer lugar, deberían asumir plena responsabilidad, acordando unos principios bases del concepto y proporcionando las directrices a seguir a los prácticos, con tal de alcanzar plena integración para el beneficios de todos.	Laurie y Mortimer (2011)
NUEVAS PERSPECTIVAS	
La empresa debería mirar de combinar la flexibilidad y la personalización de los mensajes requerida por el público cada vez más refinado con la consistencia y la continuidad.	Gurău (2008)
Enfoque de la ‘integración flexible’: para integrar sus comunicaciones, la organización debe de adoptar la variedad y la diversidad como valores, incorporarlas en el marco organizativo e intentar equilibrar sus “muchas voces” con el esfuerzo de conseguir la claridad y consistencia en su expresión global. El objetivo primario de esa perspectiva no son la interactividad y el dialogo facilitados por la consistencia, claridad y coherencia, como sostienen los enfoques convencionales, sino que la sensibilidad a la complejidad ambiental, que implica mejor entendimiento del destinatario del proceso comunicativo.	Christensen et al. (2008; 2009)

<p>'Modelo de comunicación relacional' se centra en el consumidor, siendo él mismo el que realiza la integración y crea el significado del mensaje según los factores situacionales (internos y externos) y temporales (históricos y futuros). En otras palabras, hay que <i>"integrar el mensaje con la situación y el tiempo del consumidor"</i> (p. 193). Solo tomando en cuenta estas consideraciones, las herramientas de la comunicación de marketing podrán ser verdaderamente integradas y la CIM podrá ser verdaderamente un proceso <i>outside-in</i>.</p>
<p>Finne y Grönroos (2009)</p>
<p>¿Se trata de un <i>"nuevo horizonte"</i> o de un <i>"falso amanecer"</i>? (p. 197). El concepto debe de ser reconsiderado bajo nuevas circunstancias que se han producido en el mundo económico al nivel global (p.e. consumidor con más poder, crisis económica).</p>
<p>Kitchen y Schultz (2009)</p>
<p><i>"En las interpretaciones más ambiciosas del concepto, el control debería abarcar no solo el envío, sino que también la recepción de comunicación y el esfuerzo de integración debería extenderse desde la integración externa del diseño visual a la integración interna de la cultura y de los miembros de la organización."</i></p>
<p>Torp (2009, p. 202-203)</p>
<p>La CIM es un nuevo paradigma que tiene que ser entendido como un concepto más amplio. Es más que un proceso o actividad dentro de una organización: es un sistema de creencia o compromiso, incrustado en la cultura de una organización, respaldado por la comunicación e impulsado por la tecnología y la alta dirección.</p>
<p>Luck y Moffatt (2009)</p>

Fuente: *Elaboración propia*

1.1.3. Definiciones de la CIM

El panorama presentado a lo largo de los párrafos anteriores demuestra que la definición de la CIM todavía ocupa un lugar central en la investigación académica (Kliatchko, 2009), dado que en líneas generales los autores no han llegado a un consenso sobre una propuesta conceptual universal (Cornelissen y Lock, 2000; Roznowski et al., 2002a; Kitchen et al., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009; Laurie y Mortimer, 2011; Valverde y Rodríguez, 2011) ni sobre el objetivo de la CIM (Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005).

Sin embargo, algunas conceptualizaciones han recibido particular atención en la literatura, como por ejemplo, la de Nowak y Phelps (1994). Esta propuesta diferencia tres manifestaciones de la CIM: a) "comunicación con una sola voz"; b) "comunicaciones integradas"; y c) "comunicaciones de marketing coordinadas". Mientras la "comunicación con una sola voz" se basa en una sola estrategia de posicionamiento de marca (Grove et al., 2002;

2007; Anantachart, 2004), las “comunicaciones de marketing coordinadas” engloban varios posicionamientos (Nowak y Phelps, 1994) para alcanzar públicos distintos (Rapp y Collins, 1990). Ambas suponen la integración estratégica a través de las campañas de comunicación a nivel global, mientras que las “comunicaciones integradas” más bien se refieren a la integración táctica dentro de una herramienta de comunicación, particularmente la publicidad (Grove et al., 2002; 2007).

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, 1993a, 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 (1993a) 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 (1993a) 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).

Tal y como está reflejado en el Cuadro 3, la CIM requiere llegar a toda una serie de *stakeholders* (grupos de interés), incluyendo tanto los grupos de interés internos (p.e.

empleados), como externos (p.e. consumidores, clientes, socios, inversores, proveedores, etc.). En este sentido Schultz y Schultz (1998) especifican que la CIM es *“un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes”* (p. 18).

En particular, desde la literatura se señala que la CIM adopta una lógica orientada al consumidor. Así, en 1991, Schultz sostiene que *“la CIM es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva a los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad”* (Duncan y Caywood, 1996, p. 18). Asimismo McGrath (2010) destaca que *“la CIM es una perspectiva teórica que aboga por un alto nivel de comunicación e interacción entre los vendedores de la marca y sus consumidores, junto con un alto grado de coherencia de los mensajes, transmitida a través de todo el marketing mix de la marca, es decir, desde el producto en sí a todos los medios de la comunicación de marketing”* (p. 364).

Con todo, se puede concluir que en la literatura académica se encuentran distintas definiciones de la CIM que, en líneas generales, convergen en la línea de lo propuesto por Duncan y Moriarty (1998), es decir, *“la CIM es un proceso de coordinación estratégica de varias herramientas de comunicación para el desarrollo de una imagen fuerte de marca a través de las relaciones con sus stakeholders”* (De la Llana, 2008, p. 26).

El Cuadro 3 recoge las definiciones de la CIM propuestas hasta la fecha.

Cuadro 3. Definiciones de la CIM

<p>“Es 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.”</p>
<p>Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (1989), en Schultz (1993a, p. 17)</p>
<p>“La CIM es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva a los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad.”</p>
<p>Schultz (1991), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)</p>

<p>“La coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca.”</p>
<p>Duncan (1992), en Duncan y Everett (1993, p. 32)</p>
<p>“La CIM es 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>
<p>Schultz (1993a, p. 17)</p>
<p>“El proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés.”</p>
<p>Duncan (1994), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)</p>
<p>“La coordinación estratégica de las voces de comunicación múltiples con el objetivo de optimizar el impacto en la audiencia de consumidores y no-consumidores (la industria y los individuos dentro de ella) a través de la coordinación de los elementos de marketing <i>mix</i> como: publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing directo y diseño de embalaje.”</p>
<p>Thorson y Moore (1996, p. 1)</p>
<p>“El ‘concepto’ alemán incluye todas las funciones comunicativas internas y externas empleadas por la compañía.”</p>
<p>Bruhn (1997/1998, p. 2)</p>
<p>“La CIM es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos.”</p>
<p>Kotler y Armstrong (1997, p. 450)</p>
<p>“La CIM es un proceso de coordinación estratégica de varias herramientas de comunicación para el desarrollo de una imagen fuerte de marca a través de las relaciones con sus <i>stakeholders</i>.”</p>
<p>Duncan y Moriarty (1998), en De la Llana (2008, p. 26)</p>
<p>“Es un proceso estratégico de negocio usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes.”</p>
<p>Schultz y Schultz (1998, p. 18)</p>
<p>“La Comunicación Integrada de Marketing es un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de productos determinados.”</p>
<p>Pickton y Broderick (2001, p. 67)</p>
<p>“El proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de marca. Más específicamente, es un proceso cross-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico o de la influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y el estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos.”</p>
<p>Duncan (2002, p. 7)</p>
<p>“La planificación y la ejecución estratégica que reconoce los valores añadidos de un plan global y cohesivo que evalúa el papel de una diversidad de herramientas de comunicación y de marketing internas y externas y coordina estas herramientas para lograr el máximo impacto que pueda ser medido con respecto al público objetivo identificado.”</p>

Roznowski et al. (2002b, p. 452)
“El proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio con el fin de maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos.”
Duncan y Mulhern (2004, p. 9)
“La CIM es el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados con el tiempo.”
Kliatchko (2005, p. 23)
“La CIM es un enfoque dinámico y holístico, integrado en todos los niveles estratégicos de una organización que gestiona cada punto de contacto entre la organización y sus grupos de interés. A través de estos esfuerzos coordinados apoya una estrategia de comunicación de marca integrada y coherente, con el objetivo de construir relaciones positivas y duraderas a través de técnicas basadas en los datos y los empleados sensibles al consumidor, que en última instancia proporcionan a la organización una ventaja competitiva y el valor de marca.”
Mulder (2007, p. 12)
“La CIM es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca.”
Kliatchko (2008, p. 140)
“La CIM es una perspectiva teórica que aboga por un alto nivel de comunicación e interacción entre los vendedores de la marca y sus consumidores, junto con un alto grado de coherencia de los mensajes, transmitida a través de todo el marketing <i>mix</i> de la marca, es decir, desde el producto en sí a todos los medios de la comunicación de marketing.”
McGrath (2010, p. 364)

Fuente: Elaboración propia

A partir de la revisión de las siete definiciones identificadas por Kerr et al. (2008) y propuestas por la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (1989), Schultz (1991), Duncan (1992; 2002), Kotler y Armstrong (1997), Schultz y Schultz (1998) y Kliatchko (2005), Kliatchko (2009) establece los puntos que tienen en común:

1. Coordinación y sinergias de disciplinas, canales y herramientas (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, patrocinio, etc.).
2. Consistencia y coordinación de mensaje para alcanzar el máximo impacto y eficacia.
3. Entendimiento y creación de las relaciones rentables con múltiples públicos y grupos de interés.

4. Evaluación de la CIM, pasando de evaluación de efectos comunicativos a retornos financieros y no financieros que reporta a la empresa.
5. Orientación estratégica de la comunicación de marketing.

Si bien todas las definiciones que iban surgiendo desde el origen del concepto abarcaban estas consideraciones, las que han sido propuestas en los últimos 10 años se han centrado especialmente en los siguientes aspectos: a) la importancia del público y de los grupos de interés a los que se dirigen los programas CIM y b) la evaluación y la rentabilidad del proceso (Kliatchko, 2009).

A estas consideraciones cabría añadir, en la línea de lo propuesto por Schultz (1999), Reid (2002) y Kliatchko (2008; 2009), el uso de las nuevas tecnologías a través de las bases de datos, con el objetivo de comprender a los consumidores y sus relaciones con la marca y con la compañía.

Con todo, a partir de la revisión de las distintas propuestas de la literatura, se hace necesario progresar en una nueva delimitación conceptual que recoja los distintos elementos que dan contenido a la CIM, tal y como se entiende en la actualidad. Con tal finalidad, establecemos la siguiente delimitación conceptual:

“La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) es un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y centrado en el consumidor que, en base a la información sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a través de la coordinación y sinergias de distintas herramientas y medios de comunicación, con el objetivo de desarrollar relaciones rentables y duraderas con los clientes y otros grupos de interés y crear y mantener el valor de marca”.

Esta propuesta conceptual recoge los elementos clave de otras aportaciones teóricas y, además, incorpora los avances en las TIC en la conceptualización de la CIM. Como ya se ha expuesto anteriormente, puesto que la tecnología ha sido uno de los propulsores más

significativos de la CIM, sostenemos que no debe ser omitida en la propia definición del concepto. La importancia de las TIC dentro del enfoque CIM se comenta a continuación, junto con otros principios base.

1.1.4. Principios base de la CIM

Desde la literatura más reciente todavía se advierte la necesidad de entender completamente el concepto, con tal de poder implementar correctamente la CIM. Laurie y Mortimer (2011) sugieren que los académicos deberían ser los primeros en asumir la plena responsabilidad en esta tarea, acordando unos principios base del concepto y proporcionando a los prácticos las directrices a seguir.

Con el objetivo de intentar satisfacer esta necesidad, identificamos una serie de principios sobre los que se apoya la definición de la CIM que hemos propuesto. En concreto, establecemos los siguientes elementos clave del constructo:

1. La CIM como proceso táctico y estratégico.
2. Coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación.
3. Claridad y coherencia del mensaje.
4. Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos.
5. Comunicación centrada en el consumidor.
6. La CIM como componente del enfoque relacional.
7. La CIM como componente de la estrategia del valor de marca.

A continuación abordamos con más detalle todos estos elementos.

1.1.4.1. La CIM como proceso táctico y estratégico

En primer lugar, es necesario explicar que la CIM se puede observar como *concepto* y como *proceso* (Duncan y Everett, 1993). Como concepto, la CIM requiere una nueva forma de considerar las herramientas de la comunicación de marketing, adoptando un enfoque holístico y estratégico de planificación de comunicación de marca. De otro lado, como

proceso, la CIM incorpora una serie de pasos independientes, como la creación de las bases de datos; la gestión de la información sobre el cliente; el desarrollo de los mensajes de modo que puedan ser transmitidos a través de múltiples canales de comunicación y la evaluación de sinergias de programas de comunicación de marca (Kliatchko, 2005). En este sentido, la CIM es considerada como *“el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados con el tiempo”* (Kliatchko 2005, p. 23).

Sin embargo, tal y como comenta Jiménez (2006), en la actualidad existe un creciente interés en considerar la CIM como un proceso en sí mismo. Así, Kliatchko (2008) sostiene que *“la CIM es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca”* (p. 140). A diferencia de una coordinación entre las funciones de distintas herramientas comunicativas, un proceso de planificación estratégica de estas funciones, impulsado a partir del conocimiento del cliente, hace que la CIM se pueda reconocer como un avance significativo de la comunicación empresarial (Eagle et al., 1999).

En segundo lugar, cabe destacar que la CIM es un proceso tanto táctico como estratégico. En este sentido, Schultz y Kitchen (2000) consideran que una correcta implementación de la CIM manifiesta su progreso desde una comunicación táctica hacia otra estratégica. Así, de un lado, los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales, al igual que el control de la imagen y la emisión del mensaje según el principio de “una sola voz” (Schultz y Schultz, 2004). De otro lado, a nivel estratégico, la CIM es un proceso holístico que tiene como objetivo optimizar la estrategia de posicionamiento de marca y construir un fuerte valor de marca basado en el cliente (Valverde et al., 2011), pretendiendo conseguir en su última fase una completa integración estratégica y financiera (Schultz y Kitchen, 2000).

1.1.4.2. Coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación

La CIM supone una coordinación absoluta de todos y cada uno de los mensajes corporativos y de las estrategias de posicionamiento de imagen a través del *mix* de comunicación (Schultz 1993a; Duncan y Moriarty, 1998; Pickton y Broderick 2001; Roznowski 2002b; McGrath 2010) en todos los medios de comunicación (Duncan y Ewerett, 1993; Kotler y Armstrong 1997; Pickton y Broderick 2001; Kliatchko 2005; 2008; 2009; McGrath, 2005; 2010; De la Llana, 2008; Laurie y Mortimer, 2011). Así, Thorson y Moore (1996) señalan que la CIM apuesta por *“la coordinación estratégica de las voces de comunicación múltiples con el objetivo de optimizar el impacto en la audiencia de consumidores y no-consumidores (la industria y los individuos dentro de ella) a través de la coordinación de los elementos de marketing mix como: publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing directo y diseño de embalaje”* (p. 1).

Según una reciente propuesta de clasificación, el *mix* de comunicación de marketing está formado por ocho herramientas de comunicación principales que, según el canal de transmisión del mensaje, se pueden agrupar en la comunicación de masas, de un lado, y la comunicación personal, de otro (Kotler y Keller, 2009). Así, de un lado, la comunicación de masas se refiere a las siguientes herramientas de comunicación: a) publicidad; b) promoción de ventas; c) eventos y experiencias; y d) relaciones públicas (RR.PP.) y *publicity*. De otro lado, la comunicación personal consiste en: e) marketing directo; f) marketing interactivo; g) marketing boca-oído; y h) venta personal.

Si bien, tradicionalmente, la publicidad ha sido más utilizada en las prácticas comunicativas, es cierto que no es, ni debe ser, la herramienta crucial en las estrategias de comunicación de una empresa (Keller, 2009). Es más, los cambios en los mercados han llevado a cambios en las prácticas de marketing y en la comunicación (Kitchen et al., 2004a), y han hecho que una sola herramienta del *mix* de comunicación no sea capaz de alcanzar, por sí misma, las metas de la comunicación de marketing (Garber y Dotson, 2002). Por ello, la división tradicional rígida entre las herramientas *“above the line”* (“sobre la línea”, p.e.

publicidad) y *“below the line”* (“debajo de la línea”, p.e. RR.PP., promoción de ventas, marketing directo, venta personal, etc.) con la CIM ha dado paso al enfoque *“through the line”* (“a través de la línea”) (Hartley y Pickton, 1999; Schultz, 1999), donde cada herramienta comunicacional debe ser combinada con otras para maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades (Anantachart, 2004). En este sentido, se ha mostrado que la falta de coordinación con otras herramientas de comunicación de marketing hace que los consumidores se encuentren con imágenes fragmentadas (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 (Jiménez, 2006), facilitando de esta forma la transmisión de un mensaje claro y coherente (Lee y Park, 2007).

Por ello, los beneficios del enfoque CIM son varios: a) consecución de sinergias; b) mayor coordinación; c) mayor impacto del mensaje; d) mayor orientación a los mercados específicos; e) integridad creativa; f) transmisión de mensajes coherentes y en la misma dirección; g) recomendaciones de marketing imparciales; h) mejor y más efectivo uso de los medios; i) mayor precisión en la estrategia de marketing; j) ahorros en costes; k) servicios más coherentes; l) relaciones de trabajo más fáciles y agradables; m) mayor responsabilidad para la agencia de comunicación; n) reducción de los conflictos entre empleados; o) mayor cooperación entre los departamentos; y p) mejor eficiencia operativa (Cornelissen y Lock, 2000; Kliatchko, 2005; Del Barrio, 2008).

Sin embargo, a la hora de decidir el *mix* de comunicación, las empresas deben 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).

Por último, señalamos que, para lograr los efectos sinérgicos del *mix* de comunicación, las herramientas deben ser integradas bajo el criterio de coherencia en la información (Navarro et al., 2010), que se comenta a continuación.

1.1.4.3. Claridad y coherencia del mensaje

Según Kotler y Armstrong (1997), la CIM *“es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos”* (p. 450). La consistencia del mensaje, asociada a las ideas de coherencia y uniformidad (Navarro et al., 2009a; 2009b), representa el aspecto clave de la CIM (Duncan y Moriarty, 1997; Peltier et al., 2003; McGrath, 2005; Lee y Park, 2007; Gurău, 2008; Christensen et al., 2008; 2009; Kliatchko, 2009; Torp, 2009). Según Navarro et al. (2009a; 2009b), la característica de consistencia abarca tanto la dimensión táctica entre las herramientas de comunicación como la dimensión estratégica.

Así, la coherencia táctica está relacionada con los aspectos de ejecución de los estímulos “con una sola voz”, es decir, los elementos sonoros, visuales o verbales de ejecución de los anuncios, que son compartidos por las diversas herramientas de comunicación (Edell y Keller, 1989; Keller, 2001). De otro lado, la coherencia estratégica está relacionada con qué decir acerca de la marca, partiendo de la existencia de un mensaje coherente y unificado, transmitido por diferentes herramientas de comunicación. Duncan y Moriarty (1998) asocian la coherencia estratégica a la coordinación de los mensajes de comunicación, mientras Keller (2001; 2003) la relaciona con las asociaciones que conforman la estructura cognitiva de la marca en la memoria del consumidor. En este sentido, McGrath (2005) ha 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.

Con todo, se puede concluir que para lograr la coherencia estratégica, las herramientas de comunicación deben ser consistentes estratégicamente, de modo que cada una de ellas engloba información similar en contenido y significado con el objetivo de comunicar o reforzar un mismo mensaje de marca. Según ha puesto de manifiesto Torp (2009), los mensajes coherentes no necesariamente deben de ser completamente idénticos (Moriarty, 1994; Yeshin, 2003), sino complementarios y no contradictorios (Pickton y Broderick, 2005).

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 confusa (Keller, 1993; Rodríguez, 2007).

1.1.4.4. Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos

La literatura destaca las TIC como uno de los antecedentes más significativos del enfoque integrativo (Kitchen y Schultz, 2000; Kitchen et al., 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009), al centrarse en la orientación al consumidor y en las bases de datos, características propias de la CIM (Schultz, 2003). En este sentido, Schultz (1999, p. 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).

El punto de encuentro entre la CIM y las nuevas tecnologías en la literatura se puede observar bajo varias denominaciones, como por ejemplo: a) Comunicación Integrada de Marketing Interactiva (Peltier et al., 2003); b) Comunicación Integrada de Marketing basada en la Web (Barker y Angelopuolo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005); c) Comunicaciones de Marketing Online (Jensen y Jepsen, 2008); d) Comunicación Integrada de Marketing Online (Gurău, 2008); y e) Comunicaciones de Marketing Interactivas (Keller, 2009). La idea base de estos enfoques está en la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación y la creación de los mensajes personalizados que sean consistentes con el tema general del programa de comunicación (Peltier et al., 2003).

Del mismo modo, en la literatura se señala la importancia creciente de la creación de bases de datos a través de las nuevas tecnologías, al 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 manera drástica la planificación del programa de la comunicación 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 adoptar 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). Este aspecto se abordará con más detalle en la siguiente sección.

1.1.4.5. Comunicación centrada en el consumidor

Schultz et al. (1993) han destacado que *“una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de CIM y la mayoría de los programas de planificación de comunicación de marketing es que el nuevo enfoque se dirige al consumidor, cliente o posible cliente, y no hacia los objetivos de ventas y beneficios”* (pp. 55-56).

El entorno de la comunicación de marketing y de los medios de comunicación implicados ha cambiado dramáticamente en los últimos años. Los medios de comunicación tradicionales están perdiendo el control sobre el consumidor, cediendo el paso a las nuevas tecnologías y la comunicación de marketing interactiva que conllevan (Gurău, 2008). Además, la revolución digital ha llevado a los consumidores a asumir buena parte de este proceso de integración (Kliatchko, 2009): ellos mismos se hacen cargo cada vez más del control sobre cuándo, dónde y cómo recibir la información, en el caso que quieran y decidan recibirla (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen y Schultz, 2009; Luck et al., 2010). Es más, usan múltiples medios de comunicación de forma simultánea (Pilotta et al., 2004; Mulhern, 2009) para expresar sus opiniones y puntos de vista (Gurău, 2008) y producen textos, imágenes y contenidos de audio y de video accesibles a todos (Kliatchko, 2008; Shirky, 2008). Los consumidores se conectan con las organizaciones y entre ellos mismos, acceden a los datos a

través de múltiples fuentes y no aceptan sin más la información que la compañía les quiere “presionar”, sino que más bien “tiran de” la información que más se adapta a sus intereses y necesidades desde Internet, redes sociales, blogs, etc. (Gurău, 2008; Kitchen y Schultz, 2009). Según Ewing (2009), esta toma de poder por parte del consumidor ha sido facilitada por los siguientes aspectos: a) la tecnología móvil e inalámbrica; b) el marketing viral (p.e. *customer to customer*, *peer to peer*, *buzz marketing*, *Word of Web*); c) el contenido generado por el consumidor (p.e. *YouTube*); d) los mundos virtuales (p.e. *Second Life*); y e) la creación compartida del significado de la marca.

Con todo, distintos estudios han demostrado que uno de los principios base de la CIM se centra en el entendimiento del consumidor (Kliatchko, 2005; 2008; 2009; 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). De este modo, los consumidores se han convertido en los verdaderos "coadministradores" de las estrategias de negocio (Kliatchko, 2009).

Es evidente que la integración no es un proceso que puede ser planificado, ejecutado y controlado por el remitente y que la recepción del mensaje es siempre un proceso creativo, que no está en manos del remitente. En otras palabras, las organizaciones deben de ser conscientes que los mensajes enviados no siempre equivalen a los mensajes recibidos (Christensen et al., 2009). Los directivos de marketing ya no supervisan del todo el entorno de los medios de comunicación (Mulhern, 2009) y pueden perder el control sobre lo que van a hacer los consumidores con sus mensajes y actividades online (Keller, 2009). Es más, los profesionales de hoy en día tienen que estar atentos al consumidor que a menudo redefine los símbolos corporativos y de esta forma participa en la determinación de las imágenes e identidades de la marca (Elliott y Wattanasuwan, 1998; Christensen et al., 2009).

Por todo ello, 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). Un punto de partida pueden ser los análisis de *feedback* del consumidor. Si una organización dispone de una información detallada sobre sus clientes y si continuamente analiza los datos,

podrá clasificarlos con bastante precisión y como consecuencia podrá crear los programas CIM diferenciados (Peltier et al., 2003).

1.1.4.6. La CIM como componente del enfoque relacional

Los principales debates sobre teorías y modelos de comunicación y marketing han llegado a la misma conclusión: debe prestarse menos atención al funcionalismo y a la producción y más a la construcción de relaciones (Del Barrio, 2008).

Distintos autores plantean que la orientación relacional supone un cambio en la concepción del papel de la comunicación dentro del marketing (p.e. Duncan y Moriarty, 1997; 1998; Eagle y Kitchen, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Reid, 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008). Así, en 1994 Duncan sugiere que la CIM se refiere al *“proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés”* (Duncan y Caywood, 1996, p. 18). Posteriormente, aborda con más detalle el enfoque relacional de esta definición, evidenciando que se trata de *“un proceso cross-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o de la influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos”* (Duncan, 2002, p. 7).

De ahí, se puede concluir que la comunicación integrada apuesta por una clara orientación hacia el consumidor, basada en la personalización y en relaciones a largo plazo donde el diálogo entre empresa y cliente adquiere un protagonismo significativo (Jiménez et al., 2006). En la línea de lo propuesto por Duncan y Moriarty (1997; 1998), el concepto CIM no se queda reducido al ámbito de la publicidad, sino que trasciende a otras fronteras, tales como las relaciones, con la propuesta de desarrollar relaciones rentables con sus *stakeholders* y mejorar la actitud de los consumidores hacia la marca. Desde esta óptica, la CIM converge en su planteamiento con la perspectiva del marketing relacional (De la Llana, 2008).

Sin embargo, es cierto que la orientación relacional no ha sido capaz de integrar, ni en la teoría ni en la práctica, el verdadero valor que juega la comunicación en la construcción de relaciones con los clientes y con los grupos de interés. Se ha centrado en variables como el compromiso y la confianza, que son en realidad producto de la comunicación (Del Barrio, 2008). Por ello, resulta ser de fundamental importancia demostrar el valor de la CIM en su relación con la creación tanto de la lealtad (Reid, 2005) como del compromiso y de la confianza (Del Barrio, 2008).

1.1.4.7. La CIM como componente de la estrategia del valor de marca

Los partidarios de la CIM consideran que el concepto representa el camino revolucionario hacia la creación y el mantenimiento del valor de marca (Schultz et al., 1993, Schultz, 1996; Duncan y Moriarty 1997; 1998; Ogden, 1998; Duncan, 2002; Reid, 2002; 2005; Kirchner, 2003; Anantachart, 2004; Madhavaram et al., 2005; McGrath, 2005; Mulder, 2007; Lu, 2009; Navarro et al., 2009a; Baidya y Maity, 2010; Kerr y Drenan, 2010; Delgado et al., 2012; Šerić y Gil, 2012). En este sentido, 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, p. 32). Años después, Duncan (2002) sugiere que la CIM se refiere al *“proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de marca”* (p. 7). Asimismo, Mulder (2007) destaca que *“la CIM es un enfoque dinámico y holístico, integrado en todos los niveles estratégicos de una organización que gestiona cada punto de contacto entre la organización y sus grupos de interés. A través de estos esfuerzos coordinados apoya una estrategia de comunicación de marca integrada y coherente, con el objetivo de construir relaciones positivas y duraderas a través de técnicas basadas en los datos y los empleados sensibles al consumidor, que en última instancia proporcionan a la organización una ventaja competitiva y el valor de marca”* (p. 12).

Es cierto 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, puesto que su funcionalidad está fuertemente influida por la comunicación (Reid et al., 2005). De hecho, 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). En otras palabras, la comunicación de marketing contribuye 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).

Por tanto, integrar las herramientas de la comunicación de marketing implica mezclar y ajustar distintas opciones comunicativas para alcanzar la imagen deseada en la mente de los consumidores (Keller, 2009). Madhavaram et al. (2005) han evidenciado que el buen desempeño de las estrategias de comunicación refuerza la imagen y los mensajes, contribuyendo de este modo a una fuerte identidad de marca. Además, la CIM facilita a los clientes el proceso de decisión de compra más rápido, puesto que a través de una comunicación coherente y unificada, la empresa consolida su imagen, desarrolla un diálogo y estimula la relación con el cliente y la lealtad hacia la marca (Jiménez, 2006).

Así que, podemos concluir que 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 (Anantachart, 2004).

1.1.5. Implementación de la CIM

1.1.5.1. Barreras a la implementación de la CIM

A lo largo de los párrafos anteriores hemos identificado una serie de principios base que hay que tener en cuenta a la hora de implementar la CIM. Sin embargo, para que esta implementación sea correcta, es muy importante identificar las múltiples barreras que la puedan dificultar (Valverde y Rodríguez, 2011).

Eagle y Kitchen (2000) clasificaron las barreras potenciales para los programas CIM en cuatro grupos: a) los aspectos relativos al poder, la coordinación y el control; b) los aspectos relativos a la empresa cliente - las habilidades, la centralización/organización y aspectos

culturales; c) los aspectos relativos a la agencia - las habilidades y el tiempo y recursos utilizados; y d) los aspectos relativos a la flexibilidad y evaluación. Por su parte, Valverde y Rodríguez (2011) han agrupado las barreras a la implementación de la CIM en función de la cultura corporativa y organizativa, al igual que su naturaleza económica y metodológica.

A continuación abordamos con más detalle las barreras más destacadas en la literatura y proponemos una clasificación al respecto, identificando las siguientes cuatro principales problemáticas que pueden impedir la correcta implementación de la CIM: a) las problemáticas conceptuales; b) las relaciones conflictivas entre agencias de publicidad y sus empresas clientes; c) la rígida estructura organizacional; y d) la cultura corporativa.

■ Las problemáticas conceptuales.

Numerosos autores han planteado que existe una gran ambigüedad en la definición de la CIM, sin suficiente consenso sobre su significado (Cornelissen y Lock, 2000; Roznowski et al., 2002a; Kitchen et al., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009, Laurie y Mortimer, 2011; Valverde y Rodríguez, 2011). Es probable que esta ambigüedad haya provocado la complejidad percibida en la planificación y coordinación de la CIM y en la gestión de la comunicación en general (Jiménez et al. 2006) y que haya influido sobre el desarrollo de instrumentos de medida del concepto (Ebren et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; Valverde y Rodríguez, 2011), puesto que es muy difícil conceptualizar una imagen general y reunir múltiples niveles y dimensiones de integración, que a la vez tienen sus dificultades individuales y colectivas (Pickton y Hartley, 1998).

■ Relaciones conflictivas entre agencias de publicidad y sus empresas clientes.

La literatura advierte sobre la necesidad de minimizar los conflictos de intereses de las agencias de publicidad y sus empresas clientes y las “luchas territoriales” entre las mismas, para la coordinación y el control de la estrategia comunicativa y la toma del poder sobre la CIM. Los estudios demuestran que tanto las empresas clientes como las agencias de publicidad creen que deberían asumir ellas mismas el control (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Roznowski, 2002b; Ebren et al., 2004; Kim et al, 2004). Junto a ellos, Jiménez et al. (2006)

sugieren que las agencias de relaciones públicas y las agencias de medios de comunicación podrían ser posibles controladores del proceso. Valverde y Rodríguez (2011) evidencian que las agencias externas están interesadas en mantener el *statu quo* anterior, centrado en grandes inversiones en medios masivos de elevada rentabilidad para las mismas. Asimismo, señalan que las agencias de comunicación externas suelen tomar las decisiones en las empresas, mientras que la diseminación de la información suele ser asumida por el personal de ventas. Esto distorsiona el efecto de la misma e impide la comunicación directa y dinámica entre la empresa y su público objetivo, al igual que la capacidad de fomentar relaciones más íntimas con clientes, consumidores y otros grupos de interés (Kim et al., 2004). Asimismo, los estudios de Eagle y Kitchen (2000) y Kitchen et al. (2004b) demuestran que las agencias de publicidad parecen tener la voluntad, pero no siempre la capacidad de desarrollar una mayor coordinación, lo que hace que las organizaciones de marketing asuman el control del proceso. Los autores concluyen que la clave del éxito está en la relación de confianza mutua (Eagle y Kitchen, 2000; Kitchen et al., 2004b) con el objetivo de llegar a un control del proceso compartido (Eagle et al., 2007).

Los conflictos de intereses y las luchas para la toma del control sobre la integración, a menudo, vienen asociados a otras barreras, como por ejemplo: a) la fuerte especialización de empresas clientes y agencias de publicidad (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez et al., 2006; Gurău, 2008); b) el tiempo necesario para construir relaciones de confianza entre agencia-cliente, agencia-agencia y dentro de la misma agencia (Kitchen et al., 2004b); c) las diferencias disciplinarias entre las agencias de publicidad y las agencias de relaciones públicas (Kerr y Drennan, 2010); y d) la necesidad de trabajo conjunto de distintas agencias de comunicación (Kitchen et al., 2004b).

■ La cultura corporativa.

Respecto a las barreras de naturaleza cultural, Valverde y Rodríguez (2011) han encontrado la falta de orientación al cliente y una visión poco clara de la identidad de marca en la empresa, como los principales obstáculos para la CIM. Del mismo modo, han evidenciado que la integración de herramientas comunicativas puede ser dificultada por la

ausencia de compromiso de la alta dirección, al igual que por los estilos de dirección que fomentan la competencia interdepartamental y la falta de incentivos que premien la consecución de objetivos de comunicación entre los diferentes departamentos. Igualmente, formular los objetivos de comunicación de marketing de manera independiente puede impedir que los objetivos corporativos de diversa naturaleza y nivel sean mutuamente alcanzables.

De otro lado, si bien los avances tecnológicos han provocado que muchas empresas reconsideren sus ventajas competitivas, es cierto que las inercias en la gestión, la falta de tecnología para recopilar y gestionar el conocimiento sobre los clientes y la falta de presupuesto para sostener el elevado coste del desarrollo y mantenimiento de las bases de datos (Gurău, 2008), han debilitado la posibilidad de superar la visión táctica de la CIM y adoptar una visión estratégica. Además, existe el peligro de limitarse a utilizar la comunicación de marketing de forma unidireccional, es decir, con el único objetivo de persuadir al público acerca de los beneficios de los productos de la empresa, sin intentar conseguir un diálogo y establecer relaciones duraderas con sus clientes. La falta de experiencia en el manejo de las nuevas herramientas de comunicación, como las redes sociales, por parte de las organizaciones, dificulta la integración de dichas herramientas con el resto de actividades de comunicación (Valverde y Rodríguez, 2011). Asimismo, la aversión (Schultz, 1993a) y el miedo hacia el cambio en general (Gurău, 2008) representan importantes factores inhibidores que condicionan la CIM.

■ La rígida estructura organizacional.

En relación a esta barrera, Valverde y Rodríguez (2011) han identificado las siguientes problemáticas: a) deficientes sistemas de comunicación interna; b) falta de comunicación interfuncional entre los diferentes actores implicados en el proceso comunicativo, debida a la práctica de gestionar distintas herramientas de comunicación en diferentes departamentos y agencias externas; c) excesiva burocracia y jerarquía en las organizaciones; d) falta de diseminación de la información entre la organización; y e) descoordinación interfuncional.

A estas problemáticas cabe añadir la falta de flexibilidad frente a los cambios producidos en las condiciones del marketing (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez et al., 2006) y la falta de conocimiento y de habilidades estratégicas en todas las áreas de comunicación (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez et al., 2006; Gurău, 2008; Valverde y Rodríguez, 2011). Además, la falta de experiencia en la gestión de las nuevas herramientas de comunicación (p.e. las redes sociales) por parte de las organizaciones, dificulta la integración de dichas herramientas con el resto de actividades de comunicación (Valverde y Rodríguez, 2011). Por último, otra barrera a la CIM es la carencia en número de personal que abarque todas las áreas de comunicación (Jiménez et al., 2006).

En el Cuadro 4 mostramos un resumen de todas las barreras que pueden dificultar una correcta implementación de la CIM, reagrupándolas en las cuatro principales problemáticas discutidas en los párrafos anteriores.

Cuadro 4. Barreras a la implementación de la CIM

Problemáticas conceptuales	Crisis conceptual. Complejidad percibida. Problemas de medición.
Relaciones conflictivas entre agencias de publicidad y sus empresas clientes	Conflictos de interés y luchas territoriales. Fuerte especialización. Tiempo necesario para construir relaciones de confianza. Diferencias disciplinarias. Necesidad de trabajo conjunto.
Cultura corporativa	Ausencia de orientación al cliente. Ausencia de una clara visión de la identidad de marca en la organización. Falta de compromiso de la alta dirección de la empresa. Estilos de dirección que fomentan la competencia interdepartamental. Falta de incentivos que premien la consecución de objetivos de comunicación entre los diferentes departamentos. Formulación de los objetivos de comunicación de manera independiente a los objetivos generales estratégicos de la organización. Incapacidad de superar la visión táctica de la CIM. Uso de la comunicación de marketing de forma unidireccional. Falta de experiencia en el manejo de las nuevas herramientas de comunicación. Aversión y miedo hacia el cambio.
Estructura organizativa	Deficientes sistemas de comunicación interna. Falta de comunicación interfuncional entre los diferentes actores implicados en el proceso comunicativo. Excesiva burocracia y jerarquía en las organizaciones.

	Falta de disseminación de la información entre la organización. Descoordinación interfuncional. Falta de flexibilidad frente a los cambios producidos en las condiciones del marketing. Falta de conocimiento y de habilidades estratégicas en todas las áreas de comunicación. Carencia de personal.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Kitchen y Schultz (2000) y Valverde y Rodríguez (2011)

1.1.5.2. Etapas de la implementación de la CIM

La implementación de la CIM variará en función de una serie de factores, como por ejemplo, el entorno cultural e institucional (Kim et al., 2004), las circunstancias y factores del mercado, la segmentación de los medios de comunicación, la tecnología de la información de la que disponen las empresas (Schultz y Kitchen, 2000) y la propia dirección estratégica de la organización (Schultz y Schultz, 1998). Por ello, se puede concluir que no existe un único patrón de integración. Sin embargo, si bien es cierto que cada empresa emprenderá los retos y las oportunidades de la CIM de una manera distinta, es posible observar ciertas etapas de una correcta integración.

El modelo de cuatro etapas de implementación de la CIM propuesto por Schultz y Kitchen (2000) es el más citado en la literatura. Este modelo manifiesta el progreso desde una comunicación táctica hacia otra estratégica. Más concretamente, Schultz y Kitchen (2000) sugieren que, si una empresa quiere implementar correctamente un programa CIM, tiene que superar las siguientes fases:

1. Coordinación táctica de la comunicación de marketing – esta primera etapa requiere un alto nivel de comunicación interpersonal y cross-funcional. La alta dirección es la que tiene que determinar la misión, los objetivos del negocio y las metas a conseguir por parte de la empresa.

2. Redefinición del objetivo de la comunicación de marketing – o la redefinición del alcance de la comunicación, es decir, la adopción de un enfoque *outside-in* en el que el consumidor asume el protagonismo a la hora de definir los objetivos de la empresa (Schultz,

1993b). En esta etapa las agencias externas también se ven involucradas en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

3. Aplicación de la Tecnología de Información – en esta etapa se resalta la importancia de la creación de bases de datos para el mejor conocimiento del cliente. Estas fuentes de información deben de ser accesibles a todos los integrantes de la empresa, de modo que se puedan incorporar de manera efectiva en la planificación y ejecución de la comunicación.

4. Integración financiera y estratégica – en esta última fase las empresas tienen que supervisar constantemente el rendimiento de los esfuerzos en la comunicación de marketing, desde una perspectiva basada en la rentabilidad de la inversión, la información y los conocimientos vinculados con la evaluación continua de cada segmento (De la Llana, 2008). Si bien resulta prácticamente imposible conocer qué parte de los ingresos de una empresa son atribuibles a la implementación de la CIM (Kliatchko, 2005), la literatura evidencia que el resultado de la CIM se puede medir a través del rendimiento de la marca, que mide el impacto sobre el consumidor y el mercado, así como los beneficios (Reid, 2005). En concreto, se propone evaluar el impacto de la CIM sobre las actitudes del consumidor, la lealtad, la satisfacción y la capacidad para retener a clientes. Puesto que estas acciones tienen efectos sobre los resultados financieros de la empresa, el resultado final neto de esta cadena de impactos estará reflejado en el incremento de valor de la organización y el valor de mercado de la empresa (Reid et al., 2005).

Schultz y Kitchen (2000) han concluido que una gran parte de las empresas están ancladas a la primera o a la segunda etapa, algunas se están moviendo hacia la tercera, mientras que muy pocas han llegado hasta la última (Kitchen et al., 2004a y 2004b; Eagle, et al., 2007; Laurie y Mortimer, 2011).

Si bien Schultz y Kitchen (2000) advirtieron que las etapas sugeridas no tienen por qué ocurrir en el orden propuesto, Kliatchko (2008) ha criticado su modelo por seguir un enfoque rígido y cerrado (De la Llana, 2008). Por su parte, Kliatchko (2008) ha propuesto cuatro etapas flexibles que pasan por un ciclo de antecedentes y consecuentes en el proceso de desarrollo de un programa CIM, girando alrededor de los siguientes cuatro pilares:

stakeholders, contenido, canales y resultados. Si bien Kliatchko (2008) señala que los cuatro pilares están presentes en cada etapa del modelo de Schultz y Kitchen (2000), también destaca que un pilar asume particular importancia dentro de cada etapa, tal y como comentamos a continuación.

1. Stakeholders – son todas las partes interesadas y relacionadas con la empresa. Los *stakeholders* son los que cobran un mayor protagonismo en la tercera etapa propuesta por Schultz y Kitchen (2000), puesto que las aplicaciones tecnológicas de bases de datos proporcionan una mayor capacidad a las organizaciones para identificar, conocer y comprender a sus clientes más rentables.

2. Contenido – consiste tanto en los mensajes que comprometen a la empresa a largo plazo (es decir, concepto, ideas o asociaciones con la marca y todos los demás valores que se pretenden transmitir a los clientes), como en los incentivos con carácter temporal más corto (es decir, las recompensas que se ofrecen a los consumidores por consumir o pertenecer a la cartera de clientes de la organización) (Schultz y Schultz, 2004). Kliatchko (2008) relaciona este segundo pilar con la primera etapa del modelo propuesto por Schultz y Kitchen (2000), que se basa en la coordinación de las herramientas de comunicación y que tiene como último objetivo entregar al público un mensaje claro y coherente.

3. Canales – entendidos desde una perspectiva más amplia; no sólo se consideran los medios de comunicación tradicionales (p.e. radio, televisión, prensa, Internet), sino también todos los posibles puntos de contacto del cliente con la empresa (Kliatchko, 2008). Puesto que los canales son examinados desde el punto de vista del consumidor, es decir, se identifican aquellos canales que los consumidores prefieren y consideran más relevantes, esta fase está relacionada con la segunda etapa del modelo de Schultz y Kitchen (2000). Recordar que en esta etapa el consumidor se sitúa en el primer escenario de los objetivos de la empresa, mejorando la relación con ellos a través de una mayor comunicación y una rápida respuesta a sus necesidades (De la Llana, 2008).

4. Resultados – la medición de los resultados se ubica en el último nivel del proceso de la CIM. Se presume que las organizaciones que llegan hasta este nivel de ejecución son las que han comprendido plenamente las exigencias de la integración, así como los beneficios que trae consigo su puesta en práctica (Schultz y Schultz, 1998). Kliatchko (2008) señala que el cumplimiento de esta etapa también implica que los administradores de la CIM han sido capaces de definir y entender correctamente el público más relevante para la organización (pilar *stakeholders*), identificar los puntos más importantes para contactar con los *stakeholders* (pilar canales) y que han logrado con éxito la interacción, el diálogo y cierto grado de relación a través de un intercambio de mensajes (pilar contenido).

En la Figura 3 ilustramos la interrelación entre el modelo de cuatro etapas de implementación de la CIM de Schultz y Kitchen (2000) y los cuatro pilares propuestos por Klitachko (2008).

Figura 3. Implementación de la CIM



Fuente: Elaboración propia a partir de Schultz y Kitchen (2000) y Kliatchko (2008)

1.2. Revisión empírica de la CIM

1.2.1. Las propuestas de evaluación de la CIM

La cuestión de la evaluación de la CIM ha sido, y seguirá siendo, un tema de investigación de debate tanto por académicos como por profesionales (Swain, 2004). Hoy en día las aportaciones en torno a las herramientas para la medición de la CIM y sus resultados en el mercado siguen siendo escasas, lo que ha supuesto un problema para su desarrollo e implementación en el entorno empresarial actual (Kitchen et al., 2004b; Kliatchko, 2008).

A continuación comentamos cinco propuestas de medición de la CIM que han sido las más citadas en la literatura. En concreto, son las escalas elaboradas por los siguientes autores: Phelps y Johnson (1996), Duncan y Moriarty (1997), Low (2000), Lee y Park (2007), y Wang Y. et al. (2009).

1.2.1.1. La propuesta de Phelps y Johnson (1996)

Phelps y Johnson (1996) han sido los primeros en proponer una escala de medición de la CIM, basándose en las tres dimensiones analizadas por Nowak y Phelps (1994), a saber: a) “comunicación con una sola voz”; b) “comunicaciones integradas”; y c) “comunicaciones de marketing coordinadas”. Tal y como apuntamos anteriormente, la perspectiva “una sola voz” sugiere que la integración consiste en mantener una imagen, una posición y un mensaje claros y coherentes a lo largo de todas las herramientas de comunicación de marketing. En cambio, las “comunicaciones integradas” giran en torno a una de las herramientas de comunicación: la publicidad. Consisten en desarrollar una imagen fuerte de la empresa que influya en el comportamiento del consumidor. Sin embargo, los autores señalan que el resto de herramientas de comunicación como las promociones de venta o las relaciones públicas no se excluyen mutuamente, puesto que incorporar elementos de cada disciplina en materia de comunicación creará las sinergias deseadas. La tercera dimensión “comunicaciones de marketing coordinadas”, asocia la integración y la coordinación y trata de armonizar las herramientas de la comunicación de marketing entre las campañas y estrategias llevadas a

cabo por la misma organización y las agencias de publicidad contratadas. Aquí, los autores sugieren múltiples posicionamientos con el objetivo de llegar a diferentes audiencias y diferentes mercados.

En la elaboración de su herramienta de medición de la CIM, Phelps y Johnson (1996) utilizaron siete indicadores para medir las tres dimensiones de Nowak y Phelps (1994). Además, incluyeron otros 14 ítems susceptibles de medir nuevas dimensiones del concepto, valorados todos según una escala Likert de 7 puntos. Para la validación de la escala los autores encuestaron a 101 ejecutivos de las empresas del sector comercial. Tras el análisis factorial obtuvieron las siguientes cinco dimensiones de la CIM: a) marketing directo; b) una sola voz; c) campañas de comunicación de marketing coordinadas; d) aumento de responsabilidades; y e) objetivos de respuesta.

La primera dimensión de esta propuesta, es decir el “marketing directo”, destaca como el componente más relevante de la CIM. Este factor está fuertemente relacionado con la importancia de las bases de datos en la implementación de los programas CIM. En la segunda dimensión, denominada “una sola voz”, se juntan dos factores de Nowak y Phelps (1994), es decir “comunicación con una sola voz” y “comunicaciones integradas”, mientras la tercera dimensión corresponde a las “campañas de comunicación de marketing coordinadas”. La cuarta dimensión, nombrada “aumento de responsabilidades”, es entendida como el incremento recíproco de responsabilidades en todas las áreas de comunicación, mientras que la quinta -“objetivos de respuesta”- está relacionada con respuestas tangibles de la implementación de CIM, es decir, aumento de las ventas o de notoriedad de marca.

Posteriormente, Ewing et al. (2000) propondrán una versión modificada de esta escala. Los autores excluyeron de su estudio la dimensión “campañas de comunicación de marketing coordinadas” y midieron los “objetivos de respuesta” de manera distinta respecto a la escala original (véase Cuadro 5).

La propuesta de evaluación de la CIM de Phelps y Johnson (1996) se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5. La evaluación de la CIM: La escala de Phelps y Johnson (1996)

INDICADORES	DIMENSIONES
1. <u>Un solo mensaje</u> . La publicidad y las promociones de venta de nuestra empresa presentan el mismo mensaje claro y coherente a nuestro(s) público(s) objetivo.	UNA SOLA VOZ
2. <u>Estrategia común</u> . Desde el desarrollo de una nueva campaña, nuestra empresa selecciona una estrategia común que une nuestra publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.	
3. <u>Comportamiento e imagen de RRPP</u> . Nuestras relaciones públicas influyen tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.	
4. <u>Comportamiento e imagen de publicidad</u> . Nuestra publicidad influye tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.	
5. <u>Objetivos comunes</u> . Nuestra publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas tienen cada una unos objetivos independientes.	CAMPAÑAS COORDINADAS
6. <u>Objetivo de venta</u> . Aumentar las ventas es un objetivo extremadamente importante de nuestros mensajes de comunicación de marketing.*	OBJETIVOS DE RESPUESTA
7. <u>Objetivo de notoriedad</u> . Mejorar el conocimiento que el cliente tiene de nuestros productos o servicios es un objetivo extremadamente importante de nuestro mensaje de comunicación de marketing.	
8. <u>Reducir costes</u> . Reducir los costes de nuestra publicidad, relaciones públicas y promociones de venta es un objetivo extremadamente importante en nuestro programa de comunicación de marketing.*	N/A**
9. <u>Públicos-objetivo</u> . Cada uno de nuestros públicos-objetivo para los mensajes de marketing es limitado, específico y bien definido.*	CAMPAÑAS COORDINADAS
10. <u>Respuesta directa</u> . El marketing de respuesta directa es una parte importante de nuestra empresa.	MARKETING DIRECTO
11. <u>Bases de datos</u> . El uso de bases de datos sobre el perfil de nuestros clientes es una parte vital de nuestro programa de comunicación de marketing.	
12. <u>Mail directo</u> . El mail directo es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.	
13. <u>Números '800' de atención al cliente</u> . El uso de números '800' de atención al cliente es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.	
14. <u>Relaciones públicas divididas por sector</u> . Las personas que trabajan en el ámbito de las relaciones públicas que tienen que ver con el marketing son distintas a los que trabajan en las relaciones públicas corporativas.	N/A**
15. <u>Responsabilidad de entrada</u> . Nuestra empresa da a sus trabajadores recién incorporados importantes responsabilidades de decisión.	N/A**
16. <u>Más responsabilidad de RRPP</u> . A las relaciones públicas se les da mayor prioridad en nuestra empresa.	AUMENTO DE RESPONSABILIDADES
17. <u>Más responsabilidad de publicidad</u> . A la publicidad se le da mayor prioridad en nuestra empresa.	
18. <u>Más responsabilidad de promoción</u> . A la promoción se le da mayor prioridad en nuestra empresa.	

19. <u>Venta personal</u> . A la venta personal se le da mayor prioridad en nuestra empresa.	N/A**
20. <u>Cambio de política en comunicación</u> . Las cuestiones planteadas en las 19 preguntas anteriores han cambiado en los últimos 5 años en nuestra compañía.	N/A**
21. ¿Qué afirmación de las siguientes describe mejor el público o públicos-objetivo que su empresa quiere alcanzar con su comunicación de marketing? <input type="checkbox"/> Un público amplio. <input type="checkbox"/> Un público muy bien definido. <input type="checkbox"/> Muchos públicos generales. <input type="checkbox"/> Muchos públicos muy bien definidos. <input type="checkbox"/> Otros.	CAMPAÑAS COORDINADAS

* Indicadores utilizados para medir los “objetivos de respuesta” en la escala de Ewing et al. (2000);

**N/A – No aplicados - indicadores eliminados por tener cargas menores de 0.6.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pehlps y Johanson (1996)

1.2.1.2. La propuesta de Duncan y Moriarty (1997)

Otra propuesta de medición de la CIM que ha recibido mucho interés en la literatura es la de Duncan y Moriarty (1997). Estos autores desarrollaron un instrumento metodológico nombrado “mini-auditoria”, que consiste en una herramienta de diagnóstico y medición de la integración de la comunicación de marketing diseñada para ayudar a los directivos en la gestión de las áreas fuertes y débiles de la integración (Reid, 2005). La mini-auditoria abarca cinco elementos estratégicos en el proceso de integración: a) interactividad; b) misión de marketing; c) infraestructura organizacional; d) coherencia estratégica; y e) planificación y evaluación. Todas las dimensiones son medidas a través de 20 indicadores.

Según Duncan y Moriarty (1997), la “interactividad” pretende evaluar los procesos que vinculan a los clientes con la empresa y su marca. En concreto, los autores buscaron medir la capacidad de la empresa de elaborar aplicaciones especiales para atender las consultas y quejas de los clientes y almacenarlas en bases de datos. La “misión de marketing”, por su parte, intenta comunicar el objetivo de la empresa y promoverlo entre los clientes y otros grupos de interés. De otro lado, la “infraestructura organizacional” coordina los procesos de comercialización interna de la empresa, unificando las operaciones de acuerdo a las estrategias de comunicación de marca (De la Llana, 2008). La “coherencia estratégica” supone la coordinación de los mensajes de marca y la consistencia del posicionamiento de marca. Por último, en relación a la “planificación y evaluación” de comunicación, los autores pretendieron evaluar las operaciones relativas a la creación y el mantenimiento de relaciones

rentables con clientes y otros *stakeholders*, como determinantes para la obtención de un alto nivel de integración.

La mini-auditoria de Duncan y Moriarty (1997) ha sido frecuentemente utilizada en la literatura (p.e. Reid, 2002; 2005; Reid et al., Hočevár et al., 2007; Winter y Sindqvist, 2009). Reid (2005), en su estudio de relación entre la CIM y los resultados de la marca, llevado a cabo en 169 empresas industriales australianas, ha propuesto una versión reducida de esta escala, agrupando las últimas tres dimensiones en una, denominada “planificación estratégica cross-funcional”. Posteriormente, Hočevár et al. (2007), confirmarán que las dimensiones “infraestructura organizacional” y “consistencia estratégica” presentan una sola dimensión, que han denominado “organización estratégica”.

La propuesta de medición de la CIM de Duncan y Moriarty (1997) está recogida en el Cuadro 6.

Cuadro 6. La evaluación de la CIM: La mini-auditoria de Duncan y Moriarty (1997)

INTERACTIVIDAD
1. El plan de medios de su marca está estratégicamente equilibrado entre medios masivos y medios personalizados (<i>one to one</i>).*
2. Se han desarrollado programas especiales para facilitar al cliente consultas y quejas de su marca.
3. En su base de datos, se capturan las inquietudes de sus clientes, denuncias, felicitaciones, así como el comportamiento de ventas respecto a su marca.
4. Las bases de datos de clientes son de fácil acceso (interno) y uso.*
MISIÓN DE MARKETING
5. La declaración de la misión de su empresa es una cuestión clave en el plan de comunicación de su marca.
6. La declaración de la misión es conocida entre los clientes y otros <i>stakeholders</i> clave de su marca (p.e. empleados, accionistas).
7. Sus contribuciones en términos de patrocinios y mecenazgos se concentran en un área específica (p.e. deporte, música, arte, etc.).*
INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
8. En su empresa, el proceso de gestión de la reputación de la marca es la responsabilidad de todos los departamentos y empleados.*
9. Las personas que gestionan los programas de comunicación de su marca tienen un buen entendimiento de las fortalezas y debilidades de las principales herramientas de comunicación de marketing, como la respuesta directa, las relaciones públicas, la promoción de venta, la publicidad y el <i>packaging</i> .
10. Su empresa hace un buen trabajo de marketing interno, informando a todas las áreas de la organización acerca de los objetivos y programas de marketing.

11. Sus principales agencias de comunicación se ponen en contacto entre ellas como mínimo una vez al mes para discutir sobre su marca.
COHERENCIA ESTRATÉGICA
12. Revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia y pertinencia de sus mensajes de marca y su posicionamiento estratégico.
13. El principal tema promocional utilizado para la marca es conceptualmente bastante amplio para permitir realizar diferentes sub-campañas dirigidas a todos los <i>stakeholders</i> .
14. Coordina cuidadosamente los mensajes que son enviados por todas sus operaciones (precio, distribución, producto y servicios prestados) para asegurar la coherencia del posicionamiento de marca.
PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
15. Usa el análisis DAFO para determinar fuerzas y oportunidades que puede aprovechar, y debilidades y amenazas que necesita afrontar, a la hora de realizar su plan de comunicación de marketing para la marca.
16. Su empresa empieza de cero cuando planifica la comunicación de marketing de la marca en lugar de usar la asignación presupuestaria del año anterior.*
17. En el plan de comunicación anual la primera prioridad es conseguir acercar el cliente a su marca.
18. Utiliza algún tipo de estudio de seguimiento sistemático de marca para evaluar la fuerza de las relaciones con sus clientes y otros <i>stakeholders</i> .
19. Sus estrategias de marketing de marca maximizan las fuerzas únicas de distintas herramientas de comunicación de marketing.
20. El principal objetivo de su programa de comunicación de marca es crear y mantener relaciones rentables con clientes y otros <i>stakeholders</i> garantizando la coherencia en todos los mensajes enviados a estos grupos.

* Indicadores descartados por Reid (2005).

Fuente: Reid (2005)

1.2.1.3. La propuesta de Low (2000)

Low (2000) ha propuesto una escala de medida de la integración de las herramientas de la comunicación marketing a partir de un análisis cualitativo. En su estudio, en primer lugar, se entrevistaron 15 altos directivos de marketing para que dieran su propia definición de la CIM. Sus percepciones del concepto han sido coherentes con la definición propuesta por Duncan en 1992, según la cual la CIM es entendida como *“la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca”* (Duncan y Everett, 1993, p. 32). De ahí, Low (2000) ha observado que el elemento más presente en las definiciones de los entrevistados ha sido la coordinación de las herramientas de comunicación de marketing. Además, los directivos han sugerido cuatro componentes que contribuían a esta coordinación, en concreto: a) planificación y ejecución de diferentes herramientas de comunicación como un único proyecto integrado; b)

asignación de responsabilidad para todos los esfuerzos de comunicación a un único director; c) asegurarse que los distintos elementos del programa de comunicación tienen un objetivo estratégico común (por ejemplo, reforzar una particular estrategia de posicionamiento); y d) centrarse en un mensaje de comunicación común.

A partir de estas respuestas y con el fin de conceptualizar las dimensiones de la CIM, Low (2000) propuso cuatro indicadores en una escala Likert de 9 puntos. La escala fue probada en una muestra de 75 directores de marketing miembros de la Asociación Americana de Marketing que fueron seleccionados de forma aleatoria al suministrar el cuestionario. Después del *pretest* y de la depuración de la escala, el primer ítem fue eliminado. Tal y como está reflejado en el Cuadro 7, la escala definitiva consistía en tres indicadores que pretendían medir los siguientes componentes: a) la integración, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación son planificadas por el mismo gerente; b) la coherencia estratégica de los esfuerzos comunicacionales, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación son estratégicamente coherentes; y c) la coherencia en la comunicación de los mensajes, es decir, el grado en el cual las herramientas de comunicación están centradas en un mensaje común.

Cuadro 7. La evaluación de la CIM: La escala de Low (2000)

1. Cuando más de una herramienta o actividad de comunicación de marketing son utilizadas para mi producto o servicio, estas son planificadas y ejecutadas como proyectos distintos y separados.	(R*)
2. Las distintas herramientas de comunicación de marketing para mi producto o servicio son planificadas por el mismo director.	INTEGRACIÓN
3. Los elementos del programa de comunicación de marketing para mi producto/servicio son estratégicamente coherentes.	COHERENCIA ESTRATÉGICA
4. Diría que las herramientas de comunicación de marketing utilizadas para mi producto/servicio están centradas en un mensaje común.	COHERENCIA DEL MENSAJE

** Indicador eliminado después del pretest y de la depuración de la escala.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Low (2000)

1.2.1.4. La propuesta de Lee y Park (2007)

Basándose en las definiciones y estudios previos sobre la CIM, Lee y Park (2007) han propuesto cuatro dimensiones convergentes: 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.

La propuesta inicial contenía 33 indicadores que pretendían medir las cuatro dimensiones identificadas. El cuestionario fue evaluado por 10 especialistas en marketing que trabajaban en *branding* y publicidad. A partir de sus consejos, algunos indicadores fueron eliminados. La escala revisada fue consultada con cinco expertos de la CIM, con el fin de obtener sus comentarios y opiniones sobre el contenido conceptual y la claridad de las preguntas planteadas. Después de sus sugerencias, la escala fue nuevamente refinada y reducida a 27 indicadores.

El cuestionario se contestó por 155 directores de marketing de distintas empresas surcoreanas, llevándose a cabo el análisis de fiabilidad de cada dimensión y el análisis factorial exploratorio con el fin de identificar y examinar las dimensiones más significativas durante el proceso de depuración, y obtener una estructura factorial clara. Tras la eliminación de algunos ítems, se obtuvo una escala definitiva de 18 ítems: cinco para evaluar la primera dimensión, cinco para la segunda, cuatro para la tercera y cuatro para la última. Todos los ítems han sido medidos a través de una escala Likert de 5 puntos.

La primera dimensión, “comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes”, se refiere a las actividades de la comunicación de marketing que buscan crear identidad y posicionamiento de la marca a través de un mensaje consistente transmitido por varios canales comunicativos (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, promociones de venta, etc.). Asimismo, pretende medir la coherencia de los aspectos visuales y lingüísticos del mensaje. La segunda dimensión, nombrada “comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes”, se centra en la identificación de múltiples clientes e imágenes de marca correspondientes. Además, esta dimensión analiza el ajuste de distintas campañas comunicativas a cada etapa del proceso de compra del consumidor (conciencia, conocimiento, preferencia, convicción y acción). La tercera dimensión, “comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles”, enfatiza la importancia creciente de

las bases de datos, usadas para generar las respuestas del consumidor. Pretende examinar en qué medida las actividades de comunicación de marketing son destinadas a generar las respuestas del consumidor y en qué medida la empresa sigue las respuestas del consumidor a dichas actividades. Del mismo modo, busca medir el conjunto de las informaciones recogidas sobre los clientes y su integración en la base de datos. La última dimensión, denominada “relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes”, se basa en las relaciones a largo plazo con clientes existentes y las actividades específicas puestas en marcha para fortalecer y mantener dichas relaciones y satisfacer las necesidades de los clientes. Si bien las primeras tres dimensiones han sido ya identificadas en la literatura por distintos autores, Lee y Park (2007) han sido los primeros en proponer la última dimensión, entendida como el componente clave de la CIM desde el punto de vista estratégico.

La escala de Lee y Park (2007), como los mismos autores señalaron, representa mejoras sustanciales sobre aportaciones precedentes por varios motivos. Primero, porque a diferencia de otros estudios, el estudio de Lee y Park (2007) ha sido proyectado específicamente para el desarrollo de una escala de la CIM. Segundo, los procedimientos usados son más rigurosos desde el punto de vista metodológico que los usados en otros estudios. Tercero, la escala de medida es más comprensiva que las otras. Y cuarto, esta escala es la más reciente y la más completa de las aportaciones anteriores.

El Cuadro 8 recoge la propuesta de medición de la CIM desarrollada por Lee y Park (2007).

Cuadro 8. La evaluación de la CIM: La escala de Lee y Park (2007)

COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES
1. Nuestra empresa examina atentamente si nuestro mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad, <i>publicity</i> , <i>packaging</i> , mail directo, POP <i>display banner</i> , página web).
2. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores).
3. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas).
4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos de nuestro programa de comunicación de marketing.

5. Nuestra empresa no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.
COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES
6. Nuestra estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden.
7. Nuestra empresa decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo.
8. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente en nuestra empresa.
9. Nuestra estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la notoriedad de marca, la búsqueda de información, visita de salas de exposición, y la compra.
10. Nuestra empresa emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra.
COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES
11. Nuestras actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (p.e. pedido telefónico, encuesta telefónica, visita de salas de exposición)
12. Nuestra empresa sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (p.e. folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por la empresa e hicieron una encuesta telefónica después de haber visto nuestra publicidad).
13. Nuestra empresa se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfactoria.
14. Nuestra empresa integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.
COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES
15. Nuestra empresa gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (p.e. poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).
16. Nuestra empresa enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.
17. Nuestra estrategia de comunicación de marketing pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.
18. Nuestra empresa pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.

Fuente: Lee y Park (2007)

1.2.1.5. La propuesta de Wang Y et al. (2009)

Wang Y. et al. (2009) han sido los primeros en medir la CIM desde el punto de vista del consumidor, centrándose en distintos canales de comunicación por los que se transmite el mensaje. Más concretamente, los autores han elaborado un cuestionario para medir el

impacto de la comunicación de marketing sobre el proceso de toma de decisiones de los visitantes a la hora de elegir un destino de patrimonio cultural.

El instrumento fue desarrollado a partir de la literatura sobre la CIM y el turismo patrimonial. La validez de los indicadores fue examinada por un grupo de expertos, especializados en la gestión del patrimonio, turismo y administración hotelera. Tras realizar una prueba piloto entre los estudiantes graduados en hostelería en una universidad estadounidense, se corroboró la fiabilidad de la escala propuesta. La escala constaba de 21 indicadores, que pretendían medir el papel de una variedad de canales de comunicación en la zona de Lukang, conocido lugar como destino de patrimonio cultural en Taiwán. Los indicadores se reagruparon en cuatro categorías de medios de comunicación: a) medios de comunicación impresos (periódicos, revistas, guías turísticos); b) medios de difusión (televisión y radio); c) medios de comunicación exteriores (carteles, rótulos, vallas publicitarias); y d) nuevos medios de comunicación (Internet).

El cuestionario fue suministrado a una muestra de 197 turistas. Durante el análisis de datos, los indicadores de la CIM fueron sometidos a un análisis de componentes principales con rotación *Varimax*. Esto ha permitido identificar tres componentes en la CIM: a) relaciones públicas; b) publicidad; y c) venta directa y promoción, medidos a través de 20 indicadores. Tal y como está presentado en el Cuadro 9, la dimensión “relaciones públicas” comprende noticias e información de viajes transmitidas a través de televisión, Internet, periódicos y revistas. En cambio la dimensión “publicidad” incluye los anuncios transmitidos por Internet, vallas exteriores, televisión, radio y prensa (periódicos y revistas). Por último, la “venta directa y promoción” engloba los eventos como festivales y carnavales, exposición de viajes, al igual que los anuncios de las agencias de viajes y las recomendaciones de amigos o familiares.

Cuadro 9. La evaluación de la CIM: La escala de Wang Y. et al. (2009)

RELACIONES PÚBLICAS
1. Columnas en medios de comunicación impresos
2. Información de viajes en medios de comunicación impresos

3. Noticias de viajes en televisión
4. Programas de viajes en televisión
5. Información de viajes en Internet
6. Web de noticias de viajes
PUBLICIDAD
7. Publicidad exterior
8. Publicidad en Internet
9. Anuncios en televisión
10. Anuncios en radio
11. Anuncios en periódicos/revistas
VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN
12. Carnavales
13. Exposición de viajes
14. Anuncios de agencias de viajes
15. Festivales
16. Noticias de viajes en radio
17. Noticias e información de viajes
18. Información en folletos/panfletos de viaje
19. Programa de radio
20. Recomendaciones de amigos/familiares

Fuente: Wang Y. et al. (2009)

En el Cuadro 10 presentamos una síntesis de todas las escalas de evaluación de la CIM comentadas en esta sección.

Cuadro 10. Las escalas de medida de la CIM

AUTORES	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA/METODOLOGÍA	MUESTRA
Phelps y Johnson (1996)	1. Marketing directo	4	<i>Likert de 7 puntos.</i> Estudio exploratorio. Análisis factorial.	101 ejecutivos de empresas del sector comercial
	2. Una sola voz	4		
	3. Campañas de comunicación de marketing coordinadas	3		
	4. Aumento de responsabilidades	3		
	5. Objetivos de respuesta	2		
Duncan y Moriarty (1997)	1. Interactividad	4	N/A*	N/A*
	2. Misión de marketing	3		
	3. Infraestructura organizacional	4		
	4. Consistencia estratégica	3		
	5. Planificación y evaluación	6		

Ewing et al. (2000) (adp. de Phelps y Johnson, 1996)	1. Marketing directo	4	<i>Likert de 7 puntos.</i> Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión por pasos.	80 directores (de marketing) de compañías públicas australianas
	2. Una sola voz	4		
	3. Aumento de responsabilidades	3		
	4. Objetivos de respuesta	3		
Low (2000)	1. Integración	1	<i>Likert de 9 puntos.</i> Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión múltiple por pasos.	421 directores (de marketing) de empresas estadounidenses que han adoptado la CIM
	2. Consistencia estratégica	1		
	3. Consistencia del mensaje	1		
Reid (2005) (adp. de Duncan y Moriarty, 1997)	1. Interactividad	2	<i>Likert de 7 puntos.</i> Análisis factorial confirmatorio. Análisis del camino. Análisis de regresión múltiple.	169 directores de marketing de empresas industriales australianas
	2. Misión de marketing	2		
	3. Planificación estratégica cross-funcional	11		
Lee y Park (2007)	1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes	5	<i>Likert de 5 puntos.</i> Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	155 directores de marketing de empresas surcoreanas: 78 de manufactura, 19 de finanzas, 25 de distribución, 14 de información y comunicación y otras 19
	2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes	5		
	3. Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles	4		
	4. Relaciones que fomentan comunicaciones con clientes existentes	4		
Wang Y. et al. (2009)	1. Venta directa y promoción	9	<i>Likert de 5 puntos.</i> Análisis descriptivo. Análisis de componentes principales con rotación Varimax. ANOVA. Prueba de Tukey.	197 visitantes de Lukang-destino de patrimonio cultural en Taiwán
	2. Relaciones públicas	6		
	3. Publicidad	5		

*N/A=No aplicada.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. La investigación empírica en torno a la CIM

Cornelissen (2003), en su revisión a partir de 20 estudios empíricos sobre la implementación de la CIM en el periodo de 1989 a 2001, señala que los tres criterios de la CIM, a saber: a) la planificación generada sobre base cero (es decir, la empresa empieza de cero cuando planifica la comunicación de marketing de una marca, en lugar de usar la

asignación presupuestaria del año anterior); b) el elevado nivel de coordinación entre varias disciplinas comunicativas; y c) su consolidación en un solo departamento, no han sido cumplidos. A pesar de la variedad de estudios realizados hasta el momento, los críticos cuestionan si realmente se trata de un apoyo global al concepto o solo de un acuerdo sobre los principios retóricos de la CIM y sus connotaciones positivas (Cornelissen y Lock, 2000; Cornelissen, 2003).

En esta misma dirección, progresamos en el presente trabajo, ofreciendo una revisión de 60 investigaciones empíricas sobre la CIM publicadas en el periodo de 2000 a 2013, proponiendo las mismas variables de clasificación utilizadas por Cornelissen (2003) y aportando un *“state of the art”* de la investigación en torno a este tópico (véase Cuadro 11).

Los estudios revisados evidencian que los prácticos del marketing y de la comunicación conocen bien el concepto, lo perciben positivamente (Kim et al., 2004), reconocen su valor (Eagle y Kitchen, 2000; Roznowski et al., 2002b; Kerr y Drennan, 2010), creen que mejorará la profesionalización de la comunicación de marketing y reconocen sus beneficios como: a) la mayor eficacia; b) el impacto y la creatividad de los mensajes; y c) las ventajas competitivas (Jiménez et al., 2006).

Sin embargo, parece que trasladar el concepto a la realidad resulta ser más complejo (Eagle y Kitchen, 2000; Roznowski et al., 2002b; Eagle et al., 2007). La mayor parte de las empresas están ancladas en la primera fase del desarrollo del concepto, es decir, en la coordinación táctica de tipo *“one sight, one sound”* (“una visión, un sonido”) (Kitchen et al., 2004b; Holm, 2006; Eagle et al., 2007; Kitchen y Schultz, 2009) que exige poco entendimiento del consumidor, escaso análisis de mercado y poca necesidad de creación de bases de datos (Kitchen y Schultz, 2009). Además, parece que los que tienen la responsabilidad táctica, es decir, los expertos en comunicación, no tienen las habilidades estratégicas y viceversa (Holm, 2006). Por tanto, el enfoque estratégico de la CIM resulta ser de crucial importancia para su futuro desarrollo (Holm, 2006; Eagle et al., 2007; Kitchen y Schultz, 2009, Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Delgado et al., 2012).

Cuadro 11. La investigación empírica en torno a la CIM: Una revisión (2000-2013)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Eagle y Kitchen (2000)	Primera fase (1997): Determinar cómo y en qué sentido se está desarrollando el concepto de la CIM y examinar la extensión con la cual las agencias de publicidad y las organizaciones de marketing la practican. Entender el valor de las agencias de publicidad en el mercado donde la CIM adquiere importancia creciente. Segunda fase (1998): Explorar la CIM en cuanto al valor para las agencias de publicidad y sus clientes, determinar el nivel de su adopción e identificar las posibilidades de aceleración de su implementación y las barreras.	Cuestionario auto-administrado. Entrevistas en profundidad. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i>	19 directores de Asociación de agencias de publicidad de Nueva Zelanda y 24 directores de marketing de Asociación de publicistas de Nueva Zelanda - la representante de las mayores organizaciones de marketing
Ewing et al. (2000)	Investigar las relaciones entre políticas percibidas de las agencias, conflicto de intereses y orientación a la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión por pasos.	80 directores de marketing y comunicación de las mejores empresas públicas australianas según la revista <i>Business Review Weekly</i>
Low (2000)	Identificar los factores que son relacionados con el nivel de integración de las actividades de comunicación de marketing de la empresa y desarrollar una escala de medida basada en tres indicadores: a) integración; b) consistencia estratégica; y c) consistencia del mensaje.	Encuesta. Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión múltiple por pasos.	421 directores (de marketing) de las empresas estadounidenses que han implementado la CIM
Fam (2001)	Investigar la percepción de la CIM, sus ventajas y las barreras que la dificultan.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> Análisis factorial.	147 minoristas de ropa y calzado en Nueva Zelanda
Garber y Dotson (2002)	Estudiar la percepción y la implementación de la CIM en el sector <i>B2B</i> .	Cuestionario auto-administrado. Análisis de correspondencias.	192 directores de marketing de empresas de transporte de EE.UU.
Grove et al. (2002)	Examinar el grado con el que la CIM se manifiesta en la publicidad de servicios al nivel táctico e individualizar las herramientas utilizadas: a) orientadas a la imagen (relaciones públicas y publicidad de marca) y b) orientadas al comportamiento (promociones de ventas y publicidad que incentiva la respuesta directa).	Análisis de contenido. Cuatro pruebas de Chi-cuadrado.	100 anuncios de cuatro categorías de servicios
Reid (2002)	Entender la relación entre la adopción de la CIM y el rendimiento de la marca, en términos de su impacto en el mercado y rentabilidad.	Cuestionario auto-administrado. Análisis de correlación. Pruebas <i>t</i>	103 directores de marketing y marca de industria del vino australiana y neozelandesa

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Roznowski et al. (2002a)	Investigar la implementación de la CIM y de sus principios base: a) el mensaje común; b) el enfoque <i>outside-in</i> ; c) la planificación generada sobre base cero; y d) la evaluación. Comparar los niveles de satisfacción de una campaña CIM <i>vs.</i> una campaña non-CIM. Explorar las variaciones en la adopción y en la satisfacción con la CIM a través de las distintas disciplinas de la comunicación de marketing.	Cuestionario auto-administrado. Correlación de Pearson. Análisis de regresión múltiple. ANOVA.	94 profesionales de marketing y comunicación de las mejores empresas estadounidenses según la revista <i>Fortune 500</i>
Roznowski et al. (2002b)	Determinar el nivel de acuerdo entre los practicantes de la comunicación de marketing sobre la definición dominante de la CIM. Identificar elementos importantes dentro de una campaña CIM y conocer las actitudes, las percepciones y las creencias sobre la CIM entre sus practicantes.	Cuestionario auto-administrado. ANOVA. Pruebas <i>t</i> .	94 profesionales de marketing y comunicación de las mejores empresas estadounidenses según la revista <i>Fortune 500</i>
Kulluvaara y Tornberg (2003)	Describir la utilización de las herramientas de comunicación y la estrategia CIM de Icehotel.	Estudio de caso. Análisis de documentos. Entrevista personal mediante cuestionario estructurado.	Icehotel – atracción turística y hotel de hielo en Suecia
Peltier et al. (2003)	Conceptualizar un modelo que relaciona el uso de la información recogida sobre el cliente y la creación de una campaña CIM interactiva. Presentar un estudio de caso de cómo una organización que tenía poca experiencia previa con la CIM y con el marketing de base de datos está implementando un programa CIM interactivo. Influir positivamente sobre las actitudes de los residentes hacia la conservación de la energía a través de un plan de la comunicación integrada.	Estudio de caso. Cuestionario auto-administrado. Análisis de conglomerados. Análisis discriminante.	Una organización de conservación de energía. 1297 propietarios de las viviendas en el estado de Wisconsin, EE.UU.
Barker y Angelopulo (2004) Angelopulo y Barker (2005)	Ofrecer un modelo válido para evaluar la implementación de la CIM basada en la Web. Comparar los resultados obtenidos en los estudios realizados en 2003 y 2004.	Estudio tracking. Análisis de documentos. Entrevista estructurada.	Universidad de Sudáfrica
Ebren et al. (2004)	Explorar como las agencias de publicidad perciben, implementan, evalúan y coordinan la CIM. Identificar las barreras de coordinación y evaluación. Determinar los niveles de medida de integración.	Cuestionario auto-administrado. ANOVA.	43 directores ejecutivos de las agencias de publicidad y de medios de comunicación en Estambul, Turquía
Kim et al. (2004)	Explorar y comparar la percepción y la implementación de la CIM en Corea del Sur. Comparar y contrastar los resultados del estudio con los estudios previos realizados en los países angloparlantes.	Dos cuestionarios estructurados. Análisis descriptivo. ANOVA.	109 directores y empleados de las agencias de publicidad y sus 109 clientes de Corea del Sur
Kitchen et al. (2004b)	Entender como las agencias definen, implementan, evalúan y coordinan las herramientas de la comunicación de marketing e identificar las barreras de la coordinación.	Cuestionario. Análisis descriptivo.	Ejecutivos de las agencias de publicidad (80) y de las agencias de RR.PP. (27) de Reino Unido

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Swain (2004)	Identificar los responsables de la implementación de la CIM, la mejor forma de medir el éxito de la campaña CIM y el mejor método de remuneración de las agencias que ofrecen sus servicios. Averiguar si existe la relación entre los métodos preferidos de medida de éxito de la CIM y el método preferido de remuneración.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. ANOVA. Pruebas de Chi-cuadrado.	78 ejecutivos de las agencias de EE.UU.: (38 de publicidad y 40 de RR.PP.), 44 ejecutivos corporativos: (22 de marketing y 22 de RR.PP.) y 63 académicos de marketing y RR.PP.
Beverland y Luxton (2005)	Examinar el desajuste intencional entre la proyección de imagen (comunicaciones) y prácticas internas (operaciones) adoptado para crear las imágenes de marca poderosas.	Estudio de casos. Entrevistas personales. Análisis cruzado.	26 productoras de vino de lujo de: Australia (4), Francia (14), Líbano (1), Nueva Zelanda (5) y Portugal (2)
Dewhirst y Davis (2005)	Investigar la implementación de las siguientes prácticas de la CIM: a) la consistencia estratégica; b) la planificación; c) la supervisión cross-funcional; y d) la comunicación centrada en bases de datos.	Estudio de caso. Análisis de documentos. Entrevistas.	ITL – el más grande fabricante de tabaco canadiense
Li y Kitchen (2005)	Estudiar las percepciones, la evaluación y la coordinación de la CIM e identificar las barreras que dificultan su implementación.	Encuesta. Análisis descriptivo.	60 agencias de publicidad y 23 agencias de RR.PP. en y alrededores de Pekín, China
McGrath (2005)	Investigar de qué forma dos aspectos de la CIM: a) consistencia del mensaje de la marca y b) su aplicación a través de múltiples medios de comunicación afectan las actitudes y el recuerdo de los consumidores hacia las marcas ficticias de cerveza y de café.	Experimento. Análisis de potencia estadística de compromiso. ANOVA.	30 estudiantes de grado de dos universidades del este de EE.UU.
Reid (2005)	Investigar como la CIM puede ser evaluada en las organizaciones. Examinar las relaciones entre la CIM y los resultados de la marca. Validar la escala de medida de Duncan y Moriarty (1997). Explorar la influencia de los factores de organización y de mercado sobre la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial confirmatorio. Análisis del camino. Análisis de regresión múltiple.	169 directivos de marca y marketing de las empresas industriales australianas
Skinner (2005)	Discutir si se debe aplicar el marketing de un destino. Identificar en qué modo Gales está promovido como destino turístico. Tratar los problemas asociados a la implementación de la CIM durante la creación de la marca de un destino. Cuestionar la estrategia de la integración total.	Análisis de contenido. Entrevistas en profundidad semi-estructuradas.	Los mensajes emitidos en las páginas web y documentos claves por los grupos de interés nacionales implicados en la promoción de Gales
Holm (2006)	Identificar los obstáculos que dificultan el desarrollo de la CIM.	Estudio de casos.	Cuatro compañías suecas
Jiménez et al. (2006)	Investigar sobre quién debe estar implicado en la dirección, coordinación y evaluación de un proceso CIM. Analizar las barreras y beneficios de su implementación. Averiguar qué piensan las agencias sobre el futuro de la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Análisis factorial. Prueba de Bartlett. Rotación VARIMAX con Káiser.	50 directivos y ejecutivos de las agencias de comunicación españolas

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Wickham y Hall (2006)	Explorar la adopción de las comunicaciones coordinadas en el sector <i>B2B</i> dentro y entre las empresas del sector de construcción naval con materiales ligeros por una parte y el Gobierno de Tasmania por otra, en el periodo entre 1977 y 2002.	Entrevistas personales semi-estructuradas. Análisis cualitativo con QSR NUD*IST.	25 primeros ministros, directores de las empresas del sector y directores de los departamentos y agencias del Gobierno de Tasmania, Australia
Chen et al. (2007)	Investigar la utilización de la CIM en el lanzamiento de productos. Determinar la dimensión de contenido de mensaje más eficaz durante la introducción de nuevos productos (informativo/transformacional y elaboracional/relacional). Entender cómo gestionar el proceso comunicativo para alcanzar mayor rendimiento.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> . Correlaciones de Pearson. Análisis de regresión moderada.	101 compañías taiwanesas de alta tecnología
Eagle et al. (2007)	Estudiar la percepción de la CIM y examinar los cambios producidos respecto a las fases previas de investigación. Determinar movimientos hacia el desarrollo estratégico más sofisticado, la implementación y la evaluación de la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Análisis de datos cualitativo.	Ejecutivos de agencias de publicidad de Reino Unido (80) y de Nueva Zelanda (27)
Grove et al. (2007)	Estudiar la percepción de las "comunicaciones integradas". Proporcionar el marco conceptual sobre la relación entre la teoría y la práctica de la CIM al nivel táctico. Comparar la aplicación de la CIM en anuncios de revistas según los varios tipos de productos y de servicios en los últimos 20 años.	Análisis de contenido. Análisis logit. Análisis descriptivo.	1473 anuncios (795 de producto y 678 de servicio) de 198 categorías (157 de producto y 41 de servicio)
Hočevar et al. (2007)	Investigar el grado de participación de alta gerencia en la planificación del proceso CIM y buscar las diferencias en su participación entre las empresas manufactureras <i>vs.</i> de servicios y empresas grandes <i>vs.</i> medianas. Averiguar si existen diferencias en el grado alcanzado de la CIM entre las empresas manufactureras y de servicios. Examinar los efectos de participación de alta gerencia en decisiones relativas la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> . Análisis factorial exploratorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	175 directores de marketing de empresas eslovenas (medianas y grandes; de manufactura y servicios)
Lee y Park (2007)	Desarrollar el marco conceptual de la CIM entendida como el constructo multidimensional. Proponer una escala de medida basada en cuatro dimensiones.	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	155 directores de empresas surcoreanas de: manufactura (78), finanzas (19), distribución (25), información y comunicación (14) y otras (19)
Elliott y Boshoff (2008)	Estudiar el impacto de cuatro factores (planificación estratégica, orientación al mercado, orientación empresarial y orientación proactiva hacia la competencia) sobre la CIM.	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión múltiple.	316 directores de pequeñas empresas turísticas en Sudáfrica
Gurău (2008)	Investigar las particularidades de implementación de la CIM online y ofrecer un modelo de la CIM online. Identificar los desafíos y las oportunidades que crea Internet para su implementación.	Entrevistas personales semi-estructuradas. Análisis descriptivo.	29 directores de marketing y de comunicación online de las empresas minoristas de Reino Unido

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Kerr et al. (2008)	Investigar el desarrollo de la CIM al nivel universitario a través del enfoque <i>inside-out</i> . Buscar como los educadores definen la CIM a través del desarrollo y publicación de los programas de estudio.	Estudio de casos. Análisis de contenido. Entrevistas en profundidad.	87 cursos de la CIM en seis países: Australia, Corea, Nueva Zelanda, Taiwán, Reino Unido y EE.UU.
Kitchen et al. (2008)	Evaluar la CIM como concepto de un lado y como la estrategia de otro. Evaluar los programas CIM. Comparar la implementación de la CIM en Corea, EE.UU. y Reino Unido.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo.	Directivos de agencias de publicidad en: Corea (116), EE.UU. (35) y Reino Unido (80) y de agencias de RR.PP. en: Corea (109), EE.UU. (23) y Reino Unido (27)
Caemmerer (2009)	Describir las tareas involucradas en la planificación e implementación de la CIM.	Estudio de caso. Análisis de datos. Entrevistas personales.	Caso de Renault en el mercado alemán
Edmiston (2009)	Explorar la aplicación de las cuatro fases de implementación de la CIM: a) la coordinación táctica de la comunicación de marketing; b) la investigación del mercado; c) la aplicación de las TIC; y d) la integración financiera y estratégica.	Cuestionario auto-administrado. Entrevistas estructuradas. Análisis cuantitativo y cualitativo.	42 mejores universidades de EE.UU. según <i>U.S. News & World Report</i>
Lu (2009)	Investigar cómo generar el marketing <i>mix</i> para alcanzar las sinergias por una parte y la relación entre la adopción de la CIM y la imagen de marca por otra.	Cuestionario. Análisis descriptivo. Valoración de validez y fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio y exploratorio. (Estudio en proceso de recogida de datos).	Consumidores en la industria de ordenadores portátiles en Taiwán
Navarro et al. (2009a; 2009b)	Plantear los efectos que puede ejercer una campaña CIM sobre el procesamiento de la información y sobre las evaluaciones que el consumidor hace de la campaña. Constatar la correcta manipulación de la consistencia estratégica entre dos herramientas integradas de comunicación: la publicidad y el patrocinio. Ofrecer una propuesta teórica y metodológica que pueda servir de base para futuras investigaciones.	Experimento. Dinámicas de grupo. <i>Pretests</i> . ANOVA.	140 estudiantes universitarios
Wang Y. et al. (2009)	Explorar el papel de la CIM en la selección del destino de patrimonio cultural. Explorar la relación entre las características sociales y demográficas de los turistas y los tres "factores" de la CIM: a) ventas directas y promoción; b) relaciones públicas; y c) publicidad.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Rotación VARIMAX. ANOVA.	197 visitantes de Lukang, destino de patrimonio cultural en Taiwán
Winter y Sundqvist (2009)	Investigar la aplicación de la CIM entendida como el factor clave de la estrategia del lanzamiento de nuevos productos de alta tecnología.	Estudio de casos cualitativo. Entrevistas en profundidad. Análisis de documentos. Cuestionario auto-administrado.	Sector de alta tecnología: tres compañías de las TIC en Finlandia

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Baidya y Maity (2010)	Determinar la eficacia de la CIM sobre dos marcas. Analizar tanto el impacto total de la CIM sobre las ventas físicas como el impacto de los cuatro componentes de la CIM: a) publicidad; b) fuerza de ventas; c) promoción; y d) distribución.	Análisis de series temporales. Análisis descriptivo. Análisis de regresión.	Dos marcas de dos compañías del sector del cuidado del cabello en India
Dinnie et al. (2010)	Examinar el nivel de coordinación de la CIM entre las siguientes organizaciones clave involucradas en las actividades de <i>branding</i> de naciones: a) organizaciones de promoción del comercio exterior; b) organizaciones nacionales de turismo; c) agencias de inversión; y d) embajadas.	Entrevistas personales semi-estructuradas. Análisis cualitativo. Análisis temático.	10 miembros de organizaciones representantes de cinco países de Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA)
Gabrielli y Balboni (2010)	Investigar y analizar empíricamente el vacío existente entre la teoría y la práctica de la CIM. Corroborar si las pymes son capaces de implementar la CIM alineando objetivos, mensajes, actividades y proceso organizacional.	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial. Análisis clúster.	Directores de 210 pymes en Modena y Reggio Emilia, Italia
Kerr y Drennan (2010)	Estudiar las diferencias en las percepciones de los siguientes aspectos de la CIM: a) implementación; b) aspectos organizacionales; y c) aspectos estratégicos (p.e. valor de marca, estrategia y nivel de integración). Examinar los papeles cambiantes de publicidad y relaciones públicas, al igual que las luchas territoriales entre las dos y sus perspectivas futuras.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> . Análisis de regresión múltiple.	Directivos de publicidad (43) y RR.PP. (44) en agencias de publicidad y relaciones públicas en Australia
Luck et al. (2010)	Analizar la implementación de la CIM en la campaña electoral de Barack Obama. Demostrar como la marca "Obama" se ha beneficiado de la integración de los nuevos medios de comunicación sociales (p.e. blogs, fórums online).	Análisis cualitativo.	Campaña electoral de Barack Obama
McGrath (2010)	Examinar los aspectos clave de la CIM a través del método de análisis de medios y metas.	Experimento. Análisis de medios y metas. Pruebas <i>t</i> .	24 estudiantes de Universidad de Northwestern, EE.UU.
Navarro et al. (2010)	Ofrecer una metodología con la que se pretende ilustrar cómo se pueden diseñar campañas integradas a través de la consistencia en el mensaje de una marca entre diversas herramientas de comunicación.	Experimento. Dinámicas de grupo. Pretests. Análisis descriptivo.	Estudiantes universitarios
Olatunji (2010)	Analizar las prácticas de la CIM a través del uso de distintas herramientas y estrategias de comunicación.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo,	23 directivos de 18 agencias de publicidad en Nigeria
Prakash y Sharma (2010)	Examinar la campaña CIM de TMH (<i>The Media House</i>) para el lanzamiento del festival de música de WOMAD (<i>World of Music, Arts & Dance</i>) en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos.	Estudio de caso. Entrevistas en profundidad. Análisis del contenido.	Director general y director de marketing de TMH en Dubai, Emiratos Árabes Unidos

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Von Freymann (2010)	Estudiar el posicionamiento del mensaje como el primer paso en la implementación del programa CIM y ofrecer a los directivos un marco procesual de la CIM con el objetivo de alcanzar relaciones rentables con los clientes.	Estudio de casos. Encuesta. Análisis descriptivo. ANOVA. Prueba de Chi-cuadrado.	274 consumidores de 20 supermercados en el área metropolitana de Charlotte, en Carolina del Norte, EE.UU.
Hawkins et al. (2011)	Proporcionar evidencias empíricas acerca del uso de principios CIM en el contexto del marketing social, y más concretamente, durante la promoción de la salud en las escuelas elementales.	Estudio de caso, Entrevistas en profundidad. Análisis cualitativo.	19 directores y profesores de 3 escuelas elementales en el área de Auckland, Nueva Zelanda
Laurie y Mortimer (2011)	Examinar la literatura sobre la CIM, con el objetivo de establecer las temáticas principales que sustentan el concepto. Aplicar estos hallazgos en el análisis del contenido de 10 ensayos de los ejecutivos de comunicación y observar si existen diferencias en las percepciones de la CIM entre los académicos y prácticos.	Análisis del contenido. Análisis cualitativo.	10 ensayos sobre la CIM publicados en la revista "Campaign", escritos por los ejecutivos de comunicación de las 10 principales agencias ubicadas en Londres, Inglaterra
Valverde et al. (2011)	Corroborar la importancia de la CIM en el sector financiero. Analizar el grado de integración de las comunicaciones de Caja Rural de Granada e identificar posibles acciones de mejora.	Encuesta. Análisis descriptivo.	10 directivos de Caja Rural de Granada, España
Delgado et al. (2012)	Analizar qué nivel de coherencia entre los mensajes de marca es más efectivo en términos del valor de marca. Evaluar el impacto de coherencia del mensaje sobre el conocimiento de marca y el efecto moderador de familiaridad con la marca sobre este impacto.	Experimento. <i>Pretests</i> . Grupos de discusión. Estudios piloto. Análisis descriptivo.	194 estudiantes universitarios
Smith (2012)	Analizar las variables contextuales que facilitan el proceso de la CIM.	Estudio cualitativo. Entrevistas.	10 directivos de comunicación de un hospital en EE.UU.
Šerić y Gil (2012)	Investigar las relaciones causales entre las TIC y la CIM de una parte, y la CIM y las dimensiones del valor de marca (imagen de marca, calidad percibida, lealtad hacia la marca) de otra.	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS). Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	101 huéspedes alojados en 13 hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia
Vernuccio et al. (2012)	Investigar desde una perspectiva holística de qué manera está interpretada y percibida la innovación en la CIM entre distintos actores de la comunicación.	Entrevistas personales en profundidad. Análisis cualitativo. Técnica de análisis en mapas cognitivos.	35 directores y ejecutivos de marketing y comunicación: anunciantes, agencias de publicidad, centro de medios de comunicación y editores en Italia

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Šerić et al. (2013)	Investigar las percepciones de los directivos acerca el uso de nuevas prácticas de comunicación y marketing, más concretamente de la CIM y los programas de lealtad del cliente, ambas potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Analizar la cadena TIC-CIM-lealtad desde el punto de vista del huésped.	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Estadísticos descriptivos. Dos pruebas no-paramétricas: la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba U de Mann-Whitney. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	Directores (de marketing) de 17 hoteles de alta categoría ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia y 120 huéspedes alojados en 13 hoteles

Fuente: Elaboración propia

En resumen, tal y como indicaron Roznowski et al. (2002a), una iniciativa CIM debe tener en cuenta las siguientes consideraciones. En primer lugar, hay que entender las actitudes, necesidades, deseos y motivaciones de los consumidores e intentar satisfacerlos a través del desarrollo de una base de datos. En segundo lugar, hay que implementar un tema coherente a través de eslóganes, logos y mensajes que presentan “una sola voz”, con ayuda de todas las herramientas de comunicación. En tercer lugar, es importante empezar la campaña con una planificación generada sobre base cero, sin tener en cuenta la disponibilidad presupuestaria asignada a la CIM el año anterior (Duncan y Moriarty, 1997). Y en cuarto lugar, es necesario establecer la comunicación bidireccional para evaluar la campaña y mejorarla, antes de que el proceso empiece de nuevo (Roznowski et al., 2002a).

A continuación comentamos los siguientes aspectos de la revisión empírica llevada a cabo: a) el alcance geográfico de la investigación en torno a la CIM; b) el objeto de la investigación sobre la CIM c) los sectores investigados en torno a la CIM; d) la evaluación empírica de la CIM desde la perspectiva del consumidor; y e) la CIM en la empresa turística y hotelera.

1.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación empírica en torno a la CIM

La revisión empírica de los 60 estudios muestra que la CIM se está implementando en muchos países en todo el mundo. En concreto, según el número de trabajos publicados destacan:

- Estados Unidos (p.e. Low, 2000; Garber y Dotson, 2002; Roznowski et al., 2002a; 2002b; Peltier et al., 2003; Swain, 2004; McGrath, 2005; 2010; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Edmiston, 2009; Luck et al., 2010; Von Freymann, 2010; Smith, 2012).
- Australia (p.e. Ewing et al., 2000; Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005; Reid, 2005; Kerr et al., 2008; Kerr y Drennan, 2010), específicamente Tasmania (p.e. Wickham y Hall, 2006).
- Nueva Zelanda (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Fam, 2001; Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008; Hawkins et al., 2011).

- Reino Unido (p.e. Kitchen et al., 2004b; 2008; Eagle et al., 2007; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Laurie y Mortimer, 2011).
- España (p.e. Jiménez et al., 2006; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Valverde et al., 2011; Delgado et al., 2012).
- China (p.e. Li y Kitchen, 2005), específicamente Taiwán (p.e. Chen et al., 2007; Kerr et al., 2008; Lu, 2009; Wang Y.et al., 2009).
- Corea (p.e. Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008), específicamente en Corea del Sur (p.e. Kim et al., 2004; Lee y Park, 2007).
- Sudáfrica (p.e. Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005; Elliott y Boshoff, 2008).
- Croacia (p.e. Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).
- Italia (p.e. Gabrielli y Balboni, 2010; Vernuccio et al., 2012).
- Suecia (p.e. Kulluvaara y Tornberg, 2003; Holm, 2006).

Además, encontramos que la CIM ha sido estudiada también en: Alemania (p.e. Caemmerer, 2009); Canadá (p.e. Dewhirst y Dewis, 2005); Emiratos Árabes Unidos (p.e. Prakash y Sharma, 2010); Eslovenia (p.e. Hočevár et al., 2007); Finlandia (p.e. Winter y Sundqvist, 2009); Francia (p.e. Beverland y Luxton, 2005); Gales (p.e. Skinner, 2005); India (p.e. Baidya y Maity, 2010); Líbano (p.e. Beverland y Luxton, 2005); Nigeria (p.e. Olatunji, 2010); Portugal (p.e. Beverland y Luxton, 2005) y Turquía (p.e. Ebrén et al., 2004).

Por último, cabe señalar que algunos estudios se han llevado a cabo en distintos países, con el fin de ofrecer un análisis comparativo (p.e. Reid, 2002; Beverland y Luxton 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Dinnie et al., 2010). Asimismo, observamos que una mayoría de los 60 estudios revisados se ha publicado en los últimos tres años, lo que demuestra el interés creciente que sigue despertando el concepto. Entre ellos, destacan los estudios llevados a cabo en los países mediterráneos, especialmente en España, Croacia, e Italia.

1.2.2.2. Objeto de la investigación empírica en torno a la CIM

Junto a la implementación de la CIM -el tema central de una gran mayoría de estos estudios-, buena parte de la investigación desarrollada en los últimos trece años se ha centrado sobre todo en:

- Las percepciones de la CIM (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Fam, 2001; Garber y Dotson, 2002; Roznowski et al., 2002a; 2002b; Ebreu et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; Swain, 2004; Beverland y Luxton, 2005; Li y Kitchen, 2005; Jiménez et al., 2006; Eagle et al., 2007; Grove et al., 2007; Kerr et al., 2008; Kerr y Drennan, 2010; Laurie y Mortimer, 2011; Šerić y Gil, 2012; Vernuccio et al., 2012; Šerić et al., 2013).
- Las barreras que dificultan su implementación (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Ewing et al., 2000; Fam, 2001; Ebreu et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; Li y Kitchen, 2005; Skinner, 2005; Holm, 2006; Jiménez et al., 2006; Eagle et al., 2007; Kerr y Drennan, 2010).
- Las cuestiones de medición en torno a la CIM (p.e. Ewing et al., 2000; Low, 2000; Ebreu et al., 2004; Swain, 2004; Li y Kitchen, 2005; Reid, 2005; Eagle et al., 2007; Lee y Park, 2007; Kitchen et al., 2008; Wang Y. et al., 2009).
- La identificación de la relación existente entre la CIM y los avances en las TIC (p.e. Peltier et al., 2003; Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005; Dewhirst y Davis, 2005; Holm, 2006; Gurău, 2008; Edmiston, 2009; Lu, 2009; Winter y Sundqvist, 2009; Luck et al., 2010; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).
- El estudio de la CIM bajo el enfoque relacional (p.e. Kulluvaara y Tornberg, 2003; Peltier et al., 2003; Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005; Dewhirst y Davis, 2005; Lee y Park, 2007; Wang Y. et al., 2009; Luck et al., 2010; Von Freymann, 2010; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).
- La relación existente entre la CIM y la marca (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Reid, 2002; Kulluvaara y Tornberg, 2003; Beverland y Luxton, 2005; Dewhirst y Davis, 2005; McGrath, 2005; 2010; Skinner, 2005; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Baidya y Maity,

2010; Dinnie et al., 2010; Luck et al., 2010) y más específicamente, el valor de marca (p.e. Reid, 2002; 2005; Lu, 2009; Kerr y Drennan, 2010; Delgado et al., 2012; Hsu T. et al., 2012; Šerić y Gil, 2012).

1.2.2.3. Los sectores investigados en torno a la CIM

En relación a las áreas investigadas, la CIM ha sido analizada en los siguientes sectores:

- Comunicación, más específicamente en publicidad y/o RR.PP. (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Ebreu et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; 2008; Swain, 2004; Li y Kitchen, 2005; Jiménez et al., 2006; Eagle et al., 2007; Kerr y Drennan, 2010; Olatunji, 2010; Laurie y Mortimer, 2011; Vernuccio et al., 2012) y anuncios (p.e. Grove et al., 2002; 2007).
- Educación (p.e. Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker; 2005; McGarth, 2005; 2010; Kerr et al., 2008; Edmiston, 2009; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Delgado et al., 2012).
- Turismo (p.e. Skinner, 2005; Elliott y Boshoff, 2008; Wang Y. et al., 2009; Dinnie et al., 2010), más específicamente en el entorno hotelero (p.e. Kulluvaara y Tornberg, 2003; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).
- Retailing (p.e. Gurău, 2008), más específicamente en: a) sector de ropa y calzado (p.e. Fam, 2001); b) sector de industria de vino (p.e. Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005); c) sector de tabaco (p.e. Dewhirst y Davis, 2005); d) sector de cuidado del cabello (p.e. Baidya y Maity, 2010); e) sector de los supermercados (p.e. Von Freymann, 2010); y f) sector del automóvil (Caemmerer, 2009).
- Servicio público (p.e. Peltier et al., 2003; Hawkins et al., 2011; Valverde et al., 2011; Smith, 2012).
- Nuevas tecnologías (p.e. Chen et al., 2007; Lu, 2009; Winter y Sundqvist, 2009).
- Business-to-business (B2B) (p.e. Garber y Dotson, 2002; Wickam y Hall, 2006).

- Política (p.e. Luck et al., 2010).
- Música (p.e. Prakash y Sharma, 2010).
- Manufactura (p.e. Gabrielli y Balboni, 2012).

Asimismo, observamos que algunos estudios se han centrado en la implementación de la CIM en empresas que operan en distintas industrias (p.e. Ewing et al., 2000; Low, 2000; Roznowski et al., 2002a; 2002b; Reid, 2005; Holm, 2006; Hočevár et al., 2007; Lee y Park, 2007).

1.2.2.4. Evaluación empírica de la CIM desde la perspectiva del consumidor

Si bien la mayoría de los estudios sobre la CIM se han centrado en el análisis de los efectos económico-financieros que esta forma de gestión puede tener para las empresas, las evidencias acerca de la eficacia que posee una campaña CIM desde el punto de vista del consumidor son muy escasas (Gould, 2004; Navarro et al., 2009a; 2009b). 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., 2009a; 2009b).

En este sentido, observamos que una gran mayoría de los estudios se ha centrado en la opinión de los directivos acerca de la implementación de la CIM, mientras que solo algunos estudios recientes han adoptado el enfoque *outside-in*. En concreto, destacan los estudios que han investigado la percepción de la CIM entre los estudiantes universitarios a través de una propuesta metodológica experimental (p.e. McGrath, 2005; 2010; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Delgado et al., 2012). 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, 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. Sin embargo, en un estudio más reciente, McGrath (2010) ha llegado a la conclusión de que no había diferencias en las estructuras cognitivas de los estudiantes expuestos a materiales con altos niveles de coherencia frente a los estímulos con bajos niveles de coherencia. El autor explica que este resultado puede ser debido a la posibilidad de procesamiento heurístico de la CIM, que ocurre cuando un individuo no tiene la oportunidad o la motivación de considerar detalladamente un mensaje. Asimismo, se podría justificar a través de la teoría de la "búsqueda de variedad", que lleva a los consumidores a buscar la diversidad en la aparición visual de los estímulos CIM, violando así su principio de "una sola voz".

Por su parte, Navarro et al. (2009a; 2009b; 2010) 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. Asimismo, siguiendo una metodología experimental, Delgado et al. (2012) han evaluado el impacto de la coherencia del mensaje sobre el conocimiento de marca y el efecto moderador que ejerce la familiaridad con la marca sobre este impacto. Los resultados han mostrado que, para las marcas conocidas, los mensajes moderadamente consistentes mejoraron su notoriedad, enriquecieron su red de asociaciones y generaron respuestas y actitudes más favorables acerca de la marca. Sin embargo, para las marcas desconocidas, no se encontraron diferencias significativas entre los niveles altos y moderados de consistencia, a excepción del recuerdo de la marca, siendo este mayor cuando los mensajes utilizados eran muy consistentes.

Con todo, encontramos que solo algunos estudios recientes han empezado a centrarse en las percepciones de la CIM desde el punto de vista del consumidor (p.e. Lu, 2009; Wang Y. et al., 2009; Von Freymann, 2010; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013). Así, Von Freymann (2010) ha investigado a 274 consumidores de 20 supermercados estadounidenses con el fin de estudiar el posicionamiento del mensaje como el primer paso en la implementación del programa CIM. Lu (2009) ha propuesto investigar la relación entre la adopción de la CIM y la

imagen de la marca de ordenadores portátiles en Taiwán, adoptando una perspectiva centrada en el consumidor. Otros estudios centrados en la percepción de la CIM por parte del consumidor han sido llevados a cabo en la empresa turística y hotelera, que se comenta en continuación.

1.2.2.5. La CIM en el entorno turístico y hotelero

La revisión empírica de los 60 estudios sobre la implementación de la CIM ha revelado cuatro con aplicación en el sector turístico en general (p.e. Skinner, 2005; Elliott y Boshoff, 2008; Wang Y. et al., 2009; Dinnie et al., 2010) y tres en la industria hotelera en particular (p.e. Kulluvaara y Tornberg, 2003; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).

Así, en su estudio de implementación de la CIM durante el *“place branding”*, Skinner (2005) ha analizado los mensajes que los grupos de interés nacionales emiten en las páginas web y en los documentos claves en la promoción de Gales. Los resultados han demostrado una promoción inconsistente del país, basada en las imágenes distintas y en la fragilidad de los mensajes (p.e. logos distintos, uso inconsistente del color, etc.) entre y dentro de las organizaciones, lo que viola el principio de “una sola voz” de la CIM. De este modo, ha quedado abierta la cuestión de si se puede alcanzar una verdadera integración cuando muchos mensajes a veces deben de ser dirigidos a distintos segmentos de mercado y cuando cumplir con las necesidades de un segmento, potencialmente reduce la posibilidad de cumplirlas con el otro. De otro lado, el estudio de Elliott y Boshoff (2008), realizado en las pequeñas empresas turísticas de Sudáfrica, ha revelado la influencia positiva de: a) la orientación al mercado; b) la orientación empresarial; y c) la orientación proactiva hacia la competencia, sobre la implementación de la CIM. Además, Wang Y. et al. (2009), en su estudio sobre el papel de la CIM en la selección del destino de patrimonio cultural, han propuesto una medida del concepto desde el punto de vista del consumidor. Tras haber entrevistado a 197 visitantes del destino en el año 2007, identificaron tres componentes en la CIM (ventas directas y promoción; relaciones públicas y publicidad). Los resultados han evidenciado que la influencia de cada factor cambia con la edad de los visitantes. Al mismo tiempo no se han observado diferencias en relación al género o al nivel educativo. Por último,

Dinnie et al. (2010) han examinado el nivel de coordinación de la CIM entre las organizaciones clave (organizaciones de promoción del comercio exterior, organizaciones nacionales de turismo, agencias de inversión y embajadas) involucradas en las actividades de “*nation branding*” en el Sureste Asiático. Los resultados han identificado una serie de dimensiones de la coordinación entre organizaciones que hay que tener en cuenta a la hora de crear la marca de una nación, en concreto: a) sector (público *vs.* privado); b) domicilio de organización (nacional *vs.* extranjero); c) modalidad (formal *vs.* informal); d) formulación de estrategia (centralizada *vs.* descentralizada); e) naturaleza de coordinación (simbólica *vs.* sustantiva); f) frecuencia de reuniones (basadas en temas *vs.* basadas en tiempo); y g) público objetivo (*B2B vs. B2C*).

Respecto a la industria hotelera, Hsu T. et al. (2012) concluyeron que junto a otras actividades de marketing, la CIM representa el principal método de creación del valor de marca en hoteles. Sin embargo, la evidencia empírica acerca de la implementación e impacto de la CIM en la industria hotelera es muy escasa. El estudio de Kulluvaara y Tornberg (2003), por ejemplo, se ha centrado en el estudio del caso del hotel -Icehotel-, que se muestra como una atracción turística a partir de un hotel construido de hielo. Por una parte, los autores han pretendido describir la utilización de las distintas herramientas comunicativas y por otra, la implantación de la estrategia CIM en este caso concreto. El estudio ha evidenciado el éxito de la estrategia CIM a través del mantenimiento de la consistencia del mensaje y ha revelado que la publicidad ha dado paso a las RR.PP. y al *product placement*.

La línea de investigación sobre la CIM dentro de la industria hotelera ha sido iniciada en algunos trabajos preliminares de esta tesis doctoral (p.e. Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013). Estos estudios, llevados a cabo en los hoteles de categoría superior en Dalmacia, la provincia más grande en la costa de Croacia, han sido los primeros intentos de naturaleza exploratoria que han profundizado tanto en el constructo CIM, como en la relación con sus antecedentes y consecuentes. En concreto, Šerić y Gil (2012) han investigado los constructos TIC, CIM y valor de marca desde la perspectiva del consumidor. Los resultados han mostrado relaciones positivas entre las TIC y la CIM de una parte, y la CIM y las dimensiones del valor de marca (calidad percibida, imagen de marca, lealtad hacia la marca) de otra. Además, Šerić et al.

(2013) han incorporado las percepciones de los directivos de los hoteles dálmatas de cuatro y cinco estrellas acerca del uso de nuevas prácticas de comunicación y marketing, más concretamente de la CIM y de los programas de lealtad del cliente, ambas potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Al comparar los hoteles de cuatro y cinco estrellas, los resultados indicaron que la aplicación de las TIC ha aumentado, mientras que la implementación de la CIM y de los programas de lealtad, estos últimos medidos a través de la gestión de la información sobre el cliente, han disminuido con la categoría del hotel. De otro lado, a partir de las percepciones de los huéspedes, se han corroborado relaciones positivas en la cadena TIC-CIM-lealtad. Sin embargo, puesto que en estos estudios se consideran como unidades a investigar tan solo las empresas vinculadas a la Asociación de Hoteleros de Dalmacia, la empresa Marcon y las que se consideraron importantes en el entorno de la ciudad de Dubrovnik, estas primeras contribuciones se han centrado en un número reducido de hoteles y sus huéspedes y, en cualquier caso, necesitan ser validadas con un mayor tamaño muestral.

1.3. Conclusiones del Capítulo 1

- La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) se ha planteado como un nuevo enfoque en las prácticas de comunicación, potenciado por numerosos factores, entre los que se relacionan: a) los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); b) la aparición de las bases de datos; c) una mayor competitividad; d) la fragmentación de los medios de comunicación y de las audiencias; e) la necesidad de mayor diferenciación; f) el poder disminuido de la publicidad; g) el poder aumentado del consumidor; h) el desarrollo de la perspectiva relacional en marketing; i) la necesidad de disciplinas comunicativas más elaboradas; y j) las expectativas sociales.
- Si bien la línea crítica del pensamiento en torno a la CIM cuestiona su novedad, es cierto que la CIM no se ha podido manifestar antes porque no se ha podido alcanzar sin las nuevas tecnologías - el antecedente más significativo del concepto. La CIM puede ser considerada como un campo en continuo progreso, que ha evolucionado de un enfoque

basado en la claridad y coherencia del mensaje, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor.

- La revisión de las distintas aportaciones de la literatura permite detectar algunas carencias y apunta la necesidad de una nueva delimitación conceptual que recoja todos los elementos que dan contenido hoy a la CIM. Por ello, proponemos una nueva definición del concepto: *“La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) es un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y centrado en el consumidor que, en base a la información sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a través de la coordinación y sinergias de distintas herramientas y medios de comunicación, con el objetivo de desarrollar relaciones rentables y duraderas con los clientes y otros grupos de interés y crear y mantener el valor de marca”*.
- A partir de la definición propuesta identificamos los siguientes principios base del concepto: a) la CIM como proceso táctico y estratégico; b) coordinación y sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación; c) claridad y coherencia del mensaje; d) comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos; e) comunicación centrada en el consumidor; f) la CIM como componente del enfoque relacional; y g) la CIM como componente de la estrategia del valor de marca.
- Tras haber analizado los principios base que hay que tener en cuenta para una correcta implementación de la CIM, hemos identificado distintas barreras que la puedan dificultar, reagrupándolas en las siguientes cuatro categorías: a) las problemáticas conceptuales; b) las relaciones conflictivas entre agencias de publicidad y empresas clientes; c) la cultura corporativa; y d) la rígida estructura organizacional.
- Una vez evaluados los obstáculos que pueden impedir la integración, se puede proceder a la implementación de la CIM. En este sentido, Schultz y Kitchen (2000) han propuesto un modelo de cuatro etapas de implementación de la CIM, mientras que, Kliatchko (2008) ha sugerido cuatro pilares alrededor de los cuales gira el proceso. Interrelacionadas, las dos

propuestas concuerdan en lo siguiente: a) la coordinación táctica de la comunicación de marketing (pilar contenido); b) la redefinición del objetivo de la comunicación de marketing (pilar canales); c) la aplicación de la Tecnología de Información (pilar *stakeholders*); y d) la integración financiera y estratégica (pilar resultados).

- Observamos que las aportaciones en torno a las herramientas para la medición de la CIM y sus resultados en el mercado siguen siendo escasas. Sin embargo, identificamos y mostramos cinco escalas de evaluación de concepto que destacan en la literatura, concluyendo que la propuesta de Lee y Park (2007) representa mejoras sustanciales sobre otras aportaciones.
- A partir de la revisión de 60 estudios sobre la CIM publicados en el periodo de 2000-2013 concluimos que: a) el principal objeto de investigación ha sido la implementación y la percepción de la CIM por parte de los directivos; b) la CIM se está estudiando e implementando en varios países en todo el mundo, en los últimos años, especialmente en los países mediterráneos; c) faltan evidencias empíricas acerca de la eficacia de la CIM desde el punto de vista del consumidor; y d) las áreas más investigadas en torno a la CIM pertenecen al sector de comunicación.

1.4. Summary of the Chapter 1: Integrated Marketing Communications (IMC)

Since the early 1990s the Integrated Marketing Communication (IMC) concept has become the central topic in marketing communication literature (Cornelissen and Lock, 2000; 2001; Schultz and Kitchen, 2000; Kesić, 2003; Eagle et al., 2007; Navarro et al., 2009a; 2009b) and after twenty years of investigation and debate continues to be of great interest and importance for marketing practitioners and academics alike (Christensen et al., 2009; Laurie and Mortimer, 2011).

The advancements in Information and Communication Technology (ICT) are considered as one of the most significant background factors of IMC (Kiely, 1993; Caywood, 1997; Reich, 1998; Kitchen and Schultz, 1999; 2000; McGoan, 1999; Maddox, 2001; Clow and Baack, 2002; Duncan, 2002; McKim, 2002; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005; 2008; 2009; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Luck and Moffatt, 2009; Navarro et al., 2009a; 2009b). Technology advancements facilitated customer database management, which enabled the delivery of personalized messages directed to a specific target (Kitchen and Schultz, 1999; De Pelsmacker et al., 2004; Kliatchko, 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a; 2009b).

In addition, the notion of integration was spurred on by some other challenges facing enterprises and organizations today, such as: a) customer empowerment (Duncan and Everett, 1993; Caywood, 1997; Semenik, 2002; Kim et al., 2004; De Pelsmacker et al., 2004); b) fragmentation of the media and audiences (Kitchen and Schultz, 1999; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen, 2005; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009); c) diminishing impact of advertising (Duncan and Everett, 1993; Kiely, 1993; Caywood, 1997; Shimp, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009); d) greater competitiveness (Duncan and Everett, 1993; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009); e) need for a greater differentiation (De Pelsmacker et al., 2004; Kitchen, 2005; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a); f) emergence of

relationship marketing (Eagle and Kitchen, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Kitchen, 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008); g) need for a more efficient and sophisticated communication discipline (Caywood, 1997; Shimp, 2000; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a); h) social expectations related to desire of integration, synergies, and greater responsibility (Kiely, 1993; Kitchen and Schultz, 1999; Shimp, 2000; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Jiménez et al., 2006; Christensen et al., 2009; Navarro et al., 2009a; Torp, 2009); and so on.

However, the definition of IMC still remains the main topic in the academic research (Kliatchko, 2009), due to the lack of general agreement on its conceptualization (Cornelissen and Lock, 2000; Roznowski et al., 2002a; Kitchen et al., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen and Schultz, 2009; Laurie and Mortimer, 2011). After reviewing different IMC definitions, we consider necessary to develop a new conceptualization that gathers key elements of previous proposals, providing thus a better understanding of the concept. Therefore, we provide a new conceptualization of IMC, as follows: *“The Integrated Marketing Communication (IMC) is a tactical and strategic consumer-centric business process, boosted by advances in Information and Communication Technology (ICT) which, on the basis of information obtained from customers databases, delivers a clear and consistent message throughout the coordination and synergies of different communications tools and channels, in order to nourish long-lasting profitable relationships with customers and other stakeholders and create and maintain brand equity”* This proposal relies on seven basic principles of IMC that have been discussed by a number of authors. We will list and briefly explain them bellow:

1. IMC as a tactical and strategic process. Nowak and Phelps (1994) suggested that IMC can occur at both tactical (i.e. incorporating a variety of communication devices within a specific type of promotional tool such as advertising, according to the “one voice” principle) and strategic level (i.e. integrating an entire promotional campaign through the use of multiple promotional tools which focus on imparting a unified message). However, one of the major challenges of IMC is to move from tactics to strategy (Holm, 2006). Accordingly, Kliatchko (2008) suggested that *“IMC is an audience-driven business process of strategically*

managing stakeholders, content, channels, and results of brand communication programs” (p. 140).

2. Coordination and synergy of different communication tools and channels. Thorson and Moore (1996) defined IMC as *“the strategic coordination of multiple communication voices”*, aiming to optimize the impact of communication *“by coordinating such elements of the marketing mix as advertising, public relations, promotions, direct marketing, and package design”* (p. 1). Under the IMC process, the rigid traditional above- and below-the-line divide has switched into the ‘through-the-line’ approach (Hartley and Pickton, 1999; Schultz, 1999), where each communication tool is combined with others to maximize their strengths and minimize its weaknesses (Anantachart, 2004).

3. Message clarity and consistency. IMC is considered as *“the concept under which a company carefully integrates and coordinates its many communications channels to deliver a clear, consistent, and compelling message about the organization and its products”* (Kotler and Armstrong, 1997, p. 450). Accordingly, in order to respond efficiently to market requirements and integrate its communications at the same time, a company has to try to balance its many voices with the efforts to ensure clarity and consistency in its global expression (Christensen et al., 2008). Likewise, as noted by Torp (2009), the idea of consistency does not necessarily imply that all the messages have to be identical (Moriarty, 1994; Yeshin, 2003), but complementary and non-contradictory (Pickton and Broderick, 2005). As Delgado et al. (2012) suggested, consistency among all communication messages refers to the existence of a common brand meaning shared by the customers (Keller, 1996) and is essential to gather the right brand-knowledge structure (Reid et al., 2005).

4. Communication centered on new technologies and database management. New technologies and the Internet have fundamentally changed the ways of interaction and communication (Keller, 2009), enabling the integration of marketing communications through customer data management (Maddox, 2001; Clow and Baack, 2002; Duncan, 2002; Kitchen et al., 2004a). New electronic medias such as the World Wide Web, e-mail, and interactive television altered the way in which advertisers view marketing communication (Peltier et al., 2003), especially as they affect IMC (Low, 2000). In particular, the unique

ability of the new technologies to provide two-way, customized, one-to-one, database-driven communication programs enabled firms to move towards the IMC paradigm (Kim et al., 2004). Accordingly, Schultz (1999) stated that IMC *“appears to be the natural evolution of traditional mass-media advertising, which has been changed, adjusted, and redefined as a result of new technologies”* (p. 337). In fact, IMC could not appear before because it was not achievable without new technologies (Duncan, 2002). Thus, owing to advanced technology solutions, IMC programs are able to capture precise data on customers. This means that database management is of crucial importance for the IMC approach, as it centres on well-defined target (Kliatchko, 2005).

5. Customer-centric communication. As suggested by Shultz (1993a), *“the IMC process starts with the customer or prospect and then works back to determine and define the forms and methods through which persuasive communications programs should be developed”* (p. 7). Therefore, IMC advocates for an “outside-in” approach, that is, first looking at the integration from the customer or prospect view, rather than a traditional inside-out perspective (Schultz, 1993b; Anantachart, 2004). The great change in the communication process refers to the fact that the consumers are currently taking control of the communication process, as they decide whether and when to receive the message (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen and Schultz, 2009). Likewise, they go through the integrations process as they make sense of the messages they receive (Kliatchko, 2009). Moreover, instead of accepting the message that a communicator tries to “push” to them, they rather “pull” the information according to their interests (Gurău, 2008; Kitchen and Schultz, 2009).

6. IMC as a component of relationship approach. Under the IMC approach, marketing communications are not limited to the field of advertising, but transcend to the field of relationship marketing. Thereby, one of objectives of IMC is to develop profitable relationships with the stakeholders and to improve consumer attitudes towards the brand (Duncan and Moriarty, 1997; 1998). Accordingly, several authors argued that relationship marketing changed the conception of the role of marketing communications (e.g. Duncan and Moriarty, 1997; 1998; Eagle and Kitchen, 2000; Reid, 2005; Gurau, 2008). Thus, in 1994,

Duncan defined IMC as *“the process of strategically controlling or influencing all messages and encouraging purposeful dialogue to create and nourish profitable relationships with customers and other stakeholders”* (Duncan and Caywood, 1996, p. 18).

7. IMC as a component of brand equity strategy. The IMC supporters consider the concept as a revolution meant to enhance marketing efforts and create brand equity (McGrath, 2005). IMC therefore refers to the process of managing customer relationships which drive brand equity (Duncan, 2002). In particular, Mulder (2007) stated that IMC *“supports a targeted, integrated, consistent brand communication strategy for the purpose of building positive lifetime relationships through data-driven techniques, by customer-conscious employees ultimately giving an organisation a competitive advantage and brand equity”* (p. 12). As noted by Delgado et al. (2012), a commonly held conception in the marketing and branding literature is that customer-based brand equity creation requires consistent meaning of the brand upheld by the integration of marketing communications over time (Keller, 1993).

Once we have analyzed the basic principles that need to be considered for a correct implementation of IMC, we have identified different barriers that may difficult it, which can be grouped in the following four categories: a) conceptual issues (Pickton and Hartley, 1998; Cornelissen and Lock, 2000; Roznowski et al., 2002a; Ebreu et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; Holm, 2006; Jiménez et al., 2006; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen and Schultz, 2009; Laurie and Mortimer, 2011; Valverde and Rodríguez, 2011); b) “turf wars” between advertising agencies and their clients (Duncan and Everett, 1993; Schultz, 1993a; Gonring, 1994; McArthur and Griffin, 1994; Grunig and Grunig, 1998; Eagle and Kitchen, 2000; Ewing et al., 2000; Ebreu et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004b; Skinner, 2005; Jiménez et al., 2006; Eagle et al., 2007); c) corporate culture (Eagle and Kitchen, 2000; Jiménez et al., 2006; Eagle et al., 2007; Gurău, 2008; Valverde and Rodríguez, 2011); and d) rigid organizational structure (Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Valverde and Rodríguez, 2011).

After examining the obstacles that may prevent the integration, IMC can be implemented successfully. In this sense, Schultz and Kitchen (2000) have proposed a four-stage model of

IMC implementation, whereas, Kliatchko (2008) has suggested four basic pillars. Interrelated, the two proposals agree on the following four phases of IMC adoption: a) tactical coordination of marketing communications, which requires a high degree of interpersonal and cross- functional communication within and without the business (“content” pillar); b) redefining the scope of marketing communications, which implies gathering of extensive information about customers and applying it to develop marketing communications and evaluating feedback (“channels” pillar); c) application of Information Technology in order to incorporate data in communication planning and implementation effectively, aiming to turn customer data into customer knowledge (“stakeholders” pillar); and d) financial and strategic integration (“results pillar), meaning that in this final stage firms are constantly monitoring marketing communications from a Return On Investment (ROI) perspective.

Regarding the evaluation of IMC, a limited number of scales can be found in the literature (e.g. Phelps and Johnson, 1996; Duncan and Moriarty, 1997; Low 2000; Lee and Park, 2007; Wang Y. et al., 2009). Among them, the scale proposed by Duncan and Moriarty (1997) is the most practiced in the literature (e.g. Reid, 2002; 2005; Hočevár et al., 2007; Winter and Sundqvist, 2009). This scale consists in five IMC dimensions: a) interactivity; b) mission marketing; c) organizational infrastructure; d) strategic consistency; and e) planning and evaluation. Reid (2005) reduced this scale into three normative constructs, collapsing the last three dimensions into one, named “cross-functional strategic planning”. Subsequently, Hočevár et al. (2007) combined organizational infrastructure dimension and strategic consistency dimension into one, called “strategic organization”. However, the scale of Lee and Park (2007) represents improvements over the previous IMC scales, as it is designed specifically for the development of IMC scale and not for another purpose, its procedures are more rigorous in methodology, and it is more comprehensive than other scales. This scale is proposed on the basis of previous IMC studies and definitions and identifies four IMC dimensions: a) unified communications for consistent message and image; b) differentiated communications to multiple customer groups; c) database-centered communications for

tangible results; d) and relationship fostering communications with existing customers. As the same authors suggested, this proposal needs to be validated in a European context.

Furthermore, after reviewing 60 empirical studies on IMC published in the period from 2000 until 2013, we found that the main objective of the research was the implementation and perception of IMC from the manager' points of view, while there is little empirical evidence on IMC perceptions from the consumer perspective. In this sense, some authors adopted the experimental design methodology, testing the validity of IMC among university students (e.g. McGrath, 2005; 2010; Navarro et al, 2009a; 2009b; 2010; Delgado et al., 2012), while others adopted the outside-in approach through the analysis of IMC perception among customers (e.g. Lu, 2009; Wang Y. et al., 2009; Von Freymann, 2010; Šerić and Gil, 2012; Šerić et al., 2013).

Moreover, we observe that IMC has been studied and implemented in different countries all over the world. However, whereas the acceptance of IMC is growing rapidly (Edmiston, 2009; Kitchen and Schultz, 2009), the literature suggests that further contributions are needed to consolidate the concept (McGrath, 2005). There are only few studies on IMC applied in the tourism related sectors (e.g. Skinner, 2005; Elliott and Boshoff, 2008; Wang Y. et al., 2009; Dinnie et al., 2010). In particular, until some contributions of more exploratory nature, have been initiated by Šerić and Gil (2012) and Šerić et al. (2013), the research on IMC was pretty neglected within the hospitality industry (e.g. Kulluvaara and Tornberg, 2003), where the need for integration has proven to be as necessary as in other industries (Hudson, 2008).

Finally, from the literature review we can observe that scholars have paid little attention to the role that IMC might play in the creation of customer-based brand equity (e.g. Delgado et al., 2012; Šerić and Gil, 2012). Thus, Delgado et al. (2012) examined the impact of message consistency on brand knowledge, considered as an important antecedent of brand equity. They also analyzed the moderating role of brand familiarity on this influence. The findings showed that brand familiarity moderates the relationship between IMC and brand knowledge. Thus, for familiar brands, moderately consistent messages improved their recall, enhanced their network of associations, and created more favorable responses and brand

attitudes. For unfamiliar brands, the authors found no significant differences between high and moderate levels of consistency, except for brand recall, being higher in the case of highly consistent messages. However, this study used an experimental methodology, and as the same authors reported, as such it was not able to truly capture other dynamic processes. On the other hand, Šerić and Gil (2012) examined the relationships among ICT, IMC, and brand equity dimensions in the hospitality context. Their findings suggested that positive relationships exist between the studied constructs. However, the model was tested within a small sample size, which is why the authors suggested reconsidering the perception of IMC and its role in brand equity creation among a greater number of respondents, approaching, moreover, the countries with more developed hotel industries.

Capítulo 2.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ENTORNO HOTELERO

2.1. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO

2.1.1. Los avances en las TIC: Conceptuación e impacto

2.1.2. La inversión en las TIC en el entorno hotelero

2.1.3. La evolución de las TIC en el entorno hotelero

2.1.4. Las TIC desde la perspectiva relacional

2.1.4.1. El papel de las TIC en la gestión de la información sobre el cliente

2.1.4.2. La Web social: Características y beneficios

2.2. REVISIÓN EMPÍRICA DE LAS TIC EN EL ENTORNO HOTELERO

2.2.1. Las aplicaciones tecnológicas en el entorno hotelero

2.2.1.1. La implementación de las TIC en el entorno hotelero

2.2.2. La investigación empírica en torno a las TIC en el entorno hotelero

2.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación en torno a las TIC

2.2.2.2. Objeto de la investigación en torno a las TIC

2.2.2.3. Las TIC desde la perspectiva del consumidor

2.2.2.4. Empleo de las TIC: Escepticismo vs. ventajas competitivas

2.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

2.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 2: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) IN THE HOTEL CONTEXT

El objetivo de este capítulo es analizar el concepto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), estableciendo un marco conceptual que nos permita entender su aplicación en el entorno hotelero.

Así, el capítulo empieza con una visión genérica sobre los avances tecnológicos. Después pasamos al análisis de las TIC en las empresas hoteleras, centrándonos en los aspectos relativos a las inversiones tecnológicas. Además, explicamos cómo han evolucionado las TIC en los hoteles y a partir de ahí abordamos el constructo desde una óptica relacional. De un lado, nos centramos en el papel que desempeñan las TIC en la generación de bases de datos que permiten a las empresas gestionar la información sobre el cliente. De otro lado, comentamos las características y los beneficios que derivan de la nueva Web social, que fomenta la interacción entre los mismos consumidores y entre los consumidores y las empresas.

Posteriormente, pasamos a revisar distintas aplicaciones tecnológicas que han sido identificadas en la literatura sobre las TIC en la industria hotelera. Por último, ofrecemos una revisión de 60 contribuciones empíricas sobre las TIC en las empresas hoteleras, publicadas en los últimos 13 años.

Al final de este capítulo destacamos las principales conclusiones del mismo y presentamos su resumen en inglés.

2.1. Revisión conceptual de las TIC en el entorno hotelero

2.1.1. Los avances en las TIC: Conceptuación e impacto

La importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ha aumentado significativamente durante los últimos años y se ha convertido en un componente vital de éxito en los negocios (Claver et al., 2004; Ryssel et al., 2004; Ham et al., 2005; Kim y Hardin, 2010). A pesar de la poca predisposición inicial hacia el uso de las TIC en la industria del turismo, hoy en día resultan ser el instrumento indispensable y el *“factor integral en la formulación estratégica”* (Sánchez et al., 2001, p. 71) que implican nuevas tendencias de marketing en las empresas hoteleras (Dev y Olsen, 2000).

Las TIC se refieren a *“un término genérico que describe la unión de ordenadores, telecomunicaciones, electrónica y las tecnologías resultantes”* (Willcocks, 1994, p. 1). Más concretamente, es *“un término que engloba cualquier forma de tecnología empleada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus formas variadas (datos empresariales, conversaciones de voz, fotografías, dibujos, presentaciones multimedia y otras formas, incluidas aquellas todavía no inventadas)”* (Ryssel et al., 2004, p. 198).

Según explican Ruiz et al. (2010b), para la conceptualización de las TIC se han considerado dos grandes dimensiones, a saber: a) grado de progreso y b) compatibilidad de las TIC (Hausman y Stock, 2003; Wu et al., 2006). El grado de avance o progreso se define como la medida en que una empresa adopta la tecnología más sofisticada como indicador de la proactividad de la empresa en la adopción y aplicación de las TIC, para ofrecer soluciones a sus clientes por delante de los competidores (Wu et al., 2006). De otro lado, la compatibilidad o alineación de las TIC se refiere al grado en que las aplicaciones tecnológicas de una empresa son compatibles con las de sus socios de canal, entre ellos, sus clientes (Powell, 1992).

Los avances en las 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). En este sentido, Ordiz y Pérez (2000) han señalado que las nuevas tecnologías permiten aumentar el valor ofrecido al cliente. No por la aplicación de las TIC avanzadas en sí, sino porque, como veremos más adelante, éstas permiten gestionar de forma eficiente la información sobre el cliente (Piccoli, 2008) y, en consecuencia, favorecen la aplicación del marketing relacional (Ruiz et al., 2010b). Además, las TIC han permitido el rápido crecimiento del sector de los servicios a través de una mayor seguridad, comodidad, precisión, flexibilidad, variedad y confiabilidad de los procesos internos de gestión empresarial (Lapierre, 2000).

No obstante, si bien las tecnologías pueden mejorar la gestión de las relaciones con clientes y la personalización del servicio, existe poca consideración acerca de su influencia sobre los determinantes de la calidad de servicio. De hecho, las empresas han prestado tradicionalmente menos atención a la gestión de la información sobre el cliente que a los productos y servicios. Sin embargo, con la aparición de Internet y el revolucionario crecimiento del valor de la información, las TIC se han constituido como un elemento tan importante como los productos y servicios (Ruiz et al., 2009b).

El impacto de los avances tecnológicos sobre el rendimiento de la empresa, la productividad, o el valor ha sido examinado en la literatura bajo diversos enfoques (Lee y Connolly, 2010). Algunos investigadores descubrieron efectos positivos de la inversión en las TIC, mientras que otros revelaron influencia negativa o no significativa. Aquellos que encontraron resultados favorables consideran que las TIC son una herramienta necesaria para mejorar la productividad o para ahorrar costes en las empresas en general (p.e. Alpar y Kim, 1990; Mahmood y Mann, 1993; Rai et al., 1997; Bharadwaj et al., 1999; Bruque et al., 2003; McAfee y Brynjolfsson, 2008) y en los hoteles en particular (p.e. David et al., 1996; Cho y Olsen, 1998; Huo, 1998; Siguwaw et al., 2000; Piccoli, 2004; Ham et al., 2005). De otro lado, los estudios que no han logrado mostrar una correlación entre la inversión en las TIC y la productividad de la empresa se conocen como “la literatura paradoja de las TIC” (Brynjolfsson, 1993; Aral et al., 2006; Barua et al., 1995; Thorp, 1998; Hitt y Brynjolfsson, 1996), que, como veremos en las siguientes páginas, no excluye la investigación llevada a cabo en el entorno hotelero (Carr, 2003; Lee y Connolly, 2010).

2.1.2. La inversión en las TIC en el entorno hotelero

Tal y como explican Ruiz et al. (2012), existe un amplio consenso acerca de las ventajas que aporta la inversión en las TIC para la empresa en general y para los establecimientos hoteleros en particular (Frew, 2000; Minghetti, 2003; Buhalis y Law, 2008). En la literatura se han destacado las ganancias en términos de eficiencia operativa y la mejora en el servicio al cliente, hasta el punto de ser consideradas como uno de los factores clave del éxito en una organización (Law y Jogaratnam, 2005). Ello ha llevado a muchas empresas a invertir en aplicaciones tecnológicas, incluso en industrias tradicionalmente intensivas en factor trabajo como es el caso de la industria hotelera (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a; 2007b). No obstante, no es infrecuente que la empresa no obtenga la tasa de retorno esperada en este tipo de inversión.

Así, existe un debate entre aquellos que defienden más tecnología frente a menos tecnología (Palmer y Markus, 2000) y los que alertan de los peligros de invertir en exceso en las TIC, abogando por un cuidadoso análisis de la tecnología más apropiada, antes de invertir en la misma (Sethuraman y Parasuraman, 2005). De este modo, aunque los profesionales de las TIC defienden que mayores niveles de implementación de tecnología son siempre preferibles a bajos niveles de desarrollo de las mismas, diversos académicos sostienen que la “buena” tecnología es la tecnología “adecuada” (Palmer y Markus, 2000), esto es, las empresas deberían adoptar aquellas tecnologías que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos, evitando invertir en exceso (Sethuraman y Parasuraman, 2005). Por ello, antes de tomar una decisión de inversión en las TIC, se aconseja a los directivos analizar el principal tipo de cliente y las características de éste (Sharland, 2007), condicionando la priorización de ciertas aplicaciones TIC (Ruiz et al., 2012).

En cuanto a las ventajas de las tecnologías en la industria hotelera, según han señalado Ruiz et al. (2012), se han destacado las ganancias en términos de eficiencia interna; la mejora en el análisis del entorno para aumentar el conocimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias de los clientes; la captación y gestión de nuevos usuarios y la mejora de la experiencia del cliente en el establecimiento (Minghetti, 2003). Estas ventajas

son las razones esgrimidas por los profesionales de las TIC para defender que mayores niveles de implementación de tecnología son siempre preferibles a bajos niveles de desarrollo de las mismas (Ruiz et al., 2011b; 2012). Así, mientras que algunos autores consideran la tecnología como una inversión necesaria (Magnini et al., 2003), otros han destacado la importancia de considerar los factores vinculados a la demanda, tales como el principal tipo de cliente y sus características, al tomar decisiones de inversión en tecnología (Minghetti, 2003).

Por otra parte, según matizan Ruiz et al. (2012), se ha señalado que las TIC pueden generar una sensación de aislamiento, falta de control e ineptitud en algunos clientes (Mick y Fournier, 1998). Adicionalmente, los fallos en el diseño del servicio o en los procesos pueden ser fuente de insatisfacción en el cliente (Snellman y Vihtkari, 2003). Atendiendo a cuestiones relativas a la demanda, se ha considerado adicionalmente que, dado el comportamiento de búsqueda de variedad observado en los turistas vacacionales (Van Trijp et al., 1996; Inman, 2001), los hoteles se pueden sentir desincentivados a la hora de invertir en tecnologías orientadas a éstos debido a la baja probabilidad de que el turista repita su visita al establecimiento. Frente a este argumento se ha respondido que los turistas altamente satisfechos son más susceptibles de repetir la visita y de generar una comunicación boca-oído positiva (Anderson, 1998), lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes. Los efectos de este tipo de comunicaciones se han visto amplificados en los últimos años con la creciente popularización del boca-oído electrónico (Kim et al., 2001; Kim y Cha, 2002; Litvin et al., 2008), como veremos a continuación.

2.1.3. La evolución de las TIC en el entorno hotelero

Tal y como señalaron Sánchez et al. (2001), las empresas hoteleras inicialmente han estado poco dispuestas a utilizar las TIC. Sin embargo, a partir de los años 70 empiezan a invertir en tecnología, específicamente en Sistemas Centrales de Reservas (CRS) que con el tiempo han evolucionado en Sistemas Globales de Distribución (GDS). Estos primeros sistemas se centraban en la gestión individual de los hoteles y en la distribución del producto. Según matizan Martínez et al. (2006), han sido las grandes cadenas hoteleras las que

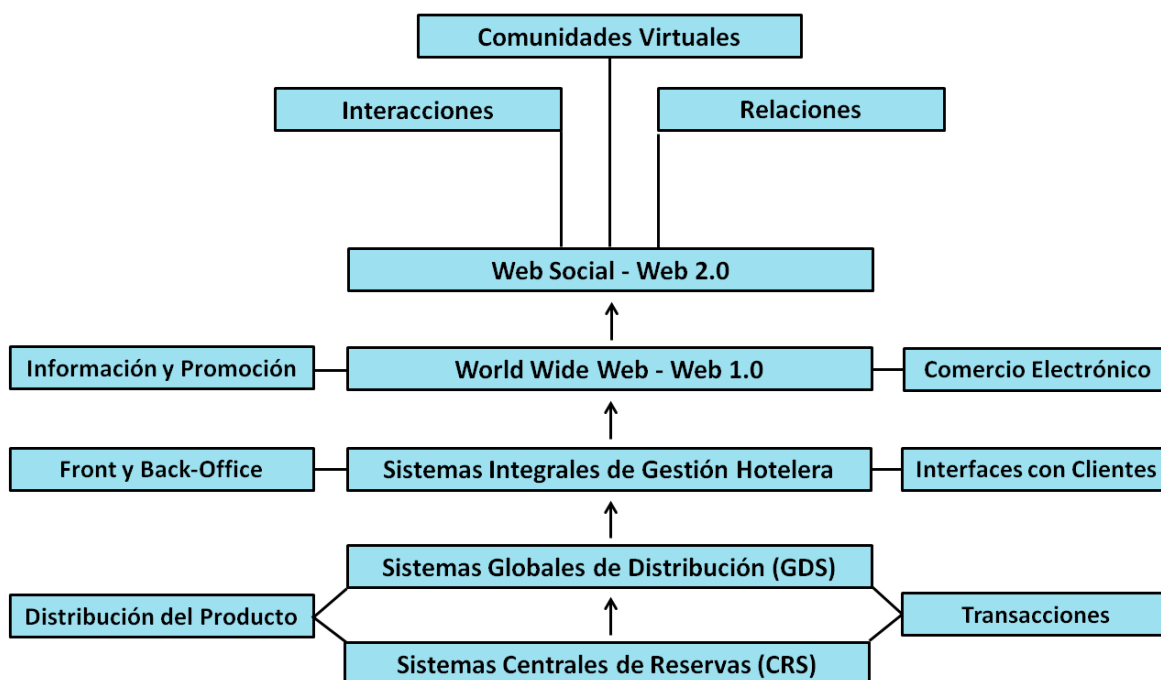
empezaron a usarlos para gestionar el inventario de sus habitaciones libres, como ya lo habían hecho anteriormente las compañías aéreas. Los primeros CRS tan solo eran capaces de gestionar el inventario de las habitaciones libres de un único hotel. Sin embargo, gracias a la evolución de las telecomunicaciones que permiten conectar ordenadores ubicados en zonas geográficas alejadas, posteriormente aparecieron aplicaciones capaces de gestionar el inventario de todos los hoteles de la cadena de forma conjunta (Buhalis, 2003). Además, con la aparición de los GDS, las agencias de viaje han podido contratar los servicios de las diferentes empresas turísticas, como compañías aéreas u hoteles, sabiendo en cada momento, gracias a la conexión con los CRS de los diferentes proveedores de servicio, el inventario real (Martínez et al., 2006).

Como explican Sánchez et al. (2001), poco tiempo después se crearon Sistemas Integrales de Gestión Hotelera con el objetivo de facilitar las operaciones de *front-office* (p.e. cuentas de clientes, gestión de recepción, gestión de habitaciones, etc.) y las operaciones de *back-office* (p.e. contabilidad, gestión de la productividad, recursos humanos, control de inventarios, estados financieros, etc.). Además, esos sistemas permiten el control de interfaces relacionados con el cliente/huésped (p.e. llaves electrónicas, tarjetas de pago, tarificación de llamadas realizadas desde las habitaciones, gestión de películas de pago, gestión de energía, etc.).

Sin embargo, la verdadera revolución vino con Internet, sobre todo en las funciones de información y comercialización de producto (Sánchez et al., 2001). En un principio, los hoteles utilizaron *World Wide Web*, actualmente nombrada Web 1.0, para proporcionar información, promover y distribuir sus productos (Buhalis y Main, 1998; Olsen y Connolly, 2000). Con la llegada de la Web 2.0 o la Web social, Internet se ha convertido en una herramienta para incentivar la interacción con los clientes a través de las comunidades virtuales, al igual que crear relaciones personalizadas y a largo plazo (Alarcón, 2011).

La Figura 4 refleja la evolución de las TIC en las empresas hoteleras.

Figura 4. Evolución de las TIC en las empresas hoteleras



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al. (2001)

2.1.4. Las TIC desde la perspectiva relacional

A partir de los años 90, la utilización de las nuevas tecnologías en las empresas hoteleras ha empezado a ser considerada no solo en términos de productividad, sino también en términos de beneficios intangibles como el servicio al cliente y la satisfacción (Cho y Connolly, 1996; Siguaw y Enz, 1999; Law y Jogaratnam, 2005) y como un incentivo para crear relaciones intra-organizativas, inter-organizativas y con los consumidores (Buhalis y Main, 1998; Morrison et al., 1999; Bai et al., 2003; Jang et al., 2006; Daghfous y Barkhi, 2009). Las TIC han permitido almacenar y procesar una gran cantidad de información de los clientes para, posteriormente, llevar a cabo campañas personalizadas de marketing que permitan satisfacer mejor las necesidades específicas de cada cliente particular (Shapiro y Varian, 2000). Por tanto, es imprescindible reconocer el impacto de las nuevas tecnologías en general y de Internet en particular en el desarrollo del marketing relacional (Moller y Halinen, 2000; Gummesson, 2002; Sheth, 2002; Durkin y Howcroft, 2003; Ruiz et al., 2010b). Por ello, en primer lugar, nos centraremos en el papel que desempeñan las TIC en la gestión

de información sobre el cliente por parte de la empresa. Y en segundo lugar, abordaremos más detenidamente la nueva Web Social, que ha experimentado un extraordinario crecimiento por ser un medio con infinitas posibilidades de comunicación y poder de influencia (Alarcón, 2011) y donde el enfoque relacional alcanza su cenit. A partir de ahí, explicaremos las características y los beneficios que aporta este nuevo fenómeno online tanto para los consumidores como para las empresas.

2.1.4.1. El papel de las TIC en la gestión de la información sobre el cliente

La gestión de la información se define como *“el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades”* (Bustelo y Amarilla, 2001, p. 228). La información se puede convertir en una ventaja competitiva para las empresas, dado que es costosa de producir, pero barata de reproducir y de distribuir ya que no desaparece una vez sea consumida (Piccoli, 2008).

Rivera (2009) señala los pasos necesarios para llevar a cabo una correcta gestión de información. En primer lugar, conocer a los clientes contando con la información más actualizada posible. En segundo lugar, gestionar la información eficientemente apoyándose en las tecnologías más avanzadas y más innovadoras del mercado. Y en tercer lugar, saber utilizar e interpretar la información correctamente, integrando todo el proceso de gestión de la información a través de nuevas tecnologías.

En este sentido, las TIC se han convertido en una herramienta imprescindible para la gestión de la información (Piccoli, 2008). La aplicación de distintas TIC permite disponer de información en tiempo real y aumentar las fuentes de obtención de la información, facilitando la mejora de la gestión de la empresa/hotel a través del mejor conocimiento del cliente/huésped (Figuroa y Talón, 2006). Además, si una empresa dispone de una información detallada sobre sus clientes y si continuamente analiza y actualiza los datos, no solo podrá clasificarlos con bastante precisión, sino que como consecuencia podrá crear los programas de Comunicación Integrada de Marketing diferenciados. Por tanto, la información recogida sobre el cliente tendrá un papel muy importante en el momento de elaborar las

campañas de comunicación (Peltier et al., 2003), pero también a la hora de diseñar los programas de lealtad del cliente (Palmer et al., 2000; Uncles et al., 2003).

Además, el servicio al cliente que presta una empresa está positivamente relacionado con la calidad de la información intercambiada a través de sistemas de información. De hecho, una correcta gestión de información puede diferenciar un producto mediante el servicio al cliente al mismo tiempo que consolidar relaciones con ellos. Consecuentemente, los establecimientos hoteleros que fijan como objetivo estratégico el servicio al cliente tienen que incorporar las herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de información con tal de contribuir más estrechamente a lograrlo (Martínez y Pérez, 2004). Por tanto, el almacenamiento de los datos sobre las características socio-económicas, las características del estilo de vida y los gastos individuales del huésped puede contribuir significativamente al conocimiento en una empresa hotelera (Palmer et al., 2000). Sin embargo, un gran número de hoteles no busca obtener esas informaciones, sino que utilizan sus programas de lealtad del cliente con el objetivo de premiar a los huéspedes en proporción a sus gastos (Ranby, 1995). Estos programas pueden ser considerados como limitados, dado que ofrecen pocas posibilidades para desarrollar relaciones *one-to-one* y son menos eficaces si se busca obtener lealtad afectiva del cliente/huésped.

Con todo, podemos concluir que el verdadero desafío de las empresas hoteleras no consiste solo en desarrollar los sistemas de información estructurados, sino en utilizar la información recogida de forma eficaz, con el objetivo de personalizar sus productos y servicios según las necesidades de cada cliente. Esto proporcionará el valor añadido al consumidor e incentivará la repetición de compra (Shoemaker y Lewis, 1999; Palmer et al., 2000; Piccoli, 2008).

2.1.4.2. La Web social: Características y beneficios

Como mencionamos anteriormente, la rápida adopción de las nuevas tecnologías sociales ha hecho que Internet se convierta en uno de los más importantes canales de comunicación y de distribución para muchas empresas (Celaya, 2008), incluidas las hoteleras (Dwivedi et al., 2007; O'Connor, 2010; Verma et al., 2012; Lee et al., 2013). Si antes Internet servía

básicamente como canal de búsqueda y oferta de información, con la llegada de la Web 2.0 se ha transformado en un lugar donde se premia a aquellas empresas que ofrecen una personalización de sus contenidos y la posibilidad de crear comunidades para colaborar y compartir. De hecho, muchos usuarios descubren bienes y servicios en la Web 2.0 y deciden comprarlos a través de este medio (Alarcón, 2011).

En este nuevo entorno digital, el usuario se ha convertido en el centro de la información, a la vez que actúa como el generador activo del contenido. Aparecen así nuevas formas de software sociales, como por ejemplo blogs, chats, foros y comunidades virtuales que promueven una mayor participación e interacción, aportando a la vez grandes implicaciones comerciales. A partir de ahí, los consumidores ejercen una influencia cada vez mayor sobre los productos y servicios, y en consecuencia, sobre las herramientas y estrategias utilizadas para la comercialización de los mismos (Riegner, 2007).

Por su parte, Cobo y Pardo (2007) han establecido cuatro líneas principales de la Web Social:

- 1) Redes sociales virtuales: herramientas diseñadas para la creación de páginas web que facilitan y promueven la formación de espacios de intercambio social y comunidades.
- 2) Contenidos generados por el usuario: información originada por cualquier usuario en espacios virtuales, mediante herramientas que permiten la lectura y escritura online, así como su distribución e intercambio.
- 3) Organización social e inteligente de la información: herramientas y recursos que facilitan clasificar, etiquetar, jerarquizar y ordenar la información.
- 4) Aplicaciones y servicios (*mashup*): permiten mezclar recursos de páginas web diferentes con el fin de obtener lo mejor de cada una de ellas y ofrecer servicios de valor añadido al usuario.

O'Connor (2010) ha señalado que es importante observar cómo son presentados los hoteles británicos en Tripadvisor con el fin de mejorar la gestión de la imagen y el posicionamiento del hotel. Sin embargo, según matizan Dwivedi et al. (2007), con la proliferación de los blogs, foros, y otras páginas web parecidas, los hoteles están perdiendo

cada vez más control sobre lo que se escribe sobre ellos en el entorno online. Por ello, es muy importante estar al tanto de las tendencias y tener estrategias para hacer frente a este medio emergente de intercambio de información. Es más, Lee et al. (2013) sugieren que las empresas hoteleras deberían reducir su excesiva dependencia de agencias de viajes online, mientras aún mantienen una relación con este importante canal de distribución.

Del mismo modo, Verma et al. (2012) han evidenciado que tanto los turistas que viajan por negocios como aquellos que viajan por ocio utilizan los motores de búsqueda o las “agencias de viajes online”, como por ejemplo, Expedia, Booking, Travelocity, etc., para aprender más acerca de los hoteles disponibles. En concreto, los turistas suelen usar diferentes software sociales en distintas etapas de su proceso de compra. Así, comienzan con consulta de motores de búsqueda online para ver que hoteles están disponibles en su destino. Después de haber leído la información en Google, Yahoo o Bing (como ejemplos posibles), muchos visitan agencias de viajes online. Es durante esta fase cuando los comentarios de otros usuarios publicados en las comunidades virtuales como Tripadvisor tienen el mayor impacto. Sin embargo, una vez que los consumidores toman la decisión, los motores de búsqueda dejan de ser el medio dominante, pues los clientes son más propensos a visitar páginas web de hoteles. Así, a la hora de contratar los servicios del hotel, los consumidores suelen preferir las páginas web del mismo o las agencias de viaje online.

A partir de ahí podemos concluir que gracias a la posibilidad de comunicación que ofrece la Web Social, los individuos confían en los mensajes proporcionados por otros consumidores transmitidos a través de la comunicación boca-oído (foros, sitios de evaluación de producto, etc.) (Torres, 2008). De hecho, entre los aspectos que han propiciado el auge de este nuevo medio online, cabe destacar que el modelo de crecimiento de estas plataformas se basa fundamentalmente en la técnica de comunicación boca-oído, es decir, el proceso viral en el cual un número inicial de usuarios invita a sus conocidos, mediante correo electrónico, a unirse a la página web en cuestión. Los nuevos participantes repiten el proceso, incrementándose rápidamente el número total de miembros (Alarcón, 2011). Además, estas aplicaciones ofrecen a los usuarios funcionalidades diversas, como la capacidad de crear nuevos contactos, perfiles públicos, diferentes formas de conexión social online, etc. Todas

estas soluciones se fundamentan en tres variables conocidas como “las 3Cs” (INTECO, 2008), es decir: a) comunicación, debido a que ayudan a la puesta en común de conocimientos; b) comunidad, puesto que ayudan a encontrar e integrar comunidades; y c) cooperación, porque ayudan a realizar actividades entre varios miembros.

De otro lado, como señala Alarcón (2011), cabe precisar los beneficios que las comunidades virtuales pueden ofrecer a las empresas, puesto que todos los comentarios disponibles en las redes sociales virtuales, voluntariamente subidos por los usuarios, son una fuente de información valiosa para la empresa. En este sentido, la empresa puede disponer de datos sobre sus clientes, su personalidad y estilos de vida. Además, llega a conocer las tendencias actuales, la aparición de nuevos mercados, las opiniones sobre un determinado producto o servicio, etc. (Celaya, 2008).

Con todo, las empresas pueden analizar el comportamiento de los usuarios. Es decir, pueden descubrir quienes son los usuarios más activos o líderes que suelen comprar primero y que pueden iniciar un proceso viral. Si la empresa localiza a este tipo de usuarios, puede centrarse en ellos para que puedan comenzar un proceso de comunicación boca-oído positivo, puesto que los consumidores tienen mucho más en cuenta las recomendaciones de personas cercanas que las realizadas a través de mensajes publicitarios masivos. Esto automáticamente se convertirá en una reducción en costes de marketing, pudiendo prescindir de ciertas campañas de comunicación (Flavián et al., 2007). Además, si analiza el comportamiento de los usuarios de una comunidad virtual, una empresa puede obtener la información de mercado muy útil para la toma de decisiones. Por ejemplo, los comentarios realizados por los miembros de una red pueden ser una importante fuente de información para el desarrollo de nuevos productos o servicios por parte de la empresa o de orientación sobre las acciones de marketing más adecuadas para su público objetivo (González y Aparici, 2008).

Del mismo modo, las comunidades virtuales son una herramienta eficaz de atención al cliente y marketing relacional. Gracias a los perfiles, la empresa puede ir actualizando la información en todo momento y así tener informado al cliente. No solo estas actualizaciones se pueden realizar sin coste alguno, sino, gracias a este espacio de comunicación entre la

marca y sus diferentes clientes, se genera un sentimiento de confianza y de pertenencia a una comunidad (Flavián et al., 2007; González y Aparici, 2008).

Por último, la Web social puede facilitar la creación y desarrollo de la marca. Numerosos autores han señalado que las redes sociales permiten a las empresas comunicarse con sus clientes objetivo, lo que favorece una creación y conocimiento de marca, una mejora de la calidad percibida en los productos y un reforzamiento de la lealtad y la confianza, además de la creación de una imagen innovadora de marca por el simple hecho de participar en este medio (p.e. Hagel y Armstrong, 1997; Barnatt, 1998; Wang Y. et al., 2002; Kardaras et al., 2003; Flavián et al., 2007; González y Aparici, 2008).

2.2. Revisión empírica de las TIC en el entorno hotelero

2.2.1. Las aplicaciones tecnológicas en el entorno hotelero

Las empresas hoteleras se encuentran en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de las TIC en comparación con las empresas que operan en otras industrias (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a; 2007b). Así, los establecimientos hoteleros cuentan con una amplia gama de aplicaciones tecnológicas (Law y Jogaratnam, 2005; eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a, 2007b) que permiten reemplazar sistemas ya existentes, mejorando la eficiencia operativa de la organización (Law y Jogaratnam, 2005).

Según explican González y Gil (2006), las soluciones tecnológicas que se diseñan para proporcionar información de apoyo a los servicios ofrecidos por los hoteles son herramientas esenciales, ya que permiten producir servicios en función de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. En primer lugar, les facilitan mayor flexibilidad operativa en el momento cuando deben de adaptarse a las distintas situaciones cambiantes del entorno. En segundo lugar, proporcionan apoyo en el desarrollo de estrategias de búsquedas de nuevas formas para su distribución. Y en tercer lugar, facilitan la obtención de habilidades y capacidades que mejoran la posición competitiva del hotel. A partir de ahí, los directivos pueden conocer los atributos del servicio desde la perspectiva de los clientes, el

funcionamiento del servicio que se está prestando y los resultados de los medios relacionados con él.

En la literatura se puede identificar un gran número de aplicaciones TIC en las empresas hoteleras (véase Cuadro 12). Así, las TIC se pueden evaluar a través de las actividades de *front-office* (p.e. relaciones con clientes, reservas, comida y bebida, servicio de limpieza, etc.) y *back-office* (p.e. recursos humanos, contabilidad, minería de datos, etc.) (Baggio, 2004), combinadas con un conjunto de aplicaciones hardware y software (Law y Jogaratnam, 2005; Ruiz et al., 2011a) y distintas alternativas de conexión a Internet (Siguaw et al., 2000; García, 2002; Sahadev e Islam, 2005; Ruiz et al., 2011a).

Así, por ejemplo, hay hoteles que han mejorado el acceso Wi-Fi para los clientes al mismo tiempo que han desarrollado la integración del servicio de televisión interactiva no sólo para obtener información completa del hotel, sino también para solicitar servicios de manera más cómoda, al igual que realizar las reservas para próximas estancias (González y Gil, 2006). Además han mejorado algunas herramientas ya existentes en los sistemas informativos, como por ejemplo las nuevas funcionalidades del *check-out* electrónico desde las habitaciones (Sahadev e Islam, 2005) y la integración en el sistema de gestión financiera del pago electrónico vía Web (Ruiz et al., 2011a).

Cuadro 12. Las aplicaciones TIC en el entorno hotelero

AUTORES	APLICACIONES TIC	ÍTEMS	ESCALA / METODOLOGÍA	MUESTRA
Siguaw et al. (2000)	1. Reservas a través de Internet	1	<i>Likert de 5 puntos.</i> Encuestas y entrevistas. Estudio de casos. Análisis descriptivo. ANOVA.	5.287 hoteles en EE.UU.
	2. Sistemas de gestión de correo electrónico	1		
	3. Modem en las habitaciones	1		
	4. Buzón de voz	1		
	5. Guía interactiva de televisión	1		
	6. Uso de la teleconferencia	1		
	7. Cajero automático	1		
	8. Conexión a Internet en las habitaciones	1		
	9. Alquiler de móviles	1		
	10. Fax en las habitaciones	1		
García (2002)	1. Inversión en ordenadores	1	<i>N/D*</i>	120 hoteles en la provincia de Valencia, España (60 en la capital)
	2. Renovación del software	2	Encuestas.	
	3. Sistemas de información	4	Análisis descriptivo.	
	4. Conexión a Internet + medio de conexión	1 + 3		

	5. Uso del correo electrónico + frecuencia del uso	2 + 3		
	6. Uso de la World Wide Web	5		
	7. Reservas a través de Internet	2		
	8. Uso de la videoconferencia	2		
Sigala (2003)	1. TIC en la sección de habitaciones 2. TIC en la sección de comida y bebida 3. TIC en las habitaciones 4. TIC en general 5. Sistemas de gestión de propiedades 6. Sitio web 7. E-mail 8. Intranet 9. Extranet 10. Almacén de datos	10 4 6 8 6 6 7 7 7 6	<i>Likert de 9 puntos.</i> Cuestionario estructurado auto-administrado. Técnica DEA. Prueba <i>t</i> ANOVA. Prueba de Chi-cuadrado. Correlación de Pearson. Prueba de Scheffé.	Directores de 93 hoteles de tres estrellas en Reino Unido
Baggio (2004)	1. Front-office 2. Back-office	15 11	<i>Likert de 5 puntos.</i> Cuestionario estructurado auto-administrado. Método Delphi.	Directores de 100 hoteles de tamaño medio en Italia
Law y Jogaratnam (2005)	1. Sistemas operativos 2. Software 3. Hardware 4. TIC ligadas a huéspedes 5. Página de inicio en Internet 6. Sistema integral información y reservas (<i>CRS</i>)	9 10 12 9 6 1	<i>N/D*</i> Entrevistas en profundidad. Análisis descriptivo.	21 directores de hoteles en Hong Kong, China
Sahadev e Islam (2005)	1. Reservas a través de correo electrónico 2. Reservas online en tiempo real 3. Sistemas de distribución global (<i>GDS</i>) 4. Conexión a Internet en el hotel 5. Conexión a Internet en las habitaciones 6. Conexión inalámbrica en el hotel 7. Red de área local en el back office 8. Software de administración de propiedades 9. <i>e-check-out</i> desde las habitaciones	1 1 1 1 1 1 1 1 1	<i>N/D*</i> Cuestionario. Análisis descriptivo. Análisis de regresiones.	Ejecutivos de 95 hoteles en Tailandia
Ruiz et al. (2011a)	TIC DE USO INTERNO 1. Hardware 2. Conexión a redes 3. Software 4. Uso TIC durante la estancia del huésped TIC DE USO EXTERNO 5. Gestión de clientes (<i>CRM</i>) 6. Comunicación con clientes 7. Soportes publicitarios/promocionales 8. Recepción de pedidos online	17 5 7 12 4 5 5 12	<i>Likert de 5 puntos.</i> Cuestionario estructurado. Análisis descriptivo. ANOVA. Prueba de Tukey.	Directivos de 200 hoteles españoles de tres, cuatro y cinco estrellas en Madrid, Barcelona y Valencia, España

*N/D = No disponible

Fuente: Elaboración propia

Además, partir de una extensa revisión de la literatura, Ruiz et al. (2010a; 2011a) han reagrupado las aplicaciones tecnológicas en las TIC de uso interno de un lado, y las de TIC de uso externo de otro (véase Cuadro 13).

Así, las TIC de uso interno engloban distintas dotaciones hardware (p.e. PC sobremesa, PC portátil, agenda electrónica-PDA, móvil 3G, sistema de posicionamiento global-GPS, sistema de tele-vigilancia, pantalla LCD y táctil, TV y DVD en habitaciones, teléfono e hilo musical en habitaciones, inteligencia ambiental) y software del hotel (p.e. aplicaciones ofimáticas, aplicaciones específicas departamentales, operaciones de análisis de información y gestión de informes, gestión de proyectos, simuladores, sistemas expertos). Además, las TIC internas incluyen varios tipos de conexión a redes (p.e. conexión a Internet por RTC/RDSI/ADSL/cable/MTU/PLC/LMDS, red de área local por cable (LAN), red de área local *Wi-Fi* (W-LAN), *bluetooth*, *world wide interoperability* (WiMAX)), al igual que los procesos de negocio integrados (p.e. Intranet, sistemas ERP, seguimiento online del tiempo de producción, facturación electrónica).

Una gran mayoría de estas aplicaciones son utilizadas por los empleados y directivos del hotel para la gestión interna del establecimiento, mientras que otras son al servicio del huésped durante su estancia. Estas últimas se refieren tanto al equipamiento del que disponen las habitaciones (p.e. TV digital por satélite, TV por cable, TV digital terrestre, TV interactiva, DVD, hilo musical, teléfono analógico, teléfono digital, inteligencia ambiental), como a las aplicaciones tecnológicas disponibles en las áreas públicas (p.e. pantalla LCD, pantalla táctil).

De otro lado, las TIC de uso externo se refieren a las operaciones de marketing electrónico y ventas (p.e. distintos soportes publicitarios y promocionales, recepción de pedidos online, tecnologías de autoservicio) y a la gestión de clientes (CRM) (p.e. sistemas de información sobre clientes (CIS), actividades de marketing directo y marketing viral, programa de lealtad). Asimismo, engloban las aplicaciones TIC ligadas a clientes (p.e. buscadores y metabuscadores, comparadores y predictores de precios, comunidades virtuales Web 2.0, webs de subastas) y el aprovisionamiento electrónico (p.e. envío y

recepción de pedidos online, utilización de TIC para el aprovisionamiento, sistemas TIC conectados a los proveedores, gestión de inventario online).

Cuadro 13. Catálogo de las TIC aplicadas en el entorno hotelero

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

Fuente: Ruiz et al. (2010a), a partir de Buhalis (1998); eBusiness W@tch (2006); Observatorio (2007a; 2007b); Buhalis y Law (2008)

Respecto al uso externo de las TIC, González y Gil (2006) han señalado que, con el fin de asegurar un nivel de calidad elevado, se pueden ofrecer servicios adicionales y crear servicios hoteleros percibidos como nuevos debido al uso de canales de distribución informatizados. Por este motivo cada vez más hoteles renuevan totalmente sus páginas web incorporando funciones nuevas (por ejemplo, las reservas online con o sin pasarela pago, recepción de pedidos a través de las operaciones de *m-commerce*, es decir desde teléfonos móviles), a la vez que integran dichos procesos con distintas agencias de viajes y turoperadores (Ruiz et al., 2010a). Además, adoptan sistemas de gestión y reservas de los destinos turísticos, ofreciendo servicios en los paquetes dinámicos. Asimismo, diseñan programas de lealtad a través del servicio electrónico (González y Gil, 2006) y potencian distintas actividades de marketing directo, ofreciendo al consumidor un trato individual a través del correo electrónico y de marketing viral e incentivando la transmisión del mensaje por los consumidores, especialmente a través de redes sociales y otros medios electrónicos (Ruiz et al., 2010a).

2.2.1.1. La implementación de las TIC en el entorno hotelero

Varios autores se han centrado en el análisis del grado de implementación de las TIC por parte de las empresas hoteleras, así como de las ventajas y dificultades derivadas de las mismas (e.g. Buhalis, 1998; Buick, 2003; Lee et al., 2003; Ma et al., 2003; Magnini et al., 2003; Manes et al., 2003; Murphy et al., 2003; Piccoli et al., 2003; Sancho, 2004; Law y Jogaratnam, 2005; Wolff, 2005; eBusiness W@tch, 2006; Martínez et al., 2006; Galloway, 2007; Kothari et al., 2007; Observatorio, 2007a, 2007b; Irvine y Anderson, 2008; Buhalis y Law, 2008).

Por lo que respecta al grado de implementación de las TIC en la industria hotelera, si bien se ha destacado su elevado nivel de tecnificación en comparación con otras industrias (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a; 2007b), no todas las tecnologías son aplicadas por todo tipo de hoteles (Martínez et al., 2006). En concreto, se han identificado ciertas tecnologías, como es el caso de la inteligencia ambiental, que resultan más o menos adecuadas en función del perfil del hotel (Manes et al., 2003). En este sentido, se ha señalado que el uso estratégico de estas TIC en marketing constituye una de las principales

oportunidades de las que dispone la industria hotelera en la actualidad (Ruiz et al., 2011a; 2011b).

Sin embargo, Ruiz et al. (2010a) han señalado que debido a la complejidad de las soluciones tecnológicas, existe un nivel bajo de entendimiento de sus posibilidades, de cómo funcionan y del valor que pueden proporcionar a los directivos de los hoteles (Magnini et al., 2003). Asimismo, Martínez et al. (2006), precisan estudiar con mayor profundidad el estado actual de los sistemas de información de los establecimientos hoteleros para definir cómo deberían ser y cómo deberían implementarse. En este sentido, González y Gil (2006) sugieren que es importante que los hoteles conozcan el modo en que su competencia y sus clientes están empleando soluciones tecnológicas, al igual que el valor que asignan a las innovaciones en TIC que han incorporado en el servicio hotelero y en los procesos que lo configuran. Además, indican que no es suficiente aplicar las TIC, sino que es necesario desarrollar una habilidad para usarlas mejor que la competencia y considerar su gestión como un factor estratégico clave, con el fin de obtener mejores resultados y ventajas competitivas.

Con todo, podemos concluir que la implementación de distintas aplicaciones TIC en hoteles se orienta al aumento de la eficiencia interna, al análisis del entorno para aumentar el conocimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias de los clientes, a la captación y la gestión de nuevos usuarios y a la mejora de la experiencia del cliente en el establecimiento (Ruiz et al., 2010a). De hecho, las compañías hoteleras de éxito serán aquellas que utilicen las TIC de forma eficaz para satisfacer inmediatamente los deseos y las necesidades cambiantes de los consumidores, diferenciándose así de la competencia (Olsen y Connolly, 2000).

2.2.2. La investigación empírica en torno a las TIC en el entorno hotelero

Para poder identificar los aspectos principales en los que se centra la investigación sobre la tecnología, hemos revisado 60 estudios empíricos sobre las TIC en la industria hotelera. Tal y como se presenta en el Cuadro 14, hemos observado las mismas variables de

clasificación que han sido utilizadas durante la revisión empírica de la CIM, basándonos, además, en el mismo intervalo de tiempo, es decir, desde 2000 hasta 2013. Además, cabe destacar que durante la revisión de la investigación empírica en torno a las TIC, nos hemos centrado solo en los estudios llevados a cabo en la industria hotelera, debido a la abundancia de la literatura sobre las TIC en este entorno específico.

Con todo, en las siguientes páginas comentaremos los siguientes aspectos: a) objeto de la investigación sobre las TIC en las empresas hoteleras; b) alcance geográfico de la investigación en torno a las TIC; c) las TIC desde la perspectiva del consumidor; y d) distintas conclusiones a las que han llegado los estudios empíricos acerca del empleo de las TIC, subrayando sus inconvenientes y evidenciando sus ventajas competitivas.

2.2.2.1. Alcance geográfico de la investigación empírica en torno a las TIC

En cuanto al alcance geográfico de la investigación empírica en torno a las TIC, la mayoría de los estudios revisados ha examinado las TIC en los siguientes países:

- España (p.e. Sánchez et al., 2001; García, 2002; Sánchez y Corró, 2002; Abella et al., 2004; Claver et al., 2004; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Figueroa y Talón, 2006; Menéndez et al., 2006; García y Sancho, 2008; Jaume y Tudurí, 2008; Rodríguez et al., 2008; Izquierdo et al., 2010; Gil et al., 2011; Ruiz et al., 2011a; 2012; 2013).
- Estados Unidos (p.e. Siguaw et al., 2000; Ho et al., 2003; Beldona y Cobanoglu, 2007; Morosan y Jeong, 2008; DiPietro y Wang, 2010; Verma et al., 2012; Oh et al., 2013).
- Reino Unido (p.e. Paraskevas y Buhalis 2002; Luck y Lancaster, 2003; Sigala, 2003; Santomà, 2004; O'Connor, 2010; Li et al., 2012).
- China (p.e. Lam et al., 2007), específicamente Hong Kong (p.e. Law y Jogaratnam 2005; Lam et al., 2007) y Taiwán (p.e. Wang y Wang, 2010).
- Corea del Sur (p.e. Ham et al., 2005; Kim T. et al., 2008; Huh et al., 2009).
- Croacia (p.e. Praničević, 2008; Šerić y Gil, 2012; Ruiz et al., 2012; Šerić et al., 2013).

Cuadro 14. La investigación empírica en torno a las TIC en el entorno hotelero: Una revisión (2000-2013)

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Siguaw et al. (2000)	Examinar la utilización de las innovaciones tecnológicas en todos los sectores hoteleros.	Encuestas y entrevistas. Estudio de casos. Análisis descriptivo. ANOVA.	5.287 hoteles en EE.UU.
Gilbert y Powel (2001)	Identificar los cambios en el uso de la página web por los hoteles. Buscar evidencias de adopción de marketing relacional como estrategia para el desarrollo de las páginas web y el uso de las nuevas tecnologías. Explorar el uso de multimedia en las páginas web.	Análisis del contenido llevados a cabo en 1997 y 1999.	140 páginas web de hoteles disponibles en <i>Yahoo hotel Web sites</i>
Heart et al. (2001)	Analizar los siguientes aspectos: a) la utilización de las TIC; b) la satisfacción con todas las aplicaciones; y c) la innovación tecnológica.	Encuesta de proveedor. Encuesta estructurada. Análisis descriptivo. Prueba U de Mann-Whitney.	Directores de 70 hoteles israelíes en la fase preliminar y 60 en la fase comprensiva (23 de la fase preliminar y otros 37)
Sánchez et al. (2001)	Determinar el grado de implementación de las Tecnologías de la Información (TI) y su importancia para explicar distintos tipos de organizaciones hoteleras.	Encuestas postales. Análisis descriptivo. Análisis de segmentación.	Directivos de 120 hoteles en Andalucía, España
García (2002)	Estudiar el grado de implantación de las nuevas tecnologías y de los servicios que ofrece Internet para la distribución y comercialización de productos.	Encuestas. Análisis descriptivo.	120 hoteles en la provincia de Valencia, España (60 en la capital)
Paraskevas y Buhalis (2002)	Examinar las aplicaciones de los proveedores de servicios, la percepción de las TIC y la participación en las decisiones relativas a su implementación	Encuesta abierta por correo electrónico. Análisis de contenido en dos fases. Análisis descriptivo.	106 directores de hoteles independientes en Reino Unido y Grecia
Sánchez y Corró (2002)	Investigar la situación actual y perspectivas futuras del uso de las nuevas tecnologías desde la perspectiva del impacto que las TIC tienen sobre las necesidades de cualificación de los trabajadores.	Entrevistas personales en profundidad. Método Delphi.	50 expertos de la industria hostelera andaluza
Frey et al. (2003)	Explorar el nivel y calidad de respuesta a los correos electrónicos que han sido enviados por los autores, en función de potenciales clientes.	Correos electrónicos enviados por los autores. Análisis descriptivo. Prueba de Chi-cuadrado. Prueba de Kruskal-Wallis.	200 hoteles en Suiza
Ho et al. (2003)	Analizar el nivel de la respuesta de los hoteles y comprobar si la calidad de la respuesta ha cambiado respecto al estudio llevado a cabo en 1988.	Correos electrónicos enviados por los autores. Análisis descriptivo. Prueba de Chi-cuadrado.	100 hoteles con 250-449 habitaciones en EE.UU, Canadá, México y el Caribe

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Lee et al. (2003)	Investigar el uso de las TIC y entender las percepciones de los directores de marketing acerca de su impacto sobre el servicio global y la lealtad del cliente.	Cuestionarios. Análisis descriptivo.	30 directores de marketing de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Australia
Luck y Lancaster (2003)	Explorar el nivel de utilización de CRM - <i>Customer Relationship Management</i> .	Cuestionario electrónico. Análisis descriptivo. Prueba U de Mann-Whitney. Prueba de Chi-cuadrado.	Ejecutivos de 17 hoteles de "Grupos de hoteles" en Reino Unido
Murphy et al. (2003)	Analizar las respuestas a los correos electrónicos y las páginas web de los hoteles.	Correos electrónicos. Análisis de contenido. Prueba de Chi-cuadrado. ANOVA.	200 hoteles en Suiza
Sigala (2003)	Proponer una metodología para evaluar el impacto de las TIC sobre la productividad.	Cuestionario estructurado auto-administrado. Técnica DEA. Prueba <i>t</i> . ANOVA. Prueba de Chi-cuadrado. Correlación de Pearson. Prueba de Scheffé.	Directores de 93 hoteles de tres estrellas en Reino Unido
Abella et al. (2004)	Estudiar el impacto del comercio electrónico sobre la gestión hotelera y analizar sus relaciones con: a) la estrategia y la estructura corporativa; b) los sistemas corporativos; y c) la gestión de los recursos humanos.	Cuestionario estructurado auto-administrado. Análisis descriptivo. Prueba de Chi-cuadrado.	Directores de 60 hoteles en Aragón, España
Baggio (2004)	Analizar el uso de distintas aplicaciones TIC.	Cuestionario estructurado auto-administrado. Método Delphi.	Directores de 100 hoteles de tamaño medio en Italia
Claver et al. (2004)	Destacar el papel de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) y los Sistemas de Información (SI) y averiguar la relación que desempeñan con: a) la gestión de personal; b) la calidad; y c) la rentabilidad.	Cuestionario mediante entrevista personal. Análisis descriptivo. Correlación de Pearson y Spearman. Prueba de Kruskal-Wallis.	Directores de 112 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la provincia de Alicante, España
Fuentes et al. (2004)	Analizar las características de las páginas web, detectar sus debilidades y determinar su eficiencia.	Análisis de contenido. Análisis descriptivo.	Páginas web de las 35 cadenas hoteleras españolas y 15 portuguesas
Santomà (2004)	Investigar la calidad en las comunicaciones con los clientes y en las aplicaciones TIC. Estudiar la posición de los principales hoteles de Barcelona en comparación con los hoteles ubicados en otras capitales europeas.	Técnica del cliente misterioso. Análisis cuantitativo y cualitativo.	72 hoteles de cuatro y cinco estrellas en Barcelona (15), París (22), Berlín (10), Londres (14) y Roma (11)
Ham et al. (2005)	Examinar las opiniones de los empleados sobre el impacto de distintas aplicaciones TIC en los resultados de las operaciones hoteleras.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Análisis factorial. Valoración de fiabilidad. Análisis de regresión múltiple.	648 empleados de 13 hoteles de cinco estrellas y ocho hoteles de cuatro estrellas en Seúl, Corea del Sur

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ENTORNO HOTELERO

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Law y Hsu (2005)	Investigar las percepciones de los consumidores acerca de las dimensiones importantes de las páginas web de los hoteles.	Entrevistas personales. Análisis de contenido.	304 viajeros que han visitado las páginas web de los hoteles
Law y Jogaratnam (2005)	Analizar las aplicaciones tecnológicas.	Entrevistas en profundidad. Análisis descriptivo.	21 directores de hoteles en Hong Kong, China
Sahadev e Islam (2005)	Analizar el impacto de los factores internos y externos sobre la tendencia hotelera de utilizar las TIC.	Cuestionario. Análisis descriptivo. Análisis de regresiones.	Ejecutivos de 95 hoteles en Tailandia
Winata y Mia (2005)	Investigar el papel del uso de las TIC por parte de los directores en relación a los resultados que perciben y la participación presupuestaria.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Modelo de regresión y correlación.	74 directores de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Australia
Essawy (2006)	Explorar la facilidad de uso de la página web del hotel como el determinante de la compra y de la intención de repetirla online.	Técnica inductiva de tipo cualitativo – análisis de protocolos.	Tres grupos de cuatro personas de compradores frecuentes por Internet, que analizaron las páginas web de hoteles del Reino Unido
Figueroa y Talón (2006)	Analizar la inversión en las TIC y sus efectos. Averiguar el nivel de utilización de las TIC. Estudiar las conectividades entre las distintas TIC utilizadas.	Encuestas. Análisis descriptivo. Tabla de contingencias.	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en la Comunidad de Madrid, España
Jang et al. (2006)	Investigar la correlación canónica entre el nivel de desarrollo de las páginas web en el marketing relacional y su rendimiento financiero.	Análisis descriptivo. Correlación de Pearson. Análisis de correlación canónica.	39 top hoteles del listado de “Hotel y Motel <i>Management</i> ”
Menéndez et al. (2006)	Analizar el uso de Internet y del correo electrónico como medios de información y de reserva. Observar diferencias de su uso según el tipo de establecimiento.	Entrevistas personales. Análisis descriptivo.	Directivos de 1606 establecimientos de alojamiento colectivo en Asturias, España y 1986 turistas
Zafiroopoulos et al. (2006)	Identificar y evaluar las prácticas utilizadas por los hoteleros a la hora de diseñar las páginas web de los hoteles.	Cuestionario. Análisis de contenido. Escalamiento multidimensional. Análisis cluster jerárquico.	798 páginas web de los hoteles en Grecia y 17 miembros de la facultad como usuarios de la Web y potenciales consumidores
Beldona y Cobanoglu (2007)	Investigar las tecnologías en las habitaciones al servicio del huésped.	Grupo focal. Cuestionario online. ANOVA. Tabulaciones cruzadas y Chi-cuadrado. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> . Análisis de importancia-valoración. Pruebas <i>t</i> para muestras apareadas.	265 consumidores estadounidenses que se han alojado en un hotel

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Dwivedi et al. (2007)	Entender la proliferación de software social (blogs, fórum y comunidades online) y sus consecuencias en la industria hotelera.	Análisis de contenido. Análisis cualitativo.	100 mensajes online sobre dos hoteles de cinco estrellas: uno ubicado en Europa y otro en India
Lam et al. (2007)	Explorar el impacto de las siguientes variables sobre las intenciones comportamentales de los empleados acerca de la adopción de las TIC: a) las creencias percibidas sobre las TIC; b) la Teoría de ajuste tarea-tecnología; c) la actitud; d) la auto-eficiencia; y e) la norma subjetiva.	Cuestionario auto-administrado. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial, con rotación Varimax. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	458 empleados de ocho hoteles de cuatro y cinco estrellas en Hangzhou y Hong Kong, China.
García y Sancho (2008)	Relacionar los siguientes aspectos: a) la productividad; b) la rentabilidad de las empresas; y c) el esfuerzo tecnológico que se desarrolla en el país. Realizar un estudio comparativo entre los años 2002 y 2006.	Encuestas. Análisis de base de datos. Estudio comparativo. Análisis descriptivo.	Hoteles y campings españoles de: a) 10 a 49 empleados; b) 50 a 249 empleados; y c) más de 249 empleados
Jaume y Tudurí (2008)	Medir el Índice de Madurez Tecnológica - la dotación informática y el nivel de formación del personal en la industria hotelera. Analizar el Plan de Estudios de la Escuela de Hostelería de las Islas Baleares (EHIB).	Encuestas mediante formulario en Internet. Análisis descriptivo.	Hoteles y otras empresas turísticas ubicadas principalmente en España. 73 alumnos de EHIB.
Irvine y Anderson (2008)	Investigar el uso y el papel de las TIC en los pequeños negocios hoteleros rurales.	Primera fase: Encuesta a través del cuestionario estructurado. Análisis descriptivo. Pruebas no-paramétricas. Análisis de frecuencias. Tabulaciones cruzadas. Análisis de contenido pragmático. Segunda fase: Entrevistas en profundidad.	49 propietarios, directores y socios de hoteles y 10 propietarios de 10 hoteles en Grampian, una región rural de Escocia
Kim T. et al. (2008)	Investigar el impacto de la calidad de los SI y del valor percibido sobre la aceptación de los Sistemas de Front Office del hotel por los empleados, adoptando el Modelo de aceptación tecnológica. Explorar las relaciones entre: a) la calidad de la información; b) la calidad del sistema; c) la calidad del servicio, d) la utilidad percibida; e) la facilidad de uso percibida; f) la actitud hacia el uso; y g) el uso efectivo de las TIC.	Encuestas. Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS). Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	239 empleados de 8 hoteles de lujo en Seúl, Corea del Sur
Morosan y Jeong (2008)	Examinar las percepciones de los usuarios de las páginas web para reserva a través de una adaptación del Modelo de aceptación tecnológica. Observar si existen diferencias significativas en las percepciones entre las páginas web hoteleras y las páginas web de terceros (portales).	Experimento online. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial confirmatorio. Análisis de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	465 estudiantes estadounidenses que han visitado la página web del hotel y 449 que han visitado la página web de terceros

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ENTORNO HOTELERO

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
O'Connor (2008)	Analizar las TIC en la industria hotelera de Europa, Medio Oriente y África, centrándose en tres tópicos: a) los desafíos en la gestión de los sistemas TIC; b) las prioridades a corto plazo relacionadas con las TIC; y c) las barreras a las TIC..	Encuestas semiestructuradas. Análisis de contenido.	Directivos de las TIC de 18 importantes empresas hoteleras internacionales
Praničević (2008)	Examinar los efectos de las redes (Internet, intranet y extranet) en el rendimiento de hoteles.	Cuestionario administrado por teléfono. Análisis descriptivo. ANOVA. Prueba F.	Directores (de marketing) de 12 hoteles en Split, Croacia
Rodríguez et al. (2008)	Estudiar la tecnología empleada para almacenar los gustos y las preferencias de los clientes. Determinar el uso de los Sistemas Expertos - una novedosa tecnología que ha surgido en el campo de la inteligencia artificial.	Entrevistas personales. Análisis descriptivo.	Directivos de 20 hoteles de cinco estrellas de la Comunidad de Madrid, España
Daghfous y Barkhi (2009)	Analizar la implementación de: a) CRM; b) TQM - <i>Total quality management</i> ; y c) SCM - <i>Supply chain management</i> .	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo.	Directores de 77 hoteles de cuatro y cinco estrellas de Emiratos Árabes Unidos
Huh et al. (2009)	Corroborar cuál de los siguientes tres modelos es el mejor para predecir y explicar las intenciones comportamentales de los empleados acerca del uso de los SI del hotel: a) Modelo de aceptación tecnológica; b) Teoría del comportamiento planificado; y c) Teoría descompuesta del comportamiento planificado.	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS). Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	319 empleados de 13 hoteles de alta categoría, ubicados principalmente en Corea del Sur
DiPietro y Wang (2010)	Comprender varias cuestiones fundamentales relativas a las estrategias tecnológicas en la industria hotelera, incluyendo: a) el uso y el impacto de las TIC; b) la implementación de las TIC; c) el papel del entorno tecnológico de la organización en el uso de las TIC; d) las estrategias de administración de canales; y e) las tendencias futuras hacia el desarrollo tecnológico.	Entrevistas cualitativas.	Cuatro practicantes hoteleros en tres propiedades de alojamiento en EE.UU.
Izquierdo et al. (2010)	Analizar el uso y la adopción de Internet como canal de información y de compra en la adquisición de un servicio de hotel, más concretamente, la reserva de una pernoctación hotelera. Examinar la influencia de las señales de calidad y la confianza sobre las intenciones de compra, tomando como base el modelo TAM (el modelo de aceptación de la tecnología).	Encuesta auto-administrada por correo electrónico. Análisis descriptivo. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal	759 internautas que, siendo turistas potenciales, no han adquirido el servicio
Lee y Connolly (2010)	Examinar el impacto de las noticias acerca de las TI sobre el valor de la empresa a través de medición de las percepciones o reacciones del mercado financiero a los comunicados de prensa acerca de las TI, en términos de retornos anormales acumulativos.	Estudio evento. Pruebas <i>t</i> .	94 hoteles, 51 restaurantes y 85 casinos

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
O'Connor (2010)	Estudiar cómo son presentados los hoteles en Tripadvisor con el fin de ayudar a los directivos a mejorar la gestión de la imagen y el posicionamiento del hotel. Observar si existen diferencias en las puntuaciones ente distintas categorías de hoteles.	Análisis de contenido con el software NVivo7. Pruebas <i>t</i> .	100 hoteles en Londres listados en Tripadvisor.
Wang y Wang (2010)	Examinar la adopción de servicios de reserva de hoteles a través del móvil (MHR). Estudiar las relaciones entre los beneficios y el sacrificio percibido de un lado y el valor percibido de MHR de otro. Analizar el impacto del valor percibido de MHR sobre la intención comportamental acerca de su uso.	Cuestionario online. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales. (AMOS). Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	25 usuarios de Internet y móvil en Taiwán
Gil et al. (2011)	Investigar la influencia del grado de uso de distintas aplicaciones tecnológicas sobre la satisfacción percibida del cliente. Comparar el nivel de utilización de dichas tecnologías entre los diversos tipos de establecimiento.	Cuestionario y encuestas. Análisis descriptivo. ANOVA. Prueba de Tukey.	Directivos de 200 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Alicante, Barcelona, Madrid y Valencia y de 150 restaurantes en Valencia, España
Reino et al. (2011)	Examinar la adopción de las TIC entre las empresas.	Encuesta cerrada por correo electrónico. Técnicas bivariadas – correlación rho de Spearman y pruebas de Chi-cuadrado. Tablas de contingencia. Análisis multivariante.	Establecimientos de alojamiento en Escocia – 320 rurales y 157 urbanos
Ruiz et al. (2011a)	Analizar la utilización de las TIC en función de los siguientes aspectos: a) el entorno competitivo; b) la categoría del hotel; y c) el tipo de cliente.	Cuestionario estructurado. Análisis descriptivo. ANOVA. Prueba de Tukey.	Directivos de 200 hoteles españoles de tres, cuatro y cinco estrellas en Madrid, Barcelona y Valencia, España
Sirirak et al. (2011)	Analizar el papel de las TIC en el rendimiento del hotel (productividad operacional y satisfacción del cliente).	Cuestionarios. Técnica DEA. Análisis de regresión múltiple. Análisis descriptivo.	85 directores y 850 huéspedes de hoteles de tres estrellas en Phuket, Tailandia
Zografakis et al. (2011)	Analizar la implementación de tecnologías para el ahorro energético y las fuentes de las energías renovables.	Encuestas personales mediante cuestionario. Análisis descriptivo.	Directores de 32 hoteles en Creta, Grecia
Kaya y Azaltun (2012)	Investigar la relación entre la gestión de la cadena de suministro y los sistemas de información.	Cuestionario con preguntas abiertas. Análisis descriptivo.	Directores de hoteles de cinco estrellas en Turquía

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ENTORNO HOTELERO

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Li et al. (2012)	Examinar el papel de las aplicaciones TIC en el aprendizaje y el desarrollo de liderazgo en las organizaciones hoteleras.	Primera fase: Observaciones no participantes. Entrevistas personales semi-estructuradas. Análisis de marco. Segunda fase: Cuestionarios online. MANOVA. Estadísticos descriptivos. Análisis discriminante por pasos.	Primera fase: 21 directores generales de dos grupos hoteleros y dos proveedores de servicios de alimentación. Segunda fase: 48 directores de hotel, 14 directores del servicio de alimentación y seis directores del restaurante/ocio en el Reino Unido
Ruiz et al. (2012)	Analizar la relación entre la utilización de diversas aplicaciones TIC por los hoteles en sus relaciones con los principales clientes, con respecto a la valoración de los huéspedes de dichas tecnologías y la lealtad de los mismos hacia el establecimiento. Comparar los resultados en hoteles de destinos turísticos consolidados y emergentes.	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Análisis de correlaciones.	Directivos de 127 hoteles en España y 17 en Croacia. 400 huéspedes en España y 120 huéspedes en Croacia
Šerić y Gil (2012)	Investigar las relaciones causales entre las TIC y la CIM de una parte y la CIM y las dimensiones del valor de marca (imagen de marca, calidad percibida, lealtad hacia la marca) de otra.	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	101 huéspedes alojados en 13 hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia
Verma et al. (2012)	Analizar las preferencias de búsqueda en Internet, el uso de distintas aplicaciones móviles y la consulta de los medios de comunicación sociales a la hora de buscar información y realizar la compra del servicio de un hotel.	Análisis descriptivo.	2890 huéspedes vacacionales y de negocios de los hoteles en EE.UU.
Lee et al. (2013)	Analizar comentarios en línea sobre la pelea entre Choice Hotels Internacional y Expedia.com de 2009. Estudiar la relación entre las agencias de viajes online y los hoteles.	Estudio de casos cualitativo. Análisis de contenido con software ATLAS.ti 5. Análisis de datos inductivo.	129 comentarios online de profesionales de la industria hotelera y de otros, sobre la pelea entre Choice Hotels Internacional y Expedia.com
Oh et al. (2013)	Proponer y examinar el modelo de tecnologías de autoservicio con el objetivo de explicar por qué los turistas utilizan dichas tecnología en los hoteles resorts. Introducir un factor intrínseco en el Modelo de aceptación tecnológica – el deseo de interacción humana y otros factores relacionados (deseo de privacidad, autonomía y eficacia).	Estudios cualitativos preliminares. Experimento online mediante cuestionario. Análisis descriptivo. ANOVA. MANOVA. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	1690 consumidores estadounidenses

AUTORES	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	METODOLOGÍA / ANÁLISIS	MUESTRA
Ruiz et al. (2013)	Clasificar los hoteles de alto nivel de destinos turísticos consolidados y emergentes en base a su utilización de las TIC. Corroborar en qué medida los hoteles pueden utilizar ciertas tecnologías como elemento de renovación o diferenciación.	Encuestas personales mediante cuestionario estructurado. ANOVA. Análisis descriptivo. Análisis cluster. Análisis discriminante. Tablas de contingencia.	Directivos de hoteles de cuatro y cinco estrellas en España (110) y Croacia (17)
Šerić et al. (2013)	Investigar las percepciones de los directivos acerca el uso de nuevas prácticas de comunicación y marketing, más concretamente de la CIM y los programas de lealtad del cliente, ambas potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Analizar la cadena TIC-CIM-lealtad desde el punto de vista del huésped.	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Estadísticos descriptivos. Dos pruebas no paramétricas: la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba U de Mann-Whitney. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	Directores (de marketing) de 17 hoteles de alta categoría ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia y 120 huéspedes alojados en 13 hoteles

Fuente: Elaboración propia

- Grecia (p.e. Paraskevas y Buhalis, 2002; Zafiroopoulos et al., 2006; Zografakis et al., 2011).
- Australia (p.e. Lee et al., 2003; Winata y Mia 2005).
- Escocia (p.e. Irvine y Anderson, 2008; Reino et al., 2011).
- Italia (p.e. Baggio, 2004; Santomà, 2004).
- Suiza (p.e. Frey et al., 2003; Murphy et al., 2003).
- Tailandia (p.e. Sahadev e Islam, 2005; Sirirak et al., 2011).

Otros estudios se han llevado a cabo en: Alemania (p.e. Santomà, 2004), Canadá (p.e. Ho et al., 2003), El Caribe (p.e. Ho et al., 2003), Emiratos Árabes Unidos (p.e. Daghfous y Barkhi, 2009), Francia (p.e. Santomà, 2004), India (p.e. Dwivedi et al., 2007), Israel (p.e. Heart et al., 2001), México (p.e. Ho et al., 2003), Portugal (p.e. Fuentes et al., 2004) y Turquía (p.e. Kaya y Azaltun, 2012).

Además, en algunos estudios las TIC han sido analizadas desde una perspectiva cross-cultural (p.e. Paraskevas y Buhalis, 2002; Ho et al., 2003; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Dwivedi et al., 2007; Ruiz et al., 2012).

2.2.2.2. Objeto de la investigación empírica en torno a las TIC

A partir de la revisión de los 60 estudios, observamos que la investigación empírica sobre las TIC en la industria hotelera se ha centrado en los siguientes aspectos:

- La adopción de las TIC (p.e. Sánchez et al., 2001; García, 2002; Paraskevas y Buhalis, 2002; Sánchez y Corró, 2002; Lee et al., 2003; Luck y Lancaster, 2003; Baggio, 2004; Santomà, 2004; Law y Jogaratnam 2005; Sahadev e Islam, 2005; Figueroa y Talón, 2006; Beldona y Cobanoglu, 2007; Irvine y Anderson, 2008; Jaume y Tudurí, 2008; Kim T. et al., 2008; Praničević, 2008; Daghfous y Barkhi 2009; DiPietro y Wang 2010; Lee y Connolly, 2010; Wang y Wang, 2010; Gil et al., 2011; Reino et al., 2011; Ruiz et al., 2011a; 2013; Zografakis et al., 2011; Li et al., 2012; Ruiz et al., 2012; Šerić et al., 2013).

- El impacto de las TIC en la gestión y el rendimiento de la empresa hotelera, más concretamente en:
 - a) *el servicio global* (p.e. Lee et al., 2003; Praničević, 2008) *y el resultado de las operaciones hoteleras* (p.e. Abella et al., 2004; Ham et al., 2005; García y Sancho, 2008; DiPietro y Wang, 2010; Sirirak et al., 2011);
 - b) *la productividad* (p.e. Sigala, 2003; García y Sancho, 2008; Praničević, 2008; Sirirak et al., 2011);
 - c) *la gestión de personal, la calidad y la rentabilidad* (p.e. Claver et al., 2004);
 - d) *la gestión de la cadena de suministro* (p.e. Kaya y Azaltun, 2012);
 - e) *las necesidades de cualificación de los trabajadores* (p.e. Sánchez y Corró, 2002);
 - f) *la satisfacción del cliente* (p.e. Praničević, 2008; Gil et al., 2011; Sirirak et al., 2011);
 - g) *la lealtad del cliente* (p.e. Lee et al., 2003; Ruiz et al., 2012; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013);
 - h) *el valor de la empresa* (p.e. Lee y Connolly, 2010);
 - i) *el valor de marca* (p.e. Šerić y Gil, 2012).
- Las percepciones de las TIC (p.e. Paraskevas y Buhalis, 2002; Lee et al., 2003; Law y Hsu, 2005; Winata y Mia, 2005; Lam et al., 2007; Kim T. et al., 2008; Morosan y Jeong, 2008; Lee y Connolly, 2010; Izquierdo et al. 2010; Wang y Wang, 2010; Ruiz et al., 2012; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).
- Distintas innovaciones tecnológicas (p.e. Siguaw et al., 2000; Heart et al., 2001; Rodríguez et al., 2008), como por ejemplo:
 - a) *el papel de las TIC en la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles* (p.e. Zografakis et al., 2011);
 - b) *el uso de servicios de reserva de hoteles a través del móvil* (p.e. Wang y Wang 2010; Verma et al., 2012);
 - c) *la proliferación de los software sociales en el entorno hotelero* (p.e. Dwivedi et al., 2007; O'Connor, 2010; Verma et al., 2012; Lee et al., 2013);
 - d) *las tecnologías de autoservicio* (p.e. Oh et al., 2013).

- La página web del hotel, más concretamente:
 - a) *sus dimensiones y atributos* (p.e. Fuentes et al., 2004; Law y Hsu, 2005);
 - b) *las prácticas que utilizan los hoteleros para diseñarlas* (p.e. Zafiroopoulos et al., 2006);
 - c) *el uso que se les da para nutrir relaciones con los clientes* (p.e. Gilbert y Powel, 2001; Murphy et al., 2003; Essawy, 2006; Jang et al., 2006);
 - d) *las percepciones de los usuarios de las páginas webs de reservas de los hoteles* (p.e. Izquierdo et al., 2010) *y de terceros* (p.e. Morosan y Jeong, 2008).
- El uso del correo electrónico por parte del hotel (p.e. Frey et al., 2003; Ho et al., 2003; Murphy et al., 2003; Santomà, 2004; Menéndez et al., 2006).
- Las intenciones comportamentales acerca de la adopción de las TIC (p.e. Lam et al., 2007; Kim T. et al., 2008; Huh et al., 2009; Izquierdo et al., 2010; Wang y Wang, 2010).
- El uso de Internet como medio de búsqueda de información y reserva (p.e. García, 2002; Menéndez et al., 2006; Izquierdo et al., 2010; Verma et al., 2012).

2.2.2.3. Las TIC desde la perspectiva del consumidor

La industria hotelera ha logrado ajustarse al actual entorno digital (Lee et al., 2003), en el que los consumidores están adoptando una actitud más proactiva. Es decir, expresan de manera explícita sus opiniones y percepciones, que actualmente se están convirtiendo en la parte integral de las estrategias de negocios y de marketing (Gurău, 2008).

Sin embargo, a partir de la revisión de las 60 investigaciones empíricas sobre las TIC llevadas a cabo en el entorno hotelero, observamos que un gran número de los estudios se ha centrado en las opiniones de los directivos acerca de las soluciones tecnológicas implementadas en hoteles, mientras que tres estudios han analizado las TIC desde un doble enfoque hotel/huésped (p.e. Sirirak et al., 2011; Ruiz et al., 2012; Šerić et al., 2013). Además, varios estudios han considerado las percepciones de las TIC por parte de: a) los empleados (p.e. Ham et al., 2005; Lam et al., 2007; Kim T. et al., 2008; Huh et al., 2009); b) los visitantes de páginas web de hoteles (p.e. Law y Hsu, 2005; Essawy, 2006; Zafiroopoulos et al., 2006; Morosan y Jeong, 2008); y c) los usuarios de Internet y móvil (p.e. Wang y Wang 2010).

En cambio, la investigación acerca de la percepción de las TIC por los huéspedes es escasa. Además, observamos que algunas de las aportaciones desarrolladas en este sentido se han limitado al entorno estadounidense. Así, Beldona y Cobanoglu (2007) han analizado la manera en que los consumidores han percibido las tecnologías en las habitaciones al servicio del huésped, mientras que Oh et al. (2013) han investigado el motivo por el cual los turistas utilizan tecnologías de autoservicio en los hoteles resorts. Además, Verma et al. (2012) han examinado las preferencias de los viajeros de la búsqueda en Internet, el uso de distintas aplicaciones móviles y la consulta de la Web social a la hora de buscar información y realizar la compra del servicio de un hotel.

Por su parte, los trabajos de Šerić y Gil (2012) y Šerić et al. (2013) han investigado las percepciones de las TIC por parte de los huéspedes en los hoteles de categoría superior en la provincia de Dalmacia en Croacia. Además, centrándose en los hoteles de España y Croacia, Ruiz et al. (2012) han analizado la relación entre la utilización de diversas aplicaciones TIC por los hoteles en sus relaciones con sus principales clientes, con respecto a la valoración de los huéspedes de dichas tecnologías y la lealtad de los mismos hacia el establecimiento.

2.2.2.4. Empleo de las TIC: Escepticismo vs. ventajas competitivas

Podemos observar que los estudios revisados han discutido tanto los problemas y escepticismo asociado al empleo de las TIC como las ventajas competitivas derivadas de su uso.

Así, de un lado, parece que las iniciativas de marketing electrónico se ven amenazadas y que las dudas de los directivos de hoteles acerca de la eficacia de las TIC aún persisten. En este sentido, Essawy (2006) ha demostrado que los problemas de utilización de las páginas web de hoteles, que están relacionados con la calidad de las interfaces, la calidad de la información y la calidad del servicio, afectan negativamente a la compra y a las intenciones comportamentales de los consumidores online. Además, los estudios de Frey et al. (2003) y Murphy et al. (2003), llevados a cabo en 200 hoteles de Suiza, han demostrado que en menos de uno de cada 10 casos, el cliente potencial ha recibido una respuesta rápida, cortés y personalizada y que los empleados no han utilizado el correo electrónico como una

herramienta de comunicación empresarial. Del mismo modo, en su estudio sobre la calidad en la respuesta por correo electrónico de hoteles ubicados en Estados Unidos, México, Canadá y el Caribe, Ho et al. (2003) han encontrado que uno de cada cinco hoteles no ha respondido a la solicitud de reserva. Por último, Luck y Lancaster (2003) han demostrado que, si bien los ejecutivos de hoteles en el Reino Unido eran conscientes del potencial tecnológico, no han puesto en práctica estos conocimientos a la hora de implementar la gestión electrónica de relaciones con clientes.

De otro lado, la literatura revisada demuestra que las TIC desempeñan un papel fundamental en la productividad (p.e. Sigala, 2003) y el rendimiento de la empresa (p.e. Ham et al., 2005; Winata y Mia, 2005; Jang et al., 2006; Sirirak et al., 2011). Así, la adopción de las nuevas tecnologías puede generar ventajas competitivas, dado que aumenta la rentabilidad, reduce los costes y mejora la eficiencia y el intercambio de información (Lee et al., 2003; Ham et al., 2005). Además, Figueroa y Talón (2006) han señalado que la inversión en las TIC no es suficiente para obtener resultados positivos en términos de productividad, calidad y competitividad, siendo indispensable conectar las TIC entre sí. En este sentido, la conectividad entre las TIC representa una fuente de ventajas competitivas, proponiendo como objetivo último la creación de una base de datos única, compartida por todas las TIC utilizadas.

Por su parte, Gilbert y Powell (2001) han matizado que la web es una herramienta de marketing relacional eficaz, mientras que Jang et al. (2006) han evidenciado una correlación canónica fuerte entre el nivel de desarrollo de las páginas web en el marketing relacional y su rendimiento financiero. Tras haber identificado tres niveles de relaciones entre los hoteles y sus clientes: a) el nivel básico (información general, reservas y datos de contacto); b) el nivel de responsabilidad (FAQs, alertas de seguridad y cambios o cancelación de reserva); y c) el nivel de colaboración (programas de lealtad, cuentas personalizadas), los autores han demostrado que el nivel más alto de relaciones está vinculado al uso más bajo de las páginas web como herramienta del marketing relacional.

Además, Lee et al. (2003) han concluido que, según las opiniones y las creencias de los directivos de hoteles, la tecnología también puede aumentar la calidad del servicio, mejorar

la imagen general del hotel e influir positivamente en la lealtad del cliente. Asimismo, a partir de la perspectiva de los huéspedes, Šerić y Gil (2012) han evidenciado la influencia indirecta de las nuevas tecnologías sobre los componentes del valor de marca, es decir la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca.

2.3. Conclusiones del Capítulo 2

- A pesar de la escasa predisposición inicial de los hoteles al uso de las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC), hoy en día se han convertido en una de las herramientas estratégicas clave en la gestión de la empresa hotelera.
- La incorporación de las TIC es una cuestión estratégica fundamental para competir en un entorno que demanda cambios en los atributos del servicio hotelero ofertado. En este sentido, desde la literatura se sugiere que las TIC prestan ayuda a los hoteles para modificar las condiciones de la oferta, ajustar la demanda, obtener información sobre clientes, determinar perfiles de distintos grupos de clientes, diseñar y generar productos flexibles que se adapten en mayor medida a sus demandas y, por último, asegurar la lealtad de los clientes (González y Gil, 2006).
- En la decisión de invertir en las TIC pueden influir factores de oferta y de demanda. Es importante considerar no solo qué tecnologías implementar, sino también el nivel de conocimiento y la facilidad de uso percibida por parte de los directores en los hoteles (Tippins y Sohi, 2003). Además, las decisiones de inversión en las TIC por parte de las empresas son de carácter estratégico y, por su importancia, deberían considerar el punto de vista del cliente.
- Las empresas hoteleras de éxito serán aquellas que utilizan la tecnología de forma eficaz para satisfacer los cambiantes deseos y necesidades de los clientes de forma inmediata (Minghetti, 2003).

- La verdadera revolución tecnológica vino con Internet, sobre todo gracias a sus funciones de información y comercialización de producto de un lado (a través de Web 1.0 o *World Wide Web*) e interacción y creación de relaciones personalizadas con consumidores de otro (a través de Web 2.0 o Web social). En concreto, durante los últimos años se ha evidenciado el extraordinario crecimiento experimentado por las comunidades virtuales, explicado por los importantes beneficios derivados de su existencia, que aportan tanto a los usuarios que se encuentren involucrados en las mismas, como a las empresas en torno a las que se desarrollan estas entidades.
- Las TIC se han convertido en una herramienta imprescindible para la gestión, puesto que permiten disponer de información a tiempo real y aumentar las fuentes de obtención de la información sobre el cliente.
- En el ámbito de la industria hotelera, se ha identificado un gran número de aplicaciones TIC, pudiéndose distinguir entre tecnologías de uso interno (dotación de hardware y software del establecimiento, conexión a redes, procesos de negocio integrados, etc.) y externo (marketing electrónico y ventas, gestión de clientes, aplicaciones TIC ligadas a clientes, aprovisionamiento electrónico.).
- A partir de la revisión de 60 estudios que abordaron las TIC en las empresas hoteleras, concluimos lo siguiente: a) la investigación empírica sobre las TIC en hoteles se ha centrado principalmente en los temas relativos a la adopción de las TIC y al impacto que ejercen sobre la gestión y el rendimiento de la empresa; b) una mayoría de los estudios revisados se ha llevado a cabo en España y Estados Unidos; c) son pocos los trabajos que analizaron el punto de vista del cliente a la hora de evaluar la implementación de las nuevas tecnologías en las empresas hoteleras; y d) si bien distintos estudios han evidenciado ventajas competitivas que derivan del empleo de las TIC, los resultados de algunas investigaciones advierten que todavía persiste un cierto escepticismo asociado a su uso.

2.4. Summary of the Chapter 2: Information and Communication Technology (ICT) in the hotel context

Information and Communication Technology (ICT) advancement represents an important source of competitive advantage (Gil et al., 2007) that provides companies with new management possibilities (Berenguer et al., 2009). It is considered as *“the extent to which a firm adopts the most sophisticated technology. It measures the degree of proactive adoption and implementation of advanced IT to find customer solutions ahead of competitors”* (Wu et al., 2006, p. 495). More specifically, it is *“a term that encompasses all forms of technology utilized to create, capture, manipulate, communicate, exchange, present, and use information in its various forms (business data, voice conversations, still images, motion pictures, multimedia presentations, and other forms, including those not yet conceived)”* (Ryssel et al., 2004, p. 198).

Some recent studies have underlined that the hospitality industry is at the top in terms of ICT adoption, compared to companies operating in other industries (eBusiness W@tch, 2006). However, as Sánchez et al. (2001) pointed out, at the early beginning hotel firms were not inclined to use ICT. Since 1970s they have started to invest in technologies, specifically in Computer Reservation Systems (CRS), later on developed in Global Distribution Systems (GDS), created for the product distribution and transactions. Subsequently, Integrated Hotel Management systems were developed, meant to facilitate the operations of front-office (e.g. reservation, client accounts, reception management, room management, etc.) and back-office (e.g. accounting, yield management, human resources, data mining, cash, etc.), and to permit the control of different interfaces with clients (e.g. electronic keys, payment cards, energy management, room calls charging, etc.).

Nevertheless, the real revolution came with the Internet, especially due to the role it plays in information and commercialization of the product. Hotels use Internet in order to promote and distribute their products and services (Buhalis and Main, 1998; Olsen and Connolly, 2000) and to stimulate the interaction and creation of personalized long-lasting relationships with their customers (Frey et al., 2003; Murphy et al., 2003; Jang et al., 2006).

Therefore, its impact on relationship marketing is remarkable (Moller and Halinen, 2000; Gummesson, 2002; Sheth, 2002; Ruiz et al., 2010b), as it facilitated the storing and processing of a great amount of information about the clients, in order to carry out personalized marketing campaigns (Shapiro and Varian, 2000). In addition, with the new Web 2.0, Internet has become an efficient tool for interaction with customers through virtual communities and social blogs (Alaracón, 2011) within the hospitality environment (Dwivedi et al., 2007; O'Connor, 2010; Verma et al., 2012).

Hence, from the 1990s the use of new technologies in the hotel industry has started to be considered not only in terms of productivity, but also in terms of intangible benefits such as client service and satisfaction (Cho and Connolly, 1996; Siguaw and Enz, 1999; Law and Jogaratnam, 2005) and as an incentive to establish intra-company, inter-company, and customer relationships (Buhalis and Main, 1998; Morrison et al., 1999; Bai et al., 2003; Jang et al., 2006; Daghfous and Barkhi, 2009). In this sense, new technologies have facilitated the creation of management of information about the customer (Piccoli, 2008) and development of customer loyalty programs (Palmer et al., 2000; Uncles et al., 2003). Thereby, the real challenge in the context of hotel companies is not only to develop structured information systems, but to use the collected information effectively in order to customize services according to individual customers' preferences. This will provide superior value to the customer and will stimulate repeat purchase (Shoemaker and Lewis, 1998; Palmer et al., 2000).

The ICT application in hotels has been evaluated through many different technological solutions. Ruiz et al. (2010a; 2011a) grouped them into: a) in-house ICT (i.e. hotel hardware and software, network connectivity technologies, and business integrated processes) and b) ICT for external use (i.e. electronic marketing and sales solutions, Customer Relationship Management, ICT solutions related to customers, and electronic supply management). While in-house ICT refer to the solutions used by hotel employees and managers, as well as the ICT equipment developed for guest experience in the hotel, ICT for external use gather technology applications used by hotels in order to attract customers.

We have reviewed 60 empirical studies on ICT within the hotel industry with the purpose of drawing out some insights into technology issues in this specific area. Most of these studies considered the adoption and perception of ICT in hotels located all over the world, as well as the impact it exerts on hotel management and performance. In addition, some papers discussed issues related to the hotel websites, while the most recent studies have mainly centered on different technology innovations, such as : a) the role of technology in the implementation of environmentally sustainable practices (e.g. Zografakis et al., 2011); b) customer perceptions of and preferences for mobile innovations (e.g. Wang and Wang, 2010; Verma et al., 2012); c) social software on the Internet (e.g. Dwivedi et al., 2007; O'Connor, 2010; Verma et al., 2012; Lee et al., 2013); and d) self-service technologies adoption (e.g. Oh et al., 2013).

Furthermore, we noticed that a great number of the reviewed studies considered managers' opinions about technology solutions, while three studies examined ICT adoption from both managers' and guests' perspectives (e.g. Sirirak et al., 2011; Ruiz et al., 2012; Šerić et al., 2013). In addition, several studies were concerned with ICT perceptions of employees (e.g. Ham et al., 2005; Lam et al., 2007; Kim T. et al., 2008; Huh et al., 2009), hotel websites visitors (e.g. Law and Hsu, 2005; Essawy, 2006; Zafiroopoulos et al., 2006; Morosan and Jeong, 2008), and users of the mobile Internet (e.g. Wang and Wang, 2010).

However, only few studies focused on guests' perceptions of employed ICT, which might be surprising, as the hospitality industry managed to adjust itself to the nowadays digital environment (Lee et al., 2003), where consumers are adopting a more proactive attitude as they explicitly express their opinions and perceptions (Gurău, 2008; Sigala, 2012). Thus, Beldona and Cobanoglu (2007) analyzed consumers' perceptions of guest-room technologies, whereas Oh et al. (2013) investigated tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels. In addition, Verma et al. (2012) discussed travelers' preferences for online, social media, and mobile applications during their purchase process. Finally, Šerić and Gil (2012) and Šerić et al. (2013) studied guests perceptions of ICT in high-quality hotels in Dalmatia, the region of Croatia, while Ruiz et al. (2012) analyzed the relationship between investment

in different technological applications by the hotel and the guests' assessment of these technologies and their loyalty, comparing the results for hotels in Spain and Croatia.

Moreover, we found that both problems associated to the ICT employment and advantages arising from the use of technology were discussed. Thus, on the one hand, it seems that e-marketing initiatives of hotels might be threatened and that managers' doubts about the efficacy of ICT still persist. Accordingly, Essawy (2006) showed that hotel websites usability problems related to the interface quality, information quality, and service quality negatively affected the purchase and revisit intentions of online leisure customers. In addition, the studies of Frey et al. (2003) and Murphy et al. (2003) revealed that Swiss hoteliers failed to give e-mail its proper weight as a business communication tool, as the findings showed that prospects had less than a one in 10 chance of receiving a quick, polite, and personal reply. Similarly, when studying marketing responsiveness of hotels in US, Mexico, Canada, and the Caribbean, Ho et al. (2003) found that one out of five hotels did not respond to the reservation inquiry. Finally, Luck and Lancaster (2003) demonstrated that although UK hotel executives were aware of the potential of Web technologies, they did not put this knowledge into practice when it came to implement electronic customer relationship marketing.

On the other hand, the reviewed literature supports the essential role of ICT on company productivity (e.g. Sigala, 2003) and performance (e.g. Ham et al., 2005; Winata and Mia, 2005; Jang et al., 2006; Sirirak et al., 2011). The implementation of new technologies results in notable advantages in competition, increasing profitability, cost reduction, efficiency, and information-sharing (Lee et al., 2003; Ham et al., 2005). Gilbert and Powel (2001) showed that the Web is an effective marketing relationship tool, while Figueroa and Talón (2006) underlined that real advantage of ICT relies in their global interconnectivity. In addition, Lee et al., (2003) found that, according to hotel managers' opinions and beliefs, technology can also enhance the quality of service, contribute to lifting the overall image of the hotel, and encourage customer loyalty. Likewise, Šerić and Gil (2012) showed that, from hotel guests' point of view, ICT effects indirectly hotel brand image, perceived quality, and brand loyalty.

To conclude, Ruiz et al. (2010a) have pointed out that, due to the complexity of technology solutions, the level of understanding of their possibilities, their value and the way they work is low (Magnini et al., 2003) and that successful hotels will be those that use the ICT effectively, with the aim of instantly satisfying clients' variable desires and needs (Olsen and Connolly, 2000).

Capítulo 3.

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

3.1. VALOR DE MARCA: CONCEPTUACIÓN Y EVALUACIÓN

- 3.1.1. La importancia de la marca en el entorno empresarial
- 3.1.2. Valor de marca: Definiciones y perspectivas del análisis
- 3.1.3. Propuestas de evaluación del valor de marca
 - 3.1.3.1. La propuesta de Farquhar (1989)
 - 3.1.3.2. La propuesta de Aaker (1991)
 - 3.1.3.3. La propuesta de Keller (1993)
 - 3.1.3.4. La propuesta de Yoo y Donthu (2001)

3.2. REVISIÓN EMPÍRICA DEL VALOR DE MARCA

- 3.2.1. Perspectivas del análisis y ámbitos de estudio empírico en torno al valor de marca
- 3.2.2. Alcance geográfico de la investigación en torno al valor de marca
- 3.2.3. Objeto de la investigación empírica en torno al valor de marca
 - 3.2.3.1. Escalas de medición y dimensiones del valor de marca
 - 3.2.3.2. Relaciones entre las dimensiones del valor de marca
 - 3.2.3.3. El impacto de las dimensiones sobre el valor de marca global
 - 3.2.3.4. Los efectos de los elementos del marketing *mix* sobre el valor de marca y sus dimensiones: El papel de la comunicación

3.3. LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA BASADO EN EL CONSUMIDOR Y SU REPERCUSIÓN EN EL ENTORNO HOTELERO

- 3.3.1. La notoriedad
 - 3.3.1.1. La conceptualización de la notoriedad
 - 3.3.1.2. La evaluación de la notoriedad en el entorno hotelero
 - 3.3.1.3. Los efectos relaciones de la notoriedad de marca en el entorno hotelero
- 3.3.2. La imagen
 - 3.3.2.1. La conceptualización de la imagen
 - 3.3.2.2. La evaluación de la imagen en el entorno hotelero
 - 3.3.2.3. Los efectos relaciones de la imagen en el entorno hotelero
- 3.3.3. La calidad percibida
 - 3.3.3.1. La conceptualización de la calidad percibida
 - 3.3.3.2. La evaluación de la calidad percibida en el entorno hotelero
 - 3.3.3.3. Los efectos relaciones de la calidad percibida en el entorno hotelero
- 3.3.4. La lealtad
 - 3.3.4.1. La conceptualización de la lealtad
 - 3.3.4.2. La evaluación de la lealtad en el entorno hotelero
 - 3.3.4.3. La relación entre la lealtad y la satisfacción en el entorno hotelero
- 3.3.5. La confianza
 - 3.3.5.1. La conceptualización de la confianza
 - 3.3.5.2. La evaluación de la confianza en el entorno hotelero
- 3.3.6. El compromiso
 - 3.3.6.1. La conceptualización del compromiso
 - 3.3.6.2. La evaluación del compromiso en el entorno hotelero
 - 3.3.6.3. La relación entre la lealtad, la confianza y el compromiso en el entorno hotelero

3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3

3.5. SUMMARY OF THE CHAPTER 3: BRAND EQUITY – CONCEPT AND DIMENSIONS

En este capítulo examinamos el concepto de valor de marca y las dimensiones que lo componen. El capítulo empieza con una panorámica que refleja la importancia de la marca en el entorno empresarial y una revisión de distintas propuestas de definición en torno al valor de marca a partir de tres perspectivas diferentes. Posteriormente, se analizan con detalle cuatro propuestas de conceptualización y evaluación del valor de marca, conocidas por ser las más referenciadas en la literatura de marketing. En concreto, examinamos las aportaciones de Farquhar (1989), Aaker (1991), Keller (1993) y Yoo y Donthu (2001).

A partir de ahí, en la segunda parte del capítulo, llevamos a cabo la revisión empírica en torno al valor de marca, con el objetivo de entender cómo ha sido evaluado y estudiado el concepto en distintos ámbitos de estudio, incluido el sector turístico en general y las empresas hoteleras en particular. Esto nos permite examinar el constructo desde una perspectiva holística y comparada sobre su proceso de evaluación y los factores que contribuyen en su creación. Asimismo, identificamos las relaciones que se establecen entre distintas dimensiones y su impacto sobre el valor de marca. De otro lado, a partir de las evidencias empíricas, abordamos con más detalle el papel del marketing *mix* en general y de la comunicación de marketing en particular en la formación del valor de marca y sus dimensiones.

En la tercera parte, una vez identificadas las dimensiones del valor de marca más referenciadas en la literatura, pasamos a analizar su repercusión en las empresas hoteleras. En concreto, procederemos a estudiar: a) la notoriedad; b) la imagen; c) la calidad percibida; d) la lealtad; e) la confianza; y f) el compromiso. En su análisis, abordamos estas variables tanto a partir de la literatura de marketing hotelero en general, como a partir de la investigación empírica que ha identificado estas variables como dimensiones significativas del valor de marca en particular. Por último, presentamos las principales conclusiones del capítulo y su resumen en inglés.

3.1. Valor de marca: Conceptuación y evaluación

3.1.1. La importancia de la marca en el entorno empresarial

La literatura de marketing ha sugerido en múltiples ocasiones que los consumidores otorgan un valor añadido a los productos a través de su marca (Lassar et al., 1995; Yoo et al., 2000; Pappu et al., 2006). Por ello, la creación de marcas fuertes y la mejora de su valor hoy en día representa una línea de actuación prioritaria para las empresas (Del Río et al., 2002).

Con la incorporación del concepto “valor de marca”, quedó arraigada la idea de que las características intangibles asociadas a las marcas contribuyen al valor empresarial, puesto que proporcionan a la organización una plataforma para lograr una ventaja competitiva y la obtención de unas mayores ganancias futuras (Delgado y Munuera, 2001). Asimismo, según explican Bravo et al. (2011), una marca fuerte favorece la atracción de todos los agentes del mercado, dificulta los movimientos de los competidores y permite obtener un posicionamiento diferenciado (Fombrun y Shanley, 1990; Rodríguez et al., 1992; Lemmink et al., 2003). En este sentido, según Del Río et al. (2002), los expertos en temas de dirección de empresas argumentan que la importancia de la marca es mayor que la de los activos tangibles, ya que es muy probable que a los consumidores no les interesen cuales son las máquinas, las instalaciones y los elementos materiales que la empresa posee (Tauber, 1988; Blackett, 1989; Lusch y Harvey, 1994). Además, mientras los activos tangibles se deprecian con el uso, la utilización de la marca en el lanzamiento de nuevos productos y su introducción en nuevos mercados puede aumentar el valor de la misma (Itami y Roehl, 1987; Barwise et al., 1990).

En esta línea, Light (1990), ha constatado que *“la única vía de tener reconocimiento e influencia sobre el mercado es mediante la posesión de marcas que dotan al producto de un valor añadido”* (p. 30). Del mismo modo, Nomen (1996) ha afirmado que la esencia de la estrategia empresarial se ha trasladado *“de la máquina a la expresión de la idea”*, refiriéndose a la idea como a un conjunto de activos de propiedad intelectual (las marcas, las patentes, los diseños industriales, *el know-how*, los derechos de autor, etc.) (Del Río et al., 2002).

Todo ello ha conducido a un gran interés por el estudio de la marca y de su valor tanto en el ámbito académico, como empresarial (Del Río et al., 2002; Oliveira et al., 2008), mostrando, en particular, una creciente repercusión en el entorno hotelero (Bailey y Ball, 2006). Sin embargo, la amplia variedad de planteamientos y metodologías ha originado desacuerdos relativos a su conceptualización y evaluación (Villarejo, 2001). En este sentido, Srivastava y Shocker (1991) han iniciado un debate relativo a la redundancia de la noción, indicando que su definición no es necesaria, tratándose de un constructo equivalente a la idea de lealtad, apego a la marca, posicionamiento o ventaja competitiva. A partir de ahí, se ha creado una cierta confusión sobre cuál es la mejor forma de estimar el concepto (Keller, 1998), en qué consiste realmente su valor, cómo se genera y de qué factores depende (Del Río et al., 2002). Desde entonces, las cuestiones relativas a una correcta evaluación del concepto siguen estando presentes tanto en la teoría como en la práctica (Lee et al., 2011). Con el fin de ofrecer una panorámica completa en torno al valor de marca, en las siguientes páginas presentaremos una revisión extendida de sus definiciones, perspectivas de análisis y distintas propuestas de conceptualización y evaluación.

3.1.2. Valor de marca: Definiciones y perspectivas del análisis

De manera general, el valor de marca se entiende como el valor añadido con el que la marca dota a un producto (Farquhar, 1989; Yoo et al., 2000), reflejando la idea de que la marca es uno de los activos más importantes de las empresas, debido a su capacidad de asegurar ventajas competitivas sostenibles y no imitables (Aaker, 1991; Keller, 2007).

La literatura ha evidenciado varios criterios de estimación del valor de marca. En concreto, destacan tres perspectivas de análisis del constructo: a) la perspectiva financiera; b) la perspectiva del consumidor; y c) la perspectiva global (Del Río et al., 2002; Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Buil et al., 2010; Xu y Chan, 2010).

De un lado, la perspectiva financiera se basa en los beneficios o resultados monetarios que la marca puede aportar a las empresas (Buil et al., 2010). Por tanto, este enfoque adopta

una orientación económica, enfatizando el papel de la marca como activo de las empresas con capacidad para afectar a los flujos de caja de la compañía, el valor de las acciones y/o el precio de venta en caso de adquisición, absorción o fusión (Del Río et al., 2002). Es decir, representa la diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca (Simon y Sullivan, 1993).

De otro lado, la perspectiva centrada en el consumidor parte de la premisa de que el valor de las marcas reside en la mente de los consumidores (Leone et al., 2006). En este sentido, la marca generará el valor para la empresa siempre y cuando aporte valor al consumidor (Aaker, 1991; Keller, 1993; 2003; Cobb et al., 1995; Prasad y Dev, 2000; Yoo y Donthu, 2001; Round y Roper, 2012). Por tanto, los trabajos que adoptan este enfoque sugieren aproximarse al valor de marca a través de las percepciones (atributos, beneficios y actitudes), las preferencias o los comportamientos de los consumidores hacia la marca (Del Río et al., 2002). Las conceptualizaciones del valor de marca propuestas por Aaker (1991), Keller (1993) y Yoo y Donthu (2001) han abordado el concepto desde esta perspectiva. Como veremos más adelante, estas son las contribuciones más relevantes y referenciadas en la literatura.

Por último, la perspectiva global combina las dos perspectivas anteriores, abarcando tanto el poder de mercado como el valor financiero de la marca (Motameni y Shahrokhi, 1998). Esta aproximación tiene en cuenta las actitudes y las conductas de todos los agentes que pueden interaccionar con la marca: principalmente, la empresa, los consumidores, los distribuidores y los mercados financieros (Del Río et al., 2002). Según, Farquhar (1989), para la empresa, el valor de marca representa un incremento en los flujos de caja o en cualquier otro indicador financiero. Desde la perspectiva de los distribuidores, el valor de una marca se aprecia en el menor poder negociador que éstos tienen con relación a la empresa propietaria de la misma. Y desde el punto de vista del consumidor, equivale a la utilidad no explicada por los atributos tangibles.

Como matizan Del Río et al. (2002), estas diferentes perspectivas de análisis del valor de marca han de ser contempladas como complementarias antes que opuestas (Irmscher, 1993;

Ambler y Styles, 1995; Czellar, 1997; Erdem y Swait, 1998). El Cuadro 15 recoge algunas definiciones del concepto asociadas a las tres perspectivas.

Cuadro 15. Valor de marca: Perspectivas del análisis y definiciones

PERSPECTIVA FINANCIERA	
El valor de marca se puede asociar a la valoración monetaria de los beneficios futuros que se esperan de la misma.	Stobart (1989)
El valor suplementario que alcanza la empresa, por encima del valor de sus activos materiales, debido a la posición que su marca detenta en el mercado y a la posibilidad de extender la misma a otras categorías de productos y/o mercados.	Tauber (1989)
El valor monetario derivado del grado en que el nombre de marca favorece las transacciones o intercambios, actuales y futuros, de la empresa con sus clientes.	Smith (1991)
La diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca.	Simon y Sullivan (1993)
Se enfatiza el papel de la marca como activo de las empresas con capacidad para afectar a los flujos de caja, el valor de las acciones y/o el precio de venta en caso de adquisición, absorción o fusión.	Del Río et al. (2002)
Se centra en los beneficios o resultados monetarios que la marca puede aportar a las organizaciones.	Buil et al. (2010)
PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR	
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)
El incremento en la utilidad del consumidor atribuible al nombre de marca, es decir, no relacionado con los atributos del producto.	Kamakura y Rusell (1993)
El valor de marca es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento del nombre de marca sobre su respuesta a las acciones de marketing; el valor es positivo (negativo) si la respuesta a nivel de las percepciones, preferencias o comportamiento es más (menos) favorable de la que tendría si el producto se vendiera con un nombre ficticio o sin marca.	Keller (1993; 1998)
Se describe en términos de la función que desempeña la marca como señal de información capaz de reducir al consumidor los costes de búsqueda de información y el riesgo asociado a la compra de un producto.	Erdem y Swait (1998)
El valor añadido percibido por el consumidor que le lleva a la elección entre varias alternativas con idénticas características.	Yoo et al. (2000)

<p>La respuesta diferente de los consumidores a una marca focal y a un producto sin marca, cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y los mismos atributos del producto.</p> <p style="text-align: right;">Yoo y Donthu (2001)</p>
<p>PERSPECTIVA GLOBAL</p>
<p>El valor añadido con el que la marca dota a un producto. Además, se puede interpretar desde la perspectiva de la empresa, los miembros del canal de distribución y los consumidores. Para la empresa representa un incremento en los flujos de caja o en cualquier otro indicador financiero. Desde la óptica de los distribuidores, el valor de una marca se aprecia en el menor poder negociador que éstos tienen con relación a la empresa propietaria de la misma. Y desde el punto de vista del consumidor equivale a la utilidad no explicada por los atributos tangibles.</p> <p style="text-align: right;">Farquhar (1989)</p>
<p>El valor de una marca representa el conjunto de asociaciones y conductas de los consumidores, miembros del canal de distribución y de la dirección de la empresa que permiten al producto vinculado con la marca obtener un mayor margen de beneficio, volumen de ventas o cuota de mercado del que obtendría sin ningún nombre de marca; favoreciendo, así, el logro de una ventaja competitiva sólida, diferencial y sostenible a largo plazo.</p> <p style="text-align: right;">Marketing Science Institute (Chay, 1991)</p>
<p>El valor de la marca abarca la fortaleza de la marca de un lado y el valor financiero de otro. La fortaleza de la marca se refiere al conjunto de asociaciones y comportamientos de los consumidores, distribuidores y directivos de la marca que suponen la consecución de ventajas competitivas diferenciadas y sostenibles. El valor financiero refleja el incremento de los beneficios actuales y futuros y la mayor estabilidad alcanzada en los mismos como consecuencia de las acciones, tácticas y estratégicas, emprendidas por la empresa para aprovechar la fortaleza de la marca. Por tanto, depende de la consistencia de la marca con los objetivos y recursos de la empresa (entre otros, los restantes productos que ésta comercializa) y las condiciones competitivas del mercado.</p> <p style="text-align: right;">Srivastava y Shocker (1991)</p>
<p>La suma ponderada de las relaciones entre la marca y los distintos agentes del mercado susceptibles de aportar a la empresa flujos de caja futuros. Las relaciones se ponderan en función de la importancia relativa de cada agente.</p> <p style="text-align: right;">Ambler (1995, 1997)</p>
<p>Abarca tanto el poder de mercado como el valor financiero de la marca.</p> <p style="text-align: right;">Motameni y Shahrokhi (1998)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Del Río et al. (2002)

3.1.3. Propuestas de evaluación del valor de marca

El interés por el valor de marca ha motivado que numerosos académicos y prácticos hayan centrado sus esfuerzos en desarrollar instrumentos de medición del mismo (Buil et al., 2010). Así, de un lado, los académicos precisan de este tipo de medidas para confirmar sus teorías (Arnett et al., 2009), mientras las empresas necesitan disponer de evaluaciones fiables y precisas que les permitan guiar el proceso de toma de decisiones y analizar la eficiencia de sus estrategias (Ailawadi et al., 2003).

Desde la literatura de marketing destacan aquellas propuestas que describen el valor de marca como un concepto multidimensional formado por diferentes componentes, medidos a su vez mediante diversos indicadores (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo et al., 2000; Pappu et al., 2005; Jung y Sung, 2008; Buil et al., 2010).

A continuación explicaremos cuatro propuestas de conceptualización y evaluación del constructo que se basan en modelos para definir las dimensiones, métodos para construir y elementos para determinar los beneficios del valor de marca, tanto para la empresa, como para el consumidor (Saavedra, 2004). En concreto, nos centramos en las propuestas de Farquhar (1989), Aaker (1991), Keller (1993) y Yoo y Donthu (2001), que hoy en día resultan ser las más referenciadas en la literatura.

3.1.3.1. La propuesta de Farquhar (1989)

La propuesta de Farquhar (1989) ha sido el primer intento de conceptualizar el valor de marca y establecer las dimensiones clave para su medición. El autor parte de la definición del valor de marca como el valor agregado con el cual la marca dota al producto. A partir de ahí, realiza un análisis de los tres actores que pueden recibir beneficios de dicho valor agregado: la empresa, el canal comercial y el consumidor.

Al analizar las variables empresa y canal comercial, Farquhar (1989) abarca la perspectiva financiera del valor de marca, al afirmar que la forma correcta de medir dicho concepto es a través del flujo de liquidez incremental que se obtiene al asociar la marca al producto. Sin embargo, en su propuesta el autor desarrolla con mayor amplitud la variable “consumidor”, al integrar en este punto las tres formas siguientes de creación del valor de marca (Saavedra, 2004):

- 1) Construir valor de marca: en la operacionalización de esta variable aparecen tres elementos:
 - a) *Evaluación positiva de la marca*: para conseguir que el consumidor evalúe de forma positiva una marca, es necesario entregarle un producto con un desempeño superior a sus expectativas. A partir de ahí, el consumidor podrá realizar su evaluación de tres

maneras: 1) evaluación cognitiva (inferencias hechas en base a lo que el consumidor cree sobre el producto y/o la marca); 2) respuestas afectivas (emociones o sensaciones hacia la marca); y 3) las intenciones comportamentales (desarrollo de hábitos de compra).

b) *Acceso a la actitud de marca*: es el tiempo necesario para que el consumidor obtenga una evaluación almacenada en su memoria. Para ello existen dos modos: 1) activación automática (ocurre espontáneamente cuando el consumidor es expuesto al producto o marca) y 2) activación controlada (se necesita la atención del consumidor individuo para traer al presente la evaluación). Esta activación representa el aspecto clave del modelo, puesto que el objetivo de una marca es fomentar actitudes accesibles para afectar al comportamiento del consumidor. Para ello, existen dos estrategias: 1) la experiencia directa del comportamiento (prueba del producto) y 2) la repetición de la expresión actitudinal, que son los esfuerzos coordinados para realzar los puntos positivos de la experiencia directa (p.e. reforzamiento publicitario).

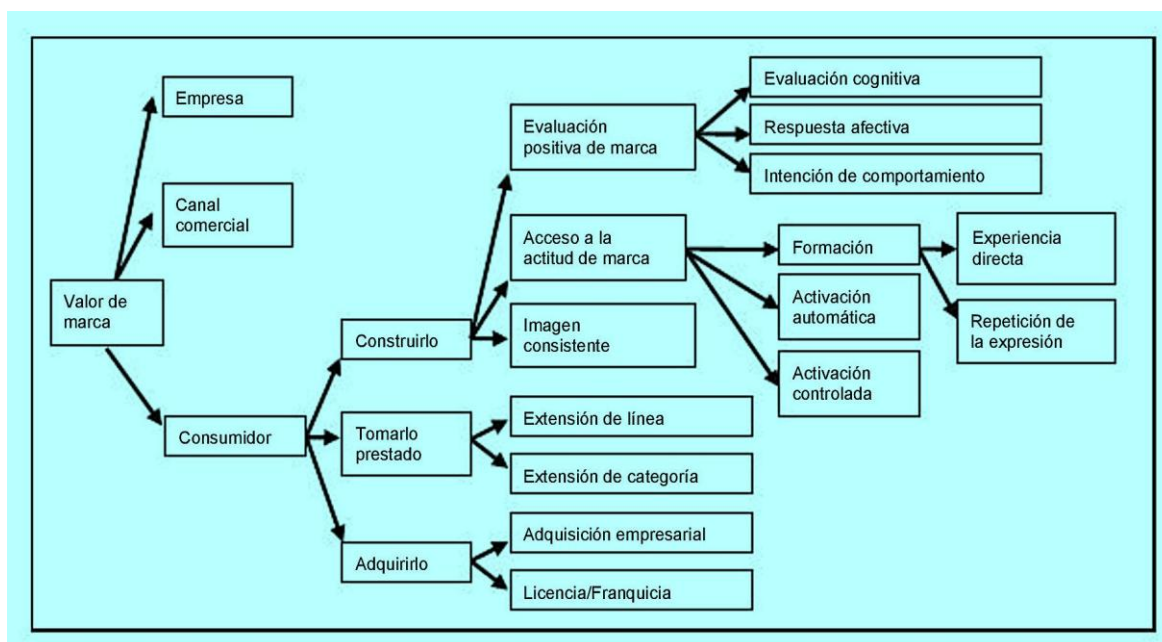
c) *Imagen de marca consistente*: es la base para manejar la relación entre el consumidor y la marca. Esta relación se establece entre la personalidad de la marca y la personalidad del consumidor en cada compra del producto.

Otras dos modalidades de generar el valor de marca son:

- 2) Tomar prestado el valor de marca: esta variable está relacionada con decisiones sobre extensiones de línea (colocar una marca reconocida a un producto ya existente) o de categoría (colocar el nombre de marca reconocida a una nueva categoría de productos).
- 3) Adquirir valor de marca: implica la adquisición de empresas, licencias o franquicias para marcas de terceros.

La Figura 5 ilustra el modelo del valor de marca propuesto por Farquhar (1989).

Figura 5. Valor de marca según Farquhar (1989)



Fuente: Farquhar (1989)

Por último, cabe precisar que, según Farquhar (1989), el valor de marca genera ventajas competitivas para la empresa gracias a su capacidad de negociación con el canal comercial. En este sentido, puede generar la suficiente fortaleza para superar una crisis (interna o externa) y/o cambios en el gusto del consumidor. Además, representa la plataforma para el lanzamiento de nuevos productos, franquicias o licencias con una aceptación más rápida y fácil de los canales de distribución. Asimismo, impulsa preferencias del canal hacia marcas establecidas sobre marcas privadas y el establecimiento de barreras de entrada para nuevos productos (Saavedra, 2004).

3.1.3.2. La propuesta de Aaker (1991)

La propuesta de Aaker (1991) de conceptualización y medición del valor de marca es la contribución más referenciada en la literatura de marketing. Esta propuesta presenta una importantísima evolución con respecto al modelo de Farquhar (1989), puesto que entiende el valor de marca como un conjunto de dimensiones relacionadas con el nombre y el logotipo o símbolo de la marca, que deben ser gestionados por la gerencia para generar valor (Saavedra, 2004).

Aaker (1991) aborda el valor de marca desde la perspectiva del consumidor, considerando el constructo como un conjunto de asociaciones y comportamientos (Delgado y Munuera, 2001). Más específicamente, es *“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, p. 15).

Aaker (1991) ha identificado en el valor de marca cinco dimensiones: a) la lealtad hacia la marca; b) la notoriedad de marca; c) la calidad percibida; d) las asociaciones de la marca; y e) otros activos vinculados a la marca, como las patentes. A continuación comentamos cada una de ellas.

1) Lealtad hacia la marca.

Aaker (1991) es el primer autor que ha incorporado el concepto de lealtad en su modelo de valor de marca (Saavedra, 2004). Según él, la lealtad hacia la marca se conforma como la medida del vínculo entre el cliente y la marca que a menudo constituye el núcleo del valor de marca. Uno de sus indicadores puede ser la satisfacción (Aaker, 1991).

Le lealtad hacia la marca genera valor, principalmente, reduciendo los costes de marketing, ya que mantener los clientes satisfechos resulta menos costoso que conseguir nuevos clientes y porque los clientes leales son posibles prescriptores del producto al convencer a los demás de su uso (Aaker, 1991; Villarejo, 2001). Además, una marca con alta lealtad favorece la introducción en nuevos mercados y reduce los gastos de promoción (Villarejo, 2001). A estas ventajas se pueden añadir: a) el apalancamiento comercial; b) la atracción de nuevos clientes; c) el reconocimiento de marca; d) el “reaseguro” (Aaker, 1991, p. 53) de nuevos clientes; y e) el suministro de tiempo necesario para responder a las acciones de la competencia (Aaker, 1991).

2) Notoriedad de marca.

Aaker (1991) considera que la notoriedad contribuye al valor de marca en cuatro formas: a) la familiaridad y el agrado que se siente hacia las marcas conocidas; b) el compromiso que se establece entre empresa y cliente; c) el reconocimiento como unión entre

distintas asociaciones de la marca; y d) el hecho de considerar las marcas entre las alternativas al momento de la compra (Villarejo, 2001). En este caso, la comunicación tiene el papel fundamental: los mensajes creativos y los eslóganes o estribillos llamativos transmitidos a través de publicidad, *publicity* y patrocinios representan los elementos clave en la creación de notoriedad de marca (Aaker, 1991).

3) Calidad percibida.

Es una de las dimensiones clave del valor de marca y ha demostrado estar asociada con el precio superior, la elasticidad de precio, la utilización de la marca y el retorno de la inversión. La calidad percibida genera valor en diversas formas: a) suministra la razón sobre la que se basa la compra; b) otorga la posibilidad de diferenciación y el consecuente posicionamiento de la marca en la mente del consumidor; c) da la opción de cargar un precio superior; d) puede ser significativa para los intermediarios del canal de distribución; y e) constituye la base para las estrategias de extensión de marca, a través del uso de su nombre para introducir nuevas categorías de producto (Aaker, 1991).

4) Asociaciones de la marca.

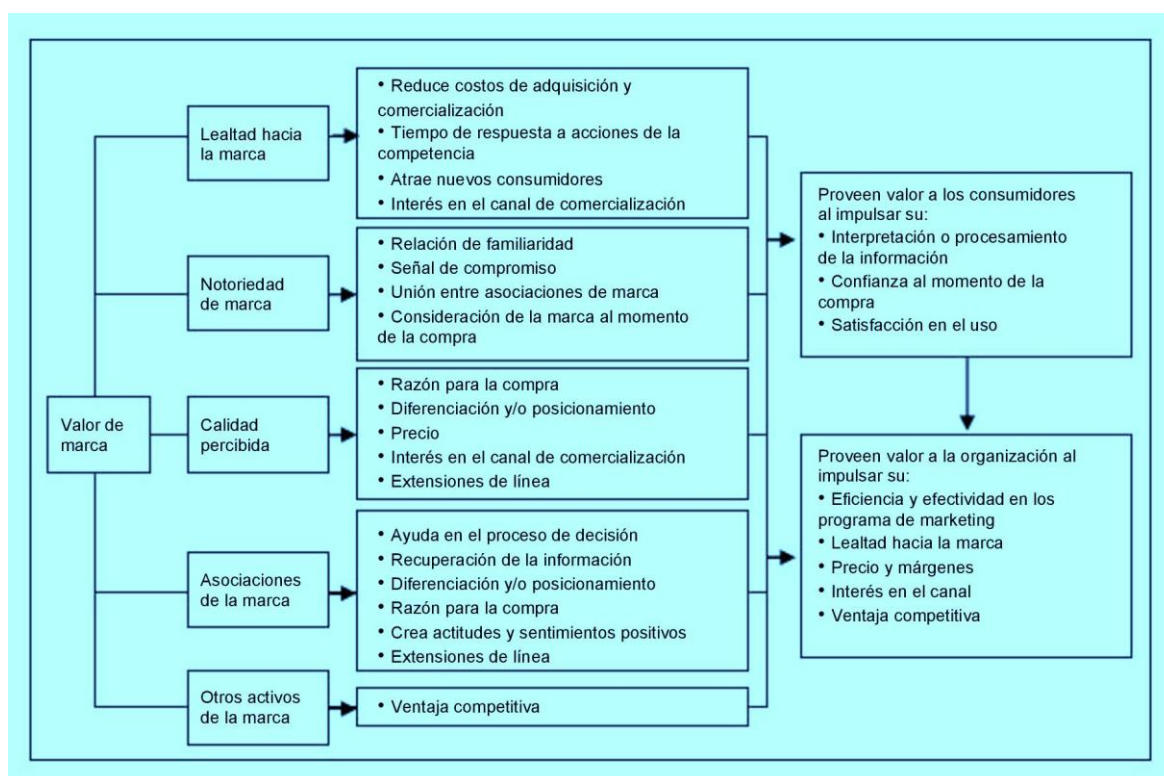
Aaker (1991) define las asociaciones como un conjunto de emociones, imágenes, sonidos, etc.; vinculados al recuerdo de la marca, que ayudan a los clientes a recuperar información archivada en su mente para tomar decisiones y le proporcionan una razón para adquirir el producto, generándole sentimientos positivos (Saavedra, 2004). Las asociaciones positivas influyen sobre la imagen positiva de marca, mejorando de esta forma su valor. Por este motivo, en la literatura de marketing esta dimensión a menudo está nombrada como “imagen de marca”. En este sentido, la imagen de marca contribuye a la creación del valor de marca de forma que facilita su conocimiento, sus asociaciones con los diferentes atributos tangibles e intangibles y su posicionamiento. Además, contribuye al proceso de obtención de información, ayuda en el proceso de decisión del consumidor a través de la diferenciación y la extensión de la marca, creando sentimientos y actitudes positivas hacia la misma y proporcionando a la vez una razón para comprar (Aaker, 1991).

5) Otros activos de la marca.

Los otros activos del modelo de Aaker (1991) están constituidos por aquellos elementos tangibles asociados a la marca, al producto en sí mismo o a la misma empresa, que puedan afectar positiva o negativamente a la creación del valor de marca. Entre estos activos se encuentran las patentes, la propiedad intelectual y el saber hacer organizacional. Sin embargo, esta última dimensión no es considerada en muchos de los estudios que siguen el enfoque de Aaker (1991), al no estar relacionada con el consumidor (Delgado y Munuera, 2001).

La Figura 6 ilustra la propuesta de concepción y evaluación del valor de marca presentada por Aaker (1991).

Figura 6. Valor de marca según Aaker (1991)



Fuente: Aaker (1991)

Por último, cabe precisar que, si bien esta propuesta se centra en el entendimiento del valor de marca desde la perspectiva del consumidor, Aaker (1991) ha identificado dos mecanismos para crear valor, uno para el consumidor y otro para la organización.

Así, a nivel de consumidor las dimensiones propuestas ayudan, en primer lugar, a interpretar, procesar, almacenar y recuperar información sobre los productos y las marcas en el mercado. En segundo lugar, pueden afectar la seguridad de la toma de decisión de un consumidor, proporcionándoles confianza, ya que éstos se sienten más seguros al usar marcas conocidas o que les generen pensamientos positivos. Y en tercer lugar, cuando el cliente utiliza el producto, se refuerza el nivel de satisfacción experimentado a través de la percepción de la calidad y las asociaciones de la marca (Aaker, 1991).

De otro lado, a nivel de la organización, los componentes propuestos ayudan a aumentar la eficacia y la eficiencia de los programas de marketing, al igual que a crear y mantener la lealtad de los consumidores, incrementando su satisfacción y dándoles razones para comprar el producto. Además, permiten fijar precios mayores, a la vez que reducen la dependencia de las promociones para aumentar las ventas, generando márgenes de ganancia más altos. Asimismo, otorgan una mejor percepción al canal de comercialización, para negociar con la organización que ha creado una marca reconocida. Con todo, proporcionan una ventaja significativa organizacional al establecer barreras para la retención de los clientes (Saavedra, 2004).

3.1.3.3. La propuesta de Keller (1993)

El modelo de Keller (1993) toma los postulados de Farquhar (1989) y Aaker (1991) para estudiar el valor de marca desde la perspectiva del consumidor. La base de su propuesta parte del supuesto que una marca posee un valor positivo (negativo) si el consumidor reacciona muy (poco) favorablemente a esfuerzos de marketing orientados a la marca, de lo que lo haría si fuera expuesto al mismo estímulo atribuido a una marca ficticia o un producto con nombre genérico (Saavedra, 2004).

Según Keller (1993), el valor de marca es *“el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de marca sobre su respuesta a las actividades de marketing”* (p. 9). Keller (1993) aborda detenidamente el constructo que nombra el “conocimiento de marca”, puesto que el valor de marca para el consumidor existe sólo si él mantiene una relación cercana con la marca, a la vez que realiza asociaciones favorables, fuertes, y diferenciadas de ella en su memoria (Saavedra, 2004). A partir de ahí, propone evaluar el valor de marca a través de las dimensiones que integran el conocimiento de la misma, esto es, la notoriedad de marca y las asociaciones, es decir, la imagen unida a la misma (Buil et al., 2010). A continuación explicamos cada una de ellas.

1) Notoriedad de marca.

La primera dimensión del conocimiento de marca – la notoriedad de marca, es definida por Keller (1993) como la capacidad de los consumidores para identificar la marca bajo diversas condiciones. El constructo está constituido por el recuerdo de marca de un lado, es decir, la capacidad de identificar elementos gráficos de la marca sin la presencia física del producto, y el reconocimiento de marca de otro, es decir, la capacidad de identificar los mismos elementos con la presencia física del producto.

2) Imagen de marca.

La segunda dimensión del conocimiento de marca – la imagen de marca, según Keller (1993) se refiere a las percepciones reflejadas a través de distintos tipos de asociación de marca posibles, es decir, atributos, beneficios y actitudes y a las tres características de las mismas: disposición favorable, intensidad y unicidad de la asociación.

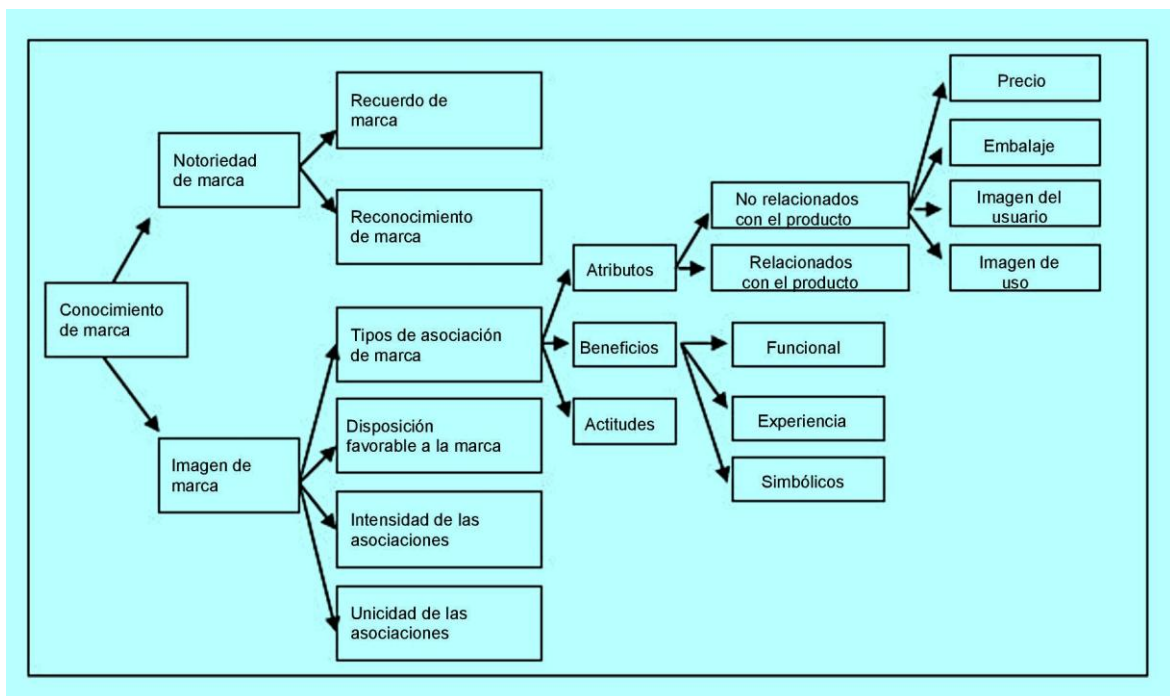
Keller (1993) divide las asociaciones por atributos en dos tipos: a) atributos no relacionados con el producto, que incluyen aspectos como precio, embalaje, imagen del usuario e imagen de uso y b) atributos relacionados con el producto, es decir aspectos como tamaño, calidad, etc. Por su parte, las asociaciones por beneficios se dividen en: a) beneficios funcionales (desempeño); b) beneficios por experiencia (evaluación personal); y c) beneficios simbólicos (conceptos individuales y/o grupales, como lujo, status, pertenencia).

Por último, las asociaciones por actitudes representan las conexiones entre la personalidad del consumidor y la personalidad de la marca.

Una vez definido el conjunto de asociaciones de una marca, Keller (1993) clasifica sus dimensiones como: a) disposición favorable (positiva o negativa); b) intensidad (alta, baja, inexistente); y c) unicidad (asociación única, no compartida con otras marcas). De estas tres dimensiones, sólo la última corresponde a un desarrollo propio de las asociaciones, mientras que disposición favorable e intensidad son tomadas por Keller (1993) de las características de las actitudes (Saavedra, 2004).

Todos los componentes del valor de marca sugeridos por Keller (1993) se presentan en la Figura 7.

Figura 7. Valor de marca según Keller (1993)



Fuente: Keller (1993)

Por último, Keller (1993) destaca que el valor de marca basado en el consumidor aporta beneficios a la empresa, puesto que puede impulsar el fortalecimiento de los márgenes de ganancia y costes más bajos. Además, genera la lealtad del consumidor, aumentando la probabilidad de compras repetidas. Asimismo, potencia la disposición del cliente a usar

diversos puntos de venta para la obtención del producto, aumenta la efectividad de la promoción, disminuye la vulnerabilidad de la marca ante acciones de la competencia y crea las bases para desarrollar franquicias, acuerdos de licencias y estrategias de extensión de línea (Saavedra, 2004).

3.1.3.4. La propuesta de Yoo y Donthu (2001)

Yoo y Donthu (2001) definen el valor de marca basado en el consumidor como *“la respuesta diferente de los consumidores a una marca focal y a un producto sin marca, cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y los mismos atributos del producto”* (p. 1).

Basándose en las aportaciones de Aaker (1991) y Keller (1993), Yoo y Donthu (2001) han desarrollado su propuesta partiendo de la premisa que el valor de marca consiste en cuatro componentes: a) lealtad hacia la marca; b) notoriedad de marca; c) calidad percibida; y d) asociaciones de la marca. Los autores no consideran la quinta dimensión propuesta por Aaker (1991), es decir, otros activos, justificándolo con el hecho de que no es un factor relevante en la percepción del consumidor. Por tanto, sostienen que sólo los primeros cuatro componentes del modelo de Aaker (1991) deben ser considerados en la evaluación del valor de marca basado en el cliente (Yoo y Donthu, 2001).

Yoo y Donthu (2001) han llevado a cabo un estudio empírico desde una perspectiva cross-cultural, con el fin de elaborar una propuesta multidimensional de evaluación del valor de marca de un lado, y proponer una evaluación global del concepto de otro. A continuación explicamos ambos conceptos.

1) Valor de marca multidimensional.

En el estudio empírico de Yoo y Donthu (2001), un total de 1530 consumidores ha evaluado 12 marcas de tres categorías de productos (zapatillas de deporte, películas para cámaras fotográficas y televisión en color). Tras aplicar el método de máxima verosimilitud y múltiples pruebas psicométricas, los autores han concluido que el valor de marca es mejor entendido como un constructo multidimensional que consiste en las siguientes tres

dimensiones: a) lealtad hacia la marca; b) calidad percibida; y c) notoriedad de marca/asociaciones, combinadas en una sola dimensión. Estos resultados coinciden con un estudio previo llevado a cabo por Yoo et al. (2000) que ha testado el mismo modelo en una muestra de 569 estudiantes.

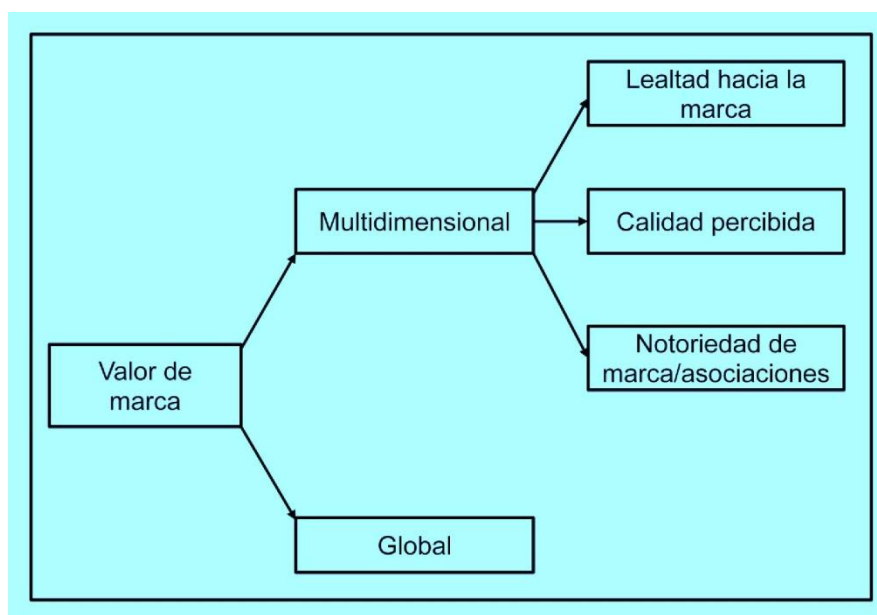
En primer lugar, a través de la lealtad hacia la marca, los autores evaluaron si el consumidor se considera fiel a la marca, si dicha marca es su primera opción en el momento de la compra y cuál es su intención de comprar otras marcas. En segundo lugar, a través de la calidad percibida han pretendido medir el nivel de la calidad del producto y su funcionalidad. En tercer lugar, los autores han sugerido combinar la notoriedad de marca y las asociaciones en una sola dimensión. Así, analizaron conjuntamente los siguientes aspectos: a) el reconocimiento de marca; b) la notoriedad de marca; c) el recuerdo de algunas características de la marca; d) el recuerdo del símbolo o logotipo de la marca; y e) la dificultad de imaginar la marca.

2) Valor de marca global.

La propuesta de Yoo y Donthu (2001) representa una mejora significativa respecto a las anteriores, puesto que estos autores han sido los primeros en elaborar una escala para estimar el constructo de manera global, a través de cuatro indicadores reflectivos que resumen su esencia. De este modo, el valor de marca global viene evaluado a través del diferencial de preferencia del individuo debido a la presencia de la marca en comparación con otra que tiene las mismas características, atributos y estímulos comerciales (Delgado y Munuera, 2001).

En la Figura 8 recogemos la propuesta de Yoo y Donthu (2001), que considera el valor de marca desde los dos puntos de vista: a) multidimensional, incorporando las dimensiones de la lealtad hacia la marca, la calidad percibida y la notoriedad de marca, esta última combinada con las asociaciones en una sola dimensión y b) global.

Figura 8. Valor de marca según Yoo y Donthu (2001)



Fuente: Elaboración propia a partir de Yoo y Donthu (2001)

En las siguientes páginas veremos cómo ha sido medido empíricamente el valor de marca en distintos entornos, incluido los sectores hosteleros y turísticos.

3.2. Revisión empírica del valor de marca

La literatura de marketing dispone de numerosos trabajos empíricos sobre el valor de marca. Entre ellos, muchos han testado empíricamente modelos de creación del valor de marca en las empresas hosteleras y turísticas. Esto nos permite identificar componentes del constructo que han sido más referenciados en la literatura, al igual que entender cómo se relacionan entre ellos y de qué forma contribuyen a la formación del valor de marca.

Por ello, en primer lugar identificamos 30 contribuciones empíricas que han evaluado tanto el valor de marca del producto como el valor de marca del servicio en distintos ámbitos (véase Cuadro 16). Cabe precisar que una gran mayoría de estas aportaciones ha estimado el valor de marca de producto, mientras solo algunas se han centrado en servicios (p.e. Arnett et al., 2003; De Chernatony et al., 2004; Wang et al., 2006; 2009; 2011; Chang y Liu, 2009; Chahal y Bala, 2010; Ha et al., 2010; Bambauer y Mangold, 2011).

Posteriormente, pasamos a analizar 30 estudios que han examinado empíricamente el valor de marca en el entorno turístico y hostelero (véase Cuadro 17). Esto nos permite situar el concepto en modelos complejos que aportan una perspectiva holística, y por lo tanto, más completa, sobre el proceso de evaluación del valor de marca y las dimensiones que contribuyen a su creación.

Al igual que en el análisis de los primeros dos constructos, la Comunicación Integrada de Marketing y las Tecnologías de Información y Comunicación, a lo largo de la revisión del valor de marca nos centramos en distintas variables de clasificación, a saber: objetivos de la investigación; metodología/análisis; y muestra que ha sido observada en cada estudio. Además, incorporamos las distintas dimensiones del valor de marca que han sido propuestas y el número de ítems a través de los cuales han sido medidas en cada investigación, puesto que cada una de ellas ha desarrollado un modelo propio o un modelo basado en otras propuestas, examinando el valor de marca como un constructo multidimensional o global.

Por último, cabe precisar que en este análisis también hemos considerado los estudios publicados antes del año 2000, debido a su elevada referencia en la literatura actual.

3.2.1. Perspectivas del análisis y ámbitos de estudio empírico en torno al valor de marca

A partir de la revisión de 60 estudios empíricos en torno al valor de marca, podemos observar que la literatura de marketing pone un fuerte énfasis en el valor de marca basado en el consumidor, tanto en las investigaciones centradas en *el producto* (p.e. Cobb et al., 1995; Lassar et al., 1995; Yoo et al., 2000; Delgado y Munuera, 2001; Yoo y Donthu, 2001; Del Río et al., 2002; Vázquez et al., 2002; Washburn y Plank, 2002; Punj y Hillyer, 2004; Atilgan et al., 2005; Bauer et al., 2005; Pappu et al., 2005; 2006; Bravo et al., 2006; Norjaya et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Buil et al., 2010; Lee et al., 2011; Round y Roper, 2012), como en aquellas centradas en *los servicios* (p.e. Arnett et al., 2003; De Chernatony et al., 2004; Wang et al., 2006; Chang y Liu, 2009; Rajh y Ozretić, 2009; Wang C. et al., 2009; Chahal y Bala, 2010; Ha et al., 2010; Bambauer y Mangold, 2011; Wang et al., 2011; Round y Roper, 2012).

Cuadro 16. La investigación empírica en torno al valor de marca

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Martin y Brown (1990)	Proponer un modelo de medida del valor de marca.	1. Calidad percibida/imagen de marca 2. Valor percibido 3. Compromiso 4. Confianza	6/5 6 5 5	Entrevistas personales. Análisis factorial exploratorio. Valoración de validez y fiabilidad.	80 estudiantes en EE.UU. que evaluaron cuatro categorías de producto (salsa de espaguetis, lavavajillas, champú y pasta de dientes)
Lassar et al. (1995)	Desarrollar un instrumento de medida del valor de marca basado en el consumidor.	1. Actuación de la marca 2. Imagen social 3. Valor 4. Confianza 5. Compromiso	4 4 3 3 3	Cuestionario. Análisis factorial confirmatorio.	113 consumidores en EE.UU. que evaluaron tres marcas de televisiones y tres marcas de relojes
Dyson et al. (1996)	Investigar el valor de marca basado en el consumidor desde el punto de vista financiero.	1. Conocimiento 2. Relevancia 3. Funcionamiento 4. Ventajas 5. Compromiso	N/D*	Entrevista personal. Paneles.	750 consumidores en Reino Unido que evaluaron cuatro categorías de producto (pasta de dientes, té, café y margarina)
Yoo et al. (2000)	Investigar la relación entre los elementos de marketing <i>mix</i> (precio, imagen de tienda, intensidad de distribución, gastos publicitarios, promociones de precio) y el valor de marca de un lado y entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global de otro.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Notoriedad de marca/asociaciones <u>Valor de marca global</u>	3 6 6 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis de fiabilidad. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	569 estudiantes en EE.UU. que evaluaron 12 marcas de producto (seis de calzado deportivo, cuatro de películas fotográficas y dos de televisiones)
Delgado y Munuera (2001)	Delimitar el significado del capital de marca y construir un índice de medición compuesto por indicadores formativos.	1. Notoriedad 2. Calidad percibida 3. Reputación de la marca 4. Lealtad hacia la marca 5. Patrón de compras <u>Valor de marca global</u>	1 1 1 1 1 4	Cuestionario administrado mediante entrevistas telefónicas. Evaluación del modelo causal. Validación nomológica de indicadores.	134 consumidores de champú en Murcia, España

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Yoo y Donthu (2001)	Desarrollar y validar una escala del valor de marca multidimensional a partir de las conceptualizaciones de Aaker (1991) y Keller (1993).	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Notoriedad de marca/asociaciones <u>Valor de marca global</u>	3 2 5 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis individual. Análisis descriptivo. Análisis multigrupo. Análisis combinado. Análisis factorial. Múltiples pruebas psicométricas.	1530 estudiantes Americanos, Coreanos y Coreanos-Americanos que evaluaron 12 marcas de producto (seis de calzado deportivo, cuatro de películas fotográficas y dos de televisiones)
Del Río et al. (2002)	Contribuir a un mejor conocimiento del concepto de valor de marca a partir de siete criterios de estimación. Examinar la correlación entre los siete criterios analizados.	1. Nombre de marca 1.1. Garantía de calidad 1.2. Identificación personal 1.3. Identificación social 1.4. Estatus 2. Comportamiento del consumidor 2.1. Disponibilidad de pagar la prima de precio 2.2. Aceptación de extensiones de la marca 2.3. Predisposición a recomendar la marca	12 4 2 4 2 4 2 1 1	Encuestas personales estructuradas. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Análisis descriptivo.	1000 consumidores en España que evaluaron seis marcas de zapatillas de deporte
Vázquez et al. (2002)	Desarrollar y validar el instrumento de medida del valor de marca, basándose en el valor que los consumidores asignan a las marcas.	1. Utilidad funcional del producto 2. Utilidad simbólica del producto 3. Utilidad funcional del nombre de la marca 4. Utilidad simbólica del nombre de la marca	8 2 4 8	Entrevistas. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Análisis comparativo de modelos.	1000 consumidores en España que compraron zapatos en el último año y que han usado las marcas de calzado deportivo estudiadas
Washburn y Plank (2002)	Validar la escala del valor de marca propuesta por Yoo et al. (2000) en un contexto de <i>co-branding</i> .	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Notoriedad de marca/asociaciones <u>Valor de marca global</u>	3 6 6 4	Cuestionario auto-administrado. Experimento. Modelo de ecuaciones estructurales. Valoración de validez y fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Análisis de correlación de Pearson. Prueba de Chi-cuadrado. Análisis de bondad de ajuste.	272 individuos que evaluaron distintas categorías de producto
Arnett et al. (2003)	Elaborar una escala de medida del valor de marca de la tienda.	1. Lealtad 2. Notoriedad 3. Calidad de servicio 4. Asociaciones 4.1 Calidad de producto 4.2. Valor percibido <u>Valor de marca global</u>	1 1 1 2 7 5 3	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Técnica PLS.	286 estudiantes en EE.UU. que evaluaron establecimientos minoristas

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
De Chernatony et al. (2004)	Desarrollar una medida del constructo “actuación de la marca”, estrechamente relacionado con el valor de marca basado en el consumidor.	1. Lealtad hacia la marca conativa 2. Lealtad hacia la marca afectiva 3. Satisfacción global con la marca 4. Satisfacción con el personal 5. Satisfacción con el producto 6. Reputación de la marca	2 1 1 1 1 1	Cuestionario auto-administrado enviado por correo ordinario. Análisis de componentes principales con rotación Varimax. Valoración de validez y fiabilidad.	600 consumidores que evaluaron 10 organizaciones de servicios financieros
Punj y Hillyer (2004)	Identificar la estructura cognitiva del valor de marca basado en el consumidor. Testar cuatro modelos que reflejan relaciones entre las cuatro dimensiones propuestas del valor de marca.	1. Actitud hacia la marca global 1.1. Creencias 1.2. Afecto 1.3. Intención conductual 2. Marca heurística 3. Fuerza de preferencia (compromiso) 4. Conocimiento de marca	10 5 4 1 2 2 2	Encuestas. Análisis descriptivo. Modelización estructural de covarianza, Valoración de validez y fiabilidad.	100 estudiantes en EE.UU. que evaluaron dos categorías de producto (jabón y pasta de dientes)
Atilgan et al. (2005)	Estudiar el impacto de las cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991) sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001). Averiguar si existen correlaciones positivas entre las cuatro dimensiones del valor de marca.	1. Calidad percibida 2. Lealtad hacia la marca 3. Asociaciones de la marca 4. Notoriedad de marca <u>Valor de marca global</u>	5 3 2 3 4	Cuestionario estructurado auto-administrado. Valoración de validez y fiabilidad. Modelo de ecuaciones estructurales.	255 estudiantes que evaluaron bebidas en Turquía
Bauer et al. (2005)	Refinar los modelos existentes sobre el valor de marca y examinar la importancia del valor de marca en la liga de fútbol alemana Bundesliga.	1. Notoriedad 2. Imagen de marca 2.1. Atributos de la marca relacionados con el producto 2.2. Atributos de la marca no-relacionados con el producto 2.3. Beneficios de la marca	2 12 4 4 4	Cuestionario auto-administrado online. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Análisis multigrupo. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis de regresión.	1594 individuos que evaluaron equipos de fútbol alemán
Pappu et al. (2005)	Desarrollar una nueva propuesta de la medición del valor de marca a partir de la aproximación de Yoo y Donthu (2001).	1. Notoriedad de marca 2. Asociaciones de la marca 2.1. Personalidad de la marca 2.2. Asociaciones organizacionales 3. Calidad percibida 4. Lealtad hacia la marca	1 5 2 3 5 2	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	539 consumidores en Australia que evaluaron dos categorías de producto: automóvil (254) y televisión (285)

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Bravo et al. (2006)	Analizar el efecto de la información proporcionada por: a) la publicidad; b) la familia; y c) los amigos y conocidos, sobre la valoración que realiza el consumidor acerca de las dimensiones del valor de marca.	1. Notoriedad de marca/asociaciones 2. Calidad percibida 3. Lealtad <u>Valor de marca global</u>	4 3 4 3	Cuestionario auto-administrado. Análisis de fiabilidad. Análisis factorial exploratorio de componentes principales y rotación Varimax. Análisis factorial confirmatorio.	360 consumidores en España que evaluaron dos marcas de tres productos (leche, aceite de oliva y pasta de dientes).
Pappu et al. (2006)	Examinar el impacto del país de origen sobre el valor de marca.	1. Notoriedad de marca 2. Asociaciones de la marca 2.1. Personalidad de la marca 2.2. Asociaciones organizacionales 3. Calidad percibida 4. Lealtad actitudinal	3 5 2 3 5 2	Cuestionario auto-administrado. Experimento. Análisis factorial confirmatorio. Análisis de fiabilidad y validez. MANOVA. Pruebas <i>F</i> univariadas.	539 consumidores en Australia que evaluaron dos categorías de producto (254 automóvil y 258 televisión)
Wang et al. (2006)	Explorar el papel que desempeñan el valor de marca y la reputación de una compañía en CRM. Investigar relaciones entre el valor de marca y sus antecedentes.	1. Lealtad hacia la marca 2. Notoriedad de marca/asociaciones 3. Calidad percibida 4. Satisfacción con la marca <u>Valor de marca global</u>	3 4 4 4 4	Cuestionario auto-administrado enviado por correo postal. Pruebas <i>t</i> . Técnica PLS. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad.	397 consumidores de instituciones financieras en China que evaluaron sus servicios
Norjaya et al. (2007)	Examinar los efectos de la imagen del país de origen sobre la creación del valor de marca.	1. Lealtad hacia la marca 2. Notoriedad de marca/asociaciones 3. Peculiaridad de la marca <u>Valor de marca global</u>	5 7 4 2	Cuestionario auto-administrado enviado por correo electrónico. Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	501 consumidores en Malasia que evaluaron tres categorías de productos (televisión, nevera y aire-acondicionado)
Jung y Sung (2008)	Analizar el valor de marca multidimensional y el valor de marca global a partir de la propuesta de Yoo y Donthu (2001). Comparar el valor de marca entre distintos grupos desde una perspectiva cross-cultural.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Notoriedad de marca/asociaciones <u>Valor de marca global</u>	3 2 5 4	Cuestionario auto-administrado. MANOVA. Análisis de regresión múltiple.	300 estudiantes (100 americanos, 100 coreanos en Corea y 100 coreanos en América) que evaluaron tres marcas de ropa
Oliveira et al. (2008)	Estudiar el impacto del valor de marca basado en el consumidor sobre el rendimiento de la marca, medido a través de la cuota de mercado, el precio promedio y el ingreso total.	1. Conocimiento (notoriedad) 2. Calidad	1 1	Cuestionario. Encuestas telefónicas. Análisis de regresión múltiple. Valoración de fiabilidad.	Consumidores brasileños que evaluaron 11 categorías de productos de supermercados y consumidores británicos que evaluaron cuatro categorías de productos de supermercados

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Chang y Liu (2009)	Examinar el impacto de la preferencia por la marca y de la actitud hacia la marca sobre el valor de marca. Analizar el impacto del valor de marca sobre la preferencia por la marca y las intenciones de compra.	1. Notoriedad de marca/asociación 2. Lealtad hacia la marca 3. Calidad percibida	4 3 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis de fiabilidad y validez. MANOVA. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis de correlación.	456 consumidores en Singapur que evaluaron 18 marcas de tres categorías de servicios (telecomunicación móvil, ADSL, tarjetas de crédito bancarias)
Wang C. et al. (2009)	Proponer y testar un modelo donde la calidad de relación, definida en términos de satisfacción y confianza, es percibida como la variable mediadora entre las características relativas al servicio y el valor de marca.	1. Lealtad hacia la marca 2. Asociaciones de la marca	3 3	Cuestionario auto-administrado enviado por correo electrónico. Análisis descriptivo. Pruebas <i>t</i> . Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez. Modelo de ecuaciones estructurales.	320 consumidores que evaluaron dos servicios (establecimientos minoristas y bancos)
Buil et al. (2010)	Proponer una nueva conceptualización del valor de marca a través del modelo formativo de orden superior y validar empíricamente dicha conceptualización en dos países.	1. Notoriedad 2. Calidad percibida 3. Lealtad 4. Asociaciones de la marca 4.1. Valor percibido 4.2. Personalidad de la marca 4.3. Asociaciones organizacionales	5 4 3 8 3 2 3	Encuesta personales mediante cuestionario. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis exploratorios y confirmatorios. Análisis de multicolinealidad. Análisis de la invarianza en la medición.	411 individuos en Zaragoza (España) y 411 en Birmingham (Reino Unido) que evaluaron cuatro categorías de producto (refrescos, ropa y calzado deportivo, productos electrónicos y automóviles)
Chahal y Bala (2010)	Analizar las relaciones entre el valor de marca y la lealtad hacia la marca (actitudinal y comportamental), considerando las dos tipologías de lealtad como las dimensiones del valor de marca de un lado y como sus antecedentes de otro.	1. Lealtad actitudinal 2. Lealtad comportamental <u>Valor de marca global</u>	4 4 2	Cuestionario. Valoración de fiabilidad y validez. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	300 usuarios en la ciudad de Jammu, India, que evaluaron los servicios de cuidado de salud
Ha et. al (2010)	Examinar el desarrollo del valor de marca a partir de las relaciones que existen entre sus dimensiones. Comparar cuatro modelos en los que se establecen distintas relaciones entre dichas dimensiones.	1. Calidad percibida 2. Asociaciones de la marca 3. Satisfacción 4. Lealtad hacia la marca	3 4 2 3	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial confirmatorio. Análisis comparativo. Medidas de bondad de ajuste de modelos.	508 consumidores en Seúl, Corea del Sur, que evaluaron tiendas de descuento (247) y bancos (261)
Bambauer y Mangold (2011)	Examinar el impacto de la comunicación online boca-oído negativa sobre el valor de marca basado en el consumidor.	Valor de marca percibido	8	Experimento. Análisis de la varianza. Prueba de Chi-cuadrado.	216 usuarios de Internet familiarizados con plataformas online

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Lee et al. (2011)	Medir el impacto de distintos niveles de la varianza de imagen de dos marcas sobre el valor de marca, después de la estrategia de las Fusiones y Adquisiciones de Empresas.	1. Asociaciones de la marca 2. Lealtad hacia la marca 3. Calidad percibida	5 2 4	Experimento. Cuestionario online auto-administrado. Análisis de fiabilidad y validez. Análisis factorial confirmatorio. MANOVA. Prueba de Bartlett. Prueba de Box. Pruebas f univariadas. Pruebas t pareadas.	409 consumidores que evaluaron dos marcas de ordenadores en Taiwán, China, tras la actividad de Fusiones y Adquisiciones de Empresas
Wang et al. (2011)	Crear un índice del valor de marca para hospitales.	1. Notoriedad de marca 2. Asociaciones de la marca 2.1. Atributos relacionados con el producto 2.2. Atributos no-relacionados con el producto 4. Calidad de servicio 5. Lealtad <u>Valor de marca global</u>	1 2 1 1 1 3	Cuestionario auto-administrado. Técnica PLS. Análisis de multicolinealidad. Valoración de validez y fiabilidad.	250 pacientes que evaluaron el servicio de un hospital en Taiwán, China
Round y Roper (2012)	Considerar el papel que juega el nombre de la marca en la creación del valor de marca.	Valor del nombre de marca	N/D*	Entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Análisis cualitativo de datos textuales con el software NVivo8.	25 consumidores que, supuestamente, han sido afectados por el cambio de nombre de marcas conocidas

* N/D = No disponible

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. La investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno turístico y hostelero

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Cobb et al. (1995)	Investigar algunas de las consecuencias del valor de marca. Estudiar el impacto del valor de marca sobre las preferencias del consumidor e intenciones de compra.	1. Notoriedad 1.1. Notoriedad de marca 1.2. Notoriedad publicitaria 2. Asociaciones de la marca 3. Calidad percibida	N/D*	Análisis conjunto. Análisis de regresión múltiple.	90 estudiantes de máster (muestra de hoteles) y 92 consumidores (muestra de productos de limpieza)
Kim et al. (2003)	Determinar si el valor de marca basado en el consumidor difiere entre los hoteles con alto rendimiento y los hoteles con bajo rendimiento. Examinar las dimensiones del valor de marca y su impacto en el rendimiento financiero de las empresas hoteleras.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad de marca	6 11 14 3	Encuestas por intercepción. Cuestionario auto-administrado. Pruebas <i>t</i> independientes. Análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Análisis de correlación non-paramétrico.	513 huéspedes coreanos en 12 hoteles de lujo
Kim y Kim (2004)	Analizar si el valor de marca basado en el consumidor difiere entre los restaurantes con alto rendimiento y los restaurantes con bajo rendimiento. Determinar la asociación entre el rendimiento de los restaurantes y el valor de marca, tanto en su conjunto como en sus dimensiones.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad de marca	6 10 14 3	Encuestas por intercepción. Cuestionario auto-administrado. Pruebas de Chi-cuadrado y pruebas <i>t</i> . Prueba <i>t</i> independiente. Análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Análisis de regresión.	394 clientes de 7 marcas de restaurantes de servicio rápido en Seúl, Corea del Sur
Kim y Kim (2005)	Explorar las dimensiones clave del valor de marca basado en el consumidor y la manera en la que afecta al rendimiento de las empresas hosteleras.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad de marca	6 11**10*** 14 3	Encuestas por intercepción. Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Análisis de regresión por pasos. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.	513 huéspedes coreanos en 12 hoteles de lujo** y 394 clientes coreanos en 13 cadenas de restaurante*** en Seúl, Corea del Sur
Bailey y Ball (2006)	Examinar el significado del valor de marca del hotel.	N/D*	N/D*	Estudio cualitativo exploratorio. Cuestionario abierto.	11 asesores en la industria hotelera en Reino Unido

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Konečnik (2006)	Investigar el valor de marca de un destino – Eslovenia desde el punto de vista de los croatas.	1. Notoriedad 2. Imagen 3. Calidad 4. Lealtad	2 10 4 4	Análisis descriptivo. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	404 croatas como potenciales turistas de Eslovenia
Kayaman y Arasli (2007)	Mejorar la conceptualización del valor de marca basado en el consumidor e investigar las relaciones entre sus dimensiones.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad	4 22 8 3	Cuestionario auto-administrado. Análisis confirmatorio. Análisis de correlación. Análisis del camino.	345 huéspedes de seis hoteles de cinco estrellas en el Norte de Chipre
Konečnik y Gartner (2007)	Examinar si el concepto valor de marca basado en el consumidor, tradicionalmente desarrollado para productos, puede ser aplicado en destinos turísticos y evaluado desde el punto de vista de los turistas.	1. Notoriedad 2. Imagen 3. Calidad 4. Lealtad	5 16 10 6	Entrevistas en profundidad. Ejercicio Delphi. Entrevistas telefónicas. Factorización del eje principal con la rotación Oblimin. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	Potenciales turistas de Eslovenia - 401 croatas y 376 alemanes
Kim W. et al. (2008)	Estudiar la relación entre las dimensiones del valor de marca del hotel y sus dos resultados (valor percibido e intención de volver).	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Notoriedad de marca/asociaciones	2 4 3/2	Cuestionario auto-administrado. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial confirmatorio. Pruebas de Chi-cuadrado.	264 viajeros que se han alojado en uno de los seis hoteles de categoría media seleccionados en EE.UU.
Boo et al. (2009)	Aplicar y extender el concepto del valor de marca basado en el consumidor a la evaluación de marca de múltiples destinos turísticos. Comparar dos modelos alternativos que reflejan el concepto objeto de estudio.	1. Notoriedad de marca de destino 2. Experiencia con marca de destino 3. Valor de marca de destino 4. Lealtad hacia la marca de destino	4 5 5 4	Encuesta de panel online. Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial confirmatorio. Encuestas personales. Factorización del eje principal con la rotación oblicua. Análisis comparativo de modelos. Modelo de ecuaciones estructurales. Test de invarianza.	510 visitantes de destinos de juego: Las Vegas (270) y Atlantic City (240)
Lee y Kim (2009)	Examinar como el valor de marca del hotel puede ser afectado por las percepciones de los clientes de las compañías aéreas y como este impacto varía según distintos tipos de integración vertical (compañías aéreas, bancos y tiendas minoristas).	1. Calidad de servicio percibida 2. Imagen de marca 2.1. Imagen organizacional 2.2. Imagen simbólica 3. Notoriedad de marca 4. Lealtad hacia la marca	6 15 9 6 2 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial. Análisis de correlación canónica.	161 clientes de compañías aéreas, 177 clientes de servicios bancarios y usuarios de tarjetas y 150 de tiendas minoristas - todos los huéspedes de los hoteles de lujo en Seúl, Corea del Sur, en los cinco últimos años

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Nel et al. (2009)	Analizar las dimensiones del valor de marca y estudiar como difieren entre tres categorías de hoteles (baja, media y elevada).	1. Notoriedad de marca 2. Imagen de marca 3. Calidad percibida 4. Lealtad hacia la marca	1 11 11 6	Estudio comparativo. ANOVA. Prueba de Shapiro-Wilk. Prueba de Kruskal-Wallis. Análisis de fiabilidad. Prueba U de Mann-Whitney.	169 huéspedes de tres marcas de hoteles de categoría baja, media y elevada en Sudáfrica
Pike y Scott (2009)	Examinar la jerarquía del valor de marca de un destino desde la perspectiva de sus residentes.	1. Prominencia de marca 2. Calidad percibida 3. Asociaciones 4. Lealtad hacia el destino	4 5 8 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial exploratorio con la extracción ML y la rotación oblicua.	319 residentes de Brisbane, Australia
Rajh y Ozretić (2009)	Explorar el papel de algunos elementos del marketing <i>mix</i> (nivel de precio, publicidad, promociones de precio, proceso de entrega del servicio, ambiente físico y empleados) sobre el valor de marca de servicios y sus dimensiones. Analizar el impacto de las dimensiones propuestas sobre el valor de marca global.	1. Notoriedad de marca 2. Imagen de marca <u>Valor de marca global</u>	3 3 4	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Modelo de ecuaciones estructurales.	521 estudiantes de la Facultad de Economía de Zagreb, Croacia, que evaluaron tres categorías de servicios (restaurantes de comida rápida, bancos y tiendas minoristas)
Kimpakorn y Tocquer (2010)	Medir el valor de marca de hoteles de lujo desde la perspectiva del consumidor. Observar si existen diferencias en sus dimensiones entre distintos hoteles. Identificar factores que predicen relaciones entre los consumidores y la marca. Examinar la relación entre el valor de marca del servicio y el compromiso de los empleados.	1. Notoriedad de marca 2. Calidad percibida 3. Diferenciación de la marca 4. Asociaciones del servicio primarias 5. Asociaciones del servicio secundarias 6. Confianza en la marca 7. Relaciones con la marca	1 6 2 10 3 7 8	Entrevistas personales y cuestionario auto-administrado. Análisis factorial. MANOVA. Análisis de regresión múltiple. Prueba <i>t</i>	238 huéspedes y 238 empleados de cadenas internacionales de hoteles de lujo en Bangkok, Tailandia
Oak y Dalbor (2010)	Analizar las tendencias de las inversiones en la industria hotelera. Examinar el impacto de los gastos publicitarios sobre el valor de marca desde el punto de vista financiero.	Valor de marca financiero	N/D*	Prueba de Durbin-Wu-Hausman. Modelo de mínimos cuadrados (OLS) y modelo de mínimos cuadrados en dos fases (2SLS).	10 hoteles y moteles en EE.UU. que cotizan en bolsa
Pike et al. (2010)	Evaluar la idoneidad del modelo del valor de marca de un destino de larga distancia (Australia) en un mercado emergente (Chile). Analizar las relaciones entre las cuatro dimensiones del valor de marca de un destino.	1. Prominencia de marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Lealtad hacia la marca	3 4 3 4	Cuestionario auto-administrado. Pruebas <i>t</i> independientes. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial confirmatorio.	845 viajeros internacionales de Chile

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
So y King (2010)	Ofrecer a los directivos de marketing de hoteles una medida robusta del valor de marca. Entender cuales elementos contribuyen a su formación.	1. Notoriedad de la marca 2. Sentido de la marca 2.1. Valor percibido 2.2. Personalidad de marca 2.3. Asociaciones de la organización 3. Marca presentada por la compañía 4.1. Publicidad 4.2. Promociones 5. Comunicaciones de marca externas 5.1. Comunicación boca-oído 5.2. <i>Publicity</i> 6. Experiencia del consumidor 6.1. Servicio global 6.2. Ambiente físico 6.3. Servicio de empleados <u>Valor de marca global</u>	5 9 3 3 3 8 4 4 10 5 5 16 5 4 7 4	Cuestionario auto-administrado Correlaciones bivariadas. Análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Valoración de validez y fiabilidad. Técnica PLS.	288 turistas en el principal destino turístico en Australia que se han alojado en un hotel
Gartner y Konečnik (2011)	Examinar el valor de marca de un destino turístico. Investigar si existen diferencias en la evaluación de un destino entre los turistas nuevos y los asiduos.	1. Notoriedad 2. Imagen 3. Calidad 4. Lealtad	5 16 10 4	Entrevistas telefónicas. Análisis factorial confirmatorio y exploratorio.	376 turistas alemanes – 98 viajeros asiduos y 278 potenciales viajeros nuevos en Eslovenia
Hyun y Kim (2011)	Analizar las relaciones entre las dimensiones del valor de marca. Comparar dos modelos que plantean relaciones distintas entre las dimensiones propuestas.	1. Notoriedad de marca 2. Imagen de marca 3. Calidad percibida 4. Lealtad hacia la marca	4 10 9 6	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial confirmatorio. Análisis de dos modelos comparativos.	188 clientes de cinco cadenas de restaurantes en Corea del Sur
Malik y Naeem (2011)	Examinar relaciones entre distintas dimensiones del valor de marca.	1. Lealtad hacia la marca 2. Calidad percibida 3. Imagen de marca 4. Notoriedad de marca	6 22 14 3	Cuestionario. Análisis de regresión por pasos.	200 huéspedes de ocho hoteles de cuatro y cinco estrellas en Pakistán
Nam et al. (2011)	Estudiar el papel mediador de la satisfacción en la relación entre el valor de marca y la lealtad hacia la marca.	1. Calidad de servicio 1.1. Calidad física 1.2. Comportamiento de personal 2. Autocongruencia ideal 3. Identificación con la marca 4. Congruencia con estilo de vida	7 4 3 3 3 3	Cuestionario auto-administrado. Test estadístico de normalidad. Análisis factorial confirmatorio. Modelo de ecuaciones estructurales. Técnica de mínimos cuadrados ponderados (WLS).	378 consumidores británicos de marcas famosas de hoteles y restaurantes

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Tasci y Denizci (2011)	Averiguar si la actividad de <i>co-branding</i> entre un hotel y un restaurante va a ejercer impacto sobre las dimensiones del valor de marca de la nueva marca compuesta.	1. Familiaridad con la marca 2. Imagen de marca 3. Calidad de producto y servicio 4. Valor del consumidor 5. Valor 6. Lealtad	1 1 2 1 1 4	Cuasi-experimento de cuatro pasos. Cuestionario auto-administrado. Pruebas <i>t</i> .	46 estudiantes de <i>Tourism and Hotel Management School</i> en Hong Kong, China
Dioko y So (2012)	Examinar que efectos tiene el valor de marca de destino de un lado y el valor de marca de hotel de otro sobre las intenciones de los viajeros de visitar un destino y sus preferencias de alojarse en un hotel.	1. Imagen social 2. Actuación 3. Confianza 4. Compromiso 5. Valor	4 4 3 3 3	Entrevistas personales. Análisis factorial con componentes principales y rotación Varimax. Análisis discriminante.	494 turistas que se alojaron en hoteles en Macao, China
Gómez y Molina (2012)	Desarrollar un modelo que refleja la influencia de la imagen de destino y la imagen de marca sobre el valor de marca de un destino basado en enoturismo.	1. Notoriedad 2. Lealtad 3. Valor percibido <u>Valor de marca global</u>	4 3 4 3	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	173 directivos de 1014 bodegas de cuatro regiones españolas (Rioja, Ribera del Duero, Navarra y Rueda)
Hornig et al. (2012)	Estudiar el impacto de la imagen de marca y la calidad percibida sobre la lealtad hacia la marca de un lado y el impacto de la lealtad sobre la intención de repetir el viaje de otro.	1. Imagen de marca 2. Calidad percibida 3. Lealtad hacia la marca	12 9 3	Cuestionario semi-estructurado. Análisis de regresión. Análisis de multicolinealidad. Análisis descriptivo.	407 turistas internacionales de 10 regiones en Taiwán que evaluaron distintos aspectos del turismo culinario
Hsu C. et al. (2012)	Proponer un modelo de valor de marca basado en el cliente y testarlo en hoteles de categoría superior. Analizar el efecto de tres variables moderadoras (país de origen, sexo, experiencia previa con la marca) sobre las relaciones planteadas.	1. Calidad percibida 2. Notoriedad de marca 3. Imagen de marca 4. Confianza en gerencia 5. Fiabilidad de marca 6. Lealtad hacia la marca	3 3 4 3 3 3	Estudios cualitativos - Grupo focal. Opiniones de expertos. Estudio piloto. Cuestionario - Análisis factorial confirmatorio. Test de modelos rivales. Evaluación del modelo causal.	1346 huéspedes de 29 hoteles de cuatro y cinco estrellas en 12 principales ciudades en China
Hsu T. et al. (2012)	Proponer un modelo analítico de creación del valor de marca en las empresas hosteleras y testarlo empíricamente en una cadena de restaurantes.	1. Notoriedad de marca 2. Asociaciones de la marca 3. Calidad percibida	2 3 3	Despliegue de función de calidad. Relaciones consistentes de preferencia difusa. Entrevistas personales en profundidad. Cuestionario auto-administrado.	Directivos y 226 clientes de restaurante T en Taiwán, China

VALOR DE MARCA: CONCEPTO Y DIMENSIONES

AUTORES	OBJETIVOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	ÍTEMS	METODOLOGÍA/ANÁLISIS	MUESTRA
Hung et al. (2012)	Desarrollar el concepto del valor de marca de lujo basado en la experiencia del consumidor dentro de la industria hotelera de lujo.	1. Valores fundamentales extrínsecos 1.1. Lealtad hacia la marca 1.2. Notoriedad de marca 1.3. Asociación a la organización 1.4. Personalidad de marca 2. Valor implícito extendido 2.1. Marca de lujo percibida 2.2. Valor de experiencia 2.3. Unicidad	N/D*	Cuestionario auto-administrado. Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Test de multicolinealidad. Análisis de regresión múltiple por pasos. ANOVA.	426 huéspedes que se alojaron en cuatro hoteles de lujo en Taiwán y 425 huéspedes que se alojaron en cuatro hoteles de lujo en Macao, China
Šerić y Gil (2012)	Investigar las relaciones causales entre las TIC y la CIM de una parte y la CIM y las dimensiones del valor de marca (imagen de marca, calidad percibida, lealtad hacia la marca) de otra.	1. Imagen de marca 2. Calidad percibida 3. Lealtad hacia la marca	7 3 5	Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	101 huéspedes alojados en 13 hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia

*N/D = No disponible; **Ítems utilizados en la muestra de hoteles; ***Ítems utilizados en la muestra de restaurantes.

Fuente: Elaboración propia

Más concretamente, encontramos un gran número de estudios que han examinado el valor de marca desde la perspectiva del consumidor en *las empresas turísticas* (p.e. Konečnik, 2006; Konečnik y Gartner, 2007; Boo et al., 2009; Pike y Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner y Konečnik, 2011; Dioko y So, 2012; Horng et al., 2012;) y *hostelerías*, es decir, en *hoteles* (p.e. Cobb et al., 1995; Kayaman y Arasli, 2007; Kim W. et al., 2008; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Kimpakorn y Tocquer, 2010; So y King, 2010; Malik y Naeem, 2011; Nam et al., 2011; Šerić y Gil, 2012; Tasci y Denizci, 2011; Dioko y So, 2012; Hsu C. et al., 2012; Hung et al., 2012) y *restaurantes* (p.e. Rajh y Ozretić, 2009; Hyun y Kim, 2011; Nam et al., 2011; Tasci y Denizci, 2011; Hsu T. et al., 2012). Entre ellos, algunas contribuciones han estimado el valor de marca en distintos ámbitos turísticos en el mismo estudio, es decir, en un destino turístico y sus hoteles de un lado (p.e. Dioko y So, 2012) y en hoteles y restaurantes de otro (p.e. Tasci y Denizci, 2011; Nam et al., 2011).

En relación a esta creciente importancia que está adquiriendo el valor de marca basado en el cliente, So y King (2010) han puesto de manifiesto que la investigación del constructo desde esta óptica es prioritaria, puesto que las perspectivas financieras pueden tener poco significado hasta que el valor de marca desde el punto de vista del consumidor no esté determinado. De hecho, entre todas las contribuciones revisadas, encontramos que solo una ha examinado el valor que la marca puede aportar a la empresa en el entorno hotelero, es decir, el punto de vista financiero del concepto (p.e. Oak y Dalbor, 2010).

Por otra parte, observamos que algunos estudios han examinado el valor de marca desde la perspectiva global. Así, Martin y Brown (1990) han sugerido valorar la marca a través de las percepciones de los consumidores de un lado y el comportamiento de diferentes actores de otro. En concreto, estos autores estimaron distintos indicadores relativos al comportamiento de consumidores (la elección de compra), distribuidores (la facturación superior a la media y los márgenes comerciales) y empresas (cuota de mercado, rentabilidad media superior, etc.). Asimismo, Dyson et al. (1996) han investigado el valor de marca del producto basado en el consumidor desde el punto de vista financiero. Además, Oliveira et al. (2008) han examinando los efectos del valor de marca basado en el consumidor sobre el

rendimiento de la marca, medido a través de la cuota de mercado, el precio promedio y el ingreso total.

En las empresas hoteleras, Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2004; 2005) han combinado la perspectiva del consumidor con la perspectiva financiera al examinar las dimensiones del valor de marca basado en el cliente y el impacto que ejercen sobre el rendimiento financiero de los hoteles de lujo y las cadenas de restaurantes en Corea del Sur. Además, en su estudio sobre el significado del valor de marca del hotel, después de haber analizado las opiniones de 11 asesores en la industria hotelera, Bailey y Ball (2006) han sugerido que el concepto debe ser visto desde la perspectiva de “los propietarios de la marca”, pero que su definición tiene que abarcar tanto la perspectiva financiera como la perspectiva de marketing que se basa en el consumidor. Del mismo modo, Hsu T. et al. (2012) han propuesto un modelo para la creación de valor de marca, que considera tanto el valor desde el punto de vista del cliente, como las actividades y las estrategias que sustentan las ventajas competitivas en las empresas de la industria de hostelería, más concretamente en una cadena de restaurantes en China. Por último, junto con la evaluación del valor de marca de los huéspedes alojados en hoteles de lujo en Tailandia, Kimpakorn y Tocquer (2010) han considerado el compromiso de empleados hacia la marca, ya que su actitud y comportamiento tienen un papel crucial en el proceso de creación de la imagen de marca del servicio.

3.2.2. Alcance geográfico de la investigación en torno al valor de marca

En relación al alcance geográfico de la investigación en torno al valor de marca, observamos que una mayoría de los estudios analizados en el Cuadro 16 se han llevado a cabo en los siguientes países:

- Estados Unidos (p.e. Martin y Brown, 1990; Lassar et al., 1995; Yoo et al., 2000; Washburn y Plank, 2002 ; Arnett et al., 2003; Punj y Hillyer, 2004).
- España (p.e. Delgado y Munuera, 2001; Del Río et al., 2002; Vázquez et al., 2002; Bravo et al., 2006).

- China (p.e. Wang et al., 2006), específicamente en Taiwán (p.e. Lee et al., 2011; Wang et al., 2011).
- Australia (p.e. Pappu et al., 2005; 2006).

Otros estudios han sido realizados en: Alemania (p.e. Bauer et al., 2005), Corea del Sur (p.e. Ha et al., 2010), India (p.e. Chahal y Bala, 2010), Malasia (p.e. Norjaya et al., 2007), Reino Unido (p.e. Dyson et al., 1996), Singapur (p.e. Chang y Liu, 2009) y Turquía (p.e. Atilgan et al., 2005). Además, cuatro estudios han adoptado una perspectiva cross-cultural (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Jung y Sung, 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010).

De otro lado, si nos centramos solo en las investigaciones llevadas a cabo en la industria turística en general y hostelera en particular, encontramos que alcanzaron un ámbito geográfico distinto. En concreto, estas contribuciones han sido realizadas en:

- China (p.e. Hsu C. et al., 2012), específicamente Taiwán (p.e. Horng et al., 2012; Hsu T. et al., 2012), Macao (p.e. Dioko y So, 2012; Hung et al., 2012) y Hong Kong (p.e. Tasci y Denizci, 2011).
- Corea del Sur (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2004; 2005; Lee y Kim, 2009; Hyun y Kim, 2011).
- Estados Unidos (p.e. Cobb et al., 1995; Kim W. et al., 2008; Boo et al., 2009; Oak y Dalbor, 2010).
- Croacia (p.e. Konečnik, 2006; Rajh y Ozretić, 2009; Šerić y Gil, 2012).
- Australia (p.e. Pike y Scott, 2009; So y King, 2010).
- Eslovenia (p.e. Konečnik y Gartner, 2007; Gartner y Konečnik, 2011).
- Reino Unido (p.e. Bailey y Ball, 2006; Nam et al., 2011).

Otros países involucrados en la investigación en torno al valor de marca en el entorno turístico y hostelero han sido: Chile (p.e. Pike et al., 2010), Chipre (p.e. Kayaman y Arasli, 2007), España (p.e. Gómez y Molina, 2012); Pakistán (p.e. Malik y Naeem, 2011), Sudáfrica

(p.e. Nel et al., 2009) y Tailandia (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010). Por último, observamos la naturaleza cross-cultural de un estudio perteneciente a este entorno (p.e. Konečnik y Gartner, 2007), debido a su análisis comparativo de las percepciones de turistas provenientes de distintos países.

3.2.3. Objeto de la investigación empírica en torno al valor de marca

A partir de la revisión de las 60 evidencias empíricas señaladas acerca del valor de marca, observamos que la investigación llevada a cabo hasta la fecha se ha centrado sobre todo en las siguientes cuestiones:

- Distintas propuestas de escalas de medición del valor de marca e identificación de las dimensiones que lo componen (p.e. Martin y Brown, 1990; Lassar et al., 1995; Delgado y Munuera, 2001; Yoo y Donthu, 2001; Del Río et al., 2002; Vázquez et al., 2002; Whasburn y Plank, 2002; Arnett et al., 2003; De Chernatony et al., 2004; Punj y Hillyer, 2004; Bauer et al., 2005; Pappu et al., 2005; Wang C. et al., 2009; Buil et al., 2010; Ha et al., 2010; Wang et al., 2011) en *empresas turísticas* (p.e. Konečnik, 2006; Konečnik y Gartner, 2007; Boo et al., 2009; Pike y Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gómez y Molina, 2012) y *hoteleras* (p.e. Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007; Kimpakorn y Tocquer, 2010; So y King, 2010).
- El análisis de las relaciones entre las dimensiones propuestas del concepto (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Del Río et al., 2002; Punj y Hillyer, 2004; Atilgan, 2005; Bravo et al., 2006; Chahal y Bala, 2010; Ha et al., 2010) en *empresas turísticas* (p.e. Pike et al., 2010), en *hoteles* (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; So y King, 2010) y en *restaurantes* (p.e. Kim y Kim, 2004; 2005).
- El análisis del impacto de dichas relaciones sobre el valor de marca global (p.e. Yoo et al., 2000; Delgado y Munuera, 2001; Yoo y Donthu, 2001; Arnett et al., 2003; Washburn y Plank, 2002; Atilgan, 2005; Wang et al., 2006; Jung y Sung, 2008; Chahal y Bala, 2010; Gómez y Molina, 2012) en *hoteles* (So y King, 2010) y *restaurantes* (p.e. Rajh y Ozretić, 2009).

- Los efectos de elementos del marketing *mix* sobre el valor de marca y sus dimensiones (p.e. Yoo et al., 2001; Bravo et al., 2006; Bambauer y Mangold, 2011) en *hoteles* (p.e. Cobb et al. 1995) y *restaurantes* (p.e. Rajh y Ozretić, 2009).
- Los efectos del país de origen sobre el valor de marca (p.e. Pappu et al., 2006; Norjaya et al., 2007) en *hoteles* (p.e. Hsu C. et al. 2012).

A continuación abordamos más detenidamente los cuatro primeros aspectos, mientras el último será tratado en el siguiente capítulo.

3.2.3.1. Escalas de medición y dimensiones del valor de marca

El estudio de Martin y Brown (1990) ha sido el primero en testar empíricamente una escala de medición del valor de marca, basándose en las percepciones de estudiantes que evaluaron cuatro categorías de producto. En un principio, los autores han propuesto cinco dimensiones del valor de marca: a) la calidad percibida; b) el valor percibido; c) la imagen de marca; d) el compromiso; y e) la confianza de los consumidores hacia la marca. Tras el análisis de datos, sugirieron agrupar la calidad percibida y la imagen en una sola dimensión. Además, aunque las escalas empleadas mostraron fiabilidad y validez para los cuatro productos, se ha confirmado la relación directa con el valor de marca en solo dos de las cinco dimensiones propuestas: el valor percibido y el compromiso.

Por su parte, Lassar et al. (1995) han intentado mejorar la propuesta de Martin y Brown (1990), sustituyendo ítems que midieron la calidad percibida por ítems relativos al rendimiento general observado en la marca. Además, limitaron las variables relativas a la imagen de marca a sólo aquellos aspectos vinculados con el ámbito social, reputación y valoración social de la misma. De otro lado, la variable compromiso hacia la marca fue estimada mediante percepciones de los consumidores, sin tener en consideración el elemento conductual. Por su parte, entendieron la confianza como la convicción que tiene el consumidor de que la empresa que gestiona la marca se preocupa por los intereses de sus clientes (Villarejo, 2001). La escala de Lassar et al. (1995) posteriormente ha sido adoptada

por Dioko y So (2012) en su estudio sobre la creación conjunta del valor de marca de hoteles y el valor de marca de un destino.

Sin embargo, las propuestas de medición del valor de marca sugeridas por Aaker (1991), Keller (1993) y Yoo y Donthu (2001) han sido las más relevantes y referenciadas en la literatura de marketing. Cabe recordar que Aaker (1991) distingue cuatro principales dimensiones del valor de marca, es decir: a) la lealtad hacia la marca; b) la calidad percibida; c) las asociaciones de marca; y d) la notoriedad de marca, mientras Keller (1993) propone medir el constructo a través de la notoriedad y la imagen. Como hemos visto anteriormente, a partir de estas dos propuestas, Yoo y Donthu (2001) han desarrollado su propia escala que consideraba el valor de marca como un constructo compuesto por tres dimensiones: a) la lealtad hacia la marca; b) la calidad percibida; y c) la notoriedad de marca/las asociaciones, combinadas en una sola dimensión. Adicionalmente, Yoo y Donthu (2001) han considerado el valor de marca como un constructo global, compuesto por cuatro indicadores.

Como veremos más adelante, la escala de Aaker (1991) ha sido ampliamente empleada en la investigación empírica realizada en el entorno turístico y hostelero. De otro lado, la escala de Keller (1993) ha sido contrastada en la industria deportiva (p.e. Bauer, 2005) y en el sector de los servicios (p.e. Rajh y Ozretić, 2009; Wang et al., 2011), más concretamente en hoteles de lujo (p.e. Kimpakron y Tocquer, 2010).

Asimismo, encontramos numerosos estudios que han incorporado distintas propuestas de estimación del valor de marca en su investigación. Así, junto a la propuesta de Keller (1993), Rajh y Ozretić (2009) han considerado el valor de marca global sugerido por Yoo y Donthu (2001). De otro lado, Wang et al. (2011) han usado las propuestas de Aaker (1991), Keller (1993) y Yoo y Donthu (2001) en su intento de proponer un índice del valor de marca para hospitales, llegando a medir el constructo a través de la notoriedad de marca, las asociaciones de marca, la imagen, la calidad de servicio, la lealtad y el valor de marca global. Del mismo modo, Gómez y Molina (2012) han empleado las escalas de Aaker (1991), Keller (1993), Yoo y Donthu (2001) y Boo et al. (2009) para medir el valor de marca de un destino (España) en el sector de enoturismo. Por su parte, Atilgan et al. (2005), en su estudio sobre la creación del valor de marca en la industria de la bebida en Turquía, han estudiado el impacto

de las cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991) sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001). Por último, Buil et al. (2010) han utilizado las propuestas de Aaker (1991) y Yoo y Donthu (2001) en su conceptualización del valor de marca, a través del modelo formativo de orden superior, que ha sido validado empíricamente entre los consumidores en España y Reino Unido.

Además, observamos que, si bien la propuesta multidimensional de Yoo y Donthu (2001) ha sido ampliamente aceptada en la investigación empírica en torno al valor de marca (p.e. Yoo et al., 2000; Washburn y Plank, 2002; Bravo et al., 2006; Jung y Sung, 2008; Kim W. et al., 2008; Chang y Liu, 2009), no ha estado exenta de críticas. En este sentido, Pappu et al. (2005; 2006) la cuestionaban por combinar la notoriedad y las asociaciones de marca en una sola dimensión y por utilizar una muestra de estudiantes en lugar de consumidores reales. En su investigación llevada a cabo entre 539 consumidores en Australia evaluando dos categorías de producto, Pappu et al. (2005; 2006) concluyeron que la notoriedad y las asociaciones presentan dos componentes distintos del valor de marca, confirmando así la validez de las conceptualizaciones de Aaker (1991) y Keller (1993). Además, la novedad de su estudio radicó en haber considerado la personalidad de la marca y las asociaciones organizacionales como dos sub-dimensiones de las asociaciones, siendo la confianza uno de sus indicadores. Similarmente, Kim W. et al. (2008), a partir de su estudio llevado a cabo en hoteles estadounidenses, han sugerido que esta escala debe de ser refinada y validada en investigaciones futuras, debido al escepticismo general entre los académicos de combinar la notoriedad y las asociaciones. Esta podría ser una de las razones que explicarán porque la notoriedad está dejando de ser considerada como un antecedente del valor de marca (Lee et al., 2011).

Por su parte, algunos autores han adoptado la escala de Yoo y Donthu (2001) con algunas modificaciones. Así, Wang et al. (2006) y Ha et al. (2010) han incorporado la satisfacción como el cuarto componente del valor de marca. Del mismo modo, debido al carácter distintivo de la marca, Norjaya et al. (2007) han propuesto la peculiaridad como una alternativa a la dimensión de la calidad, explicando que la misma se refiere a los aspectos favorables y positivos que se asocian a la marca. Siguiendo las propuestas de Yoo y Donthu

(2001) y Aaker (1991), Arnett et al. (2003), en su estudio sobre el valor de marca de establecimientos minoristas estadounidenses, han incorporado la calidad de producto y el valor percibido como dos sub-dimensiones de las asociaciones.

Por último, observamos que el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001) ha sido contrastado en muchos estudios (p.e. Yoo et al., 2000; Delgado y Munuera, 2001; Washburn y Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Wang et al., 2006; Norjaya et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Rajh y Ozretić, 2009; Chahal y Bala, 2010; Wang et al., 2011). Sin embargo, en las empresas turísticas y hosteleras, esta propuesta global de medición del valor de marca ha sido únicamente utilizada en el estudio de Gómez y Molina (2012) (en el contexto de enoturismo en España), Rajh y Ozretić (2009) (en restaurantes) y So y King (2010) (en hoteles).

En cambio, los estudios realizados en las empresas turísticas y hosteleras han empleado en mayor medida la propuesta de Aaker (1991) (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2004; 2005; Konečnik, 2006; Kayaman y Arasli, 2007; Konečnik y Gartner, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Pike y Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner y Konečnik, 2011; Hyun y Kim 2011; Malik y Naeem, 2011). Además, observamos que todas estas escalas utilizaron la variable “imagen” en lugar de “asociaciones”, con excepción de Pike y Scott (2009). Por su parte, Pike y Scott (2009) y Pike et al. (2010) usaron el término “prominencia” en función de la “fuerza de su notoriedad”. De otro lado, Cobb et al. (1995) se han centrado en los componentes perceptuales de la conceptualización de Aaker (1991), es decir, la notoriedad, las asociaciones y la calidad.

Con todo, podemos concluir que las siguientes variables han sido consideradas en mayor medida como las dimensiones principales del valor de marca: a) la notoriedad; b) las asociaciones; c) la notoriedad/las asociaciones, combinadas en una sola dimensión; d) la imagen; e) la calidad percibida; y f) la lealtad. A estas se pueden añadir, en menor medida: a) la satisfacción; b) el compromiso; y c) la confianza. En el Cuadro 18 ilustramos todas estas variables en relación con los estudios donde han sido examinadas y los entornos en los que han sido realizadas, es decir el entorno general *vs.* el entorno turístico y hostelero.

Cuadro 18. Dimensiones del valor de marca en la investigación empírica

DIMENSIONES VALOR DE MARCA	ENTORNO GENERAL	ENTORNO TURÍSTICO Y HOSTELERO
NOTORIEDAD	Cobb et al. (1995); Delgado y Munuera (2001); Arnett et al. (2003); Atilgan et al. (2005); Bauer et al. (2005); Pappu et al. (2005; 2006); Oliveira et al. (2008); Rajh y Ozretić (2009); Buil et al. (2010); Wang et al. (2011)	Cobb et al. (1995); Kim et al. (2003) (ns)*; Kim y Kim (2004); Kim y Kim (2005) (ns)*; Konečnik (2006); Kayaman y Arasli (2007) (ns)*; Konečnik y Gartner (2007); Boo et al. (2009); Lee y Kim (2009); Nel et al. (2009); Pike y Scott (2009); Rajh y Ozretić (2009); Kimpakorn y Tocquer (2010); Pike et al. (2010); So y King (2010)** (ns)*; Gartner y Konečnik (2011); Hyun y Kim (2011)**; Malik y Naeem (2011); Gómez y Molina (2012); Hsu C. et al. (2012)**; Hsu T. et al. (2012); Hung et al. (2012)
ASOCIACIONES	Cobb et al. (1995); Arnett et al. (2003); Atilgan et al. (2005); Pappu et al. (2005; 2006); Wang C. et al. (2009); Buil et al. (2010); Ha et al. (2010); Lee et al. (2011); Wang et al. (2011)	Cobb et al. (1995); Pike y Scott (2009); Kimpakorn y Tocquer (2010); So y King (2010); Hsu T. et al. (2012); Hung et al. (2012)
NOTORIEDAD/ ASOCIACIONES	Yoo et al. (2000); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Bravo et al. (2006); Wang et al. (2006); Norjaya et al. (2007); Jung y Sung (2008); Chang y Liu (2009); Buil et al. (2010)	Kim W. et al. (2008)
IMAGEN	Martin y Brown (1990); Lassar et al. (1995); Bauer et al. (2005); Rajh y Ozretić (2009); Wang et al. (2011)	Kim et al. (2003); Kim y Kim (2004; 2005); Konečnik (2006); Kayaman y Arasli (2007); Konečnik y Gartner (2007); Boo et al. (2009); Lee y Kim (2009); Nel et al. (2009); Rajh y Ozretić (2009); Pike et al. (2010); Gartner y Konečnik (2011); Hyun y Kim (2011); Malik y Naeem (2011); Šerić y Gil (2012); Tasci y Denizci (2011); Dioko y So (2012); Horng et al. (2012); Hsu C. et al. (2012)
CALIDAD PERCIBIDA	Cobb et al. (1995); Martin y Brown (1990); Yoo et al. (2000); Delgado y Munuera (2001); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Arnett et al. (2003); Atilgan et al. (2005); Pappu et al. (2005; 2006); Bravo et al. (2006); Wang et al. (2006); Jung y Sung (2008); Oliveira et al. (2008); Chang y Liu (2009); Buil et al. (2010); Ha et al. (2010); Lee et al. (2011); Wang et al. (2011)	Cobb et al. (1995); Kim et al. (2003); Kim y Kim (2004; 2005); Konečnik (2006); Kayaman y Arasli (2007); Kim W. et al. (2008); Konečnik y Gartner (2007); Boo et al. (2009); Lee y Kim (2009); Nel et al. (2009); Pike y Scott (2009); Kimpakorn y Tocquer (2010); Pike et al. (2010); Gartner y Konečnik (2011); Hyun y Kim (2011); Malik y Naeem (2011); Nam et al. (2011); Šerić y Gil (2012); Tasci y Denizci (2011); Horng et al. (2012); Hsu C. et al. (2012); Hsu T. et al. (2012)

LEALTAD	Yoo et al. (2000); Delgado y Munuera (2001); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Arnett et al. (2003); De Chernatony et al. (2004); Atilgan et al. (2005); Pappu et al. (2005; 2006); Bravo et al. (2006); Wang et al. (2006); Norjaya et al. (2007); Jung y Sung (2008); Chang y Liu (2009); Wang C. et al. (2009); Buil et al. (2010); Chahal y Bala (2010); Ha et al. (2010); Lee et al. (2011); Wang et al. (2011)	Kim et al. (2003); Kim y Kim (2004; 2005); Konečnik (2006); Kayaman y Arasli (2007); Kim W. et al. (2008); Konečnik y Gartner (2007); Boo et al (2009); Lee y Kim (2009); Nel et al. (2009); Pike y Scott (2009); Pike et al. (2010); Gartner y Konečnik (2011); Hyun y Kim (2011); Malik y Naeem (2011); Šerić y Gil (2012); Tasci y Denizci (2011); Gómez y Molina (2012); Horng et al. (2012); Hsu C. et al. (2012); Hung et al. (2012)
SATISFACCIÓN	De Chernatony et al. (2004); Wang et al. (2006); Ha et al. (2010)	
CONFIANZA	Martin y Brown (1990); Lassar et al. (1995)	Kimpakorn y Tocquer (2010); Dioko y So (2012); Hsu C. et al. (2012)
COMPROMISO	Martin y Brown (1990); Lassar et al. (1995); Dyson et al. (1996); Punj y Hillyer (2004)	Dioko y So (2012)
VALOR DE MARCA GLOBAL	Yoo et al. (2000); Delgado y Munuera (2001); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Arnett et al. (2003); Atilgan et al. (2005); Bravo et al. (2006); Wang et al. (2006); Norjaya et al. (2007); Jung y Sung (2008); Rajh y Ozretić (2009); Chahal y Bala (2010); Wang et al. (2011)	Rajh y Ozretić (2009); So y King (2010); Gómez y Molina (2012)

Nota. Los estudios de Cobb et al. (1995) y de Rajh y Ozretić (2009) aparecen en las dos columnas, puesto que han sido llevados a cabo en distintos entornos, incluido el entorno hostelero;

** ns = no significativa; ** Estudios que han identificado la dimensión "notoriedad", si bien ha sido considerada conjuntamente con las asociaciones, a partir de la propuesta de Yoo y Donthu (2001).*

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.2. Relaciones entre las dimensiones del valor de marca

A partir de la revisión de las 60 evidencias empíricas, observamos que distintos estudios han examinado las relaciones causales que puedan existir entre las dimensiones del valor de marca, habiéndose centrado una mayoría de ellos en el impacto que las mismas ejercen sobre la lealtad hacia la marca. Así, según Hsu C. et al. (2012) las relaciones que existen entre la lealtad hacia la marca y sus principales antecedentes contribuyen a la creación del valor de marca, lo que en consecuencia se traduce en la intención de elegir la marca. Entre los antecedentes de la lealtad, los autores han considerado las siguientes variables: a) la calidad percibida; b) la notoriedad de marca; c) la confianza en la gestión; y d) la fiabilidad en la

marca. A partir de la validación del modelo entre 1346 huéspedes que se han alojado en 29 hoteles de cuatro y cinco estrellas en China, los resultados han demostrado que las relaciones planteadas son positivas y significativas. Además, la validez del modelo ha sido corroborada entre distintas sub-categorías de los huéspedes, clasificados según el sexo, el país de origen y la experiencia previa con la marca. Sin embargo, no todas las relaciones han sido significativas en cada una de las submuestras, no habiéndose mostrado los impactos de la notoriedad, de la calidad y de la confianza sobre la lealtad.

Por su parte, Mailik y Naeem (2011) también encontraron relación positiva y significativa entre la notoriedad y la lealtad, mientras que Hyun y Kim (2011) concluyeron que la notoriedad no ejerce un impacto directo sobre la lealtad en los restaurantes en Corea del Sur, sino que dicha influencia es mediada por la imagen de marca y la calidad percibida. En este sentido, Pike et al. (2010) y Horng et al. (2012) demostraron que la imagen de marca y la calidad percibida influyen positivamente sobre la lealtad hacia la marca entre los turistas internacionales en Chile y Taiwán, respectivamente. De otro lado, según algunos estudios, en lugar de ser la consecuencia de la imagen, la lealtad ha sido confirmada como su antecedente (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Malik y Naeem, 2011). Además, el impacto de la calidad percibida sobre la lealtad ha sido confirmado en los estudios de Kayaman y Arasli (2007), llevado a cabo entre 345 huéspedes de seis hoteles de cinco estrellas en Chipre y de Malik y Naeem (2011), realizado entre 200 huéspedes de ocho hoteles de cuatro y cinco estrellas en Pakistán.

En cuanto a las relaciones entre otras dimensiones del valor de marca, se ha mostrado que la notoriedad de marca tiene efectos positivos sobre la imagen de marca y la calidad percibida (p.e. Pike et al., 2010; Hyun y Kim, 2011). Además, según el estudio de Bravo et al. (2006) la notoriedad y las asociaciones, combinadas en una sola dimensión, ejercen un impacto positivo sobre la calidad percibida y la lealtad. Por su parte, Lee et al. (2011) han demostrado que la imagen está positivamente relacionada con las asociaciones, la calidad percibida y la lealtad, mientras Hyun y Kim (2011) han confirmado las relaciones positivas entre la imagen y la calidad.

Por último, encontramos evidencias empíricas que demuestran que la calidad percibida tiene efectos positivos sobre la notoriedad (p.e. Malik y Naeem, 2011), la imagen (p.e. Kayaman y Arasli, 20007; Malik y Naeem, 2011) y la satisfacción (p.e. Ha et al., 2010).

En el Cuadro 19 recogemos todas estas relaciones, pudiendo observar que, en mayor medida, han sido estudiadas en el entorno turístico y hostelero.

Cuadro 19. Relaciones entre las dimensiones del valor de marca

RELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA	ENTORNO GENERAL	ENTORNO TURÍSTICO Y HOSTELERO	
	SI	SI	NO
Notoriedad → Imagen		Pike et al. (2010); Hyun y Kim (2011)	
Notoriedad → Calidad percibida		Pike et al. (2010); Hyun y Kim (2011)	
Notoriedad → Lealtad		Malik y Naeem (2011); Hsu C. et al. (2012)	Hyun y Kim (2011); Hsu C. et al. (2012)
Notoriedad/asociaciones → Calidad percibida	Bravo et al. (2006)		
Notoriedad/asociaciones → Lealtad	Bravo et al. (2006)		
Imagen → Asociaciones	Lee et al. (2011)		
Imagen → Calidad percibida	Lee et al. (2011)	Hyun y Kim (2011)	
Imagen → Lealtad	Lee et al. (2011)	Pike et al. (2010); Hyun y Kim (2011); Horng et al. (2012); Hsu C. et al. (2012)	
Calidad percibida → Notoriedad		Malik y Naeem (2011)	
Calidad percibida → Imagen		Kayaman y Arasli (2007); Malik y Naeem (2011)	
Calidad percibida → Lealtad		Kayaman y Arasli (2007); Pike et al. (2010); Hyun y Kim (2011); Malik y Naeem (2011); Horng et al. (2012); Hsu C. et al. (2012)	Hsu C. et al. (2012)

Calidad percibida → Satisfacción	Ha et al. (2010)		
Lealtad → Imagen		Kayaman y Arasli (2007); Malik y Naeem (2011)	
Confianza → Lealtad		Hsu C. et al. (2012)	Hsu C. et al. (2012)

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.3. El impacto de las dimensiones sobre el valor de marca global

A partir de la literatura revisada encontramos evidencias empíricas sobre el impacto de distintas variables (que hemos identificado en la literatura como las principales dimensiones del valor de marca) sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001). Cabe recordar que Yoo y Donthu (2001) han demostrado la existencia de relaciones positivas entre el valor de marca global y sus tres componentes, es decir la notoriedad de marca, combinada con las asociaciones, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca. Estas relaciones han sido confirmadas por Yoo et al. (2000) y Washburn y Plank (2002). Similarmente, según el estudio de Norjaya et al. (2007), la notoriedad de marca combinada con las asociaciones, la peculiaridad de la marca y la lealtad hacia la marca han mostrado tener efectos positivos sobre el valor de marca global.

Asimismo, según Wang et al. (2006) cuatro dimensiones (la notoriedad de marca/las asociaciones, la calidad percibida, la lealtad hacia la marca y la satisfacción), influyen positivamente sobre el valor de marca en el sector financiero de China. Junto a la calidad percibida, la lealtad hacia la marca y las asociaciones, Ha et al. (2010) también han incluido la satisfacción como uno de los antecedentes del valor de marca, mostrando que la lealtad y las asociaciones ejercen el impacto directo sobre el valor de marca, mientras el impacto de la calidad percibida es mediado por la satisfacción. Además, Chahal y Bala (2010) han demostrado que la lealtad comportamental y la lealtad actitudinal consideradas conjuntamente son tanto antecedentes como consecuencias del valor de marca global. En cambio, si vienen consideradas separadamente, la lealtad actitudinal es el antecedente, mientras que la lealtad comportamental es la consecuencia del valor de marca.

Por su parte, Atilgan et al. (2005) han creado un índice del valor de marca, basándose en los indicadores de las dimensiones propuestas que contribuyen a su creación, es decir, los indicadores de la lealtad, la notoriedad, la calidad de servicio y las asociaciones-entendidas como la calidad de producto y el valor percibido. Basándose en su trabajo, Wang et al. (2011) han creado un índice en el que la formación del valor de marca global viene explicada por los indicadores de la notoriedad de marca, la calidad de servicio, la lealtad y las asociaciones de la marca, estas últimas compuestas por un atributo relacionado con el producto y un atributo no-relacionado con el producto.

De otro lado, algunos estudios han evidenciado que no existen relaciones positivas entre las dimensiones del valor de marca y el constructo global, llegando a ser incluso negativas en algunos casos. En este sentido, Atilgan et al. (2005) han testado el impacto de las principales cuatro dimensiones de Aaker (1991) sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001). Su estudio ha mostrado que tan solo la lealtad hacia la marca influye de forma positiva y significativa sobre el valor de marca, mientras que otras tres dimensiones, es decir, la calidad percibida, la notoriedad y las asociaciones no solo no ejercen impacto significativo sobre su creación, sino que muestran influencias negativas.

Bravo et al. (2006) han obtenido resultados parecidos en su estudio sobre el valor de marca, en cuatro categorías de productos, llevado a cabo en España. Su investigación ha demostrado que la lealtad hacia la marca es la única dimensión con un efecto significativo sobre la valoración de marca global. Así, según este estudio, tanto la notoriedad de marca con las asociaciones, como la calidad percibida no son suficientes para que el consumidor atribuya una superioridad a la marca frente a alternativas similares.

Del mismo modo, Buil et al. (2010) han mostrado que la lealtad y las dos sub-dimensiones de las asociaciones de la marca (el valor percibido y la personalidad de la marca) contribuyen a la formación del valor de marca de forma positiva y significativa en España y Reino Unido. Sin embargo, la calidad percibida no ha resultado tener una influencia significativa sobre el valor de marca en ninguna de las dos muestras analizadas. Además, las principales diferencias radicarón en la notoriedad y las asociaciones organizacionales. Mientras que la primera no ha tenido una influencia significativa en la muestra inglesa, sí ha

presentado un efecto negativo y significativo en España. Por otro lado, las asociaciones organizacionales solo influyeron de manera significativa en el Reino Unido.

Con todo, encontramos que, si bien existen distintas evidencias empíricas acerca de las relaciones existentes entre las dimensiones del valor de marca de un lado y el concepto entendido de forma global de otro, observamos que dichas relaciones han sido poco estudiadas en el entorno turístico (p.e. Gómez y Molina, 2012) y hostelero (p.e. Rajh y Ozretić, 2009; So y King, 2010).

Así, Gómez y Molina (2012) han concluido que la lealtad es la dimensión más significativa del valor de marca global, seguida por la notoriedad y el valor percibido. Asimismo, los autores han demostrado que la imagen de marca presenta un antecedente importante del valor de marca de un destino.

Por su parte, Rajh y Ozretić (2009) han medido el impacto de las dos dimensiones de Keller (1993) (la notoriedad y la imagen) sobre el valor de marca global en su estudio realizado en Croacia entre 521 estudiantes de la Facultad de Economía de Zagreb. Los estudiantes evaluaron marcas de tres categorías de servicios (restaurantes de comida rápida, bancos y establecimientos minoristas). Los resultados han confirmado los efectos positivos de la imagen y la notoriedad sobre el valor de marca de servicios.

De otro lado, So y King (2000) han testado el modelo de Berry (2000) entre 288 turistas que se han alojado en un hotel en Australia. Ese modelo sugiere que el valor de marca en los servicios se ve influido por un antecedente primario, el sentido de la marca, y otro antecedente secundario, la notoriedad de la marca. Por una parte, la notoriedad de la marca depende de dos factores: la marca presentada por la compañía de un lado y las comunicaciones de la marca externas de otro. Mientras la marca presentada se refiere al mensaje de marca que la empresa difunde a través de las herramientas de comunicación de marketing (p.e. publicidad y promociones), las comunicaciones de la marca externas son evaluadas a través de la comunicación boca-oído y *publicity*. Por otra parte, el sentido de la marca también depende de estos dos factores, si bien se ve influido en mayor medida por la experiencia del consumidor, es decir, la evaluación que hace del servicio global, el ambiente

físico y el servicio proporcionado por los empleados. El estudio de So y King (2010) ha mostrado que entre los dos antecedentes del valor de marca, solo el sentido de la marca influye positivamente sobre el valor de marca global. Así, no se ha mostrado relación positiva y significativa entre la notoriedad y el valor de marca. En el Cuadro 20 presentamos una síntesis de las relaciones entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global.

Cuadro 20. El impacto de las dimensiones del valor de marca sobre el valor de marca global

RELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA Y EL VALOR DE MARCA GLOBAL	ENTORNO GENERAL		ENTORNO TURÍSTICO Y HOTELERO	
	SI	NO	SI	NO
Notoriedad → Valor de marca	Arnett et al. (2003); Rajh y Ozretić (2009); Wang et al. (2011);	Atilgan et al. (2005); Buil et al. (2010)	Rajh y Ozretić (2009); Gómez y Molina (2012)	So y King (2010)
Asociaciones → Valor de marca	Arnett et al. (2003); Buil et al. (2010); Ha et al. (2010); Wang et al. (2011);	Atilgan et al. (2005); Buil et al. (2010)		
Notoriedad/Asociaciones → Valor de marca	Yoo et al. (2000); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Wang et al. (2006); Norjaya et al. (2007)	Bravo et al. (2006)		
Imagen → Valor de marca	Rajh y Ozretić (2009); Wang et al. (2011)		Rajh y Ozretić (2009); Gómez y Molina (2012)	
Calidad percibida → Valor de marca	Yoo et al. (2000); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Arnett et al. (2003); Wang et al. (2006); Wang et al. (2011)	Atilgan et al. (2005); Bravo et al. (2006); Buil et al. (2010)		
Lealtad hacia la marca → Valor de marca	Yoo et al. (2000); Yoo y Donthu (2001); Washburn y Plank (2002); Arnett et al. (2003); Atilgan et al. (2005); Bravo et al. (2006); Wang et al. (2006);		Gómez y Molina (2012)	

	Norjaya et al. (2007); Buil et al. (2010); Chahal y Bala (2010); Ha et al. (2010); Wang et al. (2011)			
Satisfacción → Valor de marca	Wang et al. (2006); Wang C. et al. (2009); Ha et al. (2010)			
Confianza → Valor de marca	Wang C. et al. (2009)			

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.4. Los efectos de los elementos del marketing mix sobre el valor de marca y sus dimensiones: El papel de la comunicación

Numerosos estudios han mostrado que distintos elementos del marketing *mix* tienen efectos positivos sobre la creación del valor de marca y sus componentes. Así, al evaluar el impacto de los elementos de marketing sobre el valor de marca, Yoo et al. (2000) han concluido que las promociones de precio están relacionadas con un bajo valor de marca, mientras que los gastos publicitarios elevados, el precio elevado, la imagen de tienda positiva y la elevada intensidad de distribución están relacionados con un alto valor de marca. Por su parte, Rajh y Ozretić (2009) han llegado a conclusiones parecidas en su estudio sobre el impacto de algunos elementos del marketing *mix* (publicidad, promociones de precio, proceso de entrega del servicio, ambiente físico y empleados) sobre el valor de marca de servicios. A partir de sus resultados, todos los elementos, con excepción de las promociones de precio, ejercen efectos positivos sobre el valor de marca, tanto directo, como mediado a través de la imagen y la notoriedad de marca. En particular, el impacto de la publicidad sobre la notoriedad ha resultado tres veces mayor que el impacto que la publicidad ejerce sobre la imagen de marca.

En este sentido, si nos centramos tan solo en el impacto de la comunicación, Lassar et al. (1995) han matizado que la comunicación desempeña un papel muy importante en la creación del valor de marca, puesto que ayuda a aumentar su rendimiento, imagen y valor, al mismo tiempo que influye positivamente sobre el compromiso y la confianza del consumidor.

Bravo et al. (2006) han estudiado el impacto de las diferentes fuentes de información sobre las dimensiones de valor de marca desde la perspectiva del consumidor. Las fuentes de información consideradas han sido: a) la publicidad; b) la familia; y c) los amigos y conocidos. Los resultados han revelado que existe un efecto significativo de las tres fuentes de información consideradas en la creación de valor de marca de tres categorías de productos, siendo la influencia mayor cuando la información procede de la familia y amigos, que cuando es facilitada a través de la publicidad. Toda la información externa ha actuado directamente sobre las dimensiones de notoriedad, asociaciones y calidad percibida e indirectamente sobre la lealtad y el valor de marca. Asimismo, con el experimento que han llevado a cabo Bambauer y Mangold (2011) entre 216 usuarios de Internet, se ha mostrado que la comunicación online boca-oído negativa está relacionada con la disminución del valor de marca.

Sin embargo, la revisión de la literatura demuestra que la evidencia empírica sobre el papel de la CIM en la creación del valor de marca es muy escasa. Algunos estudios se han centrado en el papel que ejerce la publicidad sobre la creación del valor de marca. Así, Cobb et al. (1995) han mostrado que, tanto en el caso de hoteles, como en el caso de productos de limpieza, las marcas con el presupuesto publicitario más elevado han resultado tener el valor de marca más elevado, lo que, en consecuencia, se ha reflejado en mayores preferencias e intenciones de compra por parte del consumidor. De otro lado, el estudio de So y King (2010) ha revelado que la marca presentada por la compañía a través de la publicidad y las promociones tiene un impacto positivo y significativo sobre la notoriedad de marca del hotel, mientras que su impacto sobre el valor de marca ha sido mediado por la variable “sentido de la marca”. Además, en ese estudio, las comunicaciones de la marca externas también afectaron de forma positiva a la notoriedad de marca. Por su parte, Hsu T. et al. (2012) han desarrollado un modelo en el que la CIM presenta una estrategia importante en la creación de valor de marca en los restaurantes en China.

3.3. Las dimensiones del valor de marca basado en el consumidor y su repercusión en el entorno hotelero

En esta tesis doctoral nos centramos en el valor de marca desde la perspectiva del consumidor. Como hemos visto en los párrafos anteriores, esta perspectiva domina en la investigación empírica en torno al valor de marca. Según matiza Keller (1993), la conceptualización de valor de marca desde la perspectiva del cliente es útil, ya que proporciona unas pautas específicas para las estrategias de marketing y la toma de decisiones en la administración de empresas. Por tanto, si bien un enfoque financiero podría proporcionar una visión más precisa a la hora de evaluar la marca, es posible que a los gerentes de marca esta aproximación no les resulte útil en el desarrollo de su estrategias de marketing, puesto que la perspectiva financiera sólo se limita a estimar el valor de una marca. En cambio, la perspectiva del consumidor es más práctica porque ofrece una visión estratégica del comportamiento del consumidor y ayuda a los directivos a establecer las estrategias de marca adecuadas (Kim W. et al., 2008).

En la industria hotelera, el valor de marca ha sido definido como *“las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables, que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel”* (Pradsad y Dev, 2000, p. 24). Bailey y Ball (2006) definen el valor de marca del hotel como *“el valor que los consumidores y los propietarios del hotel asocian con la marca del hotel y el impacto de estas asociaciones en su comportamiento”* (p. 34).

Desde la revisión empírica ofrecida concluimos que, en las empresas hoteleras, el valor de marca es entendido mejor según la propuesta de Aaker (1991), es decir como un constructo multidimensional compuesto por la notoriedad de marca, la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca (Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al. 2009; Malik y Naeem, 2011).

A partir de la conceptualización de Aaker (1991), en la literatura de marketing hotelero han sido desarrolladas otras propuestas empíricas y conceptuales que frecuentemente han sido referenciadas en la literatura. Así, Prasad y Dev (2000) han establecido un marco hipotético

del valor de marca de hotel que contiene dos dimensiones: a) el rendimiento de la marca, compuesto por la satisfacción, la intención de recompra, la relación entre precio-valor percibido y la preferencia hacia la marca y b) la notoriedad de marca, evaluada a través de la *top of mind* y el recuerdo. Por su parte, a partir de una extensa revisión de la literatura, basándose en las aportaciones de Aaker (1991) y Keller (1993), Xu y Chan (2010) han propuesto un marco conceptual en torno al valor de marca en las empresas hoteleras, clasificando el constructo en los aspectos relativos a la actitud (el conocimiento de la marca) y el comportamiento (la lealtad hacia la marca). De acuerdo con esta conceptualización, tres dimensiones del conocimiento de marca (la notoriedad, las asociaciones y la calidad de experiencia) son fundamentales para determinar el valor de marca del hotel y la lealtad hacia la marca. Sin embargo, como los mismos autores han señalado, es cuestionable si las asociaciones de la marca y la calidad de experiencia pueden ser consideradas como conceptos distintos y separables, por lo que futuras investigaciones son necesarias para corroborar esta propuesta.

Por su parte, al estudiar el valor de marca de hoteles de lujo desde la perspectiva del consumidor, Kimpakorn y Tocquer (2010) han identificado seis dimensiones del valor de marca de servicios: a) la notoriedad de marca; b) la calidad percibida; c) la diferenciación de la marca; d) las asociaciones primarias y secundarias; e) la confianza en la marca; y f) las relaciones con la marca. Sus resultados revelaron que la diferenciación y la confianza son las dimensiones que tienen el máximo impacto sobre las relaciones que se establecen con la marca. Además, estos autores han estudiado el compromiso de los empleados del hotel, mostrando que en los hoteles con un elevado valor de marca, los empleados mostraron un elevado nivel de compromiso hacia la marca, mientras que en los hoteles con un bajo valor de marca, el compromiso de los empleados ha sido más bajo. Al haber incorporado el papel de las variables confianza y compromiso en la creación del valor de marca, este estudio ha sido el primero en profundizar en el enfoque relacional en la investigación empírica en torno al valor de marca en las empresas hoteleras.

Del mismo modo, Dioko y So (2012) han considerado la confianza y el compromiso como dimensiones del valor de marca de hotel de un lado y el valor de marca de destino de otro.

Además, el estudio de Hsu C. et al. (2012) ha demostrado que la confianza influye de forma positiva sobre la lealtad hacia la marca en hoteles de categoría superior en China y que, como tal, representa una dimensión esencial del valor de marca del hotel. Esta creciente tendencia actual de considerar la confianza y el compromiso como variables que influyen sobre la creación del valor de marca en hoteles implica la necesidad de abordarlas más detenidamente en función de los generadores de valor en la relación.

Con todo, concluimos que las siguientes variables influyen sobre la creación del valor de marca en las empresas hoteleras:

- *La notoriedad.*
- *La imagen.*
- *La calidad percibida.*
- *La lealtad.*
- *La confianza.*
- *El compromiso.*

En las siguientes páginas abordaremos con más detalle estos constructos y su repercusión en la industria hotelera.

3.3.1. La notoriedad

3.3.1.1. La conceptualización de la notoriedad

Según Aaker (1991), la notoriedad de marca representa el primer paso hacia la creación del valor de marca y es entendida como la capacidad potencial que tiene un consumidor para reconocer y/o recordar el nombre de la marca. En concreto, Aaker (1991) y Keller (1993) han señalado que esta dimensión está relacionada con la fortaleza de la marca en la memoria de los consumidores, reflejándose dicha fortaleza en la capacidad del consumidor para identificar la marca bajo diferentes condiciones (Villarejo, 2001). En el mismo sentido, Keller (2003) ha afirmado que la notoriedad de marca consiste en el reconocimiento de la marca y

en su recuerdo. Así, mientras el reconocimiento implica que los consumidores discriminen correctamente la marca como que la han visto u oído anteriormente, el recuerdo se basa en la identificación correcta de la marca en una categoría de producto determinada (Bravo et al., 2006).

Según matiza Villarejo (2001), cuando el acceso a la memoria del consumidor es fácil e inmediato, se dice que la marca alcanza altos niveles de reconocimiento y que, por tanto, se puede considerar con un alto nivel de notoriedad. Esto sirve para que el consumidor tenga en cuenta en su elección de compra aquellas marcas que llegan a su mente con un pequeño o hasta inexistente esfuerzo. Como explican Bravo et al. (2006), la notoriedad de marca es un componente del valor de marca que afecta a las decisiones del consumidor tanto en el ámbito del comportamiento como en el ámbito afectivo. En este sentido, conforme aumenta el reconocimiento de una marca en la mente de los consumidores, aumenta la probabilidad de elección de ésta por su parte (Villarejo, 2001). Asimismo, una marca conocida por el consumidor crea en él un sentimiento de agrado y familiaridad, que hace que al pensar en esta marca aumente la probabilidad de que ésta sea la elegida entre diferentes alternativas (Aaker, 1991). Es más, en las decisiones de baja implicación, el sólo reconocimiento de la marca puede ser suficiente para la elección del producto, incluso en ausencia de una actitud bien formada (Bettman y Park, 1980; Park y Lessig, 1981; Hoyer y Brown, 1990).

Para Keller (2003), las consecuencias de crear notoriedad en la marca aportan tres tipos de ventajas. En primer lugar, la notoriedad proporciona ventajas de aprendizaje, puesto que supone el registro de la información en la memoria del consumidor sobre la que se van a añadir las asociaciones. En segundo lugar, aporta ventajas de consideración, ya que las marcas con alta notoriedad pueden aparecer más fácilmente en el conjunto considerado de compra del individuo. Por último, la notoriedad supone ventajas de elección, ya que estas marcas pueden ser fácilmente elegidas por el consumidor (Bravo et al., 2006).

3.3.1.2. La evaluación de la notoriedad en el entorno hotelero

En las empresas hoteleras, Prasad y Dev (2000) han propuesto estimar la notoriedad de marca a través de: a) la *“top of mind”*, es decir, la marca que es nombrada sin apoyo y que

ocupa el llamado nivel más alto en la mente y b) el recuerdo, que corresponde con la notoriedad espontánea y hace referencia a la presencia de la marca en la mente del consumidor, sin necesidad de ningún estímulo externo. Basándose en los estudios de Kapferer (1994), Francois y MacLachlan (1995) y Yoo y Donthu (2001), a estos dos indicadores, Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) añadieron el reconocimiento del nombre de la marca entre un conjunto de marcas sugeridas (notoriedad asistida). Con todo, validaron la escala entre 513 huéspedes de 12 hoteles de lujo (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005) y 394 clientes de 13 cadenas de restaurante en Corea del Sur (p.e. Kim y Kim, 2005).

Entre los estudios que identificaron la notoriedad de marca como un componente del valor de marca en hoteles, distintos autores han empleado la escala propuesta por Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005), tanto en su conjunto (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Nel et al., 2009; Malik y Naeem, 2011), como parcialmente (p.e. Lee y Kim, 2009; Kimpakorn y Tocquer, 2010). Esta escala ha sido contrastada y validada en distintas categorías de hoteles, principalmente en hoteles de lujo en el Norte de Chipre (p.e. Kayaman y Arasli, 2007), Corea del Sur (p.e. Lee y Kim, 2009) y Tailandia (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010). Además, a partir de estas tres dimensiones de la notoriedad de marca, Kim y Kim (2004), en su estudio sobre el valor de marca de restaurantes, han propuesto un solo indicador medido a través de la escala Likert de 7 puntos, donde la puntuación más baja reflejaba la falta de la notoriedad de marca, la puntuación más alta la *top of mind*, mientras que las puntuaciones intermedias reflejaban la notoriedad asistida y el recuerdo.

De otro lado, la investigación más reciente sobre la notoriedad de marca en hoteles (p.e. Kim W. et al., 2008; So y King, 2010; Hsu C. et al., 2012) ha empezado a usar la propuesta de Yoo y Donthu (2001), según la cual la notoriedad viene combinada con las asociaciones en una sola dimensión. En este sentido, junto a la conciencia del hotel/su marca y la capacidad de reconocerlo entre otros hoteles/marcas competitivas, se estimaba la capacidad del consumidor de recordar algunas características del hotel/su marca (p.e. Kim W. et al., 2008; So y King, 2010), al igual que su símbolo o logo (p.e. Kim W. et al., 2008; Hsu C. et al., 2012).

El resumen de las escalas de evaluación de la notoriedad en la literatura hotelera sobre el valor de marca y sus réplicas se presenta en el Cuadro 21.

Cuadro 21. La evaluación de la notoriedad en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

NOTORIEDAD			
Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) <i>Likert de 7 puntos</i>			
ÍTEMS	RÉPLICAS		
1. Escribe el nombre de un hotel de lujo (restaurante) ubicado en X que le viene primero a la mente (la <i>top of mind</i>).	Kimpakorn y Tocquer (2010) <i>Likert de 5 puntos</i>	Lee y Kim (2009) <i>Likert de 5 puntos</i>	Kayaman y Arasli (2007) <i>Likert de 5 puntos</i> Nel et al. (2009) <i>Likert de 5 puntos</i> Malik y Naeem (2011) <i>Likert de 5 puntos</i>
2. Escribe otros tres nombres de hoteles de lujo (restaurantes) ubicados en X que ahora le vienen a la mente (el recuerdo).			
3. Entre los siguientes hoteles de lujo (restaurantes), marque el nombre del/de los hotel/es (restaurante/s) que no reconoce (non / reconocimiento de la marca - la notoriedad asistida).			
NOTORIEDAD/ASOCIACIONES			
Kim W. et al. (2008) <i>Likert de 7 puntos</i> (adap. de Yoo y Donthu, 2001)			
ÍTEMS	RÉPLICAS		
1. Se como es este hotel.	So y King (2010)		Hsu C. et al. (2012) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i>
2. Soy consciente del hotel.		Hyun y Kim (2011) (adap.) <i>Likert de 5 puntos</i>	
3. Puedo reconocer este hotel entre otras marcas competitivas.			Hsu C. et al. (2012) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i>
4. Algunas características de este hotel vienen a mi mente rápidamente.			
5. Puedo recordar rápidamente el símbolo o el logo de este hotel.			Hsu C. et al. (2012) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i>
So y King (2010) (adap. de Yoo y Donthu, 2001; Buil et al. 2010)			
ÍTEMS	RÉPLICAS		

1. Soy consciente del hotel.	Hyun y Kim (2011) (adap.) <i>Likert de 5 puntos</i>
2. Cuando pienso en hoteles, este me viene a la mente.	
3. Este hotel me resulta familiar.	
4. Conozco la apariencia física de este hotel.	Hsu C. et al. (2012) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i>
5. Puedo reconocer este hotel entre otras marcas competitivas.	Hyun y Kim (2011) (adap.) <i>Likert de 5 puntos</i>

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3. Los efectos relacionales de la notoriedad en el entorno hotelero

A partir de la revisión de la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero, podemos concluir que la notoriedad influye positivamente sobre la imagen, la calidad percibida (p.e. Hyun y Kim, 2011) y la lealtad hacia la marca (p.e. Malik y Naeem, 2011; Hsu C. et al., 2012) y que numerosos autores han considerado la notoriedad de marca como un componente esencial del valor de marca en hoteles (p.e. Cobb et al., 1995; Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Kimpakorn y Tocquer, 2010; So y King, 2010; Malik y Naeem, 2011; Gómez y Molina, 2012; Hsu C. et al., 2012; Hung et al., 2012).

Sin embargo, otras contribuciones acerca de la creación del valor de marca en la industria hotelera han demostrado que la notoriedad no representa una dimensión significativa en la creación del valor de marca (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007), ni que influye sobre el valor de marca global del hotel (p.e. So y King, 2010). En este sentido, los estudios que han sido realizados en hoteles de lujo en Corea del Sur (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005), han demostrado que la notoriedad afecta significativamente al rendimiento de las empresas estudiadas, pero no al valor de marca. Asimismo, en el trabajo de Kayaman y Arasli (2007) centrado en los hoteles de lujo en el Norte de Chipre, la notoriedad ha sido eliminada después del análisis factorial confirmatorio, puesto que no ha cargado de manera significativa sobre el valor de marca. Además, el efecto de la notoriedad de marca sobre el valor de la marca no ha sido

significativo en el estudio de So y King (2010), realizado entre 288 turistas alojados en un hotel en Australia.

Con todo, podemos concluir que la notoriedad, a pesar de ser un factor importante, no siempre ha sido considerada como una dimensión clave del valor de marca en la industria hotelera. Como matizan Bailey y Ball (2006) en su estudio sobre los significados del valor de marca de hotel, esto puede ser explicado por la observación de Olsen et al. (1998), según la cual hay muchos hoteles conocidos que no son consistentes en su oferta y por tanto, padecen pobres percepciones de sus servicios. Esto significa que solo la notoriedad de marca no garantiza el éxito en las empresas hoteleras. So y King (2010) lo explicaron sosteniendo que no es la notoriedad la que afecta al comportamiento del cliente, sino las percepciones basadas en la experiencia durante la estancia en el hotel.

3.3.2. La imagen

3.3.2.1. La conceptualización de la imagen

Desde una perspectiva amplia, la imagen se define como *“la suma de creencias, actitudes, estereotipos, ideas, comportamientos relevantes o impresiones que una persona tiene con respecto a un objeto, persona u organización”* (Belanger et al. 2002, p. 218). Para Grönroos (1984), *“la imagen es principalmente el resultado del servicio percibido”* (p. 42). En la literatura de marketing a menudo se puede encontrar el término *“imagen corporativa”* (Bravo et al. 2011), entendido como la imagen asociada al nombre de una organización (Rynes, 1991). Esta conceptualización está en línea con las propuestas por otros autores (p.e. Fombrun, 1996; Dowling, 1988; Kazoleas et al., 2001), así como con el concepto general de imagen de marca (Keller, 1993).

Para Keller (2009), la imagen de marca se refiere a *“las percepciones del consumidor de una marca y su preferencia por la misma, como viene reflejado por los distintos tipos de asociaciones de la marca presentes en la memoria del consumidor”* (p. 143). Según Biel (1992), la imagen de marca es un efecto combinado de sus asociaciones. Las asociaciones positivas influyen sobre la imagen positiva de la marca, mejorando de esta forma su valor

(Aaker, 1991). Si estas asociaciones se conectan entre sí, van conformando en la mente del consumidor las sensaciones que sirven para consolidar su imagen e indirectamente aumentar la notoriedad de marca (Yoo et al., 2000).

Según Ogilvy, el consumidor compra un producto porque lo asocia a una imagen que tiene de esa marca, y se siente atraído o no por un producto según el estilo de la marca. Por ello, Ogilvy matiza que crear una imagen adecuada que llame la atención de los consumidores y que sea diferente a las demás marcas es fundamental para el éxito de la marca (De Salas, 2012). En este sentido, la imagen de marca se encuentra en la base de la estrategia de comunicación de la empresa (Alba y Hutchinson, 1987) de forma que facilita su conocimiento, sus asociaciones con los diferentes atributos tangibles e intangibles y su posicionamiento. Además, contribuye al proceso de obtención de información, ayuda en el proceso de decisión del consumidor a través de la diferenciación y la extensión de la marca, creando sentimientos y actitudes positivas hacia la misma y proporcionado a la vez una razón para comprar (Aaker, 1991).

3.3.2.2. La evaluación de la imagen en el entorno hotelero

La imagen es un factor crucial para el éxito de las empresas hoteleras (Moreno et al., 2012), a la vez que desempeña un papel primordial en el proceso de selección de un hotel por parte del consumidor (Lewis, 1984; 1985; Chen y Hsu, 2000). Sin embargo, en la literatura ha sido un tópico escasamente analizado en favor de otros elementos, como la calidad y la reputación (Laroche y Parsa, 2000). Además, todavía no existe una escala universalmente aceptada, válida y fiable que pueda ser aplicada en la medición de la imagen de cualquier empresa hotelera. Todo esto crea una gran confusión y ambigüedad con el término, lo que hace difícil realizar un mayor desarrollo en la literatura, existiendo, al mismo tiempo, una carencia importante de investigaciones sobre la imagen del hotel (Moreno et al., 2012).

De otro lado, en la literatura de marketing hotelero se pueden identificar algunos estudios que han considerado la imagen de marca como un constructo multidimensional. Así. Kandampully y Suhartanto (2000; 2003) y, más adelante, Kuandampully y Hu (2007) han estimado la imagen de cinco cadenas de hoteles en Nueva Zelanda a través de los atributos de

imagen, medidos con seis indicadores y la imagen holística, medida con cuatro indicadores. Basándose en las aportaciones de LeBlanc y Nguyen (1996), Back (2001) y Sirgy et al. (1997), Lee (2003) ha tratado la imagen de hoteles en Las Vegas (entorno físico, contacto con el personal, calidad de servicios y disponibilidad) y la congruencia que tiene con la auto-imagen de sus huéspedes (imagen actual, ideal, social e ideal-social). Más adelante, Back (2005) y Han y Back (2008) han reducido la dimensión de la auto-imagen a la auto-imagen ideal de un lado y la auto-imagen ideal social de otro, mientras Ekinci et al. (2008) se han centrado en las dimensiones de la auto-imagen actual y social, cada una medida con dos indicadores. Por su parte, Lee y Kim (2009) han estudiado dos dimensiones de la imagen de marca de hoteles de lujo en Corea del Sur - la imagen organizacional y la imagen simbólica, mientras Moreno et al. (2012) han identificado siete dimensiones en un alojamiento turístico en España, en concreto: a) servicios complementarios; b) restauración; c) personal y limpieza; d) cocina; e) zonas exteriores; f) servicios principales; y g) precio. Todos estos estudios se recogen en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Las dimensiones de la imagen en el entorno hotelero

AUTORES	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Kandampully y Suhartanto (2000; 2003) Kandampully y Hu (2007)	1. Atributos de imagen 2. Imagen holística	6 4	<i>Likert de 7 puntos</i>	Cinco cadenas de hoteles en Nueva Zelanda
Lee (2003)	1. Imagen de hotel 1.1. Entorno físico 1.2. Contacto con el personal 1.3. Calidad de servicios 1.4. Disponibilidad 2. Congruencia con la auto-imagen 2.1. Auto-imagen real 2.2. Auto-imagen ideal 2.3. Auto-imagen social 2.4. Auto-imagen social ideal	17 5 7 3 2 8 2 2 2 2	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles en Las Vegas
Back (2005) Han y Back (2008)	1. Auto-imagen social 2. Auto-imagen social ideal	2 2	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles

Ekinci et al. (2008)	1. Auto-imagen real 2. Auto-imagen ideal	2 2	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles y restaurantes
Lee y Kim (2009)	1. Imagen organizacional 2. Imagen simbólica	9 6	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles de lujo en Corea del Sur
Moreno et al. (2012)	1. Servicios complementarios 2. Restauración 3. Personal y limpieza 4. Cocina 5. Zonas exteriores 6. Servicios principales 7. Precio <u>Imagen global</u>	5 4 5 3 3 4 2 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Alojamiento turístico en España

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos solo en la literatura sobre el valor de marca en las empresas hosteleras, observamos que una gran mayoría de escalas han examinado la imagen de marca como un constructo unidimensional, excepto la escala de Lee y Kim (2009), que ha estimado la imagen a través de la dimensión organizativa y simbólica. Así, Nam et al. (2011) han examinando la imagen de marcas famosas de hoteles y restaurantes en términos de la congruencia con la auto-imagen ideal de sus clientes. Dioko y So (2012) han evaluado la imagen social de los hoteles en Macao a través de cuatro indicadores, mientras Hsu C. et al. (2012) han medido la imagen de marca de hoteles chinos en términos de prestigio, sentimiento especial que ofrece el hotel y la tipología de gente que lo visita. Por su parte, Tasci y Denizci (2011) han usado solo un indicador para medir la imagen positiva de marca en su experimento con el que pretendieron examinar los efectos del *co-branding* entre un hotel y un restaurante.

Sin embargo, observamos que la escala de la imagen de marca propuesta por Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) ha sido la más utilizada en la literatura en torno al valor de marca en las empresas hoteleras. Recordar que estos autores han elaborado una escala para medir el valor de marca en hoteles de lujo y cadenas de restaurantes en Corea del Sur. A partir de las propuestas de Aaker (1991) y Keller (1993) de un lado, y Low y Lamb Jr. (2000) de otro, Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) han estimado la imagen de hoteles de lujo a partir de 14 indicadores (cómodo, alto nivel de servicio, imagen limpia, hotel de lujo, caro, adecuado para la clase alta, sentimiento especial, personal amable, grande y espacioso, tranquilo y relajante, servicio excesivo, historia larga, imagen distinta y familiarización con la marca).

Esta escala ha sido empleada en muchos estudios, tanto en su conjunto, al estimar la imagen de marca en hoteles de cuatro y cinco estrellas en Pakistán (p.e. Malik y Naeem, 2011), como parcialmente, en distintas categorías de hoteles y distintos entornos geográficos, más concretamente en: a) hoteles de lujo en el Norte de Chipre (p.e. Kayaman y Arasli, 2007), reteniendo ocho indicadores; b) hoteles de categoría baja, media y elevada en Sudáfrica (p.e. Nel et al., 2009), reteniendo 11 indicadores; y c) hoteles de categoría superior en Croacia (p.e. Šerić y Gil, 2012), reteniendo seis indicadores. Además, algunos indicadores de esta escala han sido utilizados en los estudios de Kim y Kim (2004; 2005) y Hyun y Kim (2011), que examinaron la imagen de marca de restaurantes en Corea del Sur.

Las propuestas de medición de la imagen en la literatura sobre el valor de marca en las empresas hoteleras y sus respectivas réplicas se presentan en el Cuadro 23.

Cuadro 23. La evaluación de la imagen en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005)* <i>Likert de 7 puntos</i>		
ÍTEMS	RÉPLICAS	
1. El hotel es cómodo.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
2. Ofrece alto nivel de servicio.		
3. Tiene imagen muy limpia.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
4. Es de lujo.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
5. Es caro.		
6. Es adecuado para la clase alta.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
7. Me siento una persona especial cuando visito este hotel.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
8. El personal es muy amable.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
9. Es grande y espacioso.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
10. Es tranquilo y relajante.		
11. A veces el servicio es excesivo para mí.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	

Malik y
Naeem
(2011)
*Likert de 5
puntos*

12. Tiene una historia larga.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
13. Su imagen es distinta de otros hoteles.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
14. Estoy familiarizado con su marca.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
Lee y Kim (2009) <i>Likert de 5 puntos</i>		
IMAGEN ORGANIZACIONAL DEL HOTEL 1. Profesional. 2. Razonable. 3. Moderno. 4. Progresivo. 5. Honesto. 6. Responsable. 7. Discreto. 8. Respetuoso. 9. Amistoso.		
IMAGEN SIMBÓLICA DEL HOTEL 1. Nuevo. 2. Único. 3. Grande. 4. Sofisticado. 5. De lujo. 6. Luminoso.		
Nam et al. (2011) <i>Likert de 5 puntos</i>		
AUTO-IMAGEN IDEAL		
1. El huésped típico de esta marca del hotel tiene una imagen similar a la que a mí me gusta verme.		
2. La imagen de esta marca es coherente con cómo me gusta verme.		
3. La imagen de esta marca es coherente con cómo me gustaría que otros me vieran.		
Tasci y Denizci (2011) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Imagen global de marca es positiva.		
Dioko y So (2012) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Me siento orgulloso por estar en el hotel donde me alojo.		
2. El hotel donde me alojo está muy bien considerado por mi familia, amigos y compañeros.		
3. El hotel donde me alojo se ajusta a mi personalidad.		
4. El hotel donde me alojo se ajusta a mi estilo de vida y estatus.		
Hsu C. et al. (2012) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. La marca del hotel X es prestigiosa.		
2. Los hoteles X tienden a atraer gente sofisticada como sus huéspedes.		
3. Alojarse en un hotel X me hace sentir especial.		
4. Tengo una imagen clara del tipo de personas que se alojan en un hotel X.		

* Nel et al. (2009) han utilizado 11 indicadores de esta escala, sin especificarlos.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.3. Los efectos relacionales de la imagen en el entorno hotelero

La imagen de marca es de gran importancia para captar nuevos clientes, aumentar la cuota de mercado y definir el posicionamiento del hotel (Roth, 1995; Chen et al., 2001), así como para aumentar la satisfacción de los consumidores (Mazanec, 1995) y reforzar la actitud positiva hacia la marca y su intención de compra (Pizam y Milman, 1993).

Según hemos visto, a partir de la revisión de la investigación empírica sobre el valor de marca, algunos estudios han mostrado relaciones positivas entre la imagen y la calidad percibida de un lado (p.e. Hyun y Kim, 2011) y la imagen y la lealtad del huésped de otro (p.e. Hyun y Kim, 2011; Horng et al., 2012; Hsu C. et al., 2012). Además, existe un claro consenso en torno a la idea de que la imagen de marca presenta una dimensión importante del valor de marca del hotel (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Malik y Naeem, 2011; Šerić y Gil, 2012; Tasci y Denizci, 2011; Dioko y So, 2012; Hsu C. et al., 2012). Sin embargo, no encontramos ninguna evidencia empírica acerca del impacto directo de la imagen de marca sobre el valor de marca global en hoteles, siendo el estudio de Rajh y Ozretić (2009) el único que ha mostrado relaciones positivas entre los dos constructos en los restaurantes de comida rápida en Croacia.

De otro lado, desde la literatura de marketing hotelero destacan algunos estudios que han profundizado en las relaciones entre la imagen y otros conceptos próximos, prescindiendo de su contribución en la formación del valor de marca. Así, Christou (2003) ha estudiado la interacción entre la imagen corporativa y la reputación corporativa, mostrando que ambas contribuyeron a la creación de la lealtad del cliente en las empresas hoteleras de Reino Unido, Grecia y Alemania. Por su parte, Kandampully y Suhartanto (2000; 2003) han demostrado que la imagen y la satisfacción son antecedentes de la lealtad del cliente en hoteles en Nueva Zelanda. A partir de ese estudio, Kanadampully y Hu (2007) han confirmado que la imagen de hoteles en Mauricio está influida por la calidad y la satisfacción, a la vez que influye sobre la lealtad del cliente.

Por otra parte, Lee (2003) ha mostrado que tanto la imagen del hotel como la congruencia que tiene con la auto-imagen tienen un efecto positivo y significativo sobre la

intención de repetir la visita. Más adelante, Ekinci et al. (2008) y Nam et al. (2011) han concluido que la auto-congruencia ideal ejerce efectos positivos sobre la satisfacción. Asimismo, Back (2005) ha revelado que la auto-imagen social y la auto-imagen social ideal tienen efectos directos sobre la satisfacción del huésped e indirectos sobre la lealtad actitudinal. Posteriormente, Han y Back (2008) han demostrado efectos directos de ambas dimensiones de la imagen sobre la lealtad de los huéspedes y la existencia de relaciones significativas entre la auto-imagen social ideal y el constructo nombrado “emociones relativas al consumo”.

De otro lado, tomando como referencia el estudio de Dutton et al. (1994), Buonocore (2010) ha examinado la imagen externa percibida, basándose en las creencias de los empleados sobre como el público externo percibe los hoteles. Los resultados de su estudio han revelado que la percepción de la imagen externa de la empresa ha moderado de forma significativa la relación entre la situación laboral y el compromiso afectivo de sus miembros, a la vez que ha confirmado el papel fundamental de la imagen en la determinación de la identificación corporativa.

Además, Korda (2011) ha estudiado la relación que existe entre la imagen del hotel, la calidad percibida, el valor percibido y la satisfacción de los huéspedes, llegando a la conclusión que la calidad percibida y la imagen del hotel influyen en la satisfacción de los clientes de forma indirecta a través del valor percibido. Asimismo, Jiménez (2008), en su estudio sobre las grandes cadenas hoteleras internacionales, ha puesto de manifiesto cómo el impacto de sus operaciones en el sistema turístico se reconoce como muy relevante desde diferentes perspectivas estratégicas, tales como la de imagen y la de posicionamiento de mercado.

La imagen del hotel también ha sido analizada desde perspectivas más estratégicas, tales como el análisis de la relación entre la adopción de las TIC por parte del consumidor y la imagen de marca, como en el trabajo de Izquierdo et al. (2010), donde se analizan los condicionantes económicos de dicha adopción, tomando como referencia la reserva de una pernoctación hotelera. Además, tal y como comentamos en el Capítulo 2, el elevado crecimiento de las comunidades virtuales ha asumido tal importancia que se ha convertido

en una herramienta que los directivos pueden usar para mejorar la imagen del hotel (O'Connor, 2010).

3.3.3. La calidad percibida

3.3.3.1. La conceptualización de la calidad percibida

Parasuraman et al. (1988) han definido la calidad de servicio percibida como un *“juicio global, o actitud, relativo a la superioridad del servicio”* (p. 16), diferenciándola de la calidad objetiva, y señalando que es *“una forma de actitud, relativa pero no equivalente a la satisfacción, y resulta de la comparación de expectativas con percepciones de rendimiento”* (p. 15). En la misma línea, Asubonteng et al. (1996) sostienen que la calidad de servicio es *“la diferencia entre las expectativas de los consumidores sobre el desarrollo del servicio previas al encuentro de servicio, y sus percepciones sobre el servicio recibido”* (p. 64).

De otro lado, según Aldridge y Rowley (1998), el constructo calidad, tal y como se conceptualiza en la literatura de servicios, se centra en la calidad percibida. Para ellos, la calidad percibida deriva de la evaluación global por parte del consumidor de la experiencia de servicio. La calidad no es igual a la satisfacción, puesto que es una actitud general, mientras que la satisfacción está vinculada a transacciones específicas. Para Zeithaml (1988), la calidad percibida es *“la percepción que el cliente tiene sobre la calidad general o superioridad de un producto o servicio”* (p. 3) y *“los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”* (p. 4). Zeithaml (1988) ha puesto de manifiesto que las percepciones del consumidor sobre la calidad cambian a lo largo del tiempo, como resultado de la mayor disponibilidad de información, el aumento de la competencia y los cambios en las expectativas.

A partir de estas definiciones se puede concluir que el proceso que dirige la evaluación que los consumidores hacen sobre la calidad de servicio continúa siendo un tema de discusión (Martínez et al., 2001), debido a la existencia de dos enfoques de conceptualización de la calidad: uno que entiende la calidad de servicio como desajuste entre las expectativas de

los usuarios y sus percepciones del servicio, y otro que se centra exclusivamente en las percepciones de los consumidores.

Bajo el primer enfoque, destaca el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985; 1988; 1991; 1993; 1994a; 1994b), que implica que las expectativas de los individuos son: a) confirmadas, cuando el servicio cumple con las expectativas; b) negativamente confirmadas, cuando el servicio no resulta como se esperaba; y c) positivamente confirmadas, cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperaba. Así, la calidad de servicio surgirá de la comparación que hace el consumidor entre lo que considera que debe ser el servicio ofrecido por la empresa y su percepción del resultado final (Parasuraman et al., 1988). La escala SERVQUAL ha sido desarrollada para cinco categorías de servicios, dando como resultado 10 dimensiones que posteriormente se agruparon en cinco, todas medidas a través de veintidós indicadores. En concreto, las cinco dimensiones resultantes son:

- 1) *Elementos tangibles* - las características físicas y la apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- 2) *Fiabilidad* - la habilidad que tiene la empresa para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- 3) *Capacidad de respuesta* - la disposición de ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio rápido.
- 4) *Empatía* - el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- 5) *Seguridad* - los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están ofreciendo, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.

Si bien tras su aparición el modelo SERVQUAL tuvo una gran repercusión, generando un número elevado de estudios y réplicas, no ha estado exento de críticas. Así, algunos autores han constatado que no es una escala universal, puesto que la dimensionalidad de la calidad

del servicio depende de la tipología del servicio en cuestión (p.e. Carman, 1990; Babakus y Boller, 1992; Gil, 1995; Buttle, 1996). Una de las principales réplicas de Carman (1990) se refiere a la idoneidad de medir la diferencia entre las expectativas y las percepciones, por la problemática derivada de dichas expectativas, que pueden variar entre situaciones. Además, cabe tener en cuenta que el término expectativas es polisémico y que los consumidores pueden utilizar otros estándares además de las expectativas para evaluar la calidad de servicio. Por último, la administración del instrumento dos veces podría causar un cierto aburrimiento y confusión entre los entrevistados, al tener que responder a una misma batería de indicadores (Gil, 1995; Buttle, 1996).

Otras críticas se debían al hecho que SERVQUAL se basa en un modelo de expectativas-percepciones y no de actitudes (Cronin y Taylor, 1992). Por ello, a partir de una investigación en cuatro industrias de servicios diferentes, Cronin y Taylor (1992; 1994) propusieron un modelo alternativo, llamado SERVPERF, que aborda el concepto desde un enfoque distinto, basándose exclusivamente en las percepciones de los consumidores. Según estos autores, concebir la calidad de servicio como diferencia entre expectativas y percepciones crea ambigüedad, porque se confunde con las definiciones clásicas de satisfacción. Así, su propuesta se compone de los 22 ítems de la escala SERVQUAL, utilizados exclusivamente para medir las percepciones del servicio, lo que ha favorecido que la escala sea más corta. Con todo, diversos investigadores han estimado la calidad de servicio prescindiendo de las expectativas del consumidor, tanto a partir de la escala SERVPERF como de otras propuestas, elaborando escalas *“ad hoc”* que han sido aplicadas a diferentes tipos de servicios.

Sin embargo, la discusión sobre la medición de la calidad de servicio como la diferencia entre expectativas o percepciones, o sólo mediante las percepciones, sigue plenamente vigente, encontrándose investigaciones que obtienen evidencias a favor tanto de una como de otra propuesta. Carrillat et al. (2007), en su estudio comparativo de los dos modelos, han realizado un meta-análisis de 17 investigaciones empíricas llevadas a cabo en cinco continentes, concluyendo que las dos escalas son igual de válidas para predecir la calidad de servicio. En esta línea, Seth et al. (2005), a partir de una profunda revisión de la literatura en torno a la calidad de servicio, han señalado que todavía no existe una definición conceptual y

un modelo de calidad de servicio universal, ni existe una definición operativa generalmente aceptada sobre cómo medir la calidad de servicio.

A continuación pasamos a analizar la evaluación de la calidad en las empresas hoteleras.

3.3.3.2. La evaluación de la calidad percibida en el entorno hotelero

Si bien la escala SERVQUAL es la más referenciada en la literatura de marketing, su aplicabilidad en las empresas hoteleras ha sido cuestionada más de una vez (Ekinci y Riley, 1998; Nadiri y Hussain, 2005; Akbaba, 2006; Ladhari 2009; 2012). En este sentido, Ekinci y Riley (1998) han sugerido que una simple adaptación de SERVQUAL es insuficiente para medir la calidad en la industria hotelera y que su principal debilidad consiste en la inclusión de expectativas en la evaluación. Esto apunta la necesidad de elaborar medidas específicas para este tipo de empresas, al ser consideradas éstas más apropiadas que una escala genérica (Babakus y Boller, 1992; Caro y García, 2007).

Con todo, en la literatura hotelera empezaron a proponerse nuevas herramientas que pretendieron medir la calidad de servicio a partir de adaptaciones del modelo SERVQUAL (p.e. Saleh y Ryan, 1991; Akan, 1995; Tsaour et al., 2002; Juwaheer, 2004; Akababa, 2006; Albacete et al., 2007) o utilizándolo como base para nuevos modelos (p.e. Knutson et al. 1990; Stevens et al., 1995; Mei et al., 1999; Khan, 2003). Entre ellos, destacan escalas como: a) LODGSERV (Knutson et al., 1990) y b) HOLSERV (Mei et al., 1999), ambas elaboradas para la medición de la calidad de servicio en hoteles; c) DINESERV, aplicable a restaurantes (Stevens et al., 1995); y d) ECOSERV, que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas (Khan, 2003).

En el Cuadro 24 se presentan algunos estudios que han evaluado la calidad de servicio en las empresas hoteleras desde la perspectiva de desajuste entre expectativas y percepciones.

Cuadro 24. Calidad como desajuste entre las expectativas y las percepciones:

La evaluación en el entorno hotelero

AUTORES	ESCALA	DIMENSIONES	ÍTEMS	EMPRESAS
Knutson et al. (1990)	LOGSERV (adap. de SERVQUAL) <i>Likert de 7 puntos</i>	1. Fiabilidad 2. Seguridad 3. Capacidad de respuesta 4. Tangibles 5. Empatía	4 5 3 6 8	Hoteles
Saleh y Ryan (1991)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Cordialidad 2. Tangibles 3. Seguridad 4. Evitar sarcasmo 5. Empatía	3 7 8 8 7	Hotel de cuatro estrellas en Canadá
Akan (1995)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 4 puntos</i>	1. Cortesía y competencia del personal 2. Comunicación y transacciones 3. Tangibles 4. Conocimiento del cliente 5. Precisión y rapidez del servicio 6. Soluciones a los problemas 7. Exactitud de las reservas de hotel	N/D*	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Turquía
Stevens et al. (1995)	DINESERV	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía	11 5 3 5 4	Restaurantes
Mei et al. (1999)	HOLSERV (adap. SERVQUAL) <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Empleados 2. Tangibles 3. Fiabilidad	13 8 6	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Australia
Tsaur et al. (2002)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Capacidad de respuesta 2. Elementos tangibles 3. Servicios de comida 4. Ubicación 5. Fiabilidad 6. Empatía 7. Reputación 8. Servicio para negocios	5 5 3 1 4 2 2 2	Hoteles internacionales
Khan (2003)	ECOSERV (adap. SERVQUAL) <i>Likert de 7 puntos</i>	1. Eco-tangibles 2. Seguridad 3. Fiabilidad 4. Capacidad de respuesta 5. Tangibles 6. Empatía	3 5 5 4 4 8	Empresas eco-turísticas

Juwaheer (2004)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Fiabilidad	6	Hoteles de playa en Mauricio
		2. Seguridad	5	
		3. Servicios adicionales en las habitaciones	5	
		4. Comunicación del personal y servicios adicionales	5	
		5. Atractivo y decoración de las habitaciones	5	
		6. Empatía	4	
		7. Apariencia y precisión de empleados	2	
		8. Comida y bebida	2	
		9. Entorno del hotel	2	
Akbaba (2006)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Elementos tangibles	6	Hotel de negocio en Turquía
		2. Adecuación en la oferta de servicio	7	
		3. Entendimiento y preocupación	5	
		4. Seguridad	4	
		5. Conveniencia	3	
Albacete et al. (2007)	Adap. de SERVQUAL <i>Likert de 7 puntos</i>	1. Respuesta personal	7	Servicios de alojamiento rurales en España
		2. Oferta complementaria	2	
		3. Relaciones con turistas	5	
		4. Elementos tangibles	2	
		5. Empatía	2	

* N/D = No disponible

Fuente: Elaboración propia

Además de la escala SERVQUAL y sus réplicas en la industria hotelera, la literatura presenta otras propuestas para medir la calidad de servicio sin tener en cuenta las expectativas. Así, por ejemplo, Pepur y Pivčević (2009) analizaron la calidad de servicio en hoteles en la ciudad de Split en Croacia, utilizando un enfoque basado en la importancia y las percepciones de los huéspedes, a partir de una lista de 22 indicadores de la escala SERVQUAL. Según ellos, siguiendo las conclusiones de otros autores (p.e. Ennew et al., 1993; Hemmasi et al., 1994, Joseph et al., 1999), esta perspectiva es más adecuada porque tiene una mejor capacidad diagnóstica que SERVQUAL y por tanto, es más útil en la toma de decisiones estratégicas. Mohsin y Lockyer (2010) y Mohsin et al. (2011) adoptaron el mismo enfoque en su estudio en hoteles de categoría superior en India y hoteles de lujo en Pakistán, respectivamente.

De otro lado, un gran número de estudios no ha considerado las expectativas de los huéspedes, siguiendo la tradición de investigación de que la evaluación basada exclusivamente en las percepciones explica mejor la calidad de servicio (p.e. Carman, 1990;

Fick y Ritchie, 1991; Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992; 1994; Brown et al., 1993; Teas, 1994; Crompton y Love, 1995; Johns y Tyas, 1996; Brady et al., 2002; Zhou, 2004), especialmente en las empresas hoteleras (p.e. Armstrong et al., 1997; Frochot y Hughes, 2000; Wilkins et al., 2007; 2010). En este sentido, a partir del modelo SERVQUAL, Armstrong et al. (1997) han evaluado la calidad de servicio en hoteles de Hong Kong desde una perspectiva cross-cultural, mostrando que las expectativas no contribuyeron de forma significativa a la calidad de servicio.

Con todo, un número elevado de autores ha empezado a considerar solo las percepciones a la hora de estudiar la calidad de servicio en las empresas hoteleras (p.e. Oberoi y Hales, 1990; Getty y Thompson, 1994; Falces et al., 1999; Frochot y Hughes, 2000; Getty y Getty, 2003; Nadiri y Hussain, 2003; Kayaman y Arasli, 2007; Wilkins et al., 2007; 2010; Ekinici et al., 2008; Correia y Miranda, 2009; Ladhari, 2009; 2012; Ramzi y Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011; Nam et al., 2011; Malik y Naeem, 2011). Así, aparecieron nuevos modelos basados en la calidad percibida, como por ejemplo: a) LODGQUAL para hoteles (Getty y Thompson, 1994); b) HOTELQUAL para servicios de alojamiento (Falces et al., 1999); c) HISTOQUAL para casas históricas (Frochot y Hughes, 2000); d) RURALQUAL para hoteles rurales (Correia y Miranda, 2009); y e) el índice LQI (*Lodging Quality Index*) para hoteles, inicialmente propuesto por Getty y Getty (2003) y testado en hoteles estadounidenses y posteriormente validado por Ladhari (2009; 2012) en hoteles en Canadá.

Además, observamos que Wilkins et al. (2007; 2010) han considerado la calidad percibida como un constructo de segundo orden, que consiste en tres dimensiones de orden superior, nombradas: a) el producto físico; b) la experiencia de servicio; y c) la calidad de la bebida y la comida. Los autores identificaron una serie de sub-dimensiones en las dos primeras dimensiones. Así, mientras el producto físico consiste en la comodidad, la calidad de habitaciones y los servicios adicionales, la experiencia de servicio está compuesta por la calidad de personal, la personalización y el servicio rápido.

En el Cuadro 25 se recogen algunos estudios que han estimado la calidad en el entorno hotelero exclusivamente a partir de las percepciones del consumidor.

Cuadro 25. Calidad basada exclusivamente en las percepciones:

La evaluación en el entorno hotelero

AUTORES	ESCALA	DIMENSIONES	ÍTEMS	EMPRESAS
Oberoi y Hales (1990)	CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA <i>Likert de 4 puntos</i>	1. Atributos funcionales 2. Atributos técnicos	12 11	Hoteles para congresos
Getty y Thompson (1994)	LODQUAL	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Contacto	N/D*	Hoteles
Falces et al. (1999)	HOTELQUAL <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Evaluación del personal 2. Evaluación de las instalaciones 3. Funcionamiento y organización del servicio	N/D*	Servicios de alojamiento en España
Frochot y Hughes (2000)	HISTOQUAL	1. Capacidad de respuesta 2. Tangibles 3. Comunicación 4. Consumibles 5. Empatía	8 7 4 3 2	Casas históricas en Inglaterra y Escocia
Getty y Getty (2003)	ÍNDICE LQI <i>(Lodging Quality Index)</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Confianza 5. Comunicación	8 4 5 5 4	Hoteles en EE.UU.
Nadiri y Hussain (2005)	Adap. de SERVPERF <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Tangibles 2. Intangibles	4 18	Hoteles de cuatro y cinco estrellas y hoteles resort en el Norte de Chipre
Kayaman y Arasli (2007)	SERVPERF <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía	4 5 4 4 5	Hoteles de cinco estrellas en el Norte de Chipre
Wilkins et al. (2007; 2010)	CALIDAD PERCIBIDA	1. Producto físico 1.1. Comodidad 1.2. Calidad de habitaciones 1.3. Servicios adicionales 2. Experiencia de servicio 2.1. Calidad de personal 2.2. Personalización 2.3. Servicio rápido 3. Calidad de bebida y comida	13 5 4 4 13 5 4 4 4	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Australia

Ekinci et al. (2008) Nam et al. (2011)	CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA <i>Likert de 5 puntos/ Likert de 7 puntos</i>	1. Calidad física 2. Comportamiento del personal <u>Calidad de servicio global**</u>	3 4 1	Hoteles y restaurantes
Correia y Miranda (2009)	RURALQUAL	1. Profesionalidad 2. Oferta básica 3. Ambiente rural y regional 4. Oferta complementaria 5. Tangibilidad	5 4 5 4 3	Hoteles rurales en España y Portugal
Ladhari (2009; 2012)	ÍNDICE LQI <i>(Lodging Quality Index)</i> <i>Likert de 7 puntos</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Confianza 5. Comunicación <u>Calidad de servicio global</u>	8 4 5 5 4 1	Hoteles en Canadá
Ramzi y Badaruddin (2010)	Adap. de SERVPERF <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía	6 5 4 4 4	Hoteles de cinco estrellas en Jordania
Gracia et al. (2011)	Adap. de SERVPERF <i>Likert de 7 puntos</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía	3 3 3 3 3	Hoteles y restaurantes en España
Malik y Naeem (2011)	SERVPERF <i>Likert de 5 puntos</i>	1. Tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía	4 5 4 4 5	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Pakistán

* N/D = No disponible; **Dimensión evaluada solo en el estudio de Ekinci et al. (2008) a través de una escala Likert de 7 puntos.

Fuente: Elaboración propia

Entre los estudios recogidos en el Cuadro 25, encontramos tres contribuciones que se han centrado en la creación del valor de marca, siendo la calidad percibida uno de sus componentes (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Malik y Naeem, 2011; Nam et al., 2011). Los estudios de Kayaman y Arasli (2007) y Malik y Naeem (2011) han adoptado la escala SERVPERFV, examinando cinco dimensiones de la calidad percibida en hoteles de categoría superior. De otro lado, Nam et al. (2011) estudiaron la percepción de dos dimensiones de la calidad de servicio: la calidad física y el comportamiento del personal.

Observamos que estos trabajos son los únicos, entre los revisados en torno al valor de marca de hoteles, que examinaron la calidad como un constructo multidimensional, pues otras aportaciones han retenido escalas de tipo unidimensional. Así, Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) han evaluado la calidad percibida mediante once indicadores (cliente especial y valioso, equipamiento al día, apariencia del personal, buen trato de personal, servicios en tiempos prometidos, gestión de quejas eficaz, comunicación activa con huéspedes, atractivo del hotel, conocimientos y confianza del personal, calidad de comida y bebida y previsión de necesidades específicas). Igual que en el caso de la notoriedad y la imagen de marca, la escala de la calidad percibida propuesta por estos autores ha sido la más empleada en la literatura sobre el valor de marca en la industria hotelera. Así, Nel et al. (2009) utilizaron los 11 indicadores para medir la calidad percibida en hoteles en Sudáfrica. Además, otros autores utilizaron algunos indicadores de esta escala en sus estudios en hoteles de categoría superior en Croacia (p.e. Šerić y Gil, 2012) y en restaurantes de Corea del Sur (p.e. Kim y Kim, 2004; 2005; Hyun y Kim, 2011).

De otro lado, Kim W. et al. (2008) adaptaron el modelo SERVQUAL a la hora de evaluar la calidad percibida en hoteles de categoría media en EE.UU. Los autores midieron cada una de las cinco dimensiones del SERVQUAL a través de un solo indicador, teniendo que eliminar el indicador que representaba la dimensión de la empatía para mejorar la fiabilidad de la escala. Por su parte, a partir de las contribuciones de Aaker (1991) y Keller (1993), Lee y Kim (2009) estimaron la calidad percibida de hoteles de lujo en Corea del Sur con seis indicadores. Asimismo, Kimpakorn y Tocquer (2010) emplearon seis indicadores para evaluar la calidad percibida en hoteles de lujo en Tailandia. Por último, las escalas más recientes han propuesto evaluar la calidad con un número más reducido de indicadores. Así, Tasci y Denizci (2011) utilizaron dos indicadores para medir la calidad de productos y la calidad de servicio, mientras Hsu C. et al. (2012) han medido la calidad de marca con tres indicadores.

En el Cuadro 26 se recogen las escalas propuestas y sus réplicas utilizadas para medir la calidad percibida en la investigación empírica en torno al valor de marca en las empresas hoteleras.

Cuadro 26. La evaluación de la calidad percibida en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) <i>Likert de 7 puntos</i>		
ÍTEMS	RÉPLICAS	
1. El personal me ha tratado como a un cliente especial y valioso.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
2. El hotel está equipado al día.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
3. Apariencia del personal (limpio, arreglado, vestido adecuadamente).	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>	
4. El personal tiene buen trato.		
5. El hotel ofrece sus servicios en tiempos prometidos.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>	
6. El personal se encarga eficazmente de las quejas de los huéspedes.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>	
7. El personal comunica activamente con los huéspedes.		
8. Atractivo de hotel.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
9. Conocimientos y confianza de personal.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>	
10. Calidad de bebida y comida.	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>	
11. El personal prevé mis necesidades específicas y me sirve adecuadamente.		
Kim W. et al. (2008) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas.		
2. El hotel ofrece correctamente el servicio desde el primer momento.		
3. Los empleados del hotel siempre están dispuestos a ayudarme.		
4. Los empleados del hotel son siempre amables conmigo.		
Lee y Kim (2009) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Entorno limpio.		
2. Empleados amables.		
3. Servicio rápido.		

Nel et al. (2009)
Likert de 5 puntos

4. Buena calidad.
5. Altamente evaluado, comparado con otros hoteles.
6. Sentirse cómodo en este hotel.
Kimpakorn y Tocquer (2010) <i>Likert de 5 puntos</i>
1. El personal ofrece atención especial.
2. El personal ofrece correctamente el servicio desde el primer momento.
3. Es muy conveniente y fácil usar los servicios del hotel.
4. Puedo confiar en que este hotel cumplirá con las promesas y que actuará sinceramente con el mejor interés para sus clientes.
5. El sistema de reserva ha sido fácilmente accesible.
6. Alta calidad de comida en el restaurante.
Nam et al. (2011) <i>Likert de 7 puntos</i>
CALIDAD FÍSICA
1. La marca está equipada al día.
2. Las instalaciones son visualmente atractivas.
3. Los materiales asociados al servicio (p.e. menús, muebles) son visualmente atractivos.
4. Esta marca proporciona una habitación visualmente atractiva.
COMPORTAMIENTO DE PERSONAL
1. Los empleados de esta marca me escuchan
2. Los empleados de esta marca me ayudan.
3. Los empleados de esta marca son amistosos.
Tasci y Denizci (2011) <i>Likert de 7 puntos</i>
1. Ofrece productos de alta calidad.
2. Ofrece servicios de alta calidad.
Hsu C. et al. (2012) <i>Likert de 7 puntos</i>
1. X es de alta calidad.
2. X establece los criterios de calidad que otros hoteles deberían seguir.
3. Creo que la calidad de X cumple con los criterios más elevados.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.3. Los efectos relacionales de la calidad percibida en el entorno hotelero

Como hemos visto en la revisión de la investigación empírica en torno al valor de marca en las empresas hoteleras, la calidad percibida influye positivamente sobre distintas dimensiones del valor de marca del hotel, como por ejemplo: a) la notoriedad de marca (p.e. Malik y Naeem, 2011); b) la imagen de marca (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Malik y Naeem, 2011); y c) la lealtad hacia la marca (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Malik y Naeem, 2011; Hsu C. et al., 2012). Además, la evidencia empírica en hoteles (p.e. Cobb et al., 1995; Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Kim W. et al., 2008; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Kimpakorn y Tocquer, 2010; Malik y Naeem, 2011; Nam et al., 2011; Šerić y Gil, 2012 Tasci y Denizci, 2011; Hsu C. et al., 2012; Hsu T. et al., 2012) apoya la idea de que la calidad percibida representa un componente esencial en la creación del valor de marca. No obstante, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica acerca del impacto directo de la calidad percibida sobre el constructo valor de marca global en el entorno hotelero.

Junto a la literatura relativa a la creación del valor de marca en la industria hotelera, existen muchas contribuciones que han examinado el papel que ejerce la calidad percibida en las empresas hoteleras, sin tener en cuenta su papel en la creación del valor de marca. Así, Oh (2003) ha demostrado que la calidad percibida influye positiva y directamente sobre el valor-por dinero en un hotel de lujo en EE.UU. Del mismo modo, el estudio de Ekinci et al. (2008) y Nam et al. (2011) han revelado que dos dimensiones de la calidad identificadas – la calidad física y el comportamiento de personal, tienen un efecto positivo sobre la satisfacción de los consumidores. Además, Ekinci et al. (2008) han mostrado la influencia positiva de la calidad sobre el constructo nombrado “congruencia con deseos”, asociado con los valores y objetivos de vida del consumidor.

Por su parte, Ladhari (2012) ha evidenciado que existen relaciones positivas entre, de un lado, distintas dimensiones del índice LQI (*Lodging Quality Index*), elaborado para medir la calidad de servicio percibida, y de otro, la calidad del servicio global, la satisfacción cognitiva, la satisfacción emocional, la recomendación, la lealtad y la disponibilidad de pagar un precio

Premium en los hoteles canadienses. De otro lado, Wilkins et al. (2010) han revelado que la calidad de servicio percibida influye positiva y significativamente sobre la satisfacción de los huéspedes de hoteles de lujo en Australia, al igual que sobre la confianza y la actitud hacia la marca. Sin embargo, el mayor número de aportaciones ha evidenciado el impacto que ejerce la calidad percibida en la creación de la lealtad de los huéspedes, tanto directamente (p.e. Kandampully y Hu, 2007; Ladhari, 2009; Ramzi y Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011), como indirectamente, a través de la satisfacción (p.e. Ekinci et al., 2008; Ladhari, 2009; Wilkins et al., 2010), la imagen (p.e. Kandampully y Hu, 2007), o la respuesta afectiva positiva (p.e. Gracia et al., 2011).

3.3.4. La lealtad

3.3.4.1. La conceptualización de la lealtad

La literatura ha destacado el papel de la lealtad del consumidor en el crecimiento (Reichheld, 2003) y la sostenibilidad de una empresa (Chen y Chen, 2010). En la misma línea, Deng et al. (2010) han matizado que la creación de la lealtad del cliente es el factor clave para ganar cuota de mercado y desarrollar una ventaja competitiva. Según han observado Moliner et al. (2009), a corto plazo, los clientes leales realizan un mayor gasto económico en la empresa y, a largo plazo, estos atraen a nuevos clientes gracias a la comunicación positiva boca-oído (Reichheld y Teal, 1996). Por otra parte, la lealtad ofrece mayores posibilidades de recuperación del cliente en caso de errores o deficiencias en el servicio. Además, los clientes leales suelen atribuir los errores a factores inestables o poco controlables por parte de la empresa (Weiner, 2000). En este sentido, Aaker (1991) ha concluido que la lealtad hacia la marca se conforma como la medida del vínculo entre el cliente y la marca, que a menudo constituye el núcleo del valor de marca. Por todo ello, el concepto ha sido ampliamente investigado en la literatura de marketing en general y en el entorno hotelero en particular.

Sin embargo, todavía existen ciertos desajustes y desacuerdos en la conceptualización y medida del constructo (Moliner et al., 2009). Shoemaker y Lewis (1999) han definido la lealtad como “*la disposición de un cliente a repetir la compra y a implicarse en actividades de*

partenariado” (p. 352), mientras que para Reichheld (2003), es “*el deseo de alguien –un cliente, un empleado, un amigo- de realizar una inversión o sacrificio personal para fortalecer una relación. Para un cliente, esto puede significar ser fiel a un proveedor que le trata bien y le proporciona valor a largo plazo, incluso si el proveedor no le ofrece el mejor precio en una transacción particular*” (p. 3).

Wakefield y Barnes (1996) han conceptualizado la lealtad como “*el grado de compromiso psicológico con el proveedor del servicio, basado en procesos evaluativos de toma de decisiones*” (p. 411). En la misma línea, Oliver (1999) ha definido la lealtad como “*un profundo compromiso de recomprar o repatrocinar consistentemente un producto o servicio preferido en el futuro, causando de ese modo la compra repetitiva de la misma marca o del mismo conjunto de marcas, a pesar de que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de crear cambios en el comportamiento*” (p. 34).

Por tanto, la lealtad es mucho más que la mera repetición de compra. De hecho, un cliente puede comprar repetidamente al mismo proveedor sin ser leal a esa empresa, sino simplemente porque está atrapado por la inercia, la indiferencia o porque existen barreras que le impiden pasarse a la competencia. En cambio, un cliente leal puede no ser un comprador frecuente (Reichheld, 2003).

En su revisión de distintas propuestas de conceptualización y medida de la lealtad, Moliner et al. (2009) han destacado la naturaleza multidimensional del constructo, señalando que puede ser definido tanto en términos de conducta como en términos de actitud. Es decir, las principales formas de conceptualizar la lealtad responden a las siguientes tres perspectivas: a) conductual; b) actitudinal; y c) compuesta (Bowen y Chen, 2001; Zins, 2001).

Desde la perspectiva conductual, la lealtad se puede identificar con la intención de comportamiento (Pura, 2005), es decir: a) repetición de compra (en el caso hipotético de que ésta se pudiera repetir) y b) compra de otros servicios ofertados por la institución. En la misma línea, algunos autores definen la lealtad desde la perspectiva conductual, reduciendo el concepto a la repetición de compra de un producto o servicio, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing orientados a causar comportamientos de cambio (p.e.

Oliver, 1997; Buttle y Butron, 2002). Por su parte, Zeithaml et al. (1996) diferencian la intención de comportamiento del comportamiento en sí, y los relacionan señalando que, cuando la intención de comportamiento es favorable, la relación del cliente con la compañía se fortalece.

Sin embargo, esta forma de conceptualizar y medir la lealtad impide diferenciar a los clientes fieles de aquellos que compran de forma habitual un producto o servicio. Por ello, muchos investigadores definen la lealtad no sólo a partir del comportamiento, sino a partir de la actitud, puesto que la simple repetición de compra puede deberse a la inercia, la indiferencia o los costes de cambio (Reichheld, 2003).

Así, desde la perspectiva actitudinal, la lealtad es una promesa de comportamiento relativa al producto o servicio, que conlleva la probabilidad de compras futuras, o la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca o proveedor del servicio (Berné, 1997). Diferentes formas de actitud se han propuesto para definir la lealtad actitudinal, como son el deseo de recomendación a terceros (Zeithaml et al., 1996; Butcher et al., 2001; Chahal y Kumari, 2011), la consideración del proveedor como primera elección (Mattila, 2001b) o el sentimiento de apego hacia el servicio o el proveedor del mismo, es decir el compromiso afectivo (Fournier, 1998). Esta perspectiva basada en actitudes o intenciones ha tenido gran aceptación en la literatura (Zeithaml et al., 1996).

Siguiendo el enfoque actitudinal, una de las definiciones más recientes de lealtad es la de Salegna y Goodwin (2005) que incorpora el componente emocional al definirla como el *“deseo de acudir al proveedor del servicio que resulta de un alto nivel de satisfacción, un alto compromiso emocional y un comportamiento de repetición de compra continuado”* (p. 54). En la misma línea, Kumar y Shah (2004) han conceptualizado la lealtad actitudinal como *“un compromiso de nivel superior, o a largo plazo, de un cliente con la organización que no puede ser inferido por la mera observación del comportamiento repetido de compra del cliente”* (p. 319).

Además, algunos autores incluyen el componente cognitivo de la lealtad, que se manifiesta cuando el consumidor realiza una evaluación consciente de los beneficios

asociados a la repetición de compra (Lee y Cunningham, 2001) y considera al proveedor del servicio como único y exclusivo (Bloemer et al., 1999). La definición de la lealtad desde la perspectiva cognitiva también se puede estimar a través de diferentes formas, como la tolerancia al precio (De Ruyter et al., 1998) o la identificación del cliente con el proveedor (Butcher et al., 2001). Sin embargo, dadas las similitudes que tiene esta perspectiva con el enfoque actitudinal, falta consenso en torno a su incorporación en la conceptualización de lealtad (Jones y Taylor, 2007).

Por último, desde la perspectiva compuesta, la lealtad actitudinal y la lealtad conductual están estrechamente relacionadas, puesto que un consumidor que tiene una determinada actitud hacia una empresa interactúa con la misma mediante un determinado comportamiento de compra (Kumar y Shah, 2004). En líneas generales, como veremos más adelante, la lealtad actitudinal predice la lealtad conductual (Choi et al., 2011).

En resumen, la lealtad conductual simplifica el concepto a la repetición de compra, la lealtad actitudinal incluye recomendaciones a terceros, intenciones de recompra y la consideración del proveedor como primera elección, mientras la lealtad compuesta combina ambas perspectivas con el objetivo de predecir mejor el constructo (Pritchard y Howard, 1997; Dimitriades, 2006; Moliner et al., 2009).

3.3.4.2. La evaluación de la lealtad en el entorno hotelero

A partir de la revisión de distintos estudios que han examinado la lealtad en el entorno hotelero, observamos que el constructo ha sido evaluado a partir de las tres perspectivas identificadas, habiendo sido investigado en mayor medida desde la perspectiva actitudinal (p.e. Kandampully y Suhartanto, 2000; 2003; Barsky y Nash, 2002; Christou, 2003; Back, 2005; García y Gil, 2005; Kandampully y Hu, 2007; Han y Back, 2008; Ladhari, 2009; 2012; Ramzi y Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011; Xie y Heung, 2012).

Así, por ejemplo, Back (2005) y Han y Back (2008) han estudiado tres componentes de la lealtad actitudinal, es decir: a) la lealtad cognitiva, basada en la identificación con la marca; b) la lealtad afectiva, basada en las emociones hacia la marca; y c) la lealtad conativa, basada en

la intención de recompra y el compromiso. Por su parte, Choi et al. (2011) han identificado ocho factores de la lealtad actitudinal, en concreto: a) el compromiso emocional; b) la satisfacción con el servicio; c) la calidad del servicio; d) el valor-por-dinero; e) la amistad; f) la comodidad social, basada principalmente en la confianza; g) la consideración del huésped por parte de los empleados; y h) la intención de volver. Su estudio ha mostrado que los ocho factores de la lealtad actitudinal contribuyen de forma distinta a la creación de la lealtad conductual entre distintas categorías de huéspedes de hoteles resort en EE.UU. Otras contribuciones que han abordado el constructo desde la perspectiva actitudinal se han centrado, en mayor medida, en estimar las intenciones de recompra (p.e. Kandampully y Suhartanto, 2000; 2003; Barsky y Nash, 2002; Christou, 2003; García y Gil, 2005; Kandampully y Hu, 2007; Ramzi y Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011; Xie y Heung, 2012), las intenciones de recomendación (p.e. Kandampully y Suhartanto, 2000; 2003; Christou, 2003; García y Gil, 2005; Kandampully y Hu, 2007; Ladhari, 2009; 2012; Ramzi y Badaruddin, 2010; Xie y Heung, 2012) y la primera opción a la hora de elegir el hotel (p.e. Christou, 2003; García y Gil, 2005; Ladhari, 2009; 2012; Ramzi y Badaruddin, 2010).

Sin embargo, observamos que la distinción entre la lealtad conductual y la lealtad actitudinal en la industria hotelera no siempre es clara y que existe una cierta tendencia a medir la lealtad conductual a través de los indicadores propios de la lealtad actitudinal (p.e. Skogland y Siguaw, 2004; Mattila, 2006; Ekinci et al., 2008; Ladhari, 2009; 2012; Wilkins et al., 2010; Xie y Heung, 2012). En este sentido, Mattila (2006) ha considerado los componentes de la lealtad conductual, es decir, la comunicación boca-oído positiva, la intención de recomendación, la intención de convencer a los demás de visitar el hotel y la tendencia a elegir el hotel como la primera opción. En la misma línea, centrándose en el mismo ámbito de estudio, Skogland y Siguaw (2004) han considerado la comunicación boca-oído como una dimensión de la lealtad conductual, si bien este componente ha sido identificado en la literatura como actitudinal. De hecho, Tideswell y Fredline (2004), tras haber examinado la lealtad desde la perspectiva compuesta en su estudio en hoteles de lujo en Australia, han mostrado que la lealtad actitudinal está mejor explicada por la comunicación boca-oído positiva. Otros indicadores que contribuyeron a su formación son:

a) la respuesta a la falta de disponibilidad del hotel; b) el comportamiento de cambio; c) la confianza; d) la sensibilidad al precio; e) la resolución de los problemas internos; y f) el compromiso. De otro lado, los mismos autores han evaluado la lealtad conductual a través de los indicadores relativos al: a) tiempo transcurrido desde la última visita; b) número de visitas de la región en la que está ubicado el hotel en los últimos cinco años; y c) número de visitas del hotel en los últimos cinco años.

En el Cuadro 27 se presentan algunos estudios que han evaluado la lealtad a partir de las tres perspectivas identificadas.

Cuadro 27. La evaluación de la lealtad en el entorno hotelero

LEALTAD CONDUCTUAL*				
AUTORES	DIMENSIONES/INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Mattila (2006)	1. Comunicación boca-oído positiva 2. Intención de recomendación 3. Intención de convencer a los demás 4. Primera opción	1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles en EE.UU.
Ekinci et al. (2008)	1. Intención de repetir la visita	1	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles y restaurantes
Wilkins et al. (2010)	1. Intención de recompra 2. Tendencia de repetir la visita 3. Ganas de volver 4. Conveniencia de repetir la visita	1 1 1 1	N/D**	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Australia
LEALTAD ACTITUDINAL				
AUTORES	DIMENSIONES/INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Kandampully y Suhartanto (2000; 2003)	1. Intención de recomendación 2. Intención de recompra	1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Cinco cadenas de hoteles en Nueva Zelanda
Barsky y Nash (2002)	1. Intención de volver 2. Sensibilidad al precio	1 1	N/D**	Hoteles en EE.UU
Christou (2003)	1. Primera opción 2. Intención de repetir la visita 3. Intención de recomendación 4. Intención de convencer a los demás	1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles en Reino Unido, Grecia y Alemania

Back (2005) Han y Back (2008)	1. Lealtad hacia la marca conativa 2. Lealtad hacia la marca afectiva 3. Lealtad hacia la marca cognitiva	3 3 3	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles
García y Gil (2005)	1. Intención de recomendación 2. Primera elección 3. Intención de recompra 4. Intención de cambio 5. Tendencia a la queja	3 1 2 2 3	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles en España
Kandampully y Hu (2007)	1. Intención de recompra 2. Intención de recomendación 3. Sensibilidad al precio	1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Cinco cadenas de hoteles en Nueva Zelanda
Ladhari (2009; 2012)	1. Primera opción 2. Recomendación 3. Disponibilidad a pagar un precio Premium	1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles en Canadá
Ramzi y Badaruddin (2010)	1. Intención de recomendación 2. Deseo de volver 3. Deseo de comprar otros servicios del hotel 4. Comunicación boca-oído positiva 5. Percepción de fuerte rendimiento del hotel 6. Primera opción 7. Intención de volver	1 1 1 1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles de cinco estrellas en Jordania
Gracia et al. (2011)	1. Intención de volver 2. Comunicación boca-oído positiva 3. Comunicación boca-oído negativa 4. Percepción de excelencia	1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles y restaurantes en España
Xie y Heung (2012)	INTENCIONES CONDUCTUALES 1. Intención de volver 2. Intención de elegir 3. Comunicación boca-oído positiva 4. Intención de recomendación 5. Intención de convencer a los demás	1 1 1 1 1	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en China
LEALTAD COMPUESTA				
AUTORES	DIMENSIONES/INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Bowen y Chen (2001)	LEALTAD CONDUCTUAL LEALTAD ACTITUDINAL 1. Intención de repetir la visita 1. Intención de recomendación	N/D 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hotel en EE.UU.
Skogland y Siguaw (2004)	1. Lealtad actitudinal 2. Comunicación boca-oído (conductual)	5 2	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles en EE.UU.

Tideswell y Fredline (2004)	LEALTAD CONDUCTUAL***		<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles de lujo en Australia
	1. Tiempo transcurrido desde la última visita	4		
	2. Número de visitas de la región en los últimos cinco años	4		
	3. Número de visitas del hotel en los últimos cinco años	4		
	LEALTAD ACTITUDINAL			
	1. Boca-oído positiva	5		
	2. Respuesta a la falta de disponibilidad del hotel	3		
3. Comportamiento de cambio	3			
4. Confianza	3			
5. Sensibilidad al precio	3			
6. Resolución de los problemas internos	3			
7. Compromiso	3			
Choi et al. (2011)	LEALTAD ACTITUDINAL	N/D**	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles resort en EE.UU.
	1. Compromiso emocional			
	2. Satisfacción con el servicio			
	3. Calidad del servicio			
	4. Valor-por-dinero			
	5. Amistad			
	6. Comodidad social			
	7. Consideración del huésped por parte de los empleados			
8. Intención de volver				
LEALTAD CONDUCTUAL				

* La lealtad denominada como conductual en los estudios indicados, si bien ha sido evaluada a través de los indicadores actitudinales; ** N/D = No disponible; ***Lealtad conductual medida como una variable categórica.

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en la literatura en torno al valor de marca, es decir, los estudios que han identificado la lealtad hacia la marca como una dimensión del valor de marca en las empresas hoteleras, observamos que el constructo ha sido evaluado de forma distinta. En concreto, tal y como está reflejado en el Cuadro 28, una gran mayoría de estudios (p.e. Kim y Kim, 2004; Kayaman y Arasli, 2007; Nel et al., 2009; Hyun y Kim, 2011; Malik y Naeem, 2011; Šerić y Gil, 2012) ha adoptado la escala de Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005), propuesta para medir la lealtad hacia la marca en los hoteles de lujo y las cadenas de restaurantes. Estos autores han medido la lealtad hacia la marca desde una perspectiva global mediante seis indicadores: a) la frecuencia de visita; b) la intención de repetir la visita; c) la primera elección; d) la satisfacción; e) la intención de recomendación; y) f) la intención de cambio. De otro lado, otras aportaciones se han centrado en evaluar el componente actitudinal de la

lealtad hacia la marca (p.e. Kim W. et al., 2008; Lee y Kim, 2009; Tasci y Denizci, 2011; Hsu C. et al., 2012). Además, observamos que una gran parte de la investigación empírica en torno al valor de marca ha considerado la satisfacción como un indicador de la lealtad hacia la marca (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim 2004; 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Nel et al., 2009; Hyun y Kim, 2011; Malik y Naeem, 2011). Por su parte, Tasci y Denizci (2011) han considerado la confianza como un componente de la lealtad hacia la marca. A partir de ahí, en las siguientes páginas pasamos a analizar las relaciones que tiene la lealtad con la satisfacción de un lado y la confianza y el compromiso de otro.

Cuadro 28. La evaluación de la lealtad en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) <i>Likert de 7 puntos</i>		
ÍTEMS	RÉPLICAS	
1. Me alojo en este hotel con frecuencia.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	Kim y Kim (2004) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i> Nel et al. (2009) <i>Likert de 5 puntos</i> Malik y Naeem (2011) <i>Likert de 5 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) <i>Likert de 7 puntos</i>
2. Tengo intención de volver a alojarme en este hotel.	Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
3. Suelo usar este hotel como mi primera opción.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
4. Estoy satisfecho con la estancia en este hotel.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
5. Recomendaría este hotel a los demás.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
6. No cambiaría el hotel la próxima vez.	Kayaman y Arasli (2007) - <i>Likert de 5 puntos</i> Šerić y Gil (2012) - <i>Likert de 5 puntos</i>	
Kim W. et al. (2008) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Me considero leal a este hotel.		
2. Este hotel sería mi primera opción.		
3. Probablemente cambiaría el hotel por otra marca del hotel que está en promoción (R)*		
Lee y Kim (2009) <i>Likert de 7 puntos</i>		
1. Preferencia. 2. Satisfacción. 3. Intención de repetir la visita. 4. Recomendación.		
Tasci y Denizci (2011) <i>Likert de 7 puntos</i>		

1. Me fio...
2. Me gusta...
3. Tengo intención de usar ... la próxima vez.
4. Usaría ... como mi primera opción, en comparación con otros hoteles.
Hsu C. et al. (2012) Likert de 7 puntos
1. Elegiré X una y otra vez sin duda.
2. Me siento bien y positivo cuando pienso en alojarme en un hotel X.
3. Pensar en el hotel X me produce una sensación agradable.

** Indicador codificado inversamente.*

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3. La relación entre la lealtad y la satisfacción en el entorno hotelero

La lealtad y la satisfacción han sido constructos estrechamente relacionados en la literatura de marketing (Cronin et al., 2000). Desde la perspectiva empresarial, estos dos constructos son considerados como elementos clave para la supervivencia de una empresa a largo plazo (Nicholls et al., 1998). No obstante, si bien las definiciones de marketing incorporan el concepto de satisfacción, no es el único objetivo de las empresas, sobre todo en entornos competitivos, como es el sector turístico, en general (Moliner et al., 2009) y la industria hotelera, en particular. El desarrollo de la lealtad del consumidor se convierte en un objetivo estratégico, ya que contribuye al crecimiento de las empresas que operan en el sector turístico (Reichheld, 2003). Sin embargo, tal y como indica Dimitriades (2006), la investigación en torno a la relación entre la satisfacción y la lealtad del consumidor es un terreno aún por explorar, por lo que es necesario un mayor esfuerzo conceptual y empírico.

En la literatura sobre la industria hotelera se pueden encontrar aportaciones que relacionan positivamente la satisfacción del huésped con la lealtad conductual (p.e. Ekinici et al., 2008; Wilkins et al., 2010), la lealtad actitudinal (p.e. Kanadampully y Suhartanto, 2000; 2003; Back, 2005; Kandampully y Hu, 2007; Ladhari, 2009; 2012) y, de forma más global, con la lealtad compuesta (p.e. Bowen y Chen, 2001). Así, Back (2005) ha mostrado que la satisfacción influye directa y positivamente sobre la lealtad actitudinal, más concretamente en su dimensión cognitiva, que se basa en la creencia acerca de los atributos del servicio, es

decir, en la calidad, el rendimiento y los beneficios que aporta al cliente. Del mismo modo, los resultados han mostrado que la satisfacción tiene efecto positivo e indirecto sobre la lealtad afectiva y la lealtad conativa, ambas entendidas como componentes de la lealtad actitudinal. Además, Kandampully y Hu (2007) han confirmado que la satisfacción afecta de modo positivo a la lealtad tanto directamente, como a través de la imagen. Por su parte, Wilkins et al. (2010), han concluido que la satisfacción es el antecedente más significativo de la lealtad en los hoteles de categoría superior en Australia.

Con todo, podemos concluir que un gran número de los trabajos confirmaron que la satisfacción con la estancia en el hotel contribuye positivamente en la lealtad del huésped. Las evidencias empíricas indican que la satisfacción del turista constituye un buen indicador de las intenciones de repetición y de las recomendaciones a otros (Yoon y Uysal, 2005). Sin embargo, los resultados de algunos trabajos mostraron una relación no lineal y asimétrica entre la satisfacción y la lealtad (Bowen y Chen, 2001). De otro lado, el estudio de Skogland y Siguaw (2004), llevado a cabo en dos hoteles estadounidenses, ha mostrado una conexión muy débil entre la satisfacción y la lealtad, esta última entendida como un antecedente de la repetición de compras. Al examinar distintas dimensiones de la satisfacción, los resultados han revelado que ni la satisfacción global, ni la satisfacción con el factor humano habían determinado la lealtad actitudinal, la comunicación boca-oído o el comportamiento de repetición de compra. En cambio, solo la satisfacción con el ambiente del hotel ha influido positivamente sobre la comunicación boca-oído. Por ello, desde la literatura de marketing se advierte la complejidad de la relación entre la satisfacción y la lealtad (Bennett y Rundle, 2004).

De otro lado, algunos estudios han incorporado el componente emocional en la investigación en torno a la satisfacción y la lealtad del huésped, mostrando que las emociones que un cliente experimenta durante la estancia en un hotel son componentes críticos de la satisfacción y la lealtad (p.e. Barsky y Nash, 2002; Han y Back, 2008; Ladhari, 2009). Así, por ejemplo, Barsky y Nash (2002) han mostrado que tres emociones que afectaron a la lealtad de los huéspedes de hoteles de cinco estrellas han sido: sentirse mimado, relajado y sofisticado. De otro lado, sentirse cómodo, importante y bienvenido han provocado, en mayor

medida, el aumento de la lealtad hacia la marca en hoteles de cuatro estrellas. Por su parte, Ladhari (2009; 2012) ha demostrado que las intenciones conductuales de los huéspedes son influidas por la satisfacción emocional, medida en términos de tres emociones: la felicidad, el agrado y la alegría.

Por su parte, Aaker (1991) considera la satisfacción como un posible indicador de la lealtad hacia la marca. De hecho, Aaker (1991) ha sido el primer autor en incorporar el concepto de lealtad a su modelo de valor de marca, precisamente por el papel primordial que desempeña la satisfacción en la creación de una marca (Kim y Kim, 2005). A partir de ahí, existe un cierto consenso en la literatura en torno al valor de marca, en considerar la satisfacción como un indicador de la lealtad hacia la marca en hoteles (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim; 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Nel et al., 2009; Malik y Naeem, 2011). Además, como hemos visto anteriormente, Choi et al. (2011), en su estudio realizado en hoteles resort estadounidenses, han considerado la satisfacción con el servicio como uno de los componentes de la lealtad actitudinal. En este sentido, como señalan Moliner et al. (2009), es cierto que solo la satisfacción no garantiza la lealtad, pero también es cierto que los clientes leales están satisfechos (Jones y Sasser, 1995). En otras palabras, la satisfacción no necesariamente se convierte en la lealtad, pero sí que es un componente esencial de la misma. No obstante, tal y como advirtieron Ekinci et al. (2008), a pesar de ser un indicador esencial de la lealtad conductual, la relevancia de la satisfacción se puede reducir cuando la lealtad se ve influida por la comunicación de marketing y programas de lealtad.

3.3.5. La confianza

3.3.5.1. La conceptualización de la confianza

La confianza es una característica propia e inherente de cualquier relación social (Delgado, 2000; San Martín, 2006) y uno de los elementos más frecuentes en la investigación sobre el éxito relacional (Doney et al., 2007). Por ello, el constructo ha recibido mucha atención en la literatura sobre relaciones y no sólo en la de marketing, sino también en otras

disciplinas como la psicología, la sociología y la economía (Cowles, 1996; Jones y George, 1998; Rousseau et al., 1998).

La confianza surge cuando las partes en una relación interactúan regularmente, realizando acciones y toma de decisiones conjuntas (Gounaris, 2005). Las aportaciones existentes en la literatura de marketing sobre los posibles significados de la confianza se han basado en la aproximación de Rotter (1967), el cual considera que el constructo se refiere a la esperanza de un individuo en que la palabra o promesa hecha por la otra parte es fiable. En base a esta definición, Moorman et al. (1992) sostienen que la confianza es la predisposición a confiar en la parte contraria del intercambio en la cual uno tiene esperanza. En la misma línea, Morgan y Hunt (1994) definen la confianza como la voluntad de una de las partes de confiar en la otra parte en un proceso de intercambio. Asimismo, para Gulati (1995), la confianza es la creencia que tiene una empresa de que la parte contraria actuará de forma positiva y que no realizará acciones inesperadas que resulten negativas para la compañía. Por su parte, San Martín (2006) sugiere que la confianza puede ser entendida como la seguridad emocional que lleva al consumidor a pensar que la otra parte cumplirá sus expectativas de comportamiento. Este estado emocional conlleva cierta vulnerabilidad e incertidumbre por una de las partes (Coleman, 1990; Moorman et al., 1992; 1993) basado en las expectativas positivas generadas sobre el comportamiento de la otra parte (Singh y Sirdeshmukh, 2000).

Tradicionalmente, la confianza ha sido conceptualizada desde dos enfoques: la fiabilidad de un lado y la intención de comportamiento de otro. Bajo el primer enfoque, la confianza es entendida como una creencia, sentimiento, expectativa (Rotter, 1967; Schurr y Ozanne, 1985; Dwyer et al., 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994) o capacidad atribuida a una de las partes de la relación para desarrollar una determinada actividad o para el cumplimiento de una obligación y logro de unos resultados (Delgado, 2000). Según matizan Díaz et al. (2000), por un lado, la fiabilidad se basa en la medida en que una parte cree que la otra tiene el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y fiable. Por otro lado, se centra en la benevolencia, entendida como el grado en que un socio cree que la otra parte está verdaderamente interesada por su bienestar y que sus intenciones

son buenas cuando se presentan condiciones o situaciones nuevas para las cuales no existe compromiso alguno.

Bajo el segundo enfoque, la confianza se refiere a la intención o comportamiento (Coleman, 1990; Morgan y Hunt, 1994), que refleja seguridad en las buenas intenciones del socio y que conlleva vulnerabilidad e incertidumbre por el lado del que se fía (Moorman et al., 1992; 1993; Mayer et al., 1995; Doney y Cannon, 1997; Lévy y Lendrevie, 1999). De acuerdo con esta perspectiva, la confianza no es necesaria cuando no hay incertidumbre, puesto que los resultados no van a tener consecuencias para el que se fía y tampoco se necesita confiar si se conocen o se pueden controlar todas las acciones del socio (Díaz et al., 2000).

Según Ruiz et al. (2009), la confianza puede aportar tanto beneficios psicológicos, relacionados con la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior en el resultado de la transacción, como sociales, en términos del establecimiento de vínculos personales entre clientes y empleados, que posteriormente se puede convertir en la amistad y el reconocimiento personal entre el cliente y el personal de la empresa. Asimismo, a partir de una relación basada en la confianza, puede surgir una serie de beneficios de tipo económico y una personalización de servicios, como por ejemplo, los descuentos, el ahorro de tiempo y los servicios adicionales no disponibles a otros clientes.

Con todo, podemos concluir que la confianza se presenta como un elemento esencial para el éxito de las relaciones y como un factor clave de la calidad de las mismas, ya que determina su duración y reduce los conflictos entre las partes (Anderson y Narus, 1990), condiciona el grado de cooperación (Morgan y Hunt, 1994; Sigawaw et al., 1998), la comunicación entre las partes (Anderson y Weitz, 1992) y el nivel de implicación de los socios (Moorman et al., 1992).

3.3.5.2. La evaluación de la confianza en el entorno hotelero

Si bien la confianza es un elemento crucial en la creación de las relaciones en las empresas hoteleras (Wilkins et al., 2010; Leeman y Reynolds, 2012), no ha despertado tanto

interés en la literatura hotelera como otras variables, tales como la calidad, la lealtad o la satisfacción. De hecho, encontramos que a menudo la confianza ha sido evaluada no como un constructo independiente, sino como una dimensión propia de la calidad de servicio (p.e. Getty y Getty, 2003; Ladhari 2009; 2012) o de la lealtad (p.e. Tideswell y Fredline, 2004) (p.e. Kim et al., 2001). Asimismo, Kim et al. (2001) han empleado la confianza y la satisfacción para medir la calidad de la relación. Además el constructo ha sido examinado desde distintas perspectivas: de los huéspedes (p.e. Kim et al., 2001; Getty y Getty, 2003; Tideswell y Fredline, 2004; Wilkins et al., 2010; Ladhari 2009; 2012), de los empleados (p.e. Chathoth et al., 2011) y de los directivos (p.e. Leeman y Reynolds, 2012).

Así, Kim et al. (2001) han medido la confianza desde el punto de vista de lo huéspedes alojados en los hoteles de lujo en Corea del Sur, evaluando el constructo a través de cuatro indicadores: a) la veracidad de los empleados; b) la honestidad de los empleados; c) la conveniencia del hotel; y d) el deseo de una relación continua con el hotel.

De otro lado, inicialmente Getty y Getty (2003) y posteriormente Ladhari (2009; 2012) han considerado la confianza como una dimensión del Índice LQI (*Lodging Quality Index*), desarrollado para medir la calidad percibida en hoteles. Los autores han evaluado esta dimensión a través de cinco indicadores que pretendían estimar el conocimiento y la cortesía de los empleados, al igual que la medida en la que trataban al huésped con respeto. Otros dos indicadores se referían a la medida en que los huéspedes percibían la seguridad del entorno del hotel y la conveniencia de ubicación de las instalaciones. Según los resultados de los estudios de Ladhari (2009; 2012), los últimos cuatro indicadores de la confianza han obtenido las puntuaciones más elevadas a la hora de evaluar la calidad de servicio percibida en hoteles en Canadá.

Por su parte, Tideswell y Fredline (2004), en su estudio en hoteles de lujo en Australia, han considerado la confianza como un aspecto de la lealtad actitudinal, midiéndola a través de tres indicadores relacionados con: la honestidad del hotel, la falta de confianza y la confianza en el cumplimiento de las promesas.

Wilkins et al. (2010) han analizado la confianza en la marca en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Australia, considerándola como un constructo independiente. Los autores han evaluado en qué medida los huéspedes confiaban en el hotel y lo percibían como constantemente bueno. Asimismo, estimaron la percepción de la credibilidad y el nivel de cumplimiento de las promesas por parte del hotel.

Chathoth et al. (2011) han estudiado la confianza organizacional de los empleados en los hoteles de Estados Unidos e India. Los autores han adoptado un enfoque mutlidimensional, sosteniendo que la confianza está compuesta por tres dimensiones: a) integridad; b) compromiso; y c) confiabilidad. Como veremos más adelante, la multidimensionalidad del constructo ha sido corroborada en las dos muestras estudiadas.

Por último, Leeman y Reynolds (2012) han examinando la confianza dentro del grupo de ejecutivos de distintos hoteles y restaurantes. Los indicadores que han empleado en la medición del constructo han sido: a) la percepción de la confianza dentro del grupo; b) la percepción de las expectativas de veracidad; c) el nivel de integridad que muestran los ejecutivos; d) el cumplimiento con la palabra; y e) el sentido de respeto compartido acerca de la competencia de otros miembros del grupo.

El Cuadro 29 recoge algunos trabajos que evaluaron la confianza de los huéspedes y de los empleados en hoteles.

Cuadro 29. La evaluación de la confianza en el entorno hotelero

AUTORES	DIMENSIONES/INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Kim et al.* (2001)	1. Veracidad de los empleados 2. Honestidad de los empleados 3. Conveniencia del hotel 4. Deseo de una relación continua con el hotel	1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles de lujo en Corea de Sur
Getty y Getty (2003)** Ladhari (2009, 2012)**	1. Conocimiento de los empleados 2. Tratamiento con respeto 3. Cortesía de los empleados 4. Seguridad del entorno del hotel 5. Conveniencia de ubicación de las instalaciones	1 1 1 1 1	ÍNDICE LQI <i>(Lodging Quality Index)</i> <i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles en EE.UU. Hoteles en Canadá

Tideswell y Fredline (2004) ***	1. Honestidad del hotel 2. Falta de confianza (R)**** 3. Confianza en el cumplimiento de las promesas	1 1 1	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles de lujo en Australia
Wilkins et al. (2010)	CONFIANZA EN LA MARCA 1. Confianza en hotel 2. Credibilidad del hotel 3. Percepción del hotel como constantemente bueno 4. Cumplimiento de las promesas	1 1 1 1	N/D*****	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Australia
Chathoth et al. (2011)	1. Integridad 2. Compromiso 3. Confiabilidad	7 7 5	<i>Likert de 10 puntos</i>	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en EE.UU. y hoteles de cinco estrellas en India
Leeman y Reynolds (2012)	1. Percepción de la confianza 2. Percepción de las expectativas de veracidad 3. Integridad 4. Cumplimiento con la palabra 5. Sentido de respeto compartido de competencia	1 1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles y restaurantes

*Confianza entendida como una dimensión de la calidad de la relación **Confianza entendida como una dimensión de la calidad de servicio; *** Confianza entendida como una dimensión de la lealtad actitudinal; ****Indicador codificado inversamente: *****N/D = No disponible.

Fuente: Elaboración propia

Además, la confianza ha sido considerada en algunos estudios en torno al valor de marca del hotel. Dentro de esta investigación empírica también observamos que el constructo ha sido incorporado en la escala de la calidad percibida (p.e. Kim et al, 2003; Kim y Kim, 2004; 2005; Nel et al., 2009; Hyun y Kim, 2011) o la lealtad (p.e. Tasci y Denizci, 2011).

En cambio, otros autores han considerado la confianza como una dimensión del valor de marca del hotel (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010; Dioko y So, 2012; Hsu C. et al., 2012). En este sentido, Kimpakorn y Tocquer (2010) han evaluado la confianza en la marca, incorporando los indicadores relacionados con la confianza del huésped, su experiencia previa en el hotel, al igual que la reputación del hotel, la veracidad de sus declaración y sus promesas, la capacidad de satisfacer y ayudar a los huéspedes y la honestidad en el tratamiento de sus asuntos. De otro lado, Dioko y So (2012) han empleado tres indicadores para medir la confianza en el personal en hoteles de Macao, en concreto: a) la preocupación por los intereses de los huéspedes; b) el nivel de confianza que inspiran; y c) la garantía de

que no se aprovechan de los visitantes. Por último, Hsu C. et al. (2012) han medido el nivel de la confianza en la gerencia mediante los siguientes indicadores: a) la confianza en la gerencia; b) la impresión de que la gerencia sabe hacer negocios hoteleros; y c) la percepción acerca de la implementación de buenas prácticas de gestión que otros hoteles pueden aprender. Todos estos estudios se recogen en el Cuadro 30.

Cuadro 30. La evaluación de la confianza en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) <i>Likert de 7 puntos</i>	
ÍTEMS	RÉPLICAS
1. Conocimientos y confianza en el personal.*	Kim y Kim (2004) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i> Nel et al. (2009) - <i>Likert de 5 puntos</i> Hyun y Kim (2011) (adap.) - <i>Likert de 7 puntos</i>
Kimpakorn y Tocquer (2010) <i>Likert de 5 puntos</i>	
1. Nunca tuve una mala experiencia con esta marca de hotel.	
2. Tengo confianza en esta marca de hotel.	
3. Esta marca de hotel tiene una buena reputación entre clientes.	
4. Esta marca de hotel es honesta y sincera en el tratamiento de mis asuntos.	
5. Si esta marca del hotel hace una declaración o una promesa sobre su servicio, es probablemente cierto.	
6. Sé que esta marca de hotel hace todo lo posible para satisfacerme.	
7. Sé que si tuviera un problema como cliente de esta marca de hotel, harían todo lo posible para ayudarme.	
Tasci y Denizci (2011) <i>Likert de 7 puntos</i>	
1. Me fio...**	
Dioko y So (2012) <i>Escala Likert de 7 puntos</i>	
1. El personal del hotel donde me alojo se preocupa por los intereses de los huéspedes.	
2. El personal del hotel donde me alojo es de mucha confianza.	
3. El personal del hotel donde me alojo no se aprovecha de los visitantes.	
Hsu C. et al. (2012) <i>Likert de 7 puntos</i>	
1. Conffo en la gerencia de X.	
2. La gerencia de X sabe hacer los negocios hoteleros.	

3. El hotel X implementa buenas prácticas de gestión que otros hoteles pueden aprender.

**Indicador usado en la escala elaborada para medir la calidad percibida; **Indicador usado en la escala elaborada para medir la lealtad.*

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. El compromiso

3.3.6.1. La conceptualización del compromiso

Junto con la confianza, el compromiso ha sido identificado como un factor importante en el éxito de las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994). Como hemos visto anteriormente, Oliver (1999) ha establecido un nexo entre la lealtad y el compromiso, reconociendo que el compromiso es la clave para la repetición de compra en el futuro. En la misma línea, distintos autores han incorporado el compromiso en su definición de lealtad (p.e. Wakefield y Barnes, 1996; Kumar y Shah, 2004), señalando que la lealtad en servicios es el resultado de un alto compromiso emocional del cliente (Salegna y Goodwin, 2005). En este sentido, Berry y Parasuraman (1991) han puesto de manifiesto que las relaciones en el ámbito de los servicios se construyen sobre el compromiso mutuo.

Anderson y Weitz (1992) han definido el compromiso como *“el deseo de desarrollar una relación estable, de realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y de confiar en la estabilidad de dicha relación”* (p. 19). Del mismo modo, Garbarino y Johnson (1999) han señalado que el compromiso es la evaluación de la fuerza de una relación, que ayuda a las empresas a construir y mantener relaciones con los proveedores a largo plazo.

Según Zins (2001), el compromiso se puede conceptualizar a partir de dos perspectivas: afectiva y calculada (Moliner et al., 2009). El compromiso afectivo es el sentido de pertenencia e implicación del cliente con el proveedor del servicio desde el punto de vista emocional. De otro lado, el compromiso calculado se refiere a la obligación que siente el cliente de continuar con la relación con el proveedor como consecuencia de los costes sociales o económicos (Fullerton, 2005). En líneas generales, ambas dimensiones de compromiso influyen positivamente en la repetición de compra, aunque el afectivo lo hace con mayor fuerza. En este sentido, existe un consenso general en la literatura en torno a la

idea de que el compromiso de carácter afectivo es el que mayor efecto tiene sobre la lealtad del consumidor (Bergman, 2006).

Por su parte, Allen y Meyer (1996) añadieron una tercera dimensión, denominada compromiso normativo. Este tipo de compromiso se refiere a la obligación contractual que establece el proveedor del servicio (Moliner et al., 2009). En la misma línea, De Frutos et al. (1998) sugirieron medir el compromiso a través de cuatro dimensiones: el compromiso normativo, el compromiso afectivo y dos dimensiones del compromiso calculado: una asociada al coste personal y otra relacionada con la escasez de otras alternativas percibidas.

Por último, Tellefsen y Thomas (2005) distinguen dos tipos de compromiso: el compromiso organizacional, que refleja el vínculo entre las empresas y el compromiso personal, que recoge el vínculo existente entre las personas que representan a las distintas empresas que intervienen en la relación. Si bien los dos tipos de compromiso pueden afectar de forma independiente a la empresa, el compromiso personal permite construir y fortalecer el compromiso organizacional.

3.3.6.2. La evaluación del compromiso en el entorno hotelero

Al igual que en el caso de la confianza, hay una tendencia en la literatura de marketing hotelero de considerar el compromiso como un componente de otras variables, como la lealtad actitudinal (p.e. Tideswell y Fredline, 2004; Choi et al., 2011) o la confianza (p.e. Chathoth et al., 2011) y de estudiar el constructo desde distintas perspectivas, como desde los huéspedes (p.e. Kim et al., 2001; Bowen y Shoemaker, 2003; Tideswell y Fredline, 2004; Mattila, 2006; Choi et al., 2011; Tanford et al., 2011; 2012), desde los empleados (p.e. Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011), desde los directivos (p.e. Leeman y Reynolds, 2012) o a partir del análisis del contenido del material emitido por las empresas hoteleras en sus páginas web (p.e. De Grosbois, 2012).

Además, observamos que la investigación empírica en torno al compromiso en las empresas hoteleras ha abarcado distintas modalidades del constructo. Así, encontramos contribuciones centradas en: a) el compromiso afectivo (p.e. Mattila, 2006; Tanford et al.,

2011; 2012), también denominado a veces como el compromiso emocional (p.e. Choi et al., 2011); b) el compromiso calculado (p.e. Mattila, 2006), nombrado por Tanford et al. (2011; 2012) como el compromiso de valor; c) el compromiso relacional (p.e. Bowen y Shoemaker, 2003; Leeman y Reynolds, 2012), entendido como la disponibilidad de ambas partes a hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios a largo plazo (Bowen y Shoemaker, 2003) (según Tanford et al. (2012), se trata del compromiso afectivo); d) el compromiso organizacional, entendido como el compromiso de los empleados hacia la empresa (p.e. Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011) y; e) el compromiso hacia la responsabilidad social corporativa (p.e. De Grosbois, 2012).

Con respecto a los indicadores empleados en la evaluación del constructo, Kim et al. (2001) han medido el compromiso a través de la sensibilidad al precio de un lado, es decir, la intención de continuar alojándose en un hotel a pesar del incremento del precio y la sensibilidad al servicio ofrecido por hoteles competitivos de otro. Tideswell y Fredline (2004) han considerado el compromiso como una dimensión de la lealtad actitudinal, midiéndolo mediante dos indicadores de la intención de cambio y un indicador de la tendencia a la queja.

Por su parte, Mattila (2006) ha estudiado el compromiso afectivo y el compromiso calculado en hoteles estadounidenses. El compromiso afectivo del huésped hacia el hotel ha sido estimado en términos del nivel del compromiso afectivo, la fuerza del compromiso hacia la relación y el nivel de carga personal en la relación. En cambio, el compromiso calculado ha sido evaluado a través de una serie de indicadores relacionados con los beneficios percibidos de los programas de lealtad. Posteriormente, Tanford et al. (2011; 2012) han adoptado esta escala con algunas modificaciones, quitando el primer indicador del compromiso afectivo e incorporando algunos indicadores nuevos en las dos dimensiones del constructo.

En relación a los estudios en torno al compromiso organizacional, Fisher et al. (2010) han evaluado el compromiso organizacional global, el compromiso de valor y el compromiso de permanencia que tienen los empleados de las cadenas hoteleras en México y China. Del mismo modo, Chathoth et al. (2011) han estimado el compromiso organizacional de los empleados de hoteles ubicados en Estados Unidos y China. Los autores han utilizado una

escala que incorporaba un indicador de la lealtad del empleado, otro que medía la relación a largo plazo que el empleado tiene con la empresa y una serie de indicadores que estimaban la percepción del empleado de distintas acciones tomadas por la misma empresa, como por ejemplo: a) la voluntad de invertir en el empleado; b) la valoración del input del empleado; c) el intento de mantener el compromiso del empleado a largo plazo; y d) la confianza en los conocimientos y las habilidades del empleado.

En el Cuadro 31 se presentan todos los estudios comentados anteriormente, que reflejan como ha sido evaluado el compromiso en las empresas hoteleras.

Cuadro 31. La evaluación del compromiso en el entorno hotelero

AUTORES	DIMENSIONES/INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	EMPRESAS
Kim et al. (2001)	1. Sensibilidad al precio 2. Sensibilidad al servicio de hoteles competitivos	1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles de lujo en Corea de Sur
Bowen y Shoeamker (2003)	Compromiso relacional	N/D*	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles de lujo en EE.UU.
Tideswell y Fredline (2004)**	1. Cambio del hotel en el caso de problemas 2. Tendencia a la queja a otras personas en el caso de problemas 3. Cambio del hotel en el caso de la falta de la disponibilidad de la habitación preferida	1 1 1	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles de lujo en Australia
Mattila (2006)	COMPROMISO AFECTIVO 1. Nivel de compromiso afectivo 2. Fuerza del compromiso hacia la relación 3. Carga personal en la relación COMPROMISO CALCULADO (Beneficios percibidos de los programas de lealtad) 1. Facilidad de ganar puntos para futuras visitas 2. Facilidad de ganar millas de compañías aéreas 3. Prolongación del <i>check-out</i> 4. Anticipación del <i>check-in</i> 5. Garantía de la habitación 6. Facilidad de ganar los puntos del hotel y de la compañía aérea	3 1 1 1 6 1 1 1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles en EE.UU.

Fisher et al. (2010)	COMPROMISO ORGANIZACIONAL 1. Compromiso organizacional global 2. Compromiso de valor 3. Compromiso de permanencia	3 1 1 1	<i>Likert de 5 puntos</i>	Cadenas hoteleras en México y China
Chathoth et al. (2011)***	COMPROMISO ORGANIZACIONAL 1. Compromiso a largo plazo 2. Confianza en los conocimientos 3. Relación a largo plazo 4. Voluntad de invertir 5. Confianza en las habilidades 6. Valoración del input 7. Lealtad	7 1 1 1 1 1 1	<i>Likert de 10 puntos</i>	Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en EE.UU. y hoteles de cinco estrellas en India
Choi et al.** (2011)	1. Compromiso emocional	N/D*	<i>Likert de 5 puntos</i>	Hoteles resort en EE.UU.
Tanford et al. (2011; 2012)	COMPROMISO AFECTIVO (Marca preferida) 1. Considerarse leal a la marca 2. Trabajar con la marca porque gusta 3. Apego emocional a la marca 4. Carga personal de la relación 5. Sentirse como parte de la familia COMPROMISO DE VALOR (Beneficios percibidos de los programas de lealtad) 1. Facilidad de ganar puntos para futuras visitas 2. Facilidad de ganar millas de compañías aéreas 3. Servicios especiales 4. Prolongación del <i>check-out</i> 5. Anticipación del <i>check-in</i> 6. Garantía de la habitación 7. Mejoras 8. Oportunidad de ganar puntos adicionales	5 1 1 1 1 1 7 1 1 1 1 1 1 1 1	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles
De Grosbois (2012)	Compromiso hacia la responsabilidad social corporativa	N/D*	N/D*	Hoteles
Leeman y Reynolds (2012)	Compromiso relacional	N/D*	<i>Likert de 7 puntos</i>	Hoteles y restaurantes

Notas: * N/D = No disponible; ** Compromiso entendido como una dimensión de la lealtad actitudinal; ***Compromiso entendido como una dimensión de la confianza.

Fuente: Elaboración propia

Por último, entre los estudios que han examinando el valor de marca en la industria hotelera, encontramos solo dos estudios que han considerado el compromiso en su investigación (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010; Dioko y So 2012). Además, solo uno de ellos, el estudio de Dioko y So (2012) ha incorporado el constructo en la evaluación del valor de marca por parte del huésped. Los autores han evaluado el compromiso afectivo a través de tres indicadores relacionados con los sentimientos y el cariño de los huéspedes por el hotel.

Por su parte, Kimpakorn y Tocquer (2010) han examinado la relación entre el valor de marca del servicio, percibido por los huéspedes y el compromiso que los empleados tienen con la marca del hotel. Los autores han medido el compromiso a través de ocho indicadores que reflejaban las siguientes cinco dimensiones: a) el afecto; b) la identificación; c) la voluntad de quedarse d) el apego emocional; y e) el esfuerzo.

Las escalas utilizadas para medir el compromiso de los empleados y el compromiso de los huéspedes en los dos estudios se recogen en el Cuadro 32.

Cuadro 32. La evaluación del compromiso en la investigación empírica en torno al valor de marca en el entorno hotelero

Kimpakorn y Tocquer (2010) <i>Likert de 5 puntos</i>
1. Normalmente digo a mis amigos que está genial trabajar para esta marca del hotel (afecto).
2. Me siento orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta marca de hotel (identificación).
3. Para mí, esta marca de hotel es la mejor posible donde podría trabajar (afecto).
4. Necesitaría poco para irme de este hotel (R)*(voluntad de quedarse).
5. Estoy extremadamente contento por decidir trabajar para esta marca de hotel, respecto a otras que estaba considerando (afecto).
6. Me preocupo por esta marca del hotel (identificación).
7. Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo con tal de seguir trabajando para esta marca de hotel (apego emocional/voluntad de quedarse).
8. Estoy dispuesto a poner una gran cantidad de esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta marca de hotel tenga éxito (esfuerzo).
Dioko y So (2012) <i>Escala Likert de 7 puntos</i>
1. Con el tiempo desarrollaré sentimientos afectuosos hacia el hotel donde me alojo.

2. Tengo sentimientos personales positivos hacia el hotel donde me alojo.

3. Probablemente cogeré cariño al hotel donde me alojo.

** Indicador codificado inversamente.*

Fuente: Elaboración propia

3.3.6.3. La relación entre la confianza, el compromiso y la lealtad en el entorno hotelero

Según hemos evidenciado en las páginas anteriores, la confianza y el compromiso son considerados como elementos centrales para la continuidad de las relaciones a largo plazo cliente (Coleman, 1990; Benson, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Barney y Hansen, 1995; Handy, 1995; Lewin y Johnston, 1997; Delgado y Munuera, 2000; Harrison, 2001; Hiscock, 2001; Baloglu, 2002; Merrilees y Fry, 2002; Delgado et al., 2003; Fullerton, 2005; Gounaris, 2005; Dimitriades, 2006; Wang et al., 2006; Kim y Ok, 2009; Moliner et al., 2009; Ruiz et al., 2009a). Así, existe un consenso general en la literatura según el cual la confianza y el compromiso son los factores clave de la calidad de la relación (p.e. Hennig y Klee; 1997; De Wulf et al., 2001; Hennig et al., 2002; Cheng et al., 2008; Andreu et al., 2010). En este sentido, en el entorno turístico y hotelero, Medina et al. (2002) encontraron relaciones significativas y positivas entre la confianza y el compromiso que tienen los hoteles con las agencias de viaje y el éxito de esta relación.

A partir de ahí, en el contexto del marketing relacional (p.e. Kim et al., 2001; Bowen y Shoemaker, 2003; Mattila, 2006; Wang et al., 2006; Wilkins et al., 2010; Leeman y Reynolds, 2012) y del valor de marca (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010; Hsu C. et al., 2012), diversos estudios han señalado que la confianza y el compromiso contribuyen en el éxito de las relaciones entre las partes y en la creación de la lealtad dentro de la industria hotelera.

Según han señalado Wilkins et al. (2010) en su estudio sobre los antecedentes de la lealtad conductual en las empresas hoteleras, la incorporación de la confianza en la relación entre la marca y el consumidor implica que la relación se extiende más allá de las características de la marca y, por lo tanto, más allá del rendimiento funcional del producto o servicio (Delgado y Munuera, 2000). Su trabajo ha mostrado que la confianza ejerce un efecto

positivo sobre la lealtad hacia la marca a través de la actitud que el huésped tiene hacia la marca.

Por su parte, Mattila (2006) ha mostrado que tanto el compromiso calculado como el compromiso afectivo influyen sobre la lealtad conductual del huésped. Sin embargo, la autora cuestiona la utilidad de los programas de lealtad debido a la facilidad de ser copiados por otras empresas. Puesto que los beneficios percibidos de esos programas han sido usados como indicadores del compromiso calculado, Mattila (2006) ha sugerido que el compromiso afectivo podría ser el elemento clave en la creación de la lealtad. En la misma línea, el trabajo de Tanford et al. (2011) ha revelado que todos los miembros del programa de lealtad mostraron tener el compromiso de valor (denominación utilizada por estos autores para el compromiso calculado), pero que los miembros de nivel superior han sido más propensos a desarrollar un vínculo emocional con el hotel. Así, el compromiso de valor estaba asociado con una mayor sensibilidad al precio, mientras el compromiso afectivo estaba relacionado con una menor diferenciación entre precios y descuentos ofrecidos por la competencia.

De otro lado, Kim et al. (2001), en su estudio en los hoteles de lujo en Corea de Sur, han evidenciado que los huéspedes con altos niveles de confianza tenían mayores niveles de compromiso con un hotel. Esos huéspedes también han mostrado ser más propensos a repetir la visita y difundir una comunicación boca-oído positiva que, como hemos visto anteriormente, son indicadores importantes de la lealtad. Similarmente, Bowen y Shoemaker (2003) analizaron la teoría de la confianza-compromiso con el fin de investigar la lealtad de los huéspedes de hoteles de lujo. Los resultados de su estudio sugirieron que los beneficios otorgados a los huéspedes a cambio de su lealtad, junto con su nivel de confianza, fueron los antecedentes más importantes del compromiso. En este sentido, según Bloemer y Kasper (1995), los clientes que son verdaderamente leales mostraron elevados grados de compromiso con una marca.

Por su parte, Leeman y Reynolds (2012) han concluido que la confianza que perciben los ejecutivos de hoteles acerca de sus proveedores influye positivamente sobre el compromiso, que a su vez incide sobre la retención del proveedor del servicio de externalización.

Como hemos visto anteriormente, algunos estudios no se han centrado en las relaciones entre la confianza, el compromiso y la lealtad, sino que han propuesto la composición de un constructo en función de otros dos. Así por ejemplo, Tideswell y Fredline (2004) han considerado el compromiso y la confianza como dos dimensiones de la lealtad actitudinal. En la misma línea, Choi et al. (2011), en su estudio en los hoteles resort estadounidenses, han examinado el compromiso emocional como uno de los factores de la lealtad actitudinal. Como hemos visto anteriormente, la lealtad actitudinal ha sido vinculada frecuentemente al estudio de la marca reflejando aspectos tanto cognitivos como afectivos de la lealtad hacia la marca, como por ejemplo, la preferencia hacia la marca y el compromiso, representando, en este sentido *“un compromiso de nivel superior, o a largo plazo, de un cliente con la organización que no puede ser inferido por la mera observación del comportamiento repetido de compra del cliente”* (Kumar y Shah, 2004, p. 319). De otro lado, Chathoth et al. (2011) han entendido el compromiso como una dimensión de la confianza, y han considerado la lealtad como un indicador del compromiso. Esta diversidad en la evaluación de los constructos apunta a la complejidad de las relaciones existentes entre la confianza, el compromiso y la lealtad.

En el marco de la investigación en torno al valor de marca, los resultados del estudio desarrollado por Hsu C. et al. (2012) han revelado que la confianza influye de forma positiva sobre la lealtad hacia la marca en hoteles de categoría superior en China. Es más, este impacto ha sido más fuerte que aquel que ejercían la calidad percibida y la notoriedad de marca sobre la lealtad. Si bien la relación entre la confianza y la lealtad no ha sido confirmada entre la submuestra compuesta por los huéspedes chinos, el estudio ha corroborado la importancia de la confianza en la creación del valor de marca del cliente. Por último, los resultados del estudio llevado a cabo por Kimpakorn y Tocquer (2010) en hoteles de lujo en Tailandia han indicado que la diferenciación de la marca y la confianza son las dimensiones con efectos más significativos sobre las relaciones que se establecen con la marca. Además, estos autores han estudiado el compromiso de los empleados del hotel, mostrando que el constructo estaba positivamente relacionado con el valor de marca.

3.4. Conclusiones del Capítulo 3

- El valor de marca es uno de los constructos que más interés ha recibido durante los últimos años en la literatura y gestión de marketing. La literatura ha evidenciado distintas perspectivas de análisis (la perspectiva del consumidor, financiera y combinada) y varios criterios de estimación del valor de marca, de ahí que todavía existan ciertas deficiencias y desacuerdos en su conceptualización y medida.
- La perspectiva centrada en el consumidor considera que la marca generará valor para la empresa siempre y cuando aporte valor al consumidor (Aaker, 1991; Keller, 1993; Cobb et al., 1995; Prasad y Dev, 2000; Yoo y Donthu, 2001). Por otra parte, la perspectiva financiera adopta un enfoque económico que enfatiza el papel de la marca como un activo empresarial, capaz de afectar a los flujos de caja de la compañía, al valor de sus acciones y/o al precio de venta (Simon y Sullivan, 1993). Por último, la perspectiva global combina las dos perspectivas anteriores, abarcando tanto el poder de mercado como el valor financiero de la marca (Motameni y Shahrokhi, 1998).
- Las conceptualizaciones del valor de marca propuestas por Aaker (1991) y Keller (1993) han sido las más relevantes y referenciadas en la literatura. A pesar de ser distintas, ambas han abordado el concepto desde la perspectiva del consumidor. Así, Aaker (1991) define el valor de marca 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”* (p. 15) y distingue cuatro dimensiones principales del valor de marca: a) la imagen de marca; b) la calidad percibida; c) la lealtad hacia la marca; y d) la notoriedad de marca. Por otra parte, Keller (1993) señala que el valor de marca es *“el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de marca sobre su respuesta a las actividades de marketing”* (p. 9) y sugiere estimar el concepto a través del conocimiento de marca, es decir, a través de la notoriedad y la imagen.

- Basándose en las aportaciones de Aaker (1991) y Keller (1993), Yoo y Donthu (2001) han demostrado que tres componentes del valor de marca, es decir, la lealtad hacia la marca, la calidad percibida y la combinación de las asociaciones y la notoriedad de marca en una sola dimensión, influyen positivamente sobre el valor de marca global, medido a través de cuatro indicadores independientes.
- A partir de la revisión de 60 investigaciones empíricas en torno al valor de marca realizadas en distintos ámbitos, incluido el entorno hotelero, observamos que el principal objetivo de estudio ha sido identificar distintas propuestas de escalas de medición del valor de marca y las dimensiones que lo componen. Encontramos que la mayoría de estudios ha empleado la escala de Aaker (1991), que evalúa el constructo desde una óptica multidimensional, al igual que la escala de Yoo y Donthu (2001), que mide el valor de marca desde una perspectiva global. Sin embargo, en las empresas hoteleras, el valor de marca global ha sido considerado solo en el trabajo de So y King (2010), lo que apunta a la necesidad de nuevas contribuciones que confirmarán o no la validez de esta propuesta.
- Con todo, concluimos que el valor de marca es un constructo multidimensional y que las variables que han sido consideradas en mayor medida como sus dimensiones principales son: a) la notoriedad de marca; b) la imagen de marca; c) la calidad percibida; y d) la lealtad hacia la marca. Sin embargo, observamos que algunas aportaciones empíricas han sugerido que la notoriedad no es una dimensión significativa del valor de marca en el entorno hotelero. Además, hay una escasa, aunque creciente tendencia de considerar la confianza y el compromiso como componentes del valor de marca del hotel, debido a su elevado impacto en la lealtad del cliente. Siguiendo a Cobb et al. (1995), estas variables se pueden agrupar en función de su perspectiva de estudio. Así, la notoriedad, la imagen y la calidad percibida se pueden entender como variables de naturaleza perceptual, mientras que la confianza, el compromiso y la lealtad hacia la marca pueden ser entendidas desde una perspectiva relacional.

- Todos estos constructos han recibido una elevada atención en la literatura de marketing en hoteles en general y en la investigación en torno al valor de marca del hotel en particular. Esto nos ha permitido observar cómo ha sido conceptuada y evaluada cada una de las dimensiones identificadas del valor de marca y en qué medida ha influido sobre otros componentes del constructo en las empresas hoteleras.

3.5. Summary of the Chapter 3: Brand equity - Concept and dimensions

The marketing literature suggested more than once that customers are adding the incremental utility or value to a product by its brand (Lassar et al., 1995; Yoo et al., 2001; Pappu et al., 2006), conceptualizing this phenomenon in the term of brand equity (Bailey and Ball, 2006). Moreover, the importance of research of brand equity is often emphasized, due to its strong association with marketing strategy and competitive advantage (Keller, 2003; 2009; Pappu et al., 2005; Hsu T. et al., 2012).

Three different perspectives of brand equity have been evidenced in the literature: a) financial perspective; b) customer-based perspective; and c) combined perspective (Del Río et al., 2002; Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2005; Bailey and Ball, 2006; Buil et al., 2010; Xu and Chan, 2010). Whereas the financial perspective is based on the economic approach and financial market estimates of profits attributable to brands (Simon and Sullivan, 1993), according to the customer perspective, brand will generate value to the firm only when provides value to the customer (Aaker, 1991, Keller, 1993; 2003; Prasad and Dev, 2000; Yoo and Donthu, 2001; Round and Roper, 2012). Finally, combined perspective embraces both the market power and the financial value of the brand (Motameni and Shahrokhi, 1998).

Although Farquhar (1989) was first to provide brand equity conceptualization, the proposals of Keller (1993) and Aaker (1991) are the most referenced in the literature. Both authors approached the construct from the customer perspective. Thus, Keller (1993) defined brand equity as *"the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand"* (p. 8). He suggested evaluating the concept through two dimensions of brand knowledge, i.e. brand awareness and brand image. On the other hand, Aaker (1991), defined brand equity as *"a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that adds to or subtracts from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers"* (p. 15). Aaker (1991) identified the following five brand equity components: a) brand loyalty; b) perceived quality; c) brand associations (referred to as brand image within the hospitality industry); d) brand

awareness; and (e) other proprietary brand assets (comprising patents, trademarks, and channel relationships). Yoo and Donthu (2001) suggested that customer-based brand equity represents the assessment of cognitive and behavioral brand equity through a consumer survey, which is why the fifth dimension proposed by Aaker (1991) (i.e. other proprietary brand assets) is not relevant to consumer perception. Therefore, only brand loyalty, perceived quality, brand associations, and brand awareness should be considered as the components of customer-based brand equity.

In addition, from a consumer-based behavioral perspective, Yoo and Donthu (2001) provided another brand equity conceptualization, defining the construct as “*consumers’ different response between a focal brand and an unbranded product when both have the same level of marketing stimuli and product attributes*” (p. 1). On the basis of Aaker’s (1991) and Keller’s (1993) conceptualizations, the authors suggested a three-dimension brand equity model, comprising: a) brand loyalty; b) perceived quality; and (c) brand awareness/associations, combined into one dimension. In addition, they developed an overall brand equity scale, which estimated the construct through four items.

In order to identify different brand equity dimensions and their inter-relationship, we have reviewed 60 empirical studies on brand equity. Among them, 30 examined product and service brand equity in many different contexts, while other 30 papers studied the concept within the tourism sector in general and hospitality industry in particular.

We observe that a great number of reviewed studies adopted the customer-based perspective. As noted by Keller (1993), conceptualizing brand equity from the customer-based perspective is useful as it provides both specific guidelines for marketing strategies and areas where research can be convenient in assisting decision making process in management. In addition, So and King (2010) evidenced that further research on customer-based brand equity is necessary because financial perspective might have little meaning until brand equity from the consumer perspective is primarily ascertained. This is why the emphasis is given to the customer-based perspective in research on both brand equity in general and hotel brand equity in particular.

The main purpose of the reviewed studies was to identify different brand equity dimensions and analyze relationships among them. The scales proposed by Aaker (1991), Keller (1993), and Yoo and Donthu (2001) are the most employed in all 60 studies. However, if we focus only on those that were carried out in the tourism and hospitality context, we observe that the scale proposed by Aaker (1991) is the most frequently applied (e.g. Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2004; 2005; Konečnik, 2006; Kayaman and Arasli, 2007; Konečnik and Gartner, 2007; Lee and Kim, 2009; Nel et al., 2009; Pike and Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner and Konečnik, 2011; Hyun and Kim 2011; Malik and Naeem, 2011). Cobb et al. (1995) used only perceptual components of Aaker's (1991) scale (i.e. awareness, brand associations, and perceived quality) when examining the effect of brand equity on consumer preferences and purchase intentions among two set of brands, one from service category (hotels) and from product category (household cleansers). On the other hand, the scale of Keller (1993) was adopted in the sport industry (e.g. Beur, 2005) and the service sector (e.g. Rajh and Ozretić, 2009; Wang et al., 2011), more specifically, in luxury hotels (e.g. Kimpakron and Tocquer, 2010).

Moreover, we found that, the multidimensional scale of Yoo and Donthu (2001) is frequently used in the research on brand equity (e.g. Yoo et al., 2000; Washburn and Plank, 2002; Bravo et al., 2006; Jung and Sung, 2008; Kim W. et al., 2008; Chang and Liu, 2009). Pappu et al. (2005; 2006) criticized this scale, showing that brand awareness and brand associations are two different dimensions. Likewise, Kim W. et al. (2008) employed this scale in their study on the impact of multidimensional customer-based brand equity on guests' perceived value and revisit intention in midscale USA hotels. However, the authors noted that the adopted scale should be refined and validated in future research. This is due to the general skepticism among academics on combining brand awareness and brand associations into one brand equity dimension, which might be the reason why brand awareness is ceasing to be considered as the antecedent of brand equity (Lee et al., 2011). In this sense, Round and Ropper (2012) argued whether brand awareness is generating value for a consumer, as it tends to center on what a company is doing rather than what consumers are actually getting.

In addition, some authors added other constructs to the Yoo and Donthu's (2001) proposal. Thus, Wang et al. (2006) and Ha et al. (2010) considered satisfaction as a component of brand equity. Norjaya et al. (2007) proposed brand distinctiveness as an alternative to perceived quality, while Arnett et al. (2003) incorporated quality and perceived value as two sub-dimensions of associations.

Finally, we found two other constructs that were used as brand equity components: a) trust (e.g. Martin and Brown, 1990; Lassar et al., 1995; Kimpakorn and Tocquer, 2010; Dioko and So, 2012; Hsu C. et al., 2012) and b) commitment (e.g. Martin and Brown, 1990; Lassar et al., 1995; Dyson et al., 1996; Punj and Hillyer, 2004; Dioko and So, 2012).

To summarize, the following dimensions are the most frequently employed as the main components of customer-based brand equity in the marketing literature: a) awareness; b) associations; c) awareness/associations; d) image; e) perceived quality; and f) loyalty. To these, three other dimensions can be added: a) satisfaction; b) commitment; and c) trust.

On the other hand, the overall brand equity measure proposed by Yoo and Donthu (2001) was employed by many different authors (e.g. Yoo et al., 2000; Delgado and Munuera, 2001; Washburn and Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Wang et al., 2006; Norjaya et al., 2007; Jung and Sung, 2008; Rajh and Ozretić, 2009; Chahal and Bala, 2010; Wang et al., 2011). However, this scale was rarely used in the tourism (e.g. Gómez and Molina, 2012) and hospitality context (e.g. Rajh and Ozretić, 2009; So and King, 2010).

There has been considerable research on the relationships between some of the dimensions of brand equity (mainly in the tourism and hospitality contexts), as well as between the dimensions and overall brand equity concept (mainly in other contexts). Thus, in the tourism and hospitality industry, brand awareness was found to influence brand image and perceived quality on the one hand (e.g. Pike et al., 2010; Hyun and Kim, 2011), and brand loyalty on the other (e.g. Malik and Naeem, 2011; Hsu C. et al., 2012). However, the impact of brand awareness on brand loyalty was not corroborated in the study of Hyun and Kim (2011), carried out in the South Korean restaurants, nor in the study of Hsu C. et al. (2012) in

Chinese high-quality hotels, when one of the identified subsamples was analyzed. Additionally, positive and significant relationships were confirmed between image and perceived quality (e.g. Hyun and Kim, 2011) and image and loyalty (e.g. Pike et al., 2010; Hyun and Kim, 2011; Horng et al., 2012; Hsu C. et al., 2012). Then, perceived quality was found to influence: a) awareness (e.g. Malik and Naeem, 2011); b) image (e.g. Kayaman and Arasli, 2007; Malik and Naeem, 2011); and c) loyalty (e.g. Kayaman and Arasli, 2007; Pike et al., 2010; Hyun and Kim, 2011; Malik and Naeem, 2011; Horng et al., 2012; Hsu C. et al., 2012). The studies of Kyaman and Arasli (2007) and Malik and Naeem (2011) also showed that loyalty has a positive influence on image, while Hsu C. et al. (2012) confirmed that trust exerts a positive impact on loyalty. However, in this last study, the significance of relationships between quality and loyalty on the one hand and trust and loyalty on the other was not confirmed during the multisample analysis.

Additionally, while a number of studies (e.g. Yoo et al., 2000; Yoo and Donthu, 2001; Washburn and Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Wang et al., 2006; Norjaya et al., 2007; Rajh and Ozretić, 2009; Wang C. et al., 2009; Buil et al., 2010; Chahal and Bala, 2010; Ha et al., 2010; Wang et al., 2011) showed a positive impact of different dimensions of brand equity on the overall brand equity concept, proposed by Yoo and Donthu (2001), there is little empirical evidence on these relationships in the hospitality industry. In fact, only Rajh and Ozretić (2009), when studying the evaluation of service brand equity in fast food restaurants and other two service categories, confirmed positive and significant relationships between two dimensions (i.e. brand awareness and brand image) and overall brand equity. In addition, So and King (2010) showed a positive impact of brand awareness on overall brand equity in Australian hotels.

Furthermore, we identified several studies which discussed the positive impact of marketing mix (e.g. Yoo et al., 2000; Rajh and Ozretić, 2009), especially of marketing communications (e.g. Cobb et al., 1995; Lassar et al., 1995; Bravo et al., 2006; So and King, 2010) on brand equity and its dimensions. In this sense, Bambauer and Mangold (2011) demonstrated that negative online word-of-mouth communication provokes customer-based brand equity dilution. However, the influence of IMC on the creation of brand equity still

remains pretty neglected in the marketing literature in general and within the hospitality industry in particular, more specifically in restaurants (e.g. Hsu T. et al., 2012) and hotels (e.g. Šerić and Gil, 2012).

If we center on the hotel industry only, we found that brand equity is considered as one of the top issues in this specific context (Kim W. et al., 2008). Still, while much progress has been made in the past few years, the development of a theory of hotel brand equity is only at its initial phase (Bailey and Ball, 2006). Therefore, additional research is necessary in order to understand the concept (Xu and Chan, 2010; Hsu C. et al., 2012), especially the comprehension of cultural differences in customer branding (So and King, 2010).

It is considered that *“hotel brand equity represents the value that consumers and hotel property owners associate with a hotel brand, and the impact of these associations on their behavior and the subsequent financial performance of the brand”* (Bailey and Ball, 2006, p. 34). In their proposal of a numerical brand equity index, Prasad and Dev (2000) stated that brand equity in the hotel context is considered as *“the favorable or unfavorable attitudes and perceptions that are formed and influence a customer to book at a hotel brand”* (p. 24). In addition, Xu and Chan (2010) provided a conceptual framework for understanding hospitality brand equity, categorizing the concept into its attitudinal (i.e. brand knowledge - divided into brand awareness, brand associations, and quality of experience) and behavioral aspects (i.e. brand loyalty). According to this conceptualization, three brand knowledge dimensions are critical in determining brand equity and overall brand loyalty. However, it is questionable whether the brand associations and the quality of experience are indeed distinct and separable concepts, which is why further research is necessary to corroborate this proposal.

Furthermore, the most recent studies discussed the role of trust and commitment in hotel brand equity creation. Thus, Kimpakorn and Tocquer (2010) concluded that brand differentiation and trust are the most important dimensions of service brand equity for international hotels chains, underlying, in addition, the importance of employee brand commitment in the process of building a strong brand. Similarly, Dioko and So (2012) considered trust and commitment as components of both hotel and destination brand equity.

Additionally, Hsu C. et al. (2012) considered management trust and brand reliability as two additional components of brand equity in the luxury hotel environment and relatively new concepts to brand equity literature. Thereby, owing to this current tendency to consider trust and commitment in brand equity formation, together with four dimensions proposed by Aaker (1991) we conclude that the following dimensions can impact brand equity in hotel companies: a) awareness; b) image; c) perceived quality; d) loyalty; e) trust; and f) commitment. Following Cobb et al. (1995), we consider these dimensions as perceptual (i.e. awareness, image, and perceived quality) and relational (i.e. loyalty, trust, and commitment) components of brand equity. All these constructs have received a considerable interest in the hotel marketing literature, which allowed us to understand their estimations and inter-relationships in the hotel context.

In particular, we found that brand awareness is usually estimated through top-of-mind, unaided recall (Prasad and Dev, 2000) and brand recognition (Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2005). However, the role of awareness in brand equity creation in the hospitality industry is questionable because several recent studies revealed that it is not significant dimension of brand equity (e.g. Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2004; 2005; Bailey and Ball, 2006; Kayaman and Arasli, 2007; So and King, 2010). Thus, the studies carried out in South Korean restaurant chains (e.g. Kim and Kim; 2004; 2005) and luxury hotels (Kim et al. 2003, Kim and Kim, 2005) suggested that brand awareness was a significant construct affecting companies' performance, but it was not loaded highly in the context of brand equity. Likewise, according to the statistical results of the Kayaman and Arasli's (2007) study, brand awareness was not loaded significantly as a customer-based brand equity factor for five-star hotels of North Cyprus and was omitted after the confirmatory factor analysis. Furthermore, the effect of brand awareness on brand equity is found to be not significant in the study of So and King (2010), conducted among 288 tourists in Australia who have previously stayed in a hotel. Hence, although the brand awareness is a critical factor for the brand equity, it doesn't seem to be significant in the hotel context. As Bailey and Ball (2006) pointed out in their study on meanings of hotel brand equity, this might be explained by the observation of Olsen et al. (1998), according to which there are many well-known hotel brands that are inconsistent in

their offer, and therefore, suffer from poor perceptions of their quality. So and King (2010) explain it by the fact that experience-based perceptions, rather than brand awareness, affect customer behavior. This is why a brand name only won't guarantee the success within the hospitality industry.

On the other hand, brand image, defined as *"consumer perceptions of and preferences for a brand, as reflected by the various types of brand associations held in consumers' memory"* (Keller, 2009, p. 143) was considered as both multidimensional and one-dimensional concept, positively related to different variables. Thus, for example, Kandampully and Suhartanto (2000; 2003) and Kandampully and Hu (2007) explored the hotel image as the antecedent of customer loyalty in five different chain hotels of New Zealand, operationalizing the construct through holistic hotel image and attributes dimension of the hotel. Moreover Lee (2003) showed that hotel image and image congruence had a significant positive effect on repeat intention. Later, Ekinci et al. (2008) concluded that ideal self-congruence had positive effects on consumer satisfaction, while actual self-congruence was not related to consumer satisfaction. In addition, in her study carried out in 14 Italian four-star hotels, Buonocore (2010) demonstrated that perceived external organizational image significantly moderated the relationship between work status and affective commitment of organizational members and confirmed the crucial role of the organizational image created for outsiders in determining organizational identification. Additionally, Korda (2011) concluded that hotel image, together with perceived quality, positively influences customer satisfaction through perceived value.

With respect to perceived quality, the construct is considered as *"the evaluation that a consumer makes about the excellence or superiority of a product"* (Zeithaml, 1988, p. 3). Among many proposals of quality measurement, the SERVQUAL model stands out, proposed by Parasuraman et al. (1985; 1988; 1991; 1993; 1994a; 1994b). While, initially, the model was developed to assess 10 dimensions of service quality, the final scale, containing 22 pairs of items, measures five dimensions of service quality: a) tangibles; b) reliability; c) responsiveness; d) assurance; and e) empathy. This model received critics as it measures the expectations/perceptions gap, excluding any consideration of attitudes. Therefore, Cronin

and Taylor (1994) proposed an alternative model, named SERVPERF, composed of the 22 perception items used in the SERVQUAL scale, supporting only the perception-based aspect of the measure. Although both scales were employed in the marketing hotel literature, there is a general agreement that estimation based exclusively on perceptions better explains service quality in the hotel companies (e.g. Armstrong et al., 1997; Frochot and Hughes, 2000; Wilkins et al., 2007; 2010). In relation to the impact of perceived quality on some other variables, a number of studies showed that this construct influences customer loyalty, both directly (e.g. Kandampully and Hu, 2007; Kayaman and Arasli, 2007; Ladhari, 2009; Ramzi and Badaruddin, 2010; Malik and Naeem, 2011; Gracia et al., 2011; Hsu C. et al.), and indirectly, i.e. through satisfaction (e.g. Ekinci et al., 2008; Ladhari, 2009; Wilkins et al., 2010), image (e.g. Kandampully and Hu, 2007), or positive affective responses (e.g. Gracia et al., 2011).

Regarding loyalty, as Moliner et al. (2009) have recently pointed out, it can be considered as a multidimensional construct, conceptualized from three main perspectives: a) behavioral; b) attitudinal, and c) compound, i.e. a combination of the first two perspectives (Bowen and Chen, 2001; Zins, 2001). Oliver (1999) examined loyalty from the behavioral point of view, defining it as *“a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior”* (p. 34). However, this definition of loyalty does not differentiate loyal customers from those who usually buy a product or service. Therefore, many researchers started to consider loyalty from the attitudinal perspective, as the simple repeat purchase might be provoked by inertia, indifference, or change costs (Reichheld, 2003). Thus, Chahal and Kumari (2011) noted that, as an attitudinal concept, loyalty indicates the degree to which a consumer disposition toward a service is favorably inclined, which can be reflected in the consumer willingness to recommend a service. All three perspectives of the loyalty conceptualization were considered and evaluated in the hotel context, especially attitudinal loyalty (e.g. Kandampully and Suhartanto, 2000; 2003; Barsky and Nash, 2002; Christou, 2003; Back, 2005; García and Gil, 2005; Kandampully and Hu, 2007; Han and Back, 2008;

Ladhari, 2009; 2012; Ramzi and Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011; Xie and Heung, 2012). Furthermore, it should be noted that satisfaction is frequently considered as a loyalty factor in brand equity literature. As Moliner et al. (2009) evidenced, although satisfaction does not guarantee loyalty, it is true that loyal customers are satisfied (Jones and Sasser, 1995). Accordingly, the reason why Aaker (1991) included brand loyalty in brand equity conceptualization is the essential role of satisfaction in brand equity building process.

Finally, we observe that trust and commitment are frequently examined together in the marketing literature, both considered as important antecedents of brand loyalty. In this sense, the “commitment-trust” theory put forth by Morgan and Hunt (1994) proposed commitment and trust as key constructs of relationship marketing. While trust is considered as the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence (Moorman et al., 1993), commitment can be classified into three conceptualizations: affective, calculative, and normative (Allen and Meyer, 1996). Among them, affective commitment, described as an emotional attachment that creates a sense of belonging and personal identification, as well as a desire to maintain a long-term relationship with the provider (Fullerton, 2005), is considered as a mayor antecedent of loyalty (Bergman, 2006) in hotel companies (Mattila, 2006; Tanford et al., 2011).

Capítulo 4.

EL ENFOQUE CROSS-CULTURAL EN MARKETING Y EN EL ENTORNO HOTELERO

4.1. LA CULTURA: CONCEPTO Y MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN

4.1.1. La concepción de la cultura

4.1.2. Los modelos de dimensionalización de la cultura

4.1.2.1. El modelo de cultura de Hofstede (1980, 2001)

4.1.3. La cultura nacional como un criterio del enfoque cross-cultural

4.1.3.1. La cultura nacional en el ámbito europeo

4.2. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CROSS-CULTURAL

4.2.1. La investigación empírica cross-cultural en el entorno hotelero

4.2.2. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a la CIM, las TIC, el valor de marca y sus dimensiones

4.2.2.1. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a la CIM

4.2.2.2. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las TIC

4.2.2.3. La cultura nacional en la investigación empírica en torno al valor de marca

4.2.2.4. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las dimensiones del valor de marca

4.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4

4.4. SUMMARY OF THE CHAPTER 4: CROSS-CULTURAL APPROACH TO MARKETING AND THE HOTEL CONTEXT

En este capítulo abordamos el análisis cross-cultural y su aplicación en el marketing y en la industria hotelera. La primera parte del capítulo empieza con distintas propuestas de conceptualización de la cultura y los modelos que han elaborado su dimensionalización. En particular, nos centramos en el modelo de cinco dimensiones de la cultura propuesto por Hofstede, por la gran repercusión que está teniendo en la literatura de marketing y en la investigación hotelera. También examinamos la aplicabilidad de la cultura nacional como criterio del enfoque cross-cultural y su alcance en el ámbito europeo.

Posteriormente, en la segunda parte del capítulo, observamos cómo se ha estado desarrollando la investigación cross-cultural en el entorno hotelero, analizando los estudios empíricos revisados en los primeros tres capítulos que han sido realizados desde una perspectiva cross-cultural, con el fin de entender la evolución de la investigación empírica cross-cultural en torno a la CIM, las TIC, el valor de marca y las dimensiones del valor de marca.

En la tercera parte recogemos las principales conclusiones, mientras que en la cuarta parte presentamos el resumen del capítulo en inglés.

4.1. La cultura: Concepto y modelos de dimensionalización

4.1.1. La conceptualización de la cultura

Si bien las raíces de la cultura se encuentran en la antropología, el constructo ha sido definido e investigado en distintas áreas de estudio, como en la filosofía, psicología, sociología, historia, economía, etc. En este sentido, Groschl y Doherty (2000) han puesto de manifiesto que no solo la cultura ha sido percibida de maneras distintas, sino que el término en sí ha sido utilizado bajo diferentes significados en distintas disciplinas.

En líneas generales, las definiciones de cultura incorporan distintas formas del constructo, tales como ideologías de un lado, entendidas como creencias, asunciones o valores compartidos, y artefactos culturales observables de otro, como son, por ejemplo, normas y prácticas (Chen et al., 2012). Según distintos autores, el primer intento de conceptualización de la cultura ha sido elaborado por Tylor (1871). En un sentido etnográfico amplio, este autor entiende la cultura en términos de conocimiento, creencias, arte, ley, moral, costumbres y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

A partir de esta definición, ha habido un continuo flujo de aportaciones en torno al constructo de la cultura (García, 2012). Así, Benedict (1934) ha señalado que la cultura es un conjunto de patrones consistentes de pensamiento y acción, una organización de la conducta que abarca a toda la sociedad, que no es genética, sino hereditaria y aprendida, que tiende a la integración y a la coherencia, al tiempo que realiza la función de unir a los seres humanos. Según Kluckhohn (1951), la cultura consiste en ciertas formas de pensar, sentir y reaccionar, establecidas, adquiridas y transmitidas principalmente a través de símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos. Para Stenhouse (1967), la cultura es una cuestión de ideas, pensamientos y sentimientos que consiste en un complejo de ideas compartidas a través del cual las mentes humanas individuales interactúan en la comunicación.

Entre las definiciones más recientes, Hofstede (2001) considera que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de los de otros. House et al. (2001) la asocian con los motivos, valores, creencias, identidades, interpretaciones o significados compartidos de sucesos significativos, que resultan de experiencias comunes de los miembros de colectivos y son transmitidos a lo largo de generaciones. Por último, Fanjul (2010) identifica la cultura con los valores compartidos entre los miembros de diferentes grupos.

Con todo, en la línea de lo propuesto por Fernández (2004), si bien existen tantas definiciones como pensadores, se puede resumir que todos los autores coinciden en dos cosas: que la cultura es universal a todos los seres humanos y que es aprendida y, por ello, variable y diversa.

4.1.2. Los modelos de dimensionalización de la cultura

La cultura es un fenómeno social que puede ser entendido como un constructo multidimensional (Donthu y Yoo, 1998). Muchos autores han buscado evaluar la cultura a través de distintos modelos de dimensionalización. En la literatura destacan los siguientes modelos de la cultura, siendo entre los más importantes y referenciados en los estudios transculturales:

- 1) El modelo de Hofstede de cinco dimensiones culturales: *Distancia al poder, Aversión a la incertidumbre, Individualismo-Colectivismo, Masculinidad-Feminidad, Orientación a largo plazo-Orientación a corto plazo* (Hofstede, 1980; 2001; Hofstede y Hofstede, 2005).
- 2) El modelo de Schwartz de siete orientaciones de los valores culturales: *Autonomía intelectual, Autonomía afectiva, Conservación, Jerarquía, Igualitarismo, Competencia y Armonía* (Schwartz, 1992; 1994; Schwartz y Sagie, 2000; Schwartz y Bardi, 2001).
- 3) El modelo de Trompenaars y Hampden de siete dimensiones: *Universalismo-Particularismo, Individualismo-Colectivismo, Orientación neutral-Orientación afectiva, Específico-Difuso, Orientación al logro-Orientación a la atribución,*

Consideración sincrónica-Secuencial del tiempo, Control interno-Control externo.

Entre ellas, las primeras cinco se refieren a las formas en que los individuos se relacionan entre sí, la sexta se refiere al modo en el que los individuos manejan el tiempo, mientras que la última se centra en el control del medio ambiente y el destino por parte de los individuos (Trompenaars y Hampden, 1998).

4) El modelo contextual de Hall: distingue las *culturas de alto contexto*, donde la comunicación pierde importancia a favor del contexto, de las *culturas de bajo contexto*, donde se busca evitar ambigüedades en la interacción mediante una comunicación directa y clara (Hall, 1976; Hall y Hall, 1990).

5) El modelo de Inglehart de dos dimensiones continuadas y bipolares: *Materialismo Postmaterialismo y Autoridad tradicional-Autoridad racional* (Inglehart, 1998).

6) El modelo de Triandis de una serie de síndromes culturales, como por ejemplo: *Tensión-Distensión, Complejidad cultural, Activo-Pasivo, Honor, Colectivismo-Individualismo, Relaciones verticales-Relaciones horizontales, etc.* (Triandis, 1996).

Si bien todos estos modelos teóricos parecen ser distintos, existen ciertos puntos en común entre ellos, lo que ha posibilitado su comparación tanto a nivel teórico como empírico (p.e. Gouveia y Ros, 2000; Ros, 2002; Basabe y Ros, 2005). Así, por ejemplo, la dimensión que se refiere a la naturaleza individualista o grupal de una sociedad, Schwartz (1994) la denomina como *Autonomía* frente *Conservación*, mientras que Hofstede (2001) y Triandis (1996) la recogen con las dimensiones de *Individualismo* frente a *Colectivismo*. De otro lado, la dimensión que indica el carácter jerarquizado o igualitario de una cultura, Hofstede (2001) la entiende con la *Distancia al poder*; Schwartz (1994) con las dimensiones *Jerarquía* e *Igualitarismo*, mientras Triandis (1996) la identifica con *Relaciones verticales* y *horizontales* (García, 2012).

Sin embargo, la propuesta de Hofstede (1980, 2001) es considerada como el modelo más robusto de la cultura nacional, a pesar de las críticas relativas a su metodología y a su limitado contexto (Steenkamp, 2001). Debido a su elevada relevancia en la literatura, a

continuación pasamos a analizar con más detalle este modelo a partir de las cinco dimensiones propuestas.

4.1.2.1. El modelo de cultura de Hofstede (1980, 2001)

Según Hofstede (2001), la cultura se establece como tal en el momento en que permite distinguir a los miembros de un colectivo del resto de individuos que no pertenecen al mismo. Hofstede (1980) ha estimado el impacto de las culturas nacionales y su relación con las actitudes y los valores de los empleados, demostrando que muchas de las diferencias en la motivación de los empleados, los estilos gerenciales y las estructuras organizacionales están relacionadas con las diferencias culturales. Originalmente, el autor examinó las respuestas a las preguntas sobre los valores de 116.000 empleados de la corporación multinacional IBM en 40 países diferentes. Tiempo después, amplió su estudio explorando las diferencias culturales existentes entre los miembros de 74 países y regiones. Con todo, en un principio, Hofstede (1980) ha propuesto cuatro dimensiones culturales, denominadas: a) distancia al poder (de pequeña a grande); b) aversión a la incertidumbre (de débil a fuerte); c) individualismo frente a colectivismo; y d) masculinidad frente a feminidad. Posteriormente, Hofstede (2001) identificó una quinta dimensión que enfrenta una orientación a largo plazo en la vida a una orientación a corto plazo. A continuación comentamos cada una de las cinco dimensiones.

1) Distancia al poder.

Hofstede (1980) ha definido la distancia al poder en términos de la desigualdad que existe entre la población de una determinada cultura. En otras palabras, esta dimensión de la cultura se refiere al grado en que los miembros de una sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual. Con el fin de medir esta dimensión, Hofstede (1980, 2001) ha elaborado un *Índice de Distancia al poder*, construido a partir de las puntuaciones obtenidas en tres preguntas que giraban en torno a las percepciones de los subordinados con respecto a los siguientes tres aspectos: a) el miedo a desagradar a sus superiores; b) el estilo de toma de decisiones de sus superiores; y c) el estilo de toma de decisiones que los subordinados preferirían en sus superiores.

Los resultados demostraron que muchos países latinoamericanos y asiáticos se caracterizan por una gran distancia al poder. Como indica Ortiz (2010), en estos países los directivos suelen tomar decisiones autocráticamente, la gran mayoría de las organizaciones son paternalistas y los subordinados tienen la tendencia a obedecer las órdenes sin cuestionarlas (Hofstede y Hofstede, 2005).

2) Aversión a la incertidumbre.

La aversión a la incertidumbre es el grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad (Hofstede, 1980). Esta dimensión se refiere a la medida en que los individuos se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas e inciertas. Para poder evaluar el *Índice de Aversión a la Incertidumbre*, Hofstede ha planteado las siguientes tres cuestiones: a) *“Las reglas de la compañía no deben ser rotas ni siquiera cuando el empleado crea que es por el bien de la compañía”*; b) *“¿Durante cuánto tiempo cree usted que va a permanecer trabajando en esta compañía?”*; y c) *“¿Con qué frecuencia se siente usted nervioso o tenso en el trabajo?”*. Si los empleados no estaban de acuerdo con la primera cuestión, esto significaba que tenían una cierta tolerancia hacia la incertidumbre. En el caso que esperaban permanecer en la empresa durante cinco o más años, se mostraba un elevado rechazo a la incertidumbre. Por último, altos niveles de tensión en el trabajo indicaban que esos individuos formaban parte de una sociedad muy burocratizada, con abundancia de reglas, pero con una alta estabilidad en el trabajo.

Según señala Ortiz (2010), los países con una alta aversión a la incertidumbre, como Japón, tratan de crear sistemas y mecanismos para afrontar la ambigüedad. A su vez, formalizan las actividades organizacionales y enfatizan el uso de normas y reglas para asegurarse que sus miembros sepan lo que deben hacer. En cambio, en países como Canadá, caracterizada por una baja aversión a la incertidumbre, las actividades organizacionales están menos burocratizadas y están dirigidas a estimular a las personas a asumir riesgos. En consecuencia, las personas muestran menos estrés y recurren frecuentemente a la iniciativa personal y al ingenio para llevar a cabo sus actividades (Hofstede y Hofstede, 2005).

3) Individualismo frente a Colectivismo.

Esta dimensión se refiere a la medida en que los miembros de una sociedad son propensos a verse a sí mismos como individuos autosuficientes (individualistas), en comparación con una propensión a verse, ante todo, como una parte integrante de un grupo social (colectivista) (Veiga et al., 2001). Es decir, se trata del grado en que los individuos de una cultura prefieren actuar como individuos y no como miembros de grupos (Hofstede, 1980). El índice de esta dimensión se ha elaborado a partir de las respuestas a una serie de cuestiones, relacionadas con la importancia de algunos objetivos laborales. En concreto, con respecto al individualismo, se preguntaba en qué medida se tenía: a) un trabajo que deje tiempo suficiente para la vida personal y familiar; b) la libertad para adoptar su propio método de trabajo; y c) un trabajo desafiante, con el cual se pueda alcanzar un reconocimiento personal de logro. En relación al colectivismo, se preguntaba acerca de la disponibilidad de: a) las oportunidades de formación; b) buenas condiciones físicas en el trabajo (ventilación, iluminación, espacio, etc.); y c) el desarrollo completo de las habilidades y capacidades propias.

Tal y como lo explica Ortiz (2010), mientras el individualismo es característico de sociedades donde las personas se ocupan de sí mismas y de su familia más próxima, el colectivismo es característico de sociedades en las que los individuos se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolos toda la vida a cambio de su lealtad. En este sentido, en los países con un alto grado de individualismo, como Estados Unidos e Inglaterra, se da mucha importancia a la iniciativa y al logro individual y se motiva a las personas a tomar decisiones personales sin contar con el respaldo del grupo. En cambio, en los países con un alto nivel de colectivismo, como es el caso de una mayoría de países en los Balcanes, se otorga mucha importancia a la toma de decisiones en grupo (Hofstede y Hofstede 2005).

4) Masculinidad frente a Femenidad.

La dimensión de masculinidad se refiere a una sociedad en la cual los roles de cada género son visiblemente distintos. Así, los hombres son duros y centrados en el éxito, el

dinero y los bienes materiales. Al contrario, las mujeres son sensibles e interesadas por los demás y por la calidad de vida. El otro extremo de la dimensión, la feminidad, se refiere a sociedades donde los roles de género no son establecidos, de forma que se espera tanto de los hombres como de las mujeres que sean sensibles e interesados por los demás y por la calidad de vida.

En este caso, el *Índice de Masculinidad* fue obtenido a partir de las respuestas a una serie de cuestiones. En relación a la masculinidad se evaluaron los siguientes aspectos: a) oportunidad de obtener grandes ganancias; b) oportunidad de conseguir el reconocimiento deseado; c) oportunidad de ascender a trabajos de mayor nivel; y d) tener un trabajo desafiante. En relación a la feminidad, se estimaron las cuestiones relativas a lo siguiente: a) tener una buena relación con el superior; b) trabajar en un ambiente cooperativo; c) vivir en un área agradable para sí mismo y para su familia; y d) tener la seguridad de que se va a trabajar en la compañía el tiempo deseado.

Según Hofstede (2001), en los países con un alto nivel de masculinidad, como es el caso de Eslovaquia, Japón o Hungría, se aprecian el reconocimiento, el progreso y los retos. Al contrario, en los países con alta feminidad, como son los países escandinavos, por ejemplo, el ambiente de trabajo es agradable y el logro se define por los contactos humanos que se tengan (Ortiz, 2010).

5) Orientación a largo plazo frente a Orientación a corto plazo.

La última dimensión del modelo de Hofstede se refiere a la medida en que los miembros de un país muestran la tendencia a adoptar las virtudes orientadas hacia una recompensa futura, en particular, la perseverancia y el ahorro, en lugar de una perspectiva a corto plazo, que enfatiza el presente o los éxitos del pasado (Veiga et al., 2001). Esta dimensión apareció después de otras cuatro, a partir de un análisis del modelo inicial en las culturas orientales. En este sentido, en su trabajo inicial, Hofstede apuntó que probablemente sus investigaciones transculturales se limitaban a reflejar una posición de valores universales occidentales, lo que ha causado la necesidad de llevar a cabo un estudio complementario y comprobar si las primeras cuatro dimensiones resultaban igual de válidas para las culturas orientales. Para

ello, se diseñó la encuesta que captaba los distintos valores desde la perspectiva oriental. A partir de ahí, se identificó esta nueva dimensión que no estaba relacionada con otras cuatro y que en un primer momento el colaborador de Hofstede, Michael H. Bond, denominó *Dinamismo de Confucio*, al recordar a las enseñanzas promulgadas por este intelectual chino. Posteriormente, Hofstede la llamó *Orientación a largo plazo frente a corto plazo*, puesto que la dimensión no engloba todos los valores de las doctrinas de Confucio. En cambio, esos valores se pueden encontrar en otras dimensiones como, por ejemplo, en la dimensión de Individualismo frente a Colectivismo (Hofstede y Bond, 1988).

El *Índice de la Orientación a largo plazo* fue obtenido a partir de las puntuaciones de las respuestas a una serie de cuestiones. Así, la orientación de una cultura hacia el largo plazo implicaba la presencia de los siguientes valores: a) persistencia; b) ordenación de las relaciones por status; c) ahorro; y d) sentido de la vergüenza. En el polo opuesto, una cultura con la orientación a corto plazo estaba caracterizada de los siguientes valores: a) firmeza y estabilidad personal; b) protección de las apariencias; c) respeto hacia las tradiciones; y d) reciprocidad de regalos, saludos y favores.

En este sentido, los países con una orientación a largo plazo, como China y Japón, refuerzan las virtudes orientadas hacia el futuro, en particular, la perseverancia, la economía y el ahorro, mientras que los países con una orientación a corto plazo, como es el caso de República Checa y España, se posicionan para reforzar las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, la preservación de las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales (Hofstede, 2001).

Con todo, en el año 2005, Hofstede ha desarrollado índices que reflejan las características culturales nacionales de 74 países (Hofstede, 2001; Hofstede y Hofstede, 2005), tal y como se presenta en el Cuadro 33.

Cuadro 33. Índice de valores culturales de las dimensiones de Hofstede

PAÍS	Distancia al poder	Aversión a la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad	Orientación a largo plazo
África Occidental	77	54	20	46	-
África Oriental	64	52	27	41	-

Alemania	35	65	67	66	31
Argentina	49	86	46	56	-
Australia	36	51	90	61	31
Austria	11	70	55	79	31
Bangladesh	80	55	20	55	40
Bélgica (flamenca)	61	97	78	43	-
Bélgica (valona)	67	93	72	60	-
Brasil	69	76	38	49	65
Bulgaria	70	40	30	40	-
Canadá (Quebec)	54	60	73	45	30
Canadá (total)	39	48	80	52	23
Chile	63	86	23	28	-
China	80	66	20	66	118
Colombia	67	80	13	64	-
Corea del Sur	60	85	18	39	75
Costa Rica	35	86	15	21	-
Croacia	73	80	33	40	-
Dinamarca	74	23	74	16	46
Ecuador	78	67	8	63	-
El Salvador	66	94	19	40	-
Eslovaquia	104	51	52	110	38
Eslovenia	71	88	27	19	-
España	57	86	51	42	19
Estados Unidos	40	46	91	62	29
Estonia	40	60	60	30	-
Filipinas	94	44	32	64	19
Finlandia	33	59	63	26	41
Francia	68	86	71	43	39
Grecia	60	112	35	57	-
Guatemala	95	101	6	37	-
Holanda	38	53	80	14	46
Hong Kong	68	29	25	57	96
Hungría	46	82	80	88	50
India	77	40	48	56	61
Indonesia	78	48	14	46	-
Irán	58	59	41	43	-
Irlanda	28	35	70	68	43
Israel	13	81	54	47	-

Italia	50	75	76	70	34
Jamaica	45	13	39	68	-
Japón	54	92	46	95	80
Luxemburgo	40	70	60	50	-
Malasia	104	36	26	50	-
Malta	56	96	59	47	-
México	81	82	30	69	-
Marruecos	70	68	46	53	-
Nueva Zelanda	22	49	79	58	30
Nigeria	-	-	-	-	16
Noruega	31	50	69	8	-
Países árabes	80	68	38	53	-
Pakistán	55	70	14	50	0
Panamá	95	86	11	44	-
Perú	64	87	16	42	-
Polonia	68	93	60	64	32
Portugal	63	104	27	31	30
Reino Unido	35	35	89	66	25
República Checa	57	74	58	57	13
Rumania	90	42	30	42	-
Rusia	93	36	39	36	-
Serbia	86	92	25	43	-
Singapur	74	8	20	48	48
Sudáfrica	49	49	65	66	-
Surinam	85	92	47	37	-
Suecia	31	29	71	5	33
Suiza (total)	-	-	-	-	40
Suiza (francesa)	34	70	68	58	40
Suiza (alemana)	26	56	69	72	-
Taiwán	58	69	17	45	87
Tailandia	64	64	20	34	56
Trinidad	47	58	16	58	-
Turquía	66	86	37	45	-
Uruguay	61	100	36	38	-
Venezuela	81	76	12	73	-
Vietnam	70	40	20	40	80
Zimbabue	-	-	-	-	25

Fuente: Hofstede (2001); Hofstede y Hofstede (2005)

El modelo de Hofstede se ha convertido en el principal punto de referencia a la hora de evaluar el impacto de las diferencias culturales en un gran número de estudios. En este sentido, Gaspay et al. (2008) han identificado 50 estudios que han empleado la propuesta de Hofstede a la hora de evaluar las TIC en distintos ámbitos. Entre ellos, cinco se han centrado en la comunicación mediada por las TIC (p.e. Tung y Quaddus, 2002; Kersten et al., 2003; Hewling, 2005; Hornik y Tupchiy, 2006; Lim y Yang, 2007). Sin embargo, desde nuestro conocimiento, no existen evidencias empíricas que hayan tomado como referencia este modelo a la hora de abordar las TIC en el entorno hotelero. Tampoco hemos encontrado ningún estudio en la literatura que aplique el modelo de Hofstede en la investigación en torno a la CIM. Además, las evidencias empíricas sobre el valor de marca que han tomado como punto de partida la propuesta de Hofstede son escasas (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Jung y Sung, 2008), al igual que las contribuciones cross-culturales que han examinado el modelo de Hofstede en alguna de las dimensiones del valor de marca en las empresas hoteleras, como por ejemplo, la calidad percibida (p.e. Mattila, 1999; Tsaur et al., 2005), la lealtad (p.e. García y Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007), la confianza (p.e. Chathoth et al., 2011) y el compromiso (p.e. Fisher et al., 2010).

4.1.3. La cultura nacional como un criterio del enfoque cross-cultural

Pizam (1993) ha propuesto una jerarquía de la cultura, según la cual existen los siguientes niveles del constructo: a) nacional (p.e. china, australiana, británica); b) industrial (p.e. el sector bancario, tecnológico o turístico y hotelero); c) ocupacional (p.e. abogados, contables o investigadores); d) corporativo (p.e. IBM, Disney o Hilton); y e) organizacional (p.e. estructura organizacional, prácticas de gestión o actitudes de trabajo) (Chen et al., 2012).

Un gran número de autores que realizaron estudios cross-culturales se decantan por tomar la nacionalidad como unidad de comparación entre los grupos sociales en distintos ámbitos: *a) servicios bancarios* (p.e. Donthu y Yoo, 1998; Money et al., 1998; Furrer et al., 2000); *b) servicio universitario* (p.e. Gatfield et al., 1999; Ford et al., 1999; Pritchard, 2006;

Kerr et al., 2008; García, 2009; Duque y Lado, 2010); *c) destinos turísticos* (p.e. Crotts y Erdmann, 2000; Gilbert y Terrata, 2001; Kozak, 2001; 2002; Seddighi et al., 2001; Konečnik y Gartner, 2007); *d) restaurantes* (p.e. Winsted, 1997; 1999; Liu y McClure, 2001); *e) hoteles* (p.e. Mattila, 1999; 2000; Weiermair y Fuchs, 1999; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; García y Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu C. et al., 2012; Ruiz et al., 2012; 2013); etc. Como veremos más adelante, Chen et al. (2012) han mostrado que la cultura nacional ha recibido la mayor atención en la investigación cross-cultural en el entorno hotelero.

Con todo, la nacionalidad es una referencia subcultural importante, dado que ejerce influencia sobre las percepciones y opiniones del consumidor (Schiffman y Kanuk, 2005). Sin embargo, Tsui et al. (2007) han señalado que el empleo de la nacionalidad como unidad de medida de la cultura puede causar problemas de interpretación de los resultados, puesto que una nación no debe porqué coincidir con la cultura identificada. También Hofstede (1980) tuvo en cuenta esta problemática tanto en el análisis de los países que presentaban varias regiones lingüísticas (Bélgica, Suiza, Canadá y Australia), como al considerar regiones compuestas por varios países (Países Árabes, África Occidental y África Oriental). El caso de la ex Yugoslavia, por ejemplo, recogía las dos problemáticas, puesto que englobaba distintos países, lenguas y culturas.

Por ello, según matiza García (2012), existe cierto escepticismo acerca del valor científico del término nacionalidad, puesto que cultura y nación no son términos sinónimos (Donthu y Yoo, 1998). En este sentido, Donthu y Yoo (1998) tomado parte en esta discusión señalando, por un lado, la falta de homogeneidad social y cultural que se puede dar en el interior de algunos países, y por otro lado, la existencia de países cuyas culturas se solapan. Ros y Schwartz (1995) también reconocieron el problema de que una nación puede contener más de un grupo cultural, y por lo tanto, concluyeron que utilizar este concepto como unidad de medida puede dar lugar a equívocos. En la misma línea, Tsui et al. (2007) han puesto de manifiesto que los resultados de los estudios que utilizan la nación como unidad de medida de la cultura no toman en cuenta posibles variaciones en los valores culturales dentro de la nación y no consideran otros factores, más allá de la cultura. En este sentido, en la literatura

han sido propuestos otros criterios de aproximación al análisis cross-cultural, diferentes de la nación, como por ejemplo, el criterio lingüístico o el criterio que separa la cultura occidental de la oriental. En el primer caso, si bien existe una cierta relación entre cultura y lengua (Hofstede, 2001), también es cierto que pueden existir nacionalidades muy distintas culturalmente que comparten el mismo idioma (Pizam y Jeong, 1996). En el segundo caso, hablar de la cultura oriental frente a la occidental puede funcionar en el caso de los países que resulten paradigmáticos de dicho criterio (por ejemplo, Japón frente a EE.UU.) pero, debido a su indefinición, impide la extrapolación de los resultados a países ajenos al estudio.

Por su parte, Hofstede (2001) también ha reconocido que la nación no es la mejor unidad para estudiar la cultura, pero ha destacado que es el único tipo de unidad disponible para hacer comparaciones. En la misma línea, Nakata y Sivakumar (1996) señalaron que es difícil delimitar el concepto de cultura, lo que subraya la necesidad de utilizar la nación, puesto que prácticamente no existe otra alternativa viable. Asimismo, Schwartz (1999) defendió el empleo de la nación como unidad de medida, reconociendo el hecho de que las fronteras nacionales no tienen porque corresponder con las fronteras de sociedades homogéneas con una cultura compartida, pero señalando que en las naciones, por norma general, hay una lengua dominante, un sistema político, educativo y militar común, un mercado y unos medios de comunicación compartidos, y una serie de símbolos nacionales comunes. Por ello, a la hora de analizar las naciones más heterogéneas, Schwartz (1999) ha propuesto enfocarse en la cultura mayoritaria y más representativa del país (García, 2012).

Con todo, si bien han sido destacadas algunas debilidades en torno al empleo de la nación a la hora de llevar a cabo un análisis cross-cultural, este criterio presenta la ventaja de ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable (García, 2012). Por tanto, podemos concluir que existe un consenso implícito en la literatura de utilizar el carácter nacional como un criterio válido en cualquier tipo de aproximación cross-cultural.

4.1.3.1. La cultura nacional en el ámbito europeo

Los países europeos a menudo son considerados como un conjunto bastante homogéneo en términos culturales (p.e. Ros y Schwartz, 1995; Welzel et al., 2003). Así, Welzel et al.

(2003) han hablado de “Europa Occidental Católica” que se refiere a Austria y Suiza como países germánicos; Francia, Italia, Malta, Portugal y España como países mediterráneos; Irlanda como anglosajón, y, por último, Bélgica y Luxemburgo. Si la denominación se amplía a “Europa Occidental Cristiana”, quedarían incluidos en la misma algunos países protestantes, como Alemania y Reino Unido. De otro lado han considerado “Europa Oriental Católica”, que engloba dos países de la ex Yugoslavia - Croacia y Eslovenia, los países bálticos como Estonia, Letonia y Lituania y algunos países de la Europa Central, como Polonia, Eslovaquia, Hungría y la República Checa.

Por su parte, Ros y Schwartz (1995) han puesto de manifiesto que existe una cultura occidental europea, caracterizada por una serie de valores culturales comunes. Sin embargo, como los mismos autores han señalado, esto no significa que no existan diferencias dentro de Europa Occidental, sino que éstas son menores que las existentes, por ejemplo, entre Europa Occidental y el resto del mundo. Esto hace que muchos autores prefieran trabajar con sociedades que son más diferenciables desde el punto de vista cultural. A pesar de ello, como veremos más adelante, se puede localizar en la literatura diversos estudios que se han centrado en el enfoque cross-cultural dentro del ámbito europeo, constatando la existencia de diferencias entre los países, a pesar de su evidente proximidad cultural. Es más, según ha puesto de relieve Hofstede (1980; 2001), existen diferencias culturales dentro de una misma nación (p.e. Bélgica y Suiza) o de lo que una vez era una nación, como es el caso de la ex Yugoslavia, de la que Croacia formaba parte, junto con Eslovenia, Bosnia y Herzegovina, Macedonia, Serbia, Montenegro y Kosovo (este último todavía no reconocido como estado independiente por muchos países). En cualquier caso, la literatura revisada demuestra que es posible encontrar diferencias culturales entre países europeos, aunque tal vez lo que no resulta tan fácil es analizar dichas diferencias en el marco de alguno de los modelos culturales presentados. En este sentido, el modelo de Hofstede plantea una mayor flexibilidad a la hora de diferenciar países europeos, siempre que se trabaje con una o dos dimensiones, puesto que, tomadas globalmente las cinco dimensiones, tampoco van a ofrecer una imagen muy distinta entre países como España, Francia, Alemania o Reino Unido (García, 2012).

4.2. La investigación empírica cross-cultural

4.2.1. La investigación empírica cross-cultural en el entorno hotelero

La industria hotelera es particularmente compleja (Jones, 1999), puesto que incorpora prácticas de negocios globales en un entorno multicultural (Sledge et al., 2008). A la luz de la creciente movilidad del mercado laboral global y la internacionalización de los negocios, las empresas están dirigiendo cada vez más una plantilla de trabajadores con diferentes valores, actitudes y comportamientos (Groschl y Doherty, 2000). Estos grupos culturalmente diversificados tienen una fuerte influencia en la gestión de las empresas hoteleras.

Chen et al. (2012) han ofrecido una extensa revisión de la literatura en torno a las contribuciones empíricas llevadas a cabo en las empresas hoteleras desde una perspectiva cross-cultural. Los autores han revisado 107 artículos publicados entre 1985 y 2010 en 12 revistas indexadas, basándose en la jerarquía de cultura propuesta por Pizam (1993). A partir de ahí, Chen et al. (2012) han clasificado los trabajos en seis grupos principales. Cuatro de ellos fueron agrupados según la cultura corporativa (p.e. el Ritz Carlton), la cultura industrial (p.e. los hoteles), la cultura nacional (p.e. japoneses) y la cultura organizacional (p.e. equipo), todas examinadas en los trabajos de Pizam (1993). Adicionalmente, analizaron la dimensión cross-cultural (p.e. la cultura china frente a la cultura estadounidense; la cultura nacional frente a la cultura organizacional) y la dimensión multicultural (p.e. las culturas nacionales, corporativas y organizacionales), con el fin de identificar en qué medida los estudios habían examinado la combinación de diferentes niveles de cultura.

Los resultados del trabajo de Chen et al. (2012) han mostrado que una mayoría de la investigación empírica en hoteles se ha centrado en la cultura nacional, organizacional y cross-cultural. Una posible causa de esta tendencia puede ser el hecho de que estos tres tipos de cultura han sido definidos con unas características bien claras. Al contrario, otras tipologías de cultura, como la industrial, la ocupacional y la corporativa, parecen ser menos diferenciadas entre sí y puede ser que por ello no han despertado tanto interés entre los académicos.

Con respecto a la cultura nacional, los temas de investigación abarcaron numerosas disciplinas y han recibido mayor atención. Estos temas incluyeron: a) los tipos de comunicación (p.e. Welsh y Swerdlow, 1992); b) la transposición del enfoque operacional (p.e. Hope, 2004); c) las prácticas de negocios (p.e. Jones y McCleary, 2004; Magnini y Ford, 2004; Fisher et al., 2010); d) los estilos de liderazgo (p.e. Jayawardena y Haywood, 2003); e) los patrones de empleo (p.e. Doherty y Manfredi, 2001); y f) las actitudes y percepciones (p.e. Sage, 1985; Lee y Zhao, 2003; Heo et al., 2004; Johns et al., 2007).

En cambio, los estudios que se centraron en la cultura organizacional han examinado los siguientes aspectos: a) marketing (p.e. Karatepe et al., 2005); b) producción (p.e. Jones y Hamilton, 1992); c) equipos (p.e. Hu et al., 2009); d) calidad (p.e. Heymann, 1992); e) intercambio de conocimientos y aprendizaje (p.e. Kumar et al., 2008; Yang, 2010); y f) macrocultura (p.e. O'Neill, 1997; O'Neill et al., 2004). Los autores indicaron que estas facetas de la cultura se pueden categorizar como subculturas de la cultura organizacional (Chen et al., 2012).

Entre los trabajos cross-culturales, un gran número de ellos se ha centrado en comparaciones entre las culturas nacionales (p.e. Jansen, 1996; Armstrong et al., 1997; Connell, 1997; Mattila, 2000; Fisher y Beatson, 2002; Heo et al., 2004; Groschl y Doherty, 2006; Magnini, 2009a), demostrando otra vez la dominancia en la investigación en torno a la cultura nacional en el campo de la investigación hotelera. La mayoría de estos estudios cross-culturales han comparado las culturas nacionales en función de distintas cuestiones a nivel organizativo, como operaciones de franquicias (p.e. Heung et al., 2008) y estrategias de precio (p.e. Mattila y Choi, 2006). En cambio, pocos estudios han comparado la cultura nacional con otros niveles de cultura (Chen et al., 2012).

Por último, con respecto a las áreas temáticas, Chen et al. (2012) han puesto de manifiesto que un gran número de estudios revisados se ha centrado en la estrategia empleada por los hoteles de un lado (principalmente desde la perspectiva de la cultura organizacional) y la gestión de recursos humanos de otro (principalmente desde la perspectiva de la cultura nacional). Sin embargo, sorprendentemente, pocos estudios han abarcado el área de marketing (principalmente desde la perspectiva cross-cultural). Entre

ellos, la mayoría se ha centrado en los siguientes tópicos: a) satisfacción del cliente (p.e. Manzur y Jogaratnam, 2006); b) calidad de servicio (p.e. Armstrong et al., 1997; Sigauw y Enz, 1999; Davidson, 2003); c) marketing relacional (p.e. Lockwood y Jones, 1989; Gilbert y Tsao, 2000; Jones y McCleary, 2007; Osman et al., 2009); d) precios (p.e. Choi y Mattila, 2006; Mattila y Choi, 2006; Beldona y Kwansa, 2008; Magnini, 2009b); e) comportamiento (p.e. Mattila, 2000; Hsieh y Chang, 2005; Hsieh y Tsai, 2009); y f) marketing internacional (p.e. Penn y Mooney, 1986; Jones y McCleary, 2004).

A partir de ahí, podemos observar que son pocos los estudios que han considerado alguna de las dimensiones del valor de marca, siendo la calidad la dimensión más investigada. Sin embargo, en mayor medida, este constructo ha sido abordado desde la perspectiva de la cultura organizacional (p.e. Sigauw y Enz, 1999; Davidson, 2003). Solo Armstrong et al. (1997) han comparado la calidad de servicio entre culturas nacionales, demostrando que las diferencias en la evaluación de la escala SERVQUAL han sido significativas entre los tres grupos estudiados, más concretamente, entre el grupo denominado “patrimonio inglés”, europeos y asiáticos.

De otro lado, Chen et al. (2012) han concluido que la investigación que relacionaba la cultura con la lealtad o la marca en el entorno hotelero es muy escasa. En este sentido, solo Osman et al. (2009) han estudiado el papel del marketing transaccional en la creación de la lealtad del cliente en la industria hotelera. Sin embargo este estudio ha sido llevado a cabo desde una perspectiva cultural organizacional, no nacional. Por ello, en las siguientes páginas pasamos a analizar la investigación empírica revisada en los primeros tres capítulos que ha sido llevada a cabo desde una perspectiva cross-cultural. Esto nos permitirá entender cómo se ha estado desarrollando la investigación cross-cultural en torno a la CIM, las TIC, el valor de marca y las dimensiones del valor de marca.

4.2.2. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a la CIM, las TIC, el valor de marca y sus dimensiones

La aproximación cross-cultural puede abarcar distintos ámbitos de trabajo, como por ejemplo: a) investigación de marketing internacional (centrada en aspectos internacionales); b) investigación en el extranjero (desarrollada en un país diferente al de procedencia del equipo investigador); c) investigación multinacional (realizada en todos o en los principales países donde está representada la compañía); y otros ámbitos similares (Malhotra et al., 1996).

Teniendo en cuenta estos criterios, a partir de la revisión empírica llevada a cabo en cada uno de los primeros tres capítulos en torno a las variables objeto de estudio de esta tesis doctoral, identificamos una serie de contribuciones que han sido propuestas desde una perspectiva cross-cultural. Así, encontramos un número considerable de estudios que han adoptado la cultura nacional o el país de origen en su investigación. Entre ellos, seis examinaron la CIM, siete las TIC, seis estudiaron el valor de marca y otros nueve analizaron alguna de las dimensiones del valor de marca que han sido identificadas en la literatura como su componente significativa (p.e. la calidad, la imagen, la lealtad, la confianza y el compromiso). Encontramos que los estudios empíricos en torno a la CIM y las TIC han sido desarrollados en distintos países, llegando a comparar, una mayoría de ellos, la medida en la que han sido implementados dichos constructos en cada país. En cambio, las contribuciones en torno al valor de marca y sus dimensiones se han centrado, en líneas generales, en comparar la percepción del valor de marca o sus componentes por parte de los huéspedes, empleando su cultura nacional como el criterio en el análisis cross-cultural.

Con respecto al ámbito de estudio, tal y como está reflejado en el Cuadro 34, observamos que una mayoría de los estudios ha analizado las diferencias culturales entre los países angloparlantes (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Paraskevas y Buhalis, 2002; Reid, 2002; Christou, 2003; Ho et al., 2003; Santomà, 2004; García y Gil, 2005; Tsaour et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Eagle et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010) y otras áreas geográficas, o bien han comparado la cultura

occidental con la oriental (p.e. Mattila, 1999; Yoo y Donthu, 2001; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu C. et al., 2012).

De otro lado, las aportaciones que se centraron exclusivamente en la comparación de los países europeos entre sí son relativamente escasas (p.e. Buil et al., 2010; Konečnik y Gartner, 2007), sin embargo, se puede encontrar un mayor número de ellos en las empresas hoteleras (p.e. Frochot y Hughes, 2000; Paraskevas y Buhalis, 2002; Christou, 2003; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Beverland y Luxton, 2005; García y Gil, 2005; Correia y Miranda, 2009; Ruiz et al., 2012; 2013).

En las siguientes páginas analizamos más detenidamente los estudios cross-culturales en torno a la CIM, las TIC, el valor de marca y sus dimensiones.

4.2.2.1. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a la CIM

En relación a los estudios sobre la CIM realizados en distintos países, a partir de la revisión de la literatura observamos que no todos han propuesto un análisis comparado en torno a su implementación en cada país (p.e. Reid, 2002; Dinnie et al., 2010), limitándose a interpretar los datos en su conjunto.

De otro lado, el estudio de Beverland y Luxton (2005), centrado en la adopción de la CIM en las productoras de vino de lujo en Australia, Francia, Líbano, Nueva Zelanda y Portugal, ha concluido que, en líneas generales, todas las empresas mostraron un desajuste entre la imagen proyectada a través de la CIM y sus prácticas internas, a pesar del país donde estaban ubicadas. Asimismo, Eagle et al. (2007), en su estudio sobre la implementación de la CIM en las agencias de publicidad en el Reino Unido y Nueva Zelanda, han demostrado que en ambos países la CIM fue percibida e implementada de forma parecida.

Por su parte, Kerr et al. (2008) han examinado los cursos universitarios sobre la CIM en distintos países del mundo, en concreto, en Australia, Corea, Nueva Zelanda, Taiwán, Reino Unido y Estados Unidos. Los resultados han revelado que existen diferencias relativas al nombre y la estructura del curso, las disciplinas y los niveles de los estudios dentro de los

Cuadro 34. La cultura nacional en la investigación empírica cross-cultural en torno a la CIM, TIC, valor de marca y sus dimensiones: Una revisión (2000-2013)

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
CIM	Reid (2002)	CIM y rendimiento de marca	Australia y Nueva Zelanda	Directores de marketing y marca	No hay análisis cross-cultural comparativo.	<i>International Journal of Wine Marketing</i>
	Beverland y Luxton (2005)	CIM, desajuste intencional y prácticas internas	Australia, Francia, Líbano, Nueva Zelanda, Portugal	Productoras de vino de lujo	En líneas generales, todas las empresas muestran un desajuste entre la imagen proyectada a través de la CIM y las prácticas internas.	<i>Journal of Advertising</i>
	Eagle et al. (2007)	CIM	Reino Unido y Nueva Zelanda	Ejecutivos de agencias de publicidad	En ambos países, la CIM es percibida e implementada de forma parecida.	<i>European Journal of Marketing</i>
	Kerr et al. (2008)	CIM	Australia, Corea, Nueva Zelanda, Taiwán, Reino Unido y EE.UU.	Cursos universitarios de la CIM	Diferencias - el nombre y la estructura del curso, las disciplinas y los niveles de los estudios dentro de los cuales se imparte, los libros utilizados y el contenido del curso. Punto en común - las herramientas de la evaluación de los cursos.	<i>International Journal of Advertising</i>
	Kitchen et al. (2008)	CIM	Corea, EE.UU. y Reino Unido	Directivos de agencias de publicidad y de RR.PP.	Diferencias - el entendimiento del concepto, la clasificación de los puestos de trabajo, los objetivos de venta, la tipología de los clientes, el nivel de implementación, las prioridades en la evaluación, la importancia de las herramientas de la comunicación de marketing, la coordinación entre las principales agencias, las barreras a la implementación, la evaluación del programa CIM y los sistemas de compensación económica. Punto en común - ausencia de una disciplina global que podría proporcionar una evaluación estandarizada de la CIM.	<i>Journal of Advertising Research</i>
	Dinnie et al. (2010)	CIM y <i>branding</i> de naciones	Cinco países de Asociación de Naciones del Sureste Asiático	Miembros de organizaciones representantes	No hay análisis cross-cultural comparativo.	<i>International Marketing Review</i>
TIC	Paraskevas y Buhalis (2002)	TIC y aplicaciones de los proveedores de servicios	Reino Unido y Grecia	Directores de hoteles independientes	No hay análisis cross-cultural comparativo.	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
TIC	Ho et al. (2003)	Respuesta a los correos electrónicos	EE.UU, Canadá, México y el Caribe	Correos electrónicos de 100 hoteles	No hay análisis cross-cultural comparativo.	<i>Journal of Services Marketing</i>
	Fuentes et al. (2004)	Páginas web	España y Portugal	Mayores cadenas hoteleras	España - mayor accesibilidad de las páginas web, mayor segmentación, más posibilidades de búsqueda avanzada, más información, mayor uso de servidores seguros y mayor exposición de políticas de seguridad. Portugal - mayor uso de <i>metatags</i> , más páginas con mapas web y el botón de "home page" y más páginas en inglés. Punto en común - iguales posibilidades de realizar reservas online.	<i>Actas TuriTec 2004</i>
	Santomà (2004)	Calidad de comunicación con clientes y TIC	España, (Barcelona), Francia (Paris), Alemania (Berlín), Inglaterra (Londres) e Italia (Roma)	Hoteles de cuatro y cinco estrellas	España - la mayor tasa de respuesta al correo electrónico, el peor trato recibido en la respuesta, baja calidad de comunicación, baja penetración de Internet, alta oferta de acceso a Internet y alto acceso inalámbrico. Francia - baja tasa de respuesta, alto trato recibido en la respuesta, la mejor calidad de comunicación, baja penetración de Internet, alta oferta de acceso a Internet y bajo acceso inalámbrico. Italia - la menor tasa de respuesta, alto trato recibido en la respuesta, la peor calidad de comunicación, baja penetración de Internet, baja oferta de acceso a Internet y bajo acceso inalámbrico. Inglaterra - baja tasa de respuesta, el mejor trato recibido en la respuesta, baja calidad de comunicación, alta penetración de Internet, baja oferta de acceso a Internet y bajo acceso inalámbrico. Alemania - alta tasa de respuesta, bajo trato recibido en la respuesta, baja calidad de comunicación, alta penetración de Internet, alta oferta de acceso a Internet y alto acceso inalámbrico.	<i>Actas TuriTec 2004</i>
	Dwivedi et al. (2007)	Software social (blogs, foros, y comunidades online)	Europa* e India	Mensajes online sobre dos hoteles de cinco estrellas	No hay análisis cross-cultural comparativo.	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>

EL ENFOQUE CROSS-CULTURAL EN MARKETING Y EN EL ENTORNO HOTELERO

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
TIC	Ruiz et al. (2012)	TIC y lealtad	España y Croacia	Directivos y huéspedes de hoteles de cuatro y cinco estrellas	España - relaciones positivas y significativas entre el uso de hardware, software y equipamiento al servicio del huésped por parte del hotel y la percepción de los clientes acerca del grado del avance y de la alineación de las TIC del establecimiento. Croacia - relaciones positivas y significativas entre el uso del equipamiento al servicio del huésped por parte del hotel y la percepción del avance y de la alienación de las TIC y la lealtad del huésped.	<i>Journal of Marketing Trends</i>
	Ruiz et al. (2013)	TIC	España y Croacia	Directivos de hoteles de cuatro y cinco estrellas	Mayor implementación de las TIC en hoteles españoles, si bien se observan puntuaciones más elevadas de algunos ítems en la muestra croata.	<i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i>
VALOR DE MARCA	Yoo y Donthu (2001)	Valor de marca multidimensional y global	Americanos, coreanos y coreanos-americanos	Estudiantes	Entre las dimensiones identificadas del valor de marca, la calidad percibida es el factor más importante entre los americanos y coreanos-americanos, mientras que la lealtad hacia la marca es el factor más importante entre los coreanos.	<i>Journal of Business Research</i>
	Konečnik y Gartner (2007)	Valor de marca de destino	Croatas y alemanes	Potenciales turistas de Eslovenia	Croatas - la imagen es mejor entendida como una variable compuesta por dos dimensiones. El tiempo transcurrido desde la última visita no es un indicador importante de la lealtad conductual. La notoriedad es la dimensión menos significativa, mientras la lealtad actitudinal es la dimensión más significativa en la creación del valor de marca. Alemanes - la imagen es mejor entendida como una variable compuesta por tres dimensiones. El tiempo transcurrido desde la última visita es un indicador importante de la lealtad conductual. La calidad es la dimensión más significativa, mientras la lealtad conductual es la dimensión menos significativa del valor de marca. Puntos en común- en ambas muestras, la lealtad consiste en dos dimensiones, mientras la calidad y la notoriedad son unidimensionales.	<i>Annals of Tourism Research</i>

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
VALOR DE MARCA	Jung y Sung (2008)	Valor de marca multidimensional y global	Americanos, coreanos en Corea y coreanos en América	Estudiantes	Diferencias - las puntuaciones de la calidad percibida y de la notoriedad de marca/las asociaciones son significativamente mayores en la muestra de americanos, respecto a la muestra de coreanos en América. Para ambas muestras de Corea, la lealtad es la dimensión más importante del valor de marca. Punto en común - la lealtad hacia la marca muestra una correlación positiva con la intención de compra en las tres muestras estudiadas.	<i>Journal of Fashion Marketing and Management</i>
	Oliveira et al. (2008)	Valor de marca y el rendimiento de la marca	Brasileños y británicos	Consumidores	En Brasil es más fácil poner la marca a unos ciertos productos (p.e. chocolate y suavizante) que a otros (p.e. habas y galletas). En el Reino Unido es más fácil poner la marca a las habas que a las galletas.	<i>The Service Industries Journal</i>
	Buil et al. (2010)	Valor de marca	Espanoles y británicos	Consumidores	Diferencias - la notoriedad no tiene una influencia significativa en la muestra inglesa, mientras presenta un efecto negativo y significativo en España. Las asociaciones organizacionales solo influyen de manera significativa en el Reino Unido. Puntos en común - la lealtad y dos sub-dimensiones de las asociaciones de la marca (el valor percibido y la personalidad de la marca) contribuyen a la formación del valor de marca de forma positiva y significativa en ambos países. La calidad percibida no ejerce una influencia significativa sobre el valor de marca en ningún país.	<i>Cuadernos de Gestión</i>
	Hsu C. et al. (2012)	Valor de marca de hotel	Chinos y otros	Huéspedes de hoteles de cuatro y cinco estrellas en China	Chinos - existen relaciones positivas y significativas entre: a) calidad - lealtad y b) notoriedad - lealtad y no significativas entre: a) confianza - lealtad. Otros - existen relaciones positivas y significativas entre: a) confianza - lealtad y no significativas entre: a) calidad - lealtad y b) notoriedad - lealtad. Similitudes - existen relaciones positivas y significativas entre: a) imagen - lealtad; b) fiabilidad de marca - lealtad; y c) lealtad - intención de elegir la marca.	<i>Journal of Travel Research</i>

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA	Frochot y Hughes (2000)	Calidad percibida - HISTOQUAL	Inglaterra y Escocia	Huéspedes de tres casas históricas	La rigurosidad de la escala variaba en función del establecimiento, no de su país de origen, siendo parecida en el primer y el tercer establecimiento, uno ubicado en Inglaterra y otro en Escocia y distinta en el segundo establecimiento, ubicado en Escocia. En este último, la escala consistía en tres dimensiones, en lugar de cinco, en concreto: a) tangibles/comunicación; b) capacidad de respuesta; y c) consumibles/empatía.	<i>Tourism Management</i>
	Mattila (2000)	Calidad de servicio	Occidentales y asiáticos	Huéspedes de hoteles de lujo en Singapur	Diferencias - los asiáticos han evaluado con las puntuaciones más bajas la calidad de servicio de hoteles y sus restaurantes, comparado con los huéspedes occidentales. Punto en común - el género de los huéspedes no ha ejercido un impacto sobre dichas evaluaciones.	<i>Journal of Hospitality & Tourism Research</i>
	Christou (2003)	Imagen, reputación, lealtad	Reino Unido (Londres), Grecia (Atenas) y Alemania (Múnich)	Huéspedes de hoteles	En los tres países estudiados, el grado de la lealtad de los clientes aumenta cuando la reputación y la imagen del hotel son muy favorables.	<i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i>
	García y Gil (2005)	Expectativas/rendimiento respecto a los atributos del servicio hotelero, satisfacción e intenciones conductuales	Espanoles, alemanes, franceses y británicos	Visitantes de Benidorm	Diferencias - según Hofstede, España, Francia y Alemania muestran alto grado de aversión a la incertidumbre - los turistas procedentes de estos países tienen mayores expectativas sobre los atributos relativos a las comidas y bebidas. España y Francia muestran baja masculinidad - los turistas procedentes de estos países son más leales. Punto en común - las diferencias no han resultado estadísticamente significativas al investigar la satisfacción.	<i>Papers de Turisme</i>
	Tsaur et al. (2005)	SERVQUAL e intenciones conductuales	"Patrimonio inglés", europeos y asiáticos	Turistas de 26 países	Grupo "patrimonio inglés" - percibe mejor la calidad del servicio del hotel que los grupos europeos y asiáticos, es más leal y muestra mayor disponibilidad a pagar un precio adicional. Grupo asiático - es más inclinado a las respuestas externas (recurso a la competencia y quejas a los terceros). Puntos en común - no existen diferencias significativas en cuanto a la intención de cambio y respuestas internas (quejas al personal del hotel). En líneas generales, en los tres grupos la calidad de servicio ha influido de forma significativa y positiva sobre las intenciones conductuales.	<i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i>

	AUTORES	CONCEPTOS	PAÍSES/NACIONES	MUESTRA	RESULTADOS	REVISTA
DIMENSIONES DEL VALOR DE MARCA	Yuksel et al. (2006)	Tendencia a la queja, lealtad	Turcos, holandeses, británicos e israelís	Huéspedes de hoteles en Bodrum, Kusadasí y Antalya y turistas internacionales en un aeropuerto	Los británicos y los turcos han mostrado más tendencia a la “queja oral” (queja al personal del hotel, solicitud de intervención del director y queja a los terceros). Holandeses e israelís han preferido cambiar el hotel en un futuro. Punto en común - no se han mostrado diferencias en la lealtad.	<i>Tourism Management</i>
	Ngai et al. (2007)	Tendencia a la queja, comunicación boca-oído	Asiáticos y no-asiáticos	Visitantes que previamente se han alojado en hoteles de Hong Kong, China	Los asiáticos tienen menos tendencia a la queja, están menos familiarizados con los “canales de quejas” y tienen más tendencia a hacer los comentarios boca-oído negativos que los no-asiáticos. Existen relaciones positivas entre “el factor que estimula las quejas” y la nacionalidad de los huéspedes de un lado y entre “el método eficaz de gestión de quejas” y la nacionalidad de otro.	<i>European Journal of Marketing</i>
	Fisher et al. (2010)	Compromiso, satisfacción, comportamiento ciudadano organizacional	México y China	Empleados de cadenas hoteleras ubicadas en dos países	México - altos niveles de rentabilidad y satisfacción de los huéspedes están acompañados con altos niveles de: a) compromiso organizacional de los empleados; b) satisfacción de los empleados; y c) comportamiento ciudadano organizacional. China - bajos niveles de rentabilidad y altos valores de satisfacción de los huéspedes (pero menores que en México) están acompañados con bajos niveles de: a) compromiso organizacional de los empleados b) satisfacción de los empleados; y c) comportamiento ciudadano organizacional. Las diferencias se mostraron estadísticamente significativas.	<i>International Journal of Hospitality Management</i>
	Chathoth et al. (2011)	Confianza	Estados Unidos e India	Empleados de hoteles	Diferencias - las percepciones de “la integridad” por parte de los empleados en hoteles en Estados Unidos han sido significativamente menores de las percepciones de los empleados indios. Otras dos dimensiones también alcanzaron valores menores en hoteles en Estados Unidos, sin embargo, estas diferencias no han resultado significativas. Puntos en común - en ambos países, la confianza de los empleados consiste en tres dimensiones: a) la integridad; b) el compromiso; y c) la confiabilidad.	<i>International Journal of Hospitality Management</i>

*No se especifican los países; ** Entre los occidentales se encuentran los americanos, los canadienses, los australianos, los británicos y los escandinavos, mientras los asiáticos son chinos e indios.

Fuente: Elaboración propia

cuales se imparte, los libros utilizados y el mismo contenido del curso. De otro lado, han observado similitudes en el empleo de las herramientas de evaluación de los cursos

Por su parte, Kitchen et al. (2008) han comparado la adopción de la CIM en Corea, Estados Unidos y Reino Unido, concluyendo que en ningún país existe una disciplina global que podría proporcionar una evaluación estandarizada de la CIM. Además, observaron una serie de diferencias relacionadas con los siguientes aspectos: a) el entendimiento del concepto; b) la clasificación de los puestos de trabajo que se encargan de la CIM; c) los objetivos de venta; d) la tipología de los clientes; e) el nivel de la implementación; f) las prioridades en la evaluación; g) la importancia de las herramientas de la comunicación de marketing asignadas; h) la coordinación entre las principales agencias; i) las barreras a la implementación; j) la evaluación del programa CIM implementado; y k) los sistemas de compensación económica. Los autores han destacado que la problemática principal reside en las diferencias relacionadas con el entendimiento de la CIM y, en consecuencia, la falta de una definición global del concepto y su puesta en práctica. Así, mientras las agencias en Corea y Reino Unido consideraron que el objetivo principal de la CIM es la coherencia en comunicación, en las agencias estadounidenses la CIM ha sido concebida como una forma de organizar los negocios relacionados con el marketing.

Para concluir, observamos que los países más involucrados en los estudios cross-culturales en torno a la CIM han sido: a) Nueva Zelanda (p.e. Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008); b) Australia (p.e. Reid, 2002; Beverland y Luxton, 2005; Kerr et al., 2008); c) Reino Unido (p.e. Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008); d) Estados Unidos (p.e. Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008); y e) Corea (p.e. Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008).

4.2.2.2. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las TIC

Entre los estudios cross-culturales que han analizado las TIC en hoteles, igual que en el caso de la CIM, observamos que algunos de ellos no han realizado un análisis comparativo entre los países involucrados (p.e. Paraskevas y Buhalis, 2002; Ho et al., 2003; Dwivedi et al., 2007).

Por su parte, Fuentes et al. (2004) han comparado las páginas web de mayores cadenas hoteleras ubicadas en España y Portugal, concluyendo que, en el caso español, las páginas web tuvieron una mayor accesibilidad, segmentación y exposición de políticas de seguridad, un mayor uso de servidores seguros y una mejor oferta de la información y más posibilidades de búsqueda avanzada. De otro lado, las páginas web de las cadenas hoteleras portuguesas mostraron un mayor uso de *metatags* para optimizar su aparición en los buscadores y una mayor disponibilidad de los mapas web y del botón de "home page". Además, en comparación con las cadenas españolas, ofrecieron en mayor medida la información en inglés.

Además, Santomà (2004) ha estudiado la calidad de la comunicación y las TIC en hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en cinco capitales europeas: Barcelona, París, Londres, Berlín y Roma. Los resultados han revelado que Barcelona se encuentra en un país con una baja penetración de Internet, pero la mayor tasa de respuesta a los correos electrónicos enviados por los hoteles, al igual que una alta oferta de acceso a Internet en general y de acceso inalámbrico en particular. Sin embargo, los hoteles en Barcelona han mostrado el peor trato en la respuesta y una baja calidad de comunicación. Al contrario, los hoteles de París tuvieron una baja tasa de respuesta, pero alto trato recibido en la misma y la mejor calidad de comunicación, si bien se trata de un país con baja penetración de Internet y con baja conexión Wi-Fi en hoteles. Por su parte, Londres se encuentra en un país con una alta penetración de Internet, pero sus hoteles tienen baja oferta de acceso a Internet y bajo nivel de acceso inalámbrico. Los hoteles mostraron una baja tasa de respuesta, pero el mejor trato recibido. De otro lado, Berlín, pertenece a un país con alta penetración de Internet, los hoteles están caracterizados por tener alta oferta de acceso a Internet y alta tasa de respuesta. Sin embargo, la calidad de comunicación y el trato recibido han sido bajos. Por último, los resultados han demostrado que Roma se encuentra en un país con baja implantación de Internet, sus hoteles ofrecen bajo acceso a Internet y baja conexión WiFi, mostraron la menor tasa de respuesta, pero con un alto trato recibido en la misma.

De otro lado, Ruiz et al. (2012) han analizado la relación entre la utilización de diversas aplicaciones TIC por los hoteles en sus relaciones con los principales clientes, con respecto a

la valoración de los huéspedes de dichas tecnologías y la lealtad de los mismos hacia el establecimiento, comparando los resultados de hoteles ubicados en España y Croacia. Así, en la muestra española se corroboraron relaciones positivas y significativas entre el uso de hardware, software y equipamiento al servicio del huésped por parte del hotel y la percepción de los clientes acerca del grado de avance y alineación de las TIC del establecimiento. En la muestra croata, los resultados mostraron relaciones positivas y significativas entre el uso del equipamiento al servicio del huésped por parte del hotel y la percepción del avance en las TIC, la alineación de las TIC y la lealtad del huésped. Similarmente, Ruiz et al. (2013) han analizado en qué medida los hoteles de categoría superior ubicados en destinos turísticos consolidados (p.e. España) y emergentes (p.e. Croacia) pueden utilizar ciertas tecnologías como elementos de renovación o diferenciación. Los resultados han revelado que los hoteles españoles mostraron una mejor implementación de las TIC, si bien algunas soluciones tecnológicas fueron adoptadas en mayor medida en la muestra croata (p.e. el uso de ordenadores, telefonía móvil, caja registradora telefónica, programas de ofimática, sistemas de seguridad de página web, sistema de televigilancia, pantallas LCD y telefonía digital al servicio del huésped).

Con todo, observamos que, a la hora de estudiar las TIC, los países más analizados bajo una aproximación cross-cultural han sido: a) España (p.e. Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Ruiz et al., 2012; 2013); b) Croacia (p.e. Ruiz et al., 2012; 2013); y c) Italia (p.e. Santomà, 2004).

4.2.2.3. La cultura nacional en la investigación empírica en torno al valor de marca

A diferencia de las investigaciones cross-culturales en torno a la CIM y las TIC, que se han centrado en comparar la implementación de dichas variables en distintos países, tal y como hemos indicado antes, observamos que los estudios cross-culturales en torno al valor de marca se han enfocado en las nacionalidades de los consumidores en lugar del país de ubicación de las empresas estudiadas. Entre ellos, encontramos uno que ha sido realizado en el sector turístico (p.e. Konečnik y Gartner, 2007), uno llevado a cabo en la industria hotelera

(p.e. Hsu C. et al., 2012) y cuatro en otros ámbitos (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Jung y Sung, 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010).

Así, Yoo y Donthu (2001), en su experimento llevado a cabo entre estudiantes americanos, coreanos y coreanos-americanos, han encontrado que diferentes culturas atribuyeron diferentes niveles de importancia a las dimensiones del valor de marca. Así, la calidad percibida era el factor más importante entre los americanos y coreanos-americanos, mientras que la lealtad hacia la marca ha sido la dimensión más importante del valor de marca entre los coreanos. Por ello, como los mismos autores indicaron, la generalización de su modelo es limitada desde la perspectiva cross-cultural. Esto implica que las estrategias de marketing relacionadas con el valor de marca deben centrarse en las diferentes dimensiones del concepto en cada cultura. De forma parecida, Jung y Sung (2008) han examinado la percepción del valor de marca multidimensional y del valor de marca global en un experimento entre tres grupos de estudiantes: americanos, coreanos en Corea y coreanos en América. Según los resultados obtenidos, las puntuaciones de la calidad percibida y de la dimensión que combina la notoriedad de marca con las asociaciones, han sido significativamente mayores en la muestra de americanos, respecto a la muestra de coreanos en América. De otro lado, para ambas muestras de Corea, la lealtad ha sido la dimensión más importante del valor de marca. Con respecto a la relación entre las dimensiones del valor de marca y la intención de compra, la lealtad hacia la marca ha mostrado una correlación positiva con la intención de compra en las tres muestras.

Por su parte, Oliveira et al. (2008) han mostrado que las relaciones entre el valor de marca basado en el consumidor y el rendimiento de la marca, dependerán del contexto cultural en el que ocurren. Así, según su estudio, en Brasil ha sido más fácil poner la marca a ciertos productos (p.e. chocolate y suavizante), que a otros (p.e. habas y galletas). Asimismo, en el Reino Unido ha sido más fácil poner la marca a las habas que a las galletas.

De otro lado, el estudio de Buil et al. (2010) ha sido llevado a cabo entre los españoles y los británicos. Un total de 411 individuos de cada grupo han evaluado cuatro categorías de producto (refrescos, ropa y calzado deportivo, productos electrónicos y automóviles). Los resultados han demostrado que, de un lado, la lealtad y, de otro lado, el valor percibido y la

personalidad de la marca, entendidas como dos sub-dimensiones de las asociaciones de la marca, contribuyeron a la creación del valor de marca de forma positiva y significativa tanto entre los españoles como entre los británicos. Además, los resultados han demostrado que la calidad percibida no ejerce una influencia significativa sobre el valor de marca en ningún país. De otro lado, las principales diferencias entre las dos muestras radicaron en la notoriedad, que no ha mostrado tener influencia significativa entre los británicos, mientras ha ejercido un efecto negativo y significativo entre los españoles. Además, las asociaciones organizacionales sólo influyeron de manera significativa al valor de marca en la muestra británica.

Con respecto a las aportaciones cross-culturales sobre el valor de marca en el sector turístico, Konečnik y Gartner (2007) han analizado cómo se forma el valor de marca de un destino (Eslovenia), a partir de las percepciones de dos grupos de potenciales turistas del país, en concreto, croatas y alemanes. Los resultados han demostrado que la creación del valor de marca de un destino cambia según el entorno cultural de los turistas. Así, en la muestra croata, la imagen ha sido mejor entendida como una variable compuesta por dos dimensiones, mientras en la muestra alemana, ha sido concebida a través de tres dimensiones distintas. Además, a diferencia de la muestra alemana, el tiempo transcurrido desde la última visita al país no ha parecido ser un indicador importante de la lealtad conductual de los croatas. Asimismo, según los croatas, la notoriedad ha sido la dimensión menos significativa, mientras la lealtad actitudinal era la dimensión más significativa en la creación del valor de marca. En cambio, según los alemanes, la calidad representaba la dimensión más significativa, mientras la lealtad conductual era la dimensión menos significativa en el proceso de la creación del valor de marca de Eslovenia. Lo único que las dos muestras tenían en común es la composición de la lealtad, la calidad y la notoriedad. Así, en ambas muestras, la lealtad consistía en dos dimensiones, mientras la calidad y la notoriedad eran uni-dimensionales.

Por último, encontramos un estudio, elaborado por Hsu C. et al. (2012), que ha abordado el valor de marca del hotel desde el enfoque cross-cultural. Los autores han examinado las percepciones de los huéspedes de cuatro y cinco estrellas en China, reagrupándolos en dos

grupos: chinos y otros. Los resultados han mostrado que las relaciones causales entre distintas variables cambian en las dos submuestras examinadas. Así, en el caso de la submuestra compuesta por los chinos, se han corroborado las relaciones positivas y significativas entre la calidad y la lealtad de un lado y la notoriedad y la lealtad de otro, mientras la relación entre la confianza con la gerencia y la lealtad no ha sido significativa. Al contrario, en la submuestra representada por huéspedes de otras naciones, se han mostrado relaciones no significativas entre la calidad y la lealtad por una parte, y la notoriedad y la lealtad por otra. Además, a diferencia de la muestra china, la relación entre la confianza con la gerencia y la lealtad ha sido significativa. Por último, los resultados han mostrado que en ambas muestras las relaciones han sido positivas y significativas entre: a) la imagen y la lealtad; b) la fiabilidad de marca y la lealtad; y c) la lealtad y la intención de compra.

Con todo, podemos concluir que, las nacionalidades más investigadas en torno al valor de marca desde la perspectiva cross-cultural han sido: a) americanos (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Jung y Sung, 2008); b) coreanos (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Jung y Sung, 2008); c) británicos (p.e. Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010); y d) croatas (p.e. Konečnik y Gartner, 2007).

4.2.2.4. La cultura nacional en la investigación empírica en torno a las dimensiones del valor de marca

Junto a la investigación empírica cross-cultural en torno al valor de marca, encontramos algunos estudios desarrollados en las empresas hoteleras, que han examinado diferencias culturales relativas a algunas de las dimensiones del concepto, tales como la calidad, la imagen, la lealtad, la confianza y el compromiso, siendo la calidad percibida el constructo más investigado.

En este sentido, los resultados empíricos del estudio desarrollado por Mattila (2000) han demostrado que los asiáticos han evaluado con las puntuaciones más bajas la calidad de servicio de hoteles y sus restaurantes, comparado con los huéspedes occidentales. Al contrario de lo previsto, el género de los huéspedes no ha ejercido un impacto sobre dichas evaluaciones. Mattila (2000) ha sugerido que la baja evaluación de los huéspedes asiáticos se puede explicar a través de las dimensiones culturales propuestas por Hall (1976) y Hofstede

(1991), en concreto, el elevado contexto de comunicación y la elevada distancia al poder, respectivamente. En este sentido, los asiáticos pertenecen a las culturas de alto contexto, donde la comunicación no-verbal es más importante que la comunicación explícita. Por este motivo, ponen un fuerte énfasis en la calidad de la interacción a la hora de evaluar el servicio. Además, debido a la elevada distancia al poder, los asiáticos esperan y aceptan las diferencias de estatus entre los consumidores y los empleados del hotel. Por ello, esperan ser tratados como clientes valorables, a pesar del tipo del servicio que ofrece el hotel.

Por su parte, Frochot y Hughes (2000) han estimado su escala HISTOQUAL, elaborada para medir la calidad percibida, entre los huéspedes que se alojaron en tres casas históricas ubicadas en Inglaterra y Escocia. Los resultados indicaban que la rigurosidad de la escala variaba en función del establecimiento, no del país donde estaba ubicado. Así, la estructura de cada dimensión de la escala HISTOQUAL era parecida en el primer y el tercer establecimiento, uno ubicado en Inglaterra y otro en Escocia. En el caso del segundo establecimiento, ubicado en Escocia, la escala consistía en tres dimensiones en lugar de cinco, en concreto: a) tangibles/comunicación, que se solaparon en una dimensión; b) capacidad de respuesta; y c) consumibles/empatía, también combinadas en una dimensión.

Del mismo modo, Tsaour et al. (2005) han observado diferencias significativas entre los tres grupos culturales en cuanto a las percepciones de las cinco dimensiones de SERVQUAL e intenciones conductuales (lealtad, disponibilidad de pagar un precio adicional y respuestas externas al problema). El grupo denominado “patrimonio inglés” ha percibido mejor la calidad del servicio que los grupos europeos y asiáticos, ha sido más leal y ha mostrado mayor disponibilidad a pagar un precio adicional, mientras que el grupo asiático estaba más inclinado a las respuestas externas (recurso a la competencia y quejas a terceros). Los resultados no han demostrado diferencias significativas en cuanto a las otras dos dimensiones de las intenciones conductuales: intención de cambio y respuestas internas (quejas al personal del hotel). Además, en líneas generales, en los tres grupos, la calidad de servicio ha influido de forma significativa y positiva sobre las intenciones conductuales.

De otro lado, Christou (2003) ha estudiado la reputación y la imagen del hotel y la lealtad del huésped en hoteles de Reino Unido, Grecia y Alemania. Los resultados han revelado que

en los tres países estudiados, el grado de la lealtad de los clientes ha aumentado cuando la reputación y la imagen del hotel han sido muy favorables.

Además, García y Gil (2005) han evidenciado diferencias significativas al investigar las expectativas, la satisfacción y las intenciones conductuales entre turistas españoles, alemanes, franceses y británicos que se alojaron en hoteles de Benidorm. Las autoras han procedido a la explicación de la cultura de origen del turista a partir del modelo de cinco dimensiones de Hofstede. Los resultados han demostrado que España, Francia y Alemania son culturas con alto grado de aversión a la incertidumbre y que los turistas procedentes de estos países tienen mayores expectativas sobre los atributos relativos a las comidas y bebidas. Asimismo, los resultados han identificado España y Francia como los países de baja masculinidad, evidenciando que los turistas procedentes de estos países son más leales. Al investigar el comportamiento de la variable satisfacción, las diferencias no han resultado estadísticamente significativas.

Yuksel et al. (2006) han confirmado que la tendencia a la queja y el comportamiento del huésped cambian según su país de origen (Turquía, Holanda, Gran Bretaña e Israel). Así, los huéspedes británicos y turcos han mostrado más tendencia a la queja oral (quejas al personal del hotel, solicitud de intervención del director y quejas a terceros), mientras los huéspedes holandeses e israelíes han preferido cambiar de hotel en un futuro. Por otra parte, los resultados no han mostrado diferencias en cuanto a la lealtad.

En la misma línea, Ngai et al. (2007) han concluido que los huéspedes asiáticos tienen menos tendencia a la queja, que están menos familiarizados con los “canales de quejas” y que tienen más tendencia a hacer comentarios boca-oído negativos que los huéspedes no-asiáticos. El estudio también ha confirmado la relación positiva entre “el factor que estimula las quejas” y la nacionalidad de los huéspedes de un lado, y entre “el método eficaz de gestión de quejas” y la nacionalidad de los huéspedes de otro.

Por su parte, Fisher et al. (2010) han analizado el compromiso organizacional, la satisfacción y el comportamiento ciudadano organizacional, este último entendido como la conducta que un individuo ejerce porque quiere, puesto que no forma parte de su trabajo

(Organ, 1988). Los autores han comparado estas variables en cadenas de hoteles en México – caracterizadas por altos niveles de rentabilidad y de satisfacción de los huéspedes y China – donde los niveles de rentabilidad de los hoteles son mucho más bajos, mientras la satisfacción de los huéspedes es ligeramente más baja con respecto a México. Los resultados han mostrado altos niveles en las variables estudiadas en México, es decir, el compromiso organizacional de los empleados, su satisfacción y el comportamiento ciudadano organizacional, a diferencia de China, donde los valores obtenidos han sido más bajos. Además, estas diferencias se mostraron estadísticamente significativas.

Por último, el trabajo de Chathoth et al. (2011) ha investigado la confianza de los empleados en hoteles de Estados Unidos e India, llegando a demostrar que, a pesar de su cultura nacional, los empleados han percibido la confianza a partir de las tres dimensiones identificadas: a) la integridad; b) el compromiso; y c) la confiabilidad. Por tanto, independientemente de la ubicación del hotel y de la cultura nacional de los empleados, la confianza ha sido percibida de la misma manera en distintos contextos culturales. No obstante, se observaron algunas diferencias respecto a niveles de percepción de las variables estudiadas. Así, la percepción de “la integridad” por parte de los empleados en hoteles ubicados en Estados Unidos ha sido significativamente menor que la percepción de los empleados que trabajaban en hoteles en India. Otras dos dimensiones también alcanzaron valores menores en hoteles en EE.UU, sin embargo, estas diferencias no han resultado significativas.

Entre este último grupo de estudios, centrados en alguna variable que en la literatura ha sido identificada como una dimensión del valor de marca, observamos que las percepciones y los comportamientos de los británicos (p.e. Frochot y Hughes, 2000; Christou, 2003; García y Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel, 2006) y de los asiáticos (p.e. Mattila, 1999; Tsaur et al., 2005; Ngai et al., 2007) han sido los más investigados.

4.3. Conclusiones del Capítulo 4

- La cultura es un constructo complejo y universal, pero al mismo tiempo específico de cada grupo humano, conceptualizado como un sistema de conocimientos, creencias, valores, costumbres y símbolos, mediante los cuales los individuos se identifican como miembros de la sociedad a la que pertenecen.
- Desde la literatura destacan distintos modelos de dimensionalización de la cultura. Entre ellos, el más referenciado es el modelo de Hofstede, que identifica las siguientes cinco dimensiones de la cultura: a) *Distancia al poder*, vinculada a las cuestiones de las desigualdades en las relaciones humanas; b) *Aversión a la incertidumbre*, entendida como la medida en que los individuos se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas e inciertas; c) *Individualismo-Colectivismo*, asociada con el nivel de la integración de los individuos en grupos primarios; d) *Masculinidad-Feminidad*, relacionada con la división de roles emocionales entre hombres y mujeres; y e) *Orientación a largo plazo-Orientación a corto plazo*, que se refiere a la medida en que los miembros de un país muestran la tendencia a adoptar las virtudes orientadas hacia una recompensa futura frente a las virtudes orientadas al presente o los éxitos del pasado (Hofstede, 1980; 2001; Hofstede y Hofstede, 2005).
- Existe un consenso en la literatura acerca del empleo de la nacionalidad como un criterio de medida en la investigación cross-cultural, puesto que presenta la ventaja de ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable. Con respecto a la investigación cross-cultural en Europa, hay una tendencia general a considerar los países europeos como un conjunto bastante homogéneo en términos culturales.
- Tras una extensa revisión de los estudios que incorporan la cultura en la investigación empírica hotelera, Chen et al. (2012) han concluido que una mayoría de ellos se ha centrado en la cultura nacional, organizacional y cross-cultural. Con respecto a la cultura nacional, los temas de investigación abarcan numerosas disciplinas y han recibido la mayor atención. Asimismo, la mayoría de los estudios cross-culturales han comparado las

culturas nacionales en función de distintas cuestiones a nivel organizativo, mientras pocos estudios han comparado la cultura nacional con otros niveles de cultura. Por último, con respecto a las áreas temáticas, un gran número de estudios revisados por Chen et al. (2012) se ha centrado en la estrategia empleada por los hoteles de un lado (principalmente desde la perspectiva de la cultura organizacional), y la gestión de recursos humanos de otro (principalmente desde la perspectiva de la cultura nacional). Sorprendentemente, pocos estudios han abarcado el área de marketing (principalmente desde la perspectiva cross-cultural).

- A partir de la revisión empírica realizada en cada uno de los primeros tres capítulos, encontramos un total de 30 estudios que han adoptado la cultura nacional o el país de origen en su investigación: seis sobre la CIM, ocho sobre las TIC, siete sobre el valor de marca y otros nueve sobre alguna de las dimensiones del valor de marca, como por ejemplo, la calidad, la imagen, la lealtad, la confianza y el compromiso. Mientras que los estudios empíricos en torno a la CIM y las TIC han sido realizados en distintos países, llegando a comparar, una mayoría de ellos, la adopción de los constructos en cada país, las aportaciones en torno al valor de marca y sus dimensiones se han centrado, en líneas generales, en comparar la percepción del valor de marca o sus componentes por parte de los huéspedes, empleando su nacionalidad como el criterio en el análisis cross-cultural.
- En líneas generales, los estudios previos demostraron que las diferencias entre las culturas nacionales existen y que tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor. En este sentido, podemos concluir que la cultura nacional puede influir en las percepciones e intenciones del huésped.

4.4. Summary of the Chapter 4: Cross-cultural approach to marketing and the hotel context

Culture is a social phenomenon of a multidimensional nature (Donthu and Yoo, 1998). Among different models of culture conceptualization (e.g. Hall, 1976; Hofstede, 1980; Schwartz, 1992; Triandis, 1996; Inglehart, 1998; Trompenaars and Hampden, 1998) the model proposed by Hofstede (1980; 2001) is the most referenced one in the marketing literature.

Hofstede (1980; 2001) identified five dimensions of national culture named: a) Power distance; b) Uncertainty avoidance; c) Individualism/Collectivism; d) Masculinity/Femininity; and e) Long-/Short-term orientation. The *Power distance* dimension can be defined as the extent to which less powerful members of a society accept and expect that power is distributed unequally. Thereby, in large power distance cultures, everyone has his or her rightful place in a social hierarchy. *Uncertainty avoidance* is considered as the extent to which members of a culture feel threatened by uncertainty and ambiguity and, accordingly, try to avoid these situations. Thus, in cultures of strong uncertainty avoidance, there is a need for rules and formality to structure life. Regarding the *Individualism/Collectivism* dimension, this contrast is understood as people looking after themselves and their immediate family only, versus people belonging to in-groups that look after them in exchange for loyalty. In individualistic cultures, one's identity is in the person, whereas in collectivistic cultures, people are "we"-conscious. On the other hand, the *Masculinity/Femininity* contrast is related to a society where the roles of each gender are clearly different. While in a masculine society the dominant values are achievement, performance, and success, in a feminine society caring for others and quality of life are highly valued. Finally, *Long- versus Short-term orientation* is considered as the extent to which a society exhibits a pragmatic future-oriented perspective, where perseverance and thrift are valued, rather than a conventional historic-oriented perspective, based on personal stability, respect for tradition, and the pursuit of happiness.

Although the culture can be classified in different typologies, such as, national, industrial, occupational, corporate, and organizational (Pizam, 1993), there is a general agreement in the literature to consider national culture as criteria of measurement in cross-cultural research, as it is a completely objective and easily observable variable (García, 2012). Furthermore, with regard to the cross-cultural research in Europe, there is a tendency to consider Europe as a whole quite homogeneous in cultural terms (e.g. Ros and Schwartz, 1995; Welzel et al., 2003).

Within the hotel industry, there is a number of studies that considered national culture when comparing different social groups (e.g. Mattila, 1999; 2000; Weiermair and Fuchs, 1999; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; García and Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu C. et al., 2012; Ruiz et al., 2012; 2013), and so on. In this sense, Chen et al. (2012), in their review paper on the development of research on culture in the hotel management field, found that research themes relating to national culture have received the most attention. In particular, those themes involved: a) communication types (e.g. Welsh and Swerdlow, 1992); b) transposition of operational approach (e.g. Hope, 2004); c) business approach (e.g. Jones and McCleary, 2004; Magnini and Ford, 2004; Fisher et al., 2010); d) leadership style (Jayawardena and Haywood, 2003); e) employment pattern (Doherty and Manfredi, 2001); and f) attitudes and perceptions (e.g. Sage, 1985; Lee and Zhao, 2003; Heo et al., 2004; Johns et al., 2007).

In addition, Chen et al. (2012) identified a great number of cross-cultural studies, mainly concerned with comparisons between national cultures (e.g. Jansen, 1996; Armstrong et al., 1997; Connell, 1997; Mattila, 2000; Fisher and Beatson, 2002; Heo et al., 2004; Groschl and Doherty, 2006; Magnini, 2009a), confirming again how prevalent the issue of national culture is in the hotel research context. Finally, with respect to subject areas examined, the authors found that some studies approached the marketing area (mainly from the cross-cultural perspective) and were centered on the following topics: a) client satisfaction (e.g. Manzur and Jogaratnam, 2006); b) service quality (e.g. Armstrong et al., 1997; Siguaw and Enz, 1999; Davidson, 2003); c) relationship marketing (e.g. Lockwood and Jones, 1989; Gilbert and Tsao, 2000; Jones and McCleary, 2007; Osman et al., 2009); d) pricing strategies (e.g. Choi and

Mattila, 2006; Mattila and Choi, 2006; Beldona and Kwansa, 2008; Magnini, 2009b); e) behavior (e.g. Mattila, 2000; Hsieh and Chang, 2005; Hsieh and Tsai, 2009); and f) international marketing (e.g. Penn and Mooney, 1986; Jones and McCleary, 2004).

From these findings we can conclude that there is hardly any empirical evidence on the constructs studied in this thesis within the research on culture in the hotel context. While no studies approached IMC, and ICT in this sense, only few considered some dimensions of brand equity, i.e. quality (e.g. Armstrong et al., 1997; Siguaw and Enz, 1999; Davidson, 2003), and loyalty (e.g. Osman et al., 2009). However, these constructs were mainly approached from the organizational culture perspective. In fact, only Armstrong et al. (1997) compared service quality among different national cultures.

Therefore, to understand the development of cross-cultural research on IMC, ICT, and brand equity and its dimensions, we analyzed the empirical studies reviewed in the first three chapters of this thesis. It should be noted that the cross-cultural approach may include different areas of study, such as: a) international marketing research (centered on international aspects); b) research abroad (in a country different from the origin of the research team); c) multinational research (performed in all or in the main countries where the company is represented); and other similar areas (Malhotra et al., 1996). Considering these aspects, we have identified a considerable number of the reviewed studies adopting the cross-cultural approach. Among them, six studies examined IMC (e.g. Reid, 2002; Beverland and Luxton, 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Dinnie et al., 2010); seven ICT (e.g. Paraskevas and Buhalis, 2002; Ho et al., 2003; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Dwivedi et al., 2007; Ruiz et al., 2012; 2013); six brand equity (e.g. Yoo and Donthu, 2001; Konečnik and Gartner, 2007; Jung and Sung, 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al. 2010; Hsu C. et al., 2012), while other nine analyzed some of the brand equity dimensions, i.e. quality, image, loyalty, trust, and commitment (e.g. Mattila, 2000; Frochot and Hughes, 2000; Christou, 2003; García and Gil, 2005; Tsaour et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011).

We found that studies on IMC and ICT were carried out in different countries and that they usually compared the implementation of both variables in each country. On contrary,

contributions that examined brand equity and its dimensions mainly compared guests' perceptions of the studied constructs, employing their national cultural as a criterion of the cross-cultural analysis. A great part of these studies centered on cultural differences among English-speaking countries (e.g. Yoo and Donthu, 2001; Paraskevas and Buhalis, 2002; Reid, 2002; Christou, 2003; Ho et al., 2003; Santomà, 2004; García and Gil, 2005; Tsaour et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Eagle et al., 2007; Jung and Sung, 2008; Kerr et al., 2008; Kitchen et al., 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010) and other geographical areas, while others compared western and eastern cultures (e.g. Mattila, 1999; Yoo and Donthu, 2001; Tsaour et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Jung and Sung, 2008; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu C. et al., 2012).

On the other hand, some works compared different European countries (e.g. Buil et al., 2010; Konečnik and Gartner, 2007) in the hotel companies (e.g. Frochot and Hughes, 2000; Paraskevas and Buhalis, 2002; Christou, 2003; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Beverland and Luxton, 2005; García and Gil, 2005; Correia and Miranda, 2009; Ruiz et al., 2012; 2013). As these studies showed that differences between national cultures exist and that they have a considerable impact on customer behavior, we can conclude that national culture can influence guests' perceptions and intentions.

PARTE II.
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 5.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.2. CUESTIONES A INVESTIGAR

5.3. HIPÓTESIS Y MODELOS DE RELACIONES CAUSALES

5.3.1. Desarrollo de las hipótesis a partir de la perspectiva del consumidor

5.3.2. La primera serie de hipótesis a investigar

5.3.2.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM

5.3.2.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y las dimensiones primarias del valor de marca

5.3.2.3. Hipótesis sobre las relaciones entre las dimensiones primarias del valor de marca

5.3.2.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio

5.3.3. La segunda serie de hipótesis a investigar

5.3.3.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM

5.3.3.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca

5.3.3.3. Hipótesis sobre las relaciones entre todas las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global

5.3.3.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio

5.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.4.1. Contextualización de la investigación empírica

5.4.1.1. El sector turístico y la industria hotelera en Italia: Una síntesis

5.4.1.2. El sector turístico y la industria hotelera en Croacia: Una síntesis

5.4.2. Metodología del primer estudio empírico en Italia 2011

5.4.2.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles

5.4.2.1.1. La escala de evaluación de la CIM

5.4.2.1.2. La escala de evaluación de las TIC

5.4.2.1.3. Los datos de clasificación de los hoteles

5.4.2.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes

5.4.2.2.1. La escala de evaluación de la CIM

5.4.2.2.2. La escala de evaluación de las TIC

5.4.2.2.3. La escala de las dimensiones primarias del valor de marca

5.4.2.2.4. Los datos de clasificación de los huéspedes

5.4.2.3. Diseño de la muestra y recogida de datos

5.4.3. Metodología del segundo estudio empírico en Croacia 2012

5.4.3.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles

5.4.3.1.1. La escala de evaluación de la CIM

5.4.3.1.2. La escala de evaluación de las TIC

5.4.3.1.3. Los datos de clasificación de los hoteles

5.4.3.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes

5.4.3.2.1. La escala de evaluación de la CIM

5.4.3.2.2. La escala de evaluación de las TIC

5.4.3.2.3. La escala de evaluación del valor de marca y sus dimensiones

5.4.3.2.4. Los datos de clasificación de los huéspedes

5.4.3.3. Diseño de la muestra y recogida de datos

5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 5

5.6. SUMMARY OF THE CHAPTER 5 – DESIGN OF EMPIRICAL INVESTIGATION

A lo largo de este capítulo pretendemos exponer las bases de la investigación desarrollada, concretando las cuestiones y las hipótesis de la investigación. Presentamos dos modelos teóricos cuyas variables clave han sido analizadas a lo largo de los cuatro capítulos previos en un sistema de variables y de relaciones entre las mismas, que debe permitir alcanzar los objetivos de la investigación expuestos en el primer epígrafe de este capítulo.

Paralelamente, se formulan dos series de hipótesis de investigación, que deberán ser contrastadas a la luz de los resultados obtenidos en la fase empírica. Así, de un lado, la primera serie de hipótesis aúna las relaciones entre las TIC, la CIM y las variables que, a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el Capítulo 3, entendemos como las dimensiones primarias del valor de marca del hotel, es decir, la imagen, la calidad y la lealtad. De otro lado, la segunda serie de hipótesis incorpora las dimensiones secundarias del valor de marca en el entorno hotelero, es decir la notoriedad, la confianza y el compromiso, al igual que el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001).

A continuación presentamos el diseño de la metodología de la investigación, empezando con la contextualización de la investigación empírica. Cabe precisar que, con el objetivo de recoger la información necesaria en torno a las cuestiones a investigar y contrastar la hipótesis establecidas, hemos llevado a cabo dos estudios empíricos en dos entornos geográficos distintos – Italia y Croacia. Para ello, hemos diseñado dos cuestionarios distintos para cada uno de los estudios, uno elaborado para los hoteles y otro para los huéspedes. Contrastamos la primera serie de hipótesis en el primer estudio, llevado a cabo en los hoteles de categoría superior en Italia en el año 2011. Conscientes de las limitaciones de ese trabajo, derivadas del análisis de los resultados, y bajo la perspectiva de un trabajo de carácter dinámico que se alimenta con la información generada en su desarrollo, hemos llevado a cabo un segundo estudio empírico en hoteles de categoría superior en Croacia en el año 2012, con el fin de contrastar la segunda serie de hipótesis planteadas.

Para la elaboración de los cuestionarios mostramos las escalas utilizadas para medir la CIM y las TIC, desde la perspectiva de los hoteles y la CIM, las TIC y el valor de marca y sus dimensiones, desde la perspectiva de los huéspedes. Por último, presentamos las conclusiones y el resumen del capítulo en inglés.

5.1. Definición de los objetivos de la investigación

Con el fin de cumplir con los objetivos específicos presentados en la Introducción, a lo largo de los primeros cuatro capítulos hemos presentando los cuatro ejes de análisis que sustentan esta tesis doctoral: a) la Comunicación Integrada de Marketing (CIM); b) las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), consideradas como el antecedente más significativo de la CIM; c) el valor de marca, considerado como la consecuencia de la CIM; y d) la aproximación cross-cultural.

En concreto, a partir de la revisión de la literatura desarrollada a lo largo del Capítulo 1, hemos profundizado en la naturaleza del constructo CIM y en la identificación de sus antecedentes, los principios base que lo fomentan y las dimensiones que contribuyen a su formación, intentando aportar un “*state of the art*” de la investigación en torno a este tópico, cumpliendo así con el primer objetivo específico planteado en la Introducción. Observamos que la CIM se está estudiando e implementando a nivel internacional, si bien todavía faltan evidencias empíricas acerca de su eficacia desde el punto de vista del consumidor.

Por otro lado, ha quedado constancia que las TIC han sido consideradas en la literatura como el factor más significativo que ha provocado la integración de las herramientas de la comunicación de marketing. Por ello, en el Capítulo 2 hemos abordado con más detalle las TIC, centrándonos en su aplicación en la industria hotelera, debido a su elevada repercusión en este entorno específico. De este modo, hemos alcanzado el segundo objetivo específico que planteaba identificar las principales aplicaciones TIC en hoteles, tratar aspectos relativos a la inversión tecnológica y su implementación, y examinar los avances tecnológicos desde una perspectiva relacional, abordando más detenidamente la aparición de la nueva Web social.

De otro lado, a lo largo del Capítulo 3 observamos que el valor de marca, considerado como el resultado directo de la CIM, ha sido estudiado como un constructo multidimensional. En concreto, las principales cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991), es decir, la notoriedad, la imagen, la calidad percibida y la lealtad han sido las más aceptadas y empleadas en la literatura de marketing en general (p.e. Yoo et al., 2000; Yoo y Donthu, 2001; Washburn y Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Pappu et al., 2005; 2006;

Bravo et al., 2006; Jung y Sung, 2008; Chang y Liu, 2009; Buil et al., 2010; Wang et al., 2011) y turística y hostelera en particular (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2004; 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Konečnik y Gartner, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Pike y Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner y Konečnik, 2011; Hyun y Kim, 2011; Malik y Naeem, 2011). Cobb et al. (1995) han agrupado estas dimensiones en función de su perspectiva de estudio. Así, la notoriedad, la imagen y la calidad percibida se pueden entender como variables perceptuales, mientras que la lealtad hacia la marca es considerada como una variable de naturaleza más relacional.

Sin embargo, algunas contribuciones acerca de la creación del valor de marca en la industria hotelera han indicado que la notoriedad no representa una dimensión significativa (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007) y que no influye sobre el valor de marca global del hotel (p.e. So y King, 2010). De otro lado, creemos conveniente incorporar otras dos variables en la conceptualización del valor de marca - la confianza y el compromiso, debido al elevado impacto que ejercen sobre la relación y la lealtad del cliente (Coleman, 1990; Benson, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Barney y Hansen 1995; Handy, 1995; Lewin y Johnston, 1997; Delgado y Munuera, 2000; Harrison, 2001; Hiscock, 2001; Baloglu, 2002; Merrilees y Fry, 2002; Delgado et al., 2003; Fullerton, 2005; Gounaris, 2005; Dimitriades, 2006; Wang et al., 2006; Kim y Ok, 2009; Moliner et al., 2009; Ruiz et al., 2009a), como ha sido mostrado en un gran número de estudios empíricos llevados a cabo en el entorno hotelero (p.e. Kim et al., 2001; Bowen y Shoemaker, 2003; Tideswell y Fredline, 2004; Mattila, 2006; Kimpakorn y Tocquer, 2010; Wilkins et al., 2010; Choi et al., 2011; Tanford et al., 2011; Hsu C. et al., 2012; Leeman y Reynolds, 2012).

Con todo, en este estudio proponemos una nueva aproximación al valor de marca en el contexto de los hoteles, considerando que el constructo contiene tres dimensiones primarias, a saber: a) la imagen; b) la calidad percibida; y c) la lealtad, y tres dimensión secundarias: a) la notoriedad; b) la confianza; y c) el compromiso. A su vez, siguiendo las observaciones de Cobb et al. (1995), sostenemos que la notoriedad, la imagen y la calidad percibida son variables perceptuales, mientras que la confianza, el compromiso y la lealtad son variables relacionales. En este sentido, hemos establecido una aproximación conceptual a la noción

“valor de marca del hotel”, describiendo las dimensiones que lo componen y su repercusión en el entorno hotelero, tal y como ha sido planteado en el tercer objetivo específico de esta tesis doctoral.

Por último, a partir del Capítulo 4, encontramos que existe un consenso en la literatura acerca del empleo de la nacionalidad como un criterio de medida en la investigación cross-cultural, por ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable (véase Cuadro 34). A partir de la revisión de distintos estudios que adoptaron el enfoque cross-cultural en la industria hotelera de un lado, y de las contribuciones en torno a la CIM, las TIC y el valor de marca de otro, observamos que un gran número de evidencias empíricas ha revelado que existen diferencias en las culturas nacionales y que éstas tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor. De ahí concluimos que la nacionalidad puede influir en las percepciones e intenciones del consumidor. Así, cumplimos con el cuarto objetivo específico, es decir, analizar el efecto de la cultura, más concretamente de la cultura nacional, sobre todos los constructos objeto de este estudio.

Con todo, desarrollamos el objetivo general propuesto en la Introducción, de modo que éste quedaría establecido de la siguiente forma:

Examinar el impacto de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) potenciada en gran medida por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), sobre la creación del valor de marca en las empresas hoteleras de categoría superior, desde un enfoque perceptual y relacional, y analizar el efecto de la cultura nacional sobre los constructos implicados y sus posibles relaciones.

Con el fin de contrastar empíricamente todas estas variables desde una perspectiva cross-cultural, decidimos llevar a cabo la investigación en hoteles de categoría superior, ubicados en dos países distintos, adoptando un doble enfoque del análisis: hotel-huésped. Así, en esta segunda parte de la tesis doctoral, nos centramos en los siguientes objetivos específicos:

5. Examinar la implementación de la CIM y de las TIC desde la perspectiva del hotel.
6. Observar la evaluación de la CIM, las TIC y el valor de marca y sus dimensiones desde la perspectiva del huésped, examinando todas las variables en dos destinos turísticos y comparando, en cada uno de ellos, las opiniones entre los huéspedes provenientes de distintos países.
7. Proponer dos modelos bajo un enfoque causal, que reflejen la cadena TIC-CIM-valor de marca, al igual que el efecto de la cultura nacional sobre todos estos constructos, y validarlo en un entorno nuevo -la industria hotelera-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

Por ello, a continuación proponemos las cuestiones a investigar con el fin de entender el punto de vista del hotel y desarrollamos las hipótesis de investigación, a partir de la perspectiva del huésped.

5.2. Cuestiones a investigar

En primer lugar, esta tesis doctoral pretende profundizar en la naturaleza de los constructos CIM y TIC a partir del análisis de su implementación en los hoteles, ubicados en dos entornos geográficos distintos: Italia y Croacia.

Si bien la revisión teórica realizada en los apartados anteriores ha mostrado la creciente aceptación e implementación del concepto CIM a nivel mundial (Peltier et al., 2003; Edmiston, 2009; Kitchen y Schultz, 2009), se señala la necesidad de futuras investigaciones para su consolidación (McGrath, 2005). En este sentido, como ya ha sido indicado, la evidencia empírica en las empresas hoteleras en torno a la CIM es muy escasa (p.e. Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013), siendo una prioridad de investigación su análisis, especialmente en contextos geográficos como, por ejemplo, Croacia, un país que actualmente está experimentando un auge turístico notable y que considera el turismo como uno de los principales instrumentos estratégicos para su desarrollo. Esto lleva a una necesidad latente de incorporar en sus prácticas de gestión las últimas tendencias internacionales presentes en

el mercado actual (Petrić, 2012). De otro lado, encontramos muy pocas evidencias empíricas en torno a la CIM en Italia (p.e. Gabrielli y Balboni, 2010; Vernuccio et al., 2012), y ninguna llevada a cabo en las empresas hoteleras de este país. Con todo, es interesante estudiar no solo la implementación de la CIM en hoteles ubicados en Croacia e Italia, sino comparar su adopción en ambos países. Puesto que se trata de una nueva práctica de gestión que todavía está en su fase inicial de desarrollo (Kitchen et al., 2004a; 2004b; Eagle et al., 2007; Laurie y Mortimer, 2011), sostenemos que los hoteles más aptos para este estudio son hoteles de categoría superior, es decir de cuatro y cinco estrellas. Estas observaciones dan paso a la primera cuestión a investigar:

C1: Conocer el grado de implementación de la CIM en los hoteles de categoría superior de Italia y Croacia, y observar si existen diferencias significativas en torno a su uso entre los hoteles italianos y los hoteles croatas.

A partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el Capítulo 1 concluimos que las TIC son el factor más significativo que ha provocado el desarrollo de la CIM (Schultz y Kitchen, 2000a; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009). Dadas las evidencias del impacto notable de los avances tecnológicos en la industria hotelera (Cho y Connolly, 1996; Buhalis y Main, 1998; Morrison et al., 1999; Sigaw y Enz, 1999; Olsen y Connolly, 2000; Sanchez et al., 2001; Bai et al., 2003; Law y Jogaratnam, 2005; Jang et al., 2006; Daghfous y Barkhi, 2009) y considerando que, las empresas hoteleras de éxito serán aquellas que utilicen las TIC de forma eficaz (Olsen y Connolly, 2000), es importante entender en qué medida son utilizadas las distintas aplicaciones tecnológicas identificadas en los dos entornos geográficos hoteleros que elegimos para el análisis. Con todo, planteamos la segunda cuestión a investigar:

C2: Conocer el grado de implementación de las TIC en los hoteles de categoría superior de Italia y Croacia y observar si existen diferencias significativas en torno a su uso entre los hoteles italianos y los hoteles croatas.

5.3. Hipótesis y modelos de relaciones causales

5.3.1. Desarrollo de las hipótesis a partir de la perspectiva del consumidor

A lo largo del Capítulo 1 de esta tesis doctoral hemos identificado la orientación al consumidor como uno de los principios base de la CIM (Kliatchko, 2005; 2008; 2009; Christensen et al., 2008; 2009; Torp, 2009). En la actualidad estamos inmersos en una etapa en la que el marketing es entendido como una “batalla de percepciones”, donde lo que importa verdaderamente es lo que perciben los clientes de las empresas, sus productos y marcas (Ries y Trout, 1999). Según hemos señalado anteriormente, para poder evaluar eficazmente el retorno de la inversión de la estrategia CIM, es necesario identificar y valorar los clientes en primer lugar. Esto implica tener información suficiente sobre las características personales de cada uno de ellos, contar con algún procedimiento para realizar la valoración del cliente, tanto a través del nivel de compras, la repetición y la lealtad, como utilizando algún tipo de estimación de rentabilidad inmediata (Schultz, 1994). En otras palabras, hay que entender las actitudes, necesidades, deseos y motivaciones de los consumidores e intentar satisfacerlos a través del desarrollo de una base de datos (Roznowski et al., 2002a).

De otro lado, en la literatura se evidencia que a menudo los consumidores se encuentran con imágenes fragmentadas, provenientes de un entorno de marketing confuso (Finne y Grönroos, 2009), lo que hace que puedan retener sólo una cantidad limitada de información (Schultz et al., 1993). Por este motivo, los profesionales de marketing se ven obligados a desarrollar el programa de comunicación a través de una coherencia estratégica, con el objetivo de proyectar una sola imagen al público objetivo y de cuidadosamente coordinar la entrega del mensaje por múltiples canales de comunicación (Lee y Park, 2007).

En este sentido, Duncan y Caywood (1996) han definido la CIM como “*el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva a los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad*” (p. 18). Si bien esta definición de la CIM se centra en el consumidor, en

parte puede resultar obsoleta. En concreto, la gestión de todas las fuentes de información a las que el consumidor tiene acceso hoy en día resulta imposible. Es más, son los mismos consumidores los que se hacen cargo cada vez en mayor medida del control sobre cuándo, dónde y cómo recibir la información, en el caso de que quieran y decidan recibirla (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen y Schultz, 2009). En este sentido, distintos estudios han evidenciado que la CIM se centra en el entendimiento del consumidor (Kliatchko, 2005; 2008; 2009; 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), con tal de convertirse en el verdadero "coadministrador" de las estrategias de negocio (Kliatchko, 2009).

La revisión de la literatura ha demostrado que varios autores han considerado la relación entre la CIM y la marca, tanto desde la perspectiva conceptual (p.e. Duncan y Moriarty, 1997; Anantachart, 2004; Madhavaram et al., 2005; Ratnatunga y Ewing, 2005; Keller, 2009) como empírica (p.e. Eagle y Kitchen, 2000; Reid, 2002; Kulluvaara y Tornberg, 2003; Beverland y Luxton, 2005; Dewhirst y Davis, 2005; McGrath 2005; 2010; Skinner, 2005; Lu, 2009; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010; Baidya y Maity, 2010; Dinnie et al., 2010; Luck et al., 2010; Kerr y Drennan, 2010; Delgado et al., 2012; Šerić y Gil, 2012). Sin embargo, la investigación de dicha relación desde la perspectiva del consumidor es más escasa (p.e. McGrath, 2005; Navarro et al., 2009a; 2009b; Šerić y Gil, 2012), lo que conlleva la necesidad de aportar nuevas evidencias empíricas centradas en el punto de vista del consumidor.

Con todo, podemos concluir que la revolución tecnológica ha potenciado la actitud proactiva del consumidor, de forma que sus opiniones y percepciones han llegado a representar una parte integral de las estrategias de negocios y de marketing (Gurău, 2008; Sigala, 2012). En este sentido, la forma correcta de entender este nuevo mundo digital, donde información y nuevas tecnologías convergen, es desde la perspectiva del consumidor (Mulhern, 2009). Por este motivo, se plantea un modelo causal de investigación basado en la opinión del consumidor/huésped y se justifican las diversas relaciones propuestas. En concreto, se proponen dos series de hipótesis, una basada en las relaciones entre las TIC, CIM

y las dimensiones primarias del valor de marca, y otra serie, que incorpora al modelo las dimensiones del valor de marca secundarias, al igual que el valor de marca global.

5.3.2. La primera serie de hipótesis a investigar

5.3.2.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM

Desde la literatura se advierte que las TIC son uno de los propulsores más importantes del enfoque CIM (Kiely, 1993; Caywood, 1997; Reich, 1998; Kitchen y Schultz, 1999; 2000; McGoan, 1999; Maddox, 2001; Clow y Baack, 2002; Duncan, 2002; McKim, 2002; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005; 2008; 2009; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Luck y Moffatt, 2009; Navarro et al., 2009a). Tal y como hemos señalado en el Capítulo 1, la integración de las herramientas comunicativas no se ha manifestado antes porque no se ha podido realizar sin las TIC (Duncan, 2002). Según ha indicado Kliatchko (2005; 2008), si bien es cierto que las ideas de la integración y de la coordinación han existido desde antes, la novedad de la CIM está en el hecho de que las TIC permitieron poner en práctica estas ideas clásicas (Kliatchko, 2005; 2008).

Así, las nuevas tecnologías han facilitado la gestión de la información sobre el cliente y su almacenamiento en las bases de datos, características propias de la CIM (Schultz, 2003). Esto ha permitido a las empresas lanzar mensajes directos, personalizados e interactivos, dirigidos a un target específico (Kitchen y Schultz, 1999; De Pelsmacker et al., 2004; Kliatchko; 2005; Jiménez et al., 2006; Del Barrio, 2008; Navarro et al., 2009a). Sin embargo, aunque el impacto de las TIC sobre la CIM ha sido frecuentemente discutido en la literatura, pocos estudios se han centrado en su evidencia empírica (p.e. Gurău, 2008; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).

Con todo, muchos trabajos han concluido que los avances en las TIC, de finales de los años 80 y de principios de los 90, no solo han sido los impulsores que han dado paso al desarrollo de la CIM, sino que sin duda llevarán a subrayar la necesidad de integración (Kliatchko, 2009). Es más, según han puesto de manifiesto Leeman y Reynolds (2012),

debido al frecuente uso de las herramientas electrónicas en la industria hotelera, la comunicación y la forma en la que ésta viene percibida por el consumidor van a adquirir un nuevo significado. Las tecnologías de las redes sociales Web 2.0, el contenido y el diseño de las páginas web van a influir sobre la comunicación y las percepciones de los consumidores. En base a todas estas consideraciones, proponemos la primera hipótesis a investigar:

H1.1: Las TIC tienen un impacto positivo y significativo sobre la percepción de la CIM por parte de los huéspedes.

5.3.2.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y las dimensiones primarias del valor de marca

En el Capítulo 1 de esta tesis hemos revelado que uno de los principios base de la CIM se fundamenta en la creación del valor de marca. En este sentido, Keller (2003) ha puesto de manifiesto que existen tres métodos para construir el valor de marca, incluyendo: a) la selección de los elementos de marca como el símbolo, el logo, el envasado etc.; b) las estrategias de marketing de producto, precio, promoción y distribución; y c) la comunicación integrada de marketing, entendida como una coordinación de la publicidad, marketing de eventos, promociones y otras herramientas de comunicación. Así, distintos estudios previos han señalado que el esfuerzo publicitario (p.e. Chay y Tellis, 1991; Simon y Sullivan, 1993; Boulding et al., 1994; Cobb et al., 1995; Yoo et al., 2000; Bravo et al. 2006; Rajh y Ozretić, 2009) y las actividades de gestión tales como las relaciones públicas o el patrocinio (p.e. Aaker, 1991; Boulding y Kirmani, 1993; Roy y Cornwell, 2004) contribuyen al éxito en la generación del valor de marca. Esto indica que las actividades de marketing y las actividades de comunicación de marketing integrada son los dos principales métodos para construir el valor de marca (Hsu T. et al., 2012). Con todo, concluimos 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).

De otro lado, la revisión de la literatura llevada a cabo en el Capítulo 3 ha puesto en evidencia que existe un consenso general en considerar el valor de marca como un constructo multidimensional compuesto por la notoriedad, la imagen, la calidad percibida y la lealtad (Aaker, 1991). Sin embargo, algunos estudios han demostrado que la notoriedad no representa una dimensión significativa en el entorno hotelero (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007) y que no influye sobre el valor de marca global del hotel (p.e. So y King, 2010). Por ello, tal y como hemos indicado anteriormente, entendemos que la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca son las dimensiones primarias del valor de marca y nos centramos en el impacto que puede ejercer la CIM sobre estos tres constructos.

En primer lugar, integrar las herramientas de la comunicación de marketing implica mezclar y ajustar distintas opciones comunicativas para alcanzar la imagen deseada en la mente del consumidor (Keller, 2009). Así, la información proporcionada por el gasto en publicidad o por otros tipos de fuentes de información externas favorece asociaciones positivas en la memoria de los consumidores. En este sentido, la CIM puede influir sobre el valor de marca, la memoria y la actitud de los consumidores hacia ella (Edell, 1993), al igual que puede manipular los significados de marca y formar y reflejar la imagen (Cobb et al., 1995). Así, un mensaje coherente puede crear una sugerencia de la imagen más fuerte en la memoria de los consumidores respecto a un mensaje que ofrece información contradictoria o no muy coherente. Por otra parte, a pesar del tipo de medio de comunicación por el cual el mensaje viene entregado (prensa, televisión, internet o radio), si 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). Por ello, cuando el consumidor recibe mensajes de distintas herramientas de comunicación y que son coherentes entre sí, se fortalece la imagen de marca (Dewhirst y Davis, 2005; Keller, 2003; Madhavaram et al., 2005; Navarro et al., 2009a; 2009b; 2010).

Además, la repetición del mensaje en la comunicación de marketing puede ser un indicador de calidad del hotel de un lado y un incentivo de la lealtad de los huéspedes de otro (Israeli et al., 2000). En este sentido, distintos estudios llevados a cabo en las empresas

hoteleras han puesto de manifiesto que la comunicación es un indicador importante de la calidad percibida (p.e. Akan, 1995; Frochot y Hughes, 2000; Getty y Getty, 2003; Kim et al., 2003; Juwaheer, 2004; Kim y Kim, 2005; Ladhari, 2009; 2012). Sin embargo, en líneas generales, estas contribuciones se han centrado en la comunicación proporcionada por los empleados del hotel.

De otro lado, como hemos visto en el Capítulo 3, Bravo et al. (2006) han pretendido conocer la influencia de la información proporcionada por el entorno del individuo en la valoración de las marcas. En concreto, han considerado tres factores de influencia, es decir, la influencia de la publicidad, de la familia y de los amigos en distintas dimensiones del valor de marca. Aunque los autores no lo especifican, los tres factores de influencia estudiados son todos elementos importantes de la CIM, ya que representan distintos canales de transmisión del mensaje (véase Wang Y. et al., 2009). El estudio de Bravo et al. (2006) ha mostrado que esos factores inciden de forma positiva sobre la calidad percibida del “joven consumidor”, siendo la influencia mayor cuando la información es facilitada por la familia y referentes cercanos, que cuando procede de la propia publicidad de la empresa. En este sentido, se puede concluir que la información proporcionada por la comunicación de marketing de una empresa es interpretada por los consumidores como una señal indicativa de la calidad o superioridad de la marca frente al resto (Cobb et al., 1995).

Por último, la literatura ha evidenciado que el principal objetivo de las acciones de marketing es incrementar la lealtad del consumidor para mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes (Moliner et al., 2009). En concreto, la comunicación y el marketing de bases de datos son componentes estratégicos en la creación de la lealtad (Shoemaker y Lewis, 1999; Reid, 2005; Ekinci et al., 2008). Así, las estrategias de *mix* de comunicación de hoteles pueden asegurar la retención y la lealtad del cliente (Imrie y Fyall, 2000; Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013). Hennessey et al. (2010) han señalado que el objetivo de las campañas de comunicación de marketing en el entorno hotelero es formar o modificar las percepciones del consumidor de forma que esas incidan sobre sus intenciones conductuales. De hecho, a través de las sinergias de comunicación, en primer lugar, se pretende crear el conocimiento de los productos o servicios y proporcionar la comprensión de sus principales

atributos y beneficios. En segundo lugar, se busca llevar al consumidor hacia la compra. En tercer lugar, se pretende conseguir el uso regular de los productos o servicios, es decir, obtener un cliente leal (Rodríguez, 2007).

Por todo lo anteriormente expuesto, es evidente que las nuevas tendencias de marketing serán mejor explicadas y entendidas si la comunicación está considerada como el elemento central sobre el que se construyen las relaciones con los clientes y con los grupos de interés. La creciente adopción de orientaciones estratégicas centradas en el mercado y el establecimiento de relaciones a largo plazo, lleva a que las empresas necesiten mantener una comunicación más fluida y frecuente con su público objetivo (Del Barrio, 2008).

Con todo, concluimos que la comunicación marketing contribuye a la creación del valor de marca desde la perspectiva del consumidor, ya que representa la “voz” de la marca a través del diálogo y la creación de las relaciones con los consumidores (Keller, 2009). Según ha puesto de manifiesto 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. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H1.2: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre las dimensiones primarias del valor de marca del hotel.

Teniendo en cuenta que el valor de marca está compuesto por tres dimensiones primarias: a) la imagen de marca; b) la calidad percibida; y c) la lealtad hacia la marca, desarrollamos esta idea en el siguiente grupo de hipótesis:

H1.2a: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre la imagen de marca del hotel.

H1.2b: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre la calidad percibida del hotel.

H1.2c: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

5.3.2.3. Hipótesis sobre las relaciones entre las dimensiones primarias del valor de marca

A lo largo del Capítulo 3 hemos encontrado que existen relaciones positivas y significativas entre las tres dimensiones primarias del valor de marca, es decir la imagen, la calidad y la lealtad. En concreto, como hemos visto en la revisión de la investigación empírica en torno al valor de marca en las empresas hoteleras, la calidad percibida puede influir positivamente sobre la imagen de marca (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Malik y Naeem, 2011) y la lealtad hacia la marca (p.e. Kayaman y Arasli, 2007; Pike et al., 2010; Hyun y Kim, 2011; Malik y Naeem, 2011; Horng et al., 2012; Hsu C. et al., 2012).

Además, otros estudios que han sido realizados en empresas hoteleras han examinado el impacto que puede tener la calidad sobre la imagen o la lealtad, sin considerar su contribución a la generación del valor de marca. Así Kanadampully y Hu (2007) han evidenciado que la calidad influye directamente sobre la imagen e indirectamente sobre la lealtad del cliente. Ladhari (2012) ha concluido que existen relaciones positivas entre los componentes del índice LQI (*Lodging Quality Index*), desarrollado para medir la calidad de servicio percibida y la recomendación, la lealtad y la disponibilidad de pagar un precio Premium en los hoteles en Canadá. Asimismo, Wilkins et al. (2010) han demostrado que la calidad de servicio percibida tiene efectos indirectos positivos sobre la lealtad conductual de los huéspedes alojados en hoteles de cuatro y cinco estrellas en Australia. Por último, Ramzi y Badaruddin (2010) y Gracia et al. (2011) han revelado que la calidad percibida contribuye de forma positiva y significativa sobre la lealtad de los huéspedes en hoteles en Jordania y España, respectivamente. Con todo, podemos concluir que la calidad tiene tanto un impacto directo en la creación de la lealtad de los huéspedes (p.e. Kandampully y Hu, 2007; Ladhari, 2009; Ramzi y Badaruddin, 2010; Gracia et al., 2011), como indirecto, mediado por la satisfacción (p.e. Ekinci et al., 2008; Ladhari, 2009; Wilkins et al., 2010), la imagen (p.e. Kandampully y Hu, 2007), o la respuesta afectiva positiva (p.e. Gracia et al., 2011).

Además, a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el Capítulo 3 hemos encontrado que algunos estudios en torno al valor de marca han concluido que la imagen

influye de forma positiva y significativa sobre la lealtad del huésped (p.e. Pike et al., 2010; Lee et al., 2011; Hyun y Kim, 2011; Horng et al., 2012; Hsu C. et al., 2012).

De otro lado, Christou (2003) ha mostrado que la imagen corporativa tiene un impacto positivo sobre la lealtad de los huéspedes alojados en hoteles en Reino Unido, Grecia y Alemania. Asimismo, Kandampully y Suhartanto (2000; 2003) han demostrado que la imagen es un antecedente importante de la lealtad del cliente en hoteles en Nueva Zelanda, mientras Kanadampully y Hu (2007) han confirmado la relación positiva entre las dos variables en hoteles en Mauricio. En la misma línea, Lee (2003) ha evidenciado que tanto la imagen del hotel como la congruencia que tiene con la auto-imagen ejercen un efecto positivo y significativo sobre la intención de repetir la visita, un indicador importante de la lealtad. Más adelante, Ekinici et al. (2008) y Nam et al. (2011) han concluido que la auto-congruencia ideal tiene un impacto indirecto sobre la intención de volver, siendo la relación entre las dos variables mediada por la satisfacción. Del mismo modo, el trabajo de Back (2005) ha demostrado que la auto-imagen social y la auto-imagen social ideal tienen efectos directos sobre la satisfacción del huésped e indirectos sobre la lealtad actitudinal. Posteriormente, Han y Back (2008) han demostrado efectos directos de ambas dimensiones de la imagen sobre la lealtad de los huéspedes. Teniendo en cuenta todas estas observaciones, planteamos la siguiente hipótesis.

H1.3: Existen relaciones positivas y significativas entre las dimensiones principales del valor de marca.

H1.3a: La calidad percibida del hotel tiene un impacto positivo y significativo sobre la imagen de marca del hotel.

H1.3b: La calidad percibida del hotel tiene un impacto positivo y significativo sobre la lealtad hacia la marca del hotel.

H1.3c: La imagen de marca tiene un impacto positivo y significativo sobre la lealtad hacia la marca del hotel.

5.3.2.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio

A partir de la propuesta de análisis de la información contemplada en el Capítulo 4 hemos concluido que el ámbito de las empresas hoteleras se caracteriza por una gran cantidad de experiencias y encuentros socio-culturales. No obstante, desde nuestro conocimiento, no hay estudios que hayan examinado el efecto de la cultura sobre las relaciones entre todas las variables objeto de este estudio.

En concreto, en relación a la investigación cross-cultural en torno a la CIM (p.e. Beverland y Luxton, 2005; Eagle et al., 2007; Kerr et al. 2008; Kitchen et al., 2008) y las TIC (p.e. Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; Ruiz et al., 2012; 2013) encontramos que una mayoría de esos estudios ha confirmado que existen diferencias en la implementación de esas variables en distintos entornos culturales. Sin embargo, esos estudios han comparado la medida en la que los constructos han sido adoptados en cada país, centrándose en la perspectiva de la empresa/hotel en lugar de la perspectiva del consumidor/huésped.

En cambio, las aportaciones sobre las dimensiones del valor de marca se han centrado en comparar su percepción por parte de los huéspedes de hoteles, empleando la cultura nacional del huésped como el criterio en el análisis cross-cultural. Así, se observaron diferencias entre distintas nacionalidades en torno a la percepción de la imagen (p.e. Konečnik y Gartner, 2007; Jung y Sung, 2008), la calidad (p.e. Mattila, 2000; Yoo y Donthu, 2001; Tsauro et al., 2005; Jung y Sung, 2008) y la lealtad del huésped (p.e. Yoo y Donthu, 2001; Tsauro et al., 2005; García y Gil, 2005; Ngai et al., 2007; Jung y Sung, 2008). A partir de todos esos estudios concluimos que la forma en que la literatura tiende a modelizar el efecto cross-cultural es, predominantemente, el análisis de la significatividad estadística de las diferencias entre los grupos analizados, tomando como unidad de medida la cultura nacional. A partir de este enfoque podemos establecer la siguiente hipótesis, desarrollada en su correspondiente grupo de hipótesis:

H1.4: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional:

H1.4a: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la CIM en función de su cultura nacional.

H1.4b: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las TIC en función de su cultura nacional.

H1.4c: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la imagen de marca del hotel en función de su cultura nacional.

H1.4d: Existen diferencias estadísticamente significativas en la calidad percibida por los huéspedes en función de su cultura nacional.

H1.4e: Existen diferencias estadísticamente significativas en la lealtad hacia la marca de los huéspedes en función de su cultura nacional.

El enfoque recogido por las hipótesis anteriores resulta válido y aceptable para valorar el efecto de la cultura. Sin embargo, en la presente tesis nos ha parecido relevante avanzar en la investigación sobre este ámbito, pretendiendo analizar el efecto moderador de la cultura sobre las relaciones causales establecidas entre las variables objeto de estudio, debido a su escasa evidencia empírica. En este sentido, Hsu C. et al. (2012) han demostrado que las relaciones causales entre las dimensiones del valor de marca cambian en distintos entornos culturales y que la significatividad entre la calidad y la lealtad cambia en función de la composición de la muestra. Con todo, establecemos las siguientes hipótesis de trabajo:

H1.5: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio.

H1.5a: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre las TIC y la CIM.

H1.5b: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la imagen del hotel.

H1.5c: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la calidad percibida del hotel.

H1.5d: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la lealtad hacia la marca del hotel.

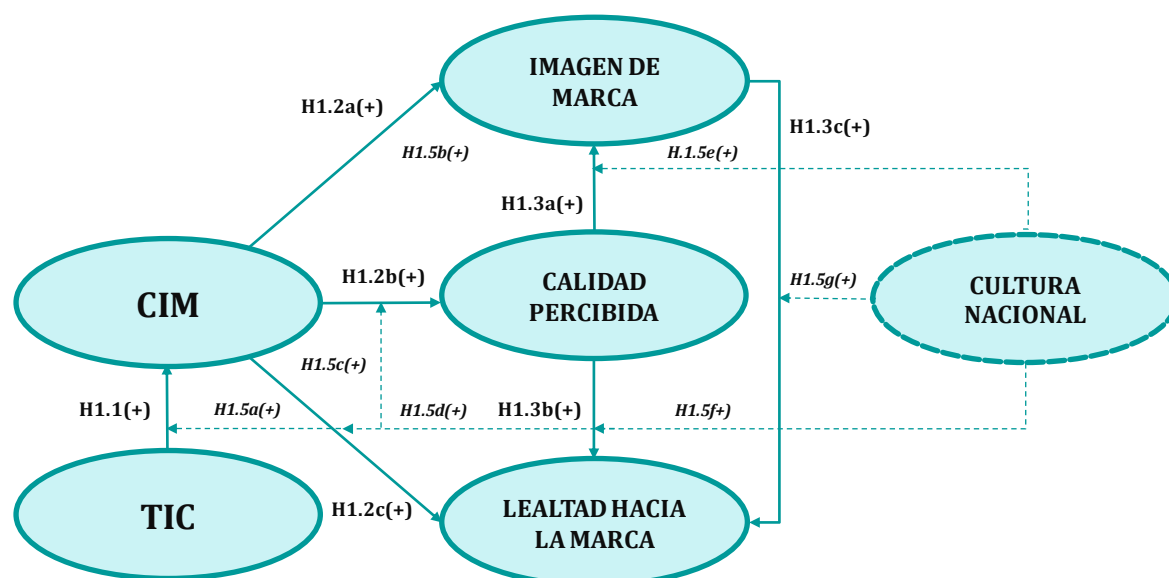
H1.5e: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la calidad percibida y la imagen de marca del hotel.

H1.5f: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la calidad percibida y la lealtad hacia la marca del hotel.

H1.5g: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la imagen de marca y la lealtad hacia la marca del hotel.

La Figura 9 ilustra el primer modelo causal propuesto, incorporando la primera serie de las hipótesis planteadas: sobre la relación causal entre las TIC y la CIM (H1.1), sobre las relaciones entre la CIM y las tres dimensiones primarias del valor de marca (hipótesis H1.2a hasta H1.2c), sobre las relaciones entre las tres dimensiones del valor de marca (hipótesis H1.3a hasta H1.3c), y, por último, sobre el efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones planteadas (hipótesis H1.5a hasta H1.5g).

Figura 9. Modelo 1: Relaciones causales entre las variables objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

5.3.3. La segunda serie de hipótesis a investigar

Si bien el primer modelo propuesto recoge las principales dimensiones del valor de marca y las relaciones que se establecen entre ellas, creemos necesario investigar en qué medida pueden influir sobre el constructo otras dimensiones identificadas en la literatura como componentes del valor de marca. Esto implica considerar en el modelo las dimensiones secundarias del constructo, es decir la notoriedad, la confianza y el compromiso.

De otro lado, a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el Capítulo 3, observamos que un gran número de estudios ha examinado el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001) y testado anteriormente por Yoo et al. (2000) (p.e. Delgado y Munuera, 2001; Washburn y Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Wang et al., 2006; Norjaya et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Rajh y Ozretić, 2009; Chahal y Bala, 2010; Wang et al., 2011) y la forma en la que distintas dimensiones contribuyen a su formación. Sin embargo, observamos que no hay la misma tendencia en la investigación hotelera y que las evidencias empíricas en torno al valor de marca global del hotel son muy escasas (p.e. So y King, 2010). Esto conlleva la necesidad de incorporar en el modelo el constructo entendido en su forma global.

Con todo, proponemos un nuevo modelo, más completo, que incorpora las dimensiones secundarias del valor de marca, al igual que el constructo global. A partir de ahí, decidimos analizar en qué medida todas las dimensiones del valor de marca identificadas en la literatura influyen sobre el concepto global y cuál es el impacto de la CIM sobre estas dimensiones, teniendo en cuenta que las TIC son su principal antecedente, y proponemos una segunda serie de hipótesis.

5.3.3.1. Hipótesis sobre las relaciones entre las TIC y la CIM

Al igual que en el primer modelo, debido a la gran repercusión de las nuevas tecnologías en el entorno hotelero, sostenemos que es importante considerar el impacto que esas pueden ejercer sobre la CIM. Por ello, tal y como formulamos en la H1.1, proponemos la siguiente hipótesis a investigar:

H2.1: Las TIC tienen un impacto positivo y significativo sobre la percepción de la CIM por parte de los huéspedes.

5.3.3.2. Hipótesis sobre las relaciones entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca

Junto al impacto de la CIM sobre las dimensiones primarias del valor de marca, es decir, la imagen, la calidad y la lealtad, propuestas anteriormente, decidimos examinar en qué medida puede influir la CIM sobre las dimensiones secundarias del valor de marca, es decir, la notoriedad, el compromiso y la confianza.

En primer lugar, según Keller (2003; 2009) la comunicación de marketing influye en la formación del valor de marca desde la perspectiva del consumidor, formando, en primer lugar, la notoriedad de marca. En la misma línea, Anantachart (2004) ha puesto de manifiesto que la CIM puede contribuir a la creación del valor de marca a través del recuerdo que el consumidor tiene hacia la misma en particular (Edell, 1993) y la generación de la notoriedad de marca en general (Cobb et al., 1995). En este sentido, Bravo et al. (2006) han puesto de manifiesto que, cuanto más inversión destine una empresa a la comunicación de su marca, mayor grado de notoriedad puede generar dentro de la población. Si nos centramos en el entorno hotelero, So y King (2010) han demostrado que la notoriedad de marca de hoteles australianos depende de la marca presentada por la compañía de un lado y de las comunicaciones de la marca externas de otro. Con todo, podemos concluir que la comunicación tiene un papel fundamental: los mensajes creativos y los eslóganes o estribillos llamativos transmitidos a través de publicidad, *publicity* y patrocinios representan los elementos clave en la creación de notoriedad de marca (Aaker, 1991).

De otro lado, la comunicación es el elemento que probablemente desempeña el papel más importante en la creación y el mantenimiento de relaciones y en la interacción entre el hotel y los huéspedes (Kim et al., 2001). Leeman y Reynolds (2012) han sugerido que estas relaciones implican una serie de factores en la industria hotelera, siendo la calidad de la

comunicación uno de los más importantes. Así, Kim et al. (2001) han puesto de manifiesto que la comunicación es un factor clave de las tres etapas del servicio del hotel, es decir, antes, durante y después del servicio. De este modo, a través de una comunicación continua mediante el boletín informativo, el correo directo y los servicios de telemarketing el hotel podrá comprender cuales son las necesidades de sus clientes y ofrecerles un servicio adecuado. En la segunda etapa, los empleados del hotel pueden mejorar el servicio a través de una comunicación eficaz con los huéspedes, durante su estancia en el hotel. Por último, el envío de las cartas de agradecimiento o las postales de felicitación de cumpleaños son herramientas de comunicación empleadas con el fin de mantener las relaciones con los huéspedes después de su estancia en el hotel.

En este sentido, distintos autores acuerdan que la comunicación está positivamente correlacionada con la confianza y que representa el primer paso en la atracción de nuevos clientes, al igual que en el mantenimiento de los clientes actuales (p.e. Zineldin y Jonsson, 2000; Adamson et al., 2003; Wintoro, 2005). En consecuencia, las empresas que son capaces de comunicar su mensaje de forma efectiva son consideradas como altamente confiables (Brownell y Reynolds, 2002). Así, la comunicación que el cliente recibe de distintas herramientas de la comunicación de marketing, como la publicidad o cualquier tipo de material promocional puede incidir sobre su confianza (Baloglu, 2002).

En la misma línea, Bowen y Shoemaker (2003), en su modelo de relaciones propuesto para el sector de servicios en general y los hoteles de lujo en particular, han sugerido que la comunicación es un antecedente importante tanto de la confianza como del compromiso. Asimismo, Zineldin y Jonsson (2000) han discutido que la confianza y el compromiso son resultados de una comunicación eficaz y una voluntad de colaboración, mientras Hausman (2001) ha sugerido que la comunicación efectiva se convierte en compromiso, confianza mutua y una relación de éxito. Del mismo modo, Morgan y Hunt (1994), Hansen (2003) y Bell et al. (2002) proporcionaron modelos en los cuales la benevolencia, los valores, la competencia y la comunicación influyen directamente sobre el compromiso del cliente. En base a estos argumentos, Leeman y Reynolds (2012) han demostrado que la comunicación eficaz, junto con otros tres factores (la confianza, la competencia y la benevolencia) influye

directamente sobre el compromiso, que a su vez incide sobre la retención del proveedor en la industria hotelera.

Además, distintos autores han señalado que el compromiso afectivo, entendido como una dimensión del compromiso que implica la relación con una empresa, disfrutar de la colaboración y tener un sentido de pertenencia a la empresa (Jaros et al., 1993; Geyskens et al., 1996) es el elemento clave en el desarrollo y mantenimiento de la lealtad del cliente (p.e Dick y Basu, 1994; Geyskens et al., 1996; Benapudi y Berry, 1997; Baloglu, 2002; Mattila, 2006; Tanford et al., 2011). En este sentido, un gran número de estudios ha demostrado que el compromiso afectivo es la forma del compromiso que más incide sobre la lealtad en hoteles (Mattila, 2006; Tanford et al., 2011), restaurantes (Hyun, 2010; Mattila, 2001a) y casinos (Baloglu, 2002; Sui y Baloglu, 2003). Por ello, en este estudio nos centramos en este componente específico del constructo.

Con todo, podemos concluir que la comunicación eficaz juega un papel importante en la creación de la confianza y del compromiso afectivo. No obstante, no encontramos evidencias empíricas que muestren el impacto directo de la CIM sobre estos dos constructos. Por ello, proponemos las hipótesis entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca, tanto las dimensiones primarias, ya consideradas anteriormente, como las dimensiones secundarias, incorporadas adicionalmente:

H2.2: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre todas las dimensiones del valor de marca del hotel.

H2.2a: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre la notoriedad de marca del hotel.

H2.2b: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre la imagen de marca del hotel.

H2.2c: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre la calidad percibida del hotel.

H2.2d: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

H2.2e: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre su confianza en la marca del hotel.

H2.2f: La percepción de la CIM por parte de los huéspedes tiene un impacto positivo y significativo sobre su compromiso afectivo con la marca del hotel.

5.3.3.3. Hipótesis sobre las relaciones entre todas las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global

A partir de la revisión de la literatura realizada en el Capítulo 3, observamos que distintas aportaciones han examinado empíricamente el impacto de las dimensiones del valor de marca sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001) (p.e. Yoo et al., 2000; Delgado y Munuera, 2001; Arnett et al., 2003; Washburn y Plank, 2002; Atilgan et al., 2005; Wang et al., 2006; Jung y Sung, 2008; Rajh y Ozretić, 2009; Chahal y Bala, 2010; Gómez y Molina, 2012). Sin embargo, la tendencia de estudiar el valor de marca global en las empresas hoteleras es muy limitada (p.e. So y King, 2010), siendo necesario corroborar la forma en la que distintas dimensiones identificadas contribuyen a su formación. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H2.3: Las dimensiones del valor de marca tienen un impacto positivo y significativo sobre el valor de marca global.

A lo largo del Capítulo 3 hemos concluido que existe la tendencia a considerar el valor de marca como un constructo multidimensional compuesto por cuatro dimensiones sugeridas por Aaker (1991) (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2004; 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Konečnik y Gartner, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al. 2009; Pike y Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner y Konečnik, 2011; Hyun y Kim 2011; Malik y Naeem, 2011): a) la notoriedad; b) la imagen; c) la calidad percibida; y d) la lealtad.

Así, Aaker (1991) considera que la notoriedad contribuye al valor de marca en cuatro formas: a) el reconocimiento como “ancla” (Villarejo, 2001, p. 30) a la que se pueden vincular otras asociaciones; b) la familiaridad y el agrado que se siente hacia las marcas conocidas; c)

el compromiso que se establece entre empresa y cliente; y d) el hecho de considerar las marcas entre las alternativas en la elección de un producto (Villarejo, 2001).

Por su parte, la imagen de marca facilita el conocimiento de una marca, sus asociaciones con los diferentes atributos tangibles e intangibles y su posicionamiento. Además, contribuye al proceso de obtención de información, ayuda en el proceso de decisión del consumidor a través de la diferenciación y la extensión de la marca, creando los sentimientos y actitudes positivas hacia la misma y proporcionando a la vez una razón para comprar (Aaker, 1991).

En cambio, la calidad percibida genera valor de marca de diversas formas: a) suministra la razón sobre la que se basa la compra; b) otorga la posibilidad de diferenciación y el consecuente posicionamiento de la marca en la mente del consumidor; c) da la opción de cargar un precio superior; d) puede ser significativa para los intermediarios del canal de distribución; y e) constituye la base para las estrategias de extensión de marca, a través del uso de su nombre para introducir nuevas categorías de producto (Aaker, 1991).

Por último, la lealtad hacia la marca se conforma como la medida del vínculo entre el consumidor y la marca que a menudo constituye el núcleo del valor de marca, siendo la satisfacción uno de sus indicadores (Aaker, 1991). La lealtad genera valor a una marca principalmente reduciendo los costes de marketing, ya que mantener los clientes satisfechos resulta menos costoso que conseguir nuevos clientes y porque los clientes leales son posibles prescriptores del producto al convencer a los demás de su uso (Aaker, 1991; Villarejo, 2001). Además, una marca con alta lealtad favorece la introducción en nuevos mercados y reduce los gastos de promoción (Villarejo, 2001). A estas ventajas se pueden añadir: a) el apalancamiento comercial; b) la atracción de nuevos clientes; c) el reconocimiento de marca; d) “reaseguro” (Aaker, 1991, p. 53) de nuevos clientes; y e) el suministro de tiempo necesario para responder a las amenazas competitivas (Aaker, 1991).

Con todo, proponemos las siguientes hipótesis que reflejan el impacto directo de las cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991) sobre el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001):

H2.3a: La notoriedad de marca del hotel contribuye de forma positiva y significativa al valor de marca del hotel.

H2.3b: La imagen de marca del hotel contribuye de forma positiva y significativa al valor de marca del hotel.

H2.3c: La calidad percibida del hotel contribuye de forma positiva y significativa al valor de marca del hotel.

H2.3d: La lealtad hacia la marca del hotel contribuye de forma positiva y significativa al valor de marca del hotel.

Sin embargo, tal y como hemos comentado anteriormente, en el contexto de los intercambios relacionales, la literatura de marketing reconoce la confianza y el compromiso como variables centrales para la continuidad de las relaciones a largo plazo. En este sentido, la teoría de “compromiso-confianza”, propuesta por Morgan y Hunt (1994) ha sugerido que el compromiso y la confianza presentan los elementos clave del marketing de relaciones. De forma específica, encontramos diversas investigaciones que confirman que estas variables actúan como antecedentes de la lealtad hacia la marca en las empresas hoteleras (p.e. Kim et al., 2001; Bowen y Shoemaker, 2003; Tideswell y Fredline, 2004; Mattila, 2006; Kimpakorn y Tocquer, 2010; Wilkins et al., 2010; Choi et al., 2011; Tanford et al., 2011; Hsu C. et al., 2012; Leeman y Reynolds, 2012). Además, si bien algunos estudios han identificado la confianza (p.e. Kimpakorn y Tocquer, 2010; Dioko y So, 2012; Hsu C. et al., 2012) y el compromiso (p.e. Dioko y So, 2012) como las dimensiones del valor de marca del hotel, solo Hsu C. et al. (2012) han estudiado el impacto que la confianza ejerce sobre el valor de marca mediante la lealtad. En este sentido, consideramos que el impacto de la confianza y de la dimensión afectiva del compromiso sobre el valor de marca del hotel es mediado por la lealtad y planteamos las siguientes hipótesis a investigar:

H2.3e: La confianza de los huéspedes en la marca del hotel tiene un efecto positivo y significativo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

H2.3f: El compromiso afectivo de los huéspedes con la marca del hotel tiene un efecto positivo y significativo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

5.3.3.4. Hipótesis sobre el impacto de la cultura nacional en las percepciones de los consumidores y en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio

Tal y como hemos comentado anteriormente, encontramos que los estudios en torno a la CIM y las TIC que han adoptado un enfoque cross-cultural, se han centrado principalmente en comparar la medida en la que esas variables han sido implementadas en el país de ubicación de la empresa, basándose en la perspectiva de la empresa/hotel. De otro lado, las contribuciones cross-culturales sobre las dimensiones del valor de marca y el constructo global han examinado el punto de vista del consumidor/huésped o de los empleados. Además, concluimos que existen diferencias entre las culturas nacionales y que esas diferencias tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor (p.e. Mattila, 2000; Yoo y Donthu, 2001; García y Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Jung y Sung, 2008; Oliveira et al., 2008; Buil et al., 2010; Konečnik y Gartner, 2010; Hsu C. et al., 2012; Ruiz et al., 2012).

En este sentido, Yoo y Donthu (2001), por ejemplo, han encontrado que diferentes culturas (americanos, coreanos y coreanos-americanos) otorgaron diferentes niveles de importancia a las dimensiones que contribuyen a la creación del valor de marca global. Del mismo modo, Jung y Sung (2008) han concluido que tres grupos de estudiantes -americanos, coreanos en Corea y coreanos en América-, han percibido de forma distinta el valor de marca multidimensional y el valor de marca global. A partir de ahí, sostenemos que la cultura nacional puede influir en las percepciones e intenciones de los huéspedes. Por ello sostenemos que los huéspedes de distintas culturas nacionales van a percibir de forma estadísticamente significativa las TIC, la CIM y las variables perceptuales del valor de marca, es decir la notoriedad, la imagen y la calidad. En la misma línea, a partir de las distintas culturas nacionales de los huéspedes, suponemos que se producirán diferencias significativas en cuanto a las variables relacionales del valor de marca, es decir, la lealtad, la confianza y el compromiso afectivo, al igual que en cuanto al valor de marca global. Con todo, proponemos las siguientes hipótesis a investigar:

H2.4: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional:

H2.4a: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la CIM en función de su cultura nacional.

H2.4b: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las TIC en función de su cultura nacional.

H2.4c: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la notoriedad de marca del hotel en función de su cultura nacional.

H2.4d: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la imagen de marca del hotel en función de su cultura nacional.

H2.4e: Existen diferencias estadísticamente significativas en la calidad percibida por los huéspedes en función de su cultura nacional.

H2.4f: Existen diferencias estadísticamente significativas en la lealtad hacia la marca de los huéspedes en función de su cultura nacional.

H2.4g: Existen diferencias estadísticamente significativas en la confianza en la marca de los huéspedes en función de su cultura nacional.

H2.4h: Existen diferencias estadísticamente significativas en el compromiso afectivo hacia la marca de los huéspedes en función de su cultura nacional.

H2.4i: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes del valor de marca del hotel en función de su cultura nacional.

Por último, cabe destacar que algunos estudios han mostrado que no todas las dimensiones contribuyen del mismo modo al valor de marca global. Así, por ejemplo, Buil et al. (2010) han demostrado que en distintas submuestras analizadas (británicos *vs.* ingleses) los componentes del valor de marca (la notoriedad, las asociaciones, la calidad percibida y la lealtad) han influido de forma distinta sobre el valor de marca global. En la misma línea, Hsu C. et al. (2012) han demostrado que la composición del valor de marca del hotel cambia a partir de las diferencias en la significatividad de las relaciones establecidas entre distintas dimensiones del constructo (notoriedad-lealtad, calidad-lealtad, confianza-lealtad) en las dos

submuestras estudiadas (chinos *vs.* otros). Por todo ello, sostenemos que la cultura nacional puede influir en la generación del valor de marca y de distintas dimensiones que lo componen. A partir de ahí proponemos el último grupo de hipótesis:

H2.5: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio.

H2.5a: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre las TIC y la CIM.

H2.5b: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la notoriedad del hotel.

H2.5c: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la imagen del hotel.

H2.5d: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la calidad percibida del hotel.

H2.5e: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la lealtad hacia la marca del hotel.

H2.5f: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y la confianza en la marca del hotel.

H2.5g: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la CIM y el compromiso afectivo con la marca del hotel.

H2.5h: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la notoriedad de marca y el valor de marca del hotel.

H2.5i: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la imagen de marca y el valor de marca del hotel.

H2.5j: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre calidad percibida y el valor de marca del hotel.

H2.5k: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la lealtad hacia la marca y el valor de marca del hotel.

H2.5l: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la confianza con la marca y la lealtad hacia la marca.

H2.5m: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre el compromiso afectivo con la marca y la lealtad hacia la marca.

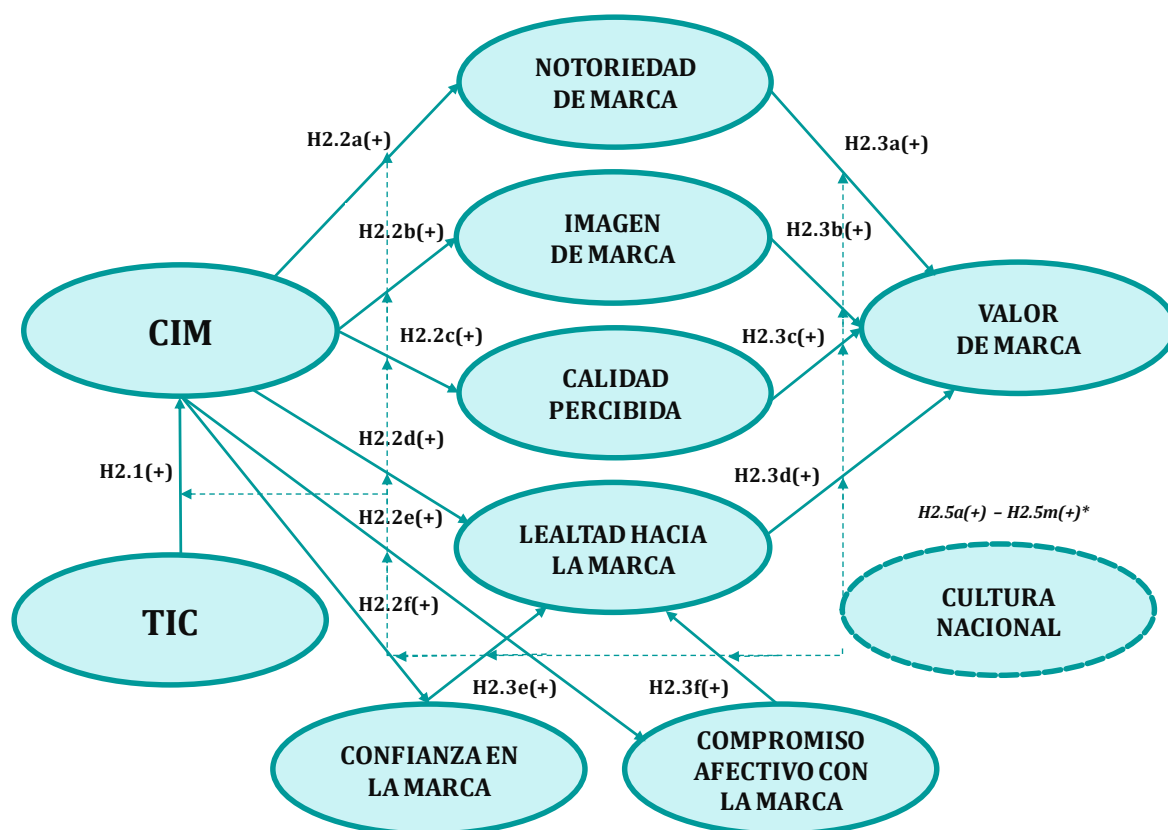
La Figura 10 recoge el Modelo 2, entendido como la propuesta mejorada del Modelo 1 comentado anteriormente. Es preciso recordar que el objetivo de esta tesis doctoral es examinar el impacto de la CIM sobre la creación del valor de marca. Por ello, sostenemos que el modelo inicialmente propuesto mejorará si se incluyen todas las variables identificadas como los componentes del valor de marca, al igual que el valor de marca global, que refleja la esencia del concepto.

Con todo, en el Modelo 2 se presenta la segunda serie de hipótesis de investigación sobre la relación causal entre las TIC y la CIM (H2.1), sobre las relaciones entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca identificadas (hipótesis H2.2a hasta H2.2f), sobre las relaciones entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global, teniendo en cuenta que el impacto de la confianza y del compromiso afectivo es mediado por la lealtad (hipótesis H2.3a hasta H2.3f) y sobre el efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones planteadas (hipótesis H2.5a hasta H2.5m).

5.4. Diseño de la metodología de la investigación empírica

La investigación empírica de esta tesis doctoral contiene dos trabajos de campo distintos. Así, con el fin de recoger la información necesaria en torno a las cuestiones a investigar y contrastar la primera serie de hipótesis establecidas, hemos realizado un estudio empírico en Italia, y para la segunda serie de hipótesis a investigar lo hemos llevado a cabo en Croacia.

Figura 10. Modelo 2: Relaciones causales entre las variables objeto de estudio



* La notación del último grupo de las hipótesis H.2.5a (+) - H2.5m (+) no está reflejada en cada relación correspondiente con el fin de asegurar una presentación más clara del modelo

Fuente: Elaboración propia

Para cada estudio hemos diseñado dos cuestionarios distintos, uno elaborado para los hoteles y otro para los huéspedes. En 2011 se ha trabajado con hoteles de categoría superior y sus huéspedes en Italia. A partir de la información obtenida del cuestionario diseñado para los huéspedes, hemos podido contrastar la primera serie de hipótesis. Con la información derivada del análisis de los resultados y a la luz de las limitaciones observadas, se desarrolla el segundo estudio, llevado a cabo en 2012 en Croacia, para el que fueron elaborados dos nuevos cuestionarios, uno definido para los hoteles y otro definido para los huéspedes. En este caso, con el fin de contrastar la segunda serie de hipótesis, se incorporaron nuevas variables en el cuestionario definido para los huéspedes, que no habían sido consideradas en el primer estudio.

Antes de proceder a la descripción de los dos trabajos de campo llevados a cabo, cabe destacar las características de los entornos geográficos en los que han sido realizados, que comentamos a continuación.

5.4.1. Contextualización de la investigación empírica

5.4.1.1. El sector turístico y la industria hotelera en Italia: Una síntesis

Italia es un destino turístico consolidado, que ocupa la quinta posición en la clasificación mundial tanto en llegadas de turistas internacionales como en ingresos generados por estas llegadas. Sin embargo, en el año 2010 el país registró un crecimiento débil en términos de llegadas de turistas internacionales (0,9%) y recibos del turismo internacional (1,4%) (OMT, 2011). No obstante, la industria turística italiana está creciendo y actualmente representa la tercera fuente de ingresos extranjeros (Babalola et al., 2011). La contribución total del turismo, incluyendo su impacto económico más amplio, ha representado el 8,6% del PIB en el año 2011 y se espera un crecimiento del 1,6 % hasta el 2022 (WTTC, 2012a).

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística de Italia (ISTAT) en 2011, el año en el que hemos llevado a cabo el estudio empírico, se produce un ligero crecimiento en el número llegadas de turistas en todos los tipos de alojamientos turísticos (+0,2%) y una ligera disminución en el número de pernoctaciones (-0,5%) en comparación con 2010. De un total de 44% de turistas extranjeros, una mayoría ha provenido de Alemania (12,7%), seguida por los turistas de Estados Unidos (2,9%), Francia (2,8%), el Reino Unido (2,8%), los Países Bajos (2,8%), etc. (ONTIT, 2012).

Los datos publicados por la Federación Hotelera de Italia indican que el país tiene un total de 33.911 hoteles con 1.096.375 habitaciones. Entre ellos, 383 son hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas de lujo, 5.224 de cuatro, 18.038 de tres, 6.654 de dos y 3.612 de una estrella (Federalberghi, 2013). En términos de oferta y movimiento hotelero, Italia está situada en el primer y segundo lugar en el área Euro mediterránea, respectivamente (después de España). Con todo, el sistema hotelero italiano lidera la actividad productiva en el contexto internacional, si bien está afrontando problemas estructurales, al igual que

aquellos asociados con alta estacionalidad, inversión desproporcionada, problemas fiscales, escasez de grandes grupos hoteleros y de una formación adecuada de los directivos, entre otros (Federalberghi, 2010).

5.4.1.2. El sector turístico y la industria hotelera en Croacia: Una síntesis

Croacia es considerada como uno de los principales destinos turísticos emergentes en el área del Mediterráneo (Marrero y Santana, 2008). Según los datos publicados por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el turismo actualmente representa el 26,5% del PIB del país, lo que supone más del triple del peso medio del turismo sobre el PIB en la Unión Europea. Además, se espera un crecimiento del 4,6% hasta el año 2022 (WTTC, 2012b). Así, a pesar de la actual crisis económica, el país ha logrado aprovechar al máximo la costa y las 1200 islas, atrayendo la 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) decidió promover Croacia como el 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 - MINT, 2011). Sin embargo, una debilidad que está afrontando la industria hotelera de Croacia es el hecho de que todavía es gestionada, en la mayoría de las situaciones, por personal perteneciente al sistema económico y educativo antiguo (Petrić, 2012). En este sentido, empieza a observarse una necesidad latente de emplear nuevo personal, capaz de gestionar los negocios de acuerdo con las condiciones internacionales del mercado actual. 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 la industria hotelera en particular (Šerić y Gil, 2012; Šerić et al., 2013).

Según los datos publicados en la página web del Instituto Nacional de Estadística de Croacia, el número de llegadas de turistas en todos los tipos de alojamiento registrado entre enero y diciembre de 2012 ha aumentado un 3,3% respecto al mismo periodo del año anterior, mientras el número de pernoctaciones ha aumentado un 4,0%. La mayor parte de

turistas (74,3%) que han visitado Croacia en 2012 ha provenido de: Alemania (24,4%), Eslovenia (10,8%) Austria (8,9%), República Checa (7,9%), Italia (7,9%), Polonia (5,9%), Holanda (4,5%) y Eslovaquia (4,0%) (CROSTAT, 2013).

Por último, según los datos del Ministerio de Turismo de Croacia, a fecha de junio de 2012, inmediatamente anterior al trabajo de campo, realizado entre julio y diciembre, Croacia contaba con 621 hoteles con 55.033 habitaciones, entre los cuales 27 son de cinco estrellas, 177 de cuatro, 321 de tres y 96 de dos estrellas (MINT, 2012).

Una vez contextualizada la investigación empírica, pasamos a analizar la metodología llevada a cabo en los dos estudios empíricos.

5.4.2. Metodología del primer estudio empírico en Italia 2011

Con el objetivo de determinar el grado de implementación de las TIC y de la CIM en los hoteles desde una doble perspectiva: hotel y huésped, e investigar su influencia sobre la creación del valor de marca se diseñaron dos cuestionarios distintos, uno definido para los hoteles y otro definido para los huéspedes. Tal y como hemos señalado anteriormente, con la información obtenida a partir del cuestionario para los hoteles pretendemos dar respuesta a las cuestiones a investigar, mientras que los datos del cuestionario para los huéspedes se usarán para el contraste de las hipótesis. A continuación pasamos a describir cómo han sido elaborados los cuestionarios y recogidos los datos en el primer estudio empírico.

5.4.2.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles

El cuestionario definido para los hoteles hacía referencia al grado de implementación de la CIM y de las TIC en los hoteles de categoría superior.

Cabe precisar que este cuestionario ha sido previamente testado en el año 2010, en el marco de una investigación empírica de naturaleza exploratoria, llevada a cabo en los hoteles de categoría superior de Dalmacia. Así, en primer lugar, el cuestionario fue evaluado con el director de la Asociación de Hoteleros de Dalmacia y dos directores de hoteles, todos de nacionalidades distintas (croata, alemana y noruega). Esto nos permitió asegurar la claridad

del cuestionario entre los directivos con distintos antecedentes culturales. Así, durante el *pretest* del cuestionario, ofrecimos a los directores dos propuestas de evaluación de la CIM; una elaborada por Duncan y Moriarty (1997), por ser la más referenciada en la literatura (véase Cuadro 6); y otra elaborada por Lee y Park (2007), por ser una de las propuestas más recientes que representa mejoras sustanciales en comparación con otras (véase Cuadro 7). Los tres directores concordaron que la propuesta de Lee y Park (2007) les resultaba más clara y adecuada para una investigación en el entorno hotelero. A partir de ahí, adaptamos la escala al contexto hotelero, manteniendo todos los indicadores originariamente propuestos por Lee y Park (2007). En relación a la medición de las TIC, propusimos las escalas de Ruiz et al. (2010a; 2011a), para evaluar las TIC de uso interno y el equipamiento para el servicio al huésped durante su estancia en el hotel, originariamente elaborada para estimar los constructos en la industria hotelera.

Como resultado del *pretest*, con la finalidad de acortar la duración del cuestionario, tuvimos que eliminar dos baterías de ítems que pretendían medir las posibles causas del empleo de las TIC al relacionarse con los clientes. De otro lado, mantuvimos la escala propuesta de la CIM. A continuación detallamos las distintas escalas retenidas para dar contenido al cuestionario dirigido a los directores de los hoteles italianos.

5.4.2.1.1. La escala de evaluación de la CIM

La escala propuesta por Lee y Park (2007) ha sido publicada como una propuesta mejorada de evaluación de la CIM respecto a las aportaciones precedentes. Tal y como hemos visto en el Capítulo 1, a diferencia de otros estudios, el estudio de Lee y Park (2007) ha sido proyectado específicamente para la elaboración de una escala de CIM, empleando los procedimientos más rigurosos desde el punto de vista metodológico. El procedimiento de construcción de la escala se inició con la consulta de expertos en CIM. Posteriormente, tras los análisis de fiabilidad y análisis factorial exploratorio, la escala fue refinada y depurada con el fin de obtener una estructura factorial clara. Por ello, consideramos completamente válido emplear esta escala para medir la CIM en nuestro trabajo.

Tal y como está recogido en el Cuadro 35, esta escala estaba 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. La escala contiene 18 indicadores: cinco para medir cada una de las primeras dos dimensiones y cuatro para medir cada una de las últimas dos.

Cuadro 35. La escala de evaluación de la CIM en el cuestionario de los hoteles en el primer estudio empírico en Italia 2011

COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES
1. El hotel examina atentamente si su mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, <i>packaging</i> , mail directo, <i>POP display</i> , <i>banner</i> , página web).
2. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores).
3. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas).
4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos del programa de comunicación de marketing del hotel.
5. El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.
COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES
6. La estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden.*
7. El hotel decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo.
8. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente.
9. La estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la notoriedad de marca, la búsqueda de información y la compra.
10. El hotel emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra.
COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES
11. Las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (p.e. pedido telefónico, encuesta telefónica).
12. El hotel sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (p.e. folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por el hotel e hicieron una encuesta telefónica después de haber visto nuestra publicidad).
13. El hotel se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfactoria.

14. El hotel integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.

COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES

15. El hotel gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (p.e. poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).

16. El hotel enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.

17. La estrategia de comunicación de marketing del hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.

18. El hotel pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de la escala de Lee y Park (2007)

5.4.2.1.2. La escala de evaluación de las TIC

Por su parte, las TIC han sido medidas a través de la escala propuesta por Ruiz et al. (2010a; 2011a), que, a partir de una extensa revisión de la literatura (p.e. Buhalis, 1998; eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a; 2007b; Buhalis y Law, 2008), desarrollaron un catálogo de las TIC aplicadas en hoteles. Con todo, concluimos que esta escala es completamente válida para poder ser aplicada en nuestro estudio.

En este trabajo nos centramos en examinar las TIC de uso interno (las aplicaciones hardware, software y la conexión a redes) y el equipamiento de servicio al huésped durante su estancia en el hotel. Como está presentado en el Cuadro 36 la escala utilizada para evaluar las TIC consistía en: a) 17 indicadores para medir la aplicación hardware; b) cinco para la conexión a la red; c) siete para las aplicaciones software; y d) 12 para la aplicación de las TIC durante la estancia del huésped en hotel.

Cuadro 36. La escala de evaluación de las TIC en el cuestionario de los hoteles en el primer estudio empírico en Italia 2011

TIC DE USO INTERNO
HARDWARE
1. Ordenador (PC) de sobremesa. 2. Ordenador (PC) portátil. 3. Servidor. 4. Sistemas de copias de seguridad (memoria USB, disco portátil). 5. Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles.

<p>6. Telefonía digital. 7. Telefonía móvil. 8. Fax. 9. Centralita telefónica. 10. Cámara digital. 11. Pantalla LCD. 12. Pantalla táctil. 13. TV digital terrestre. 14. DVD. 15. Caja registradora electrónica. 16. TPV (Terminal de punto de venta). 17. Sistemas domóticos (alarma, control de accesos).</p>
<p>CONEXIÓN A REDES</p>
<p>18. Conexión Internet con RTB/ RDSI/ADSL/cable/otros. 19. Red de área local por cable. 20. Conexión Internet con red inalámbrica (Red <i>WI-FI</i>). 21. <i>Bluetooth</i>. 22. <i>World Wide Interoperability (Wimax)</i>.</p>
<p>SOFTWARE</p>
<p>23. Programas de ofimática (Word, Excel, Access). 24. Programas de diseño (Flash, Dreamweaver, Photoshop, etc.). 25. Sistemas de seguridad (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, etc.). 26. Sistemas de facturación informatizada. 27. Aplicaciones específicas departamentales. 28. Análisis de información y gestión de informes y de proyectos. 29. Simuladores.</p>
<p>EQUIPAMIENTO PARA EL SERVICIO DEL HUÉSPED DURANTE SU ESTANCIA EN EL HOTEL</p>
<p>30. Sistema de tele-vigilancia. 31. Pantalla LCD. 32. Pantalla táctil. TV en habitaciones: 33. TV satélite digital. 34. TV por cable. 35. TV digital terrestre. 36. TV interactiva. 37. DVD en habitaciones. 38. Hilo musical en habitaciones. 39. Teléfono analógico. 40. Teléfono digital. 41. Inteligencia ambiental (luces que se encienden solas, puertas automáticas).</p>

Fuente: Ruiz et al. (2010a; 2011a), a partir de Buhalis (1998); eBusiness W@tch (2006); Observatorio (2007a; 2007b); Buhalis y Law (2008)

5.4.2.1.3. Los datos de clasificación de los hoteles

Al final del cuestionario recogimos los datos de clasificación del hotel, en concreto: a) nombre del hotel; b) teléfono de contacto; c) nombre del entrevistado; d) cargo del entrevistado; e) numero de estrellas; f) volumen aproximado de ventas en 2010; g) gastos aproximados en la CIM en 2010; y h) gastos aproximados en las TIC en 2010. El cuestionario en su forma final, redactado en castellano, inglés e italiano, se recoge en los tres primeros anexos.

5.4.2.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes

Con el fin de contrastar la primera serie de hipótesis planteadas, diseñamos el segundo cuestionario, definido para los huéspedes de hoteles, que hacía referencia a la percepción respecto al nivel de implementación de las TIC, de la CIM y acerca de las dimensiones del valor de marca.

Este cuestionario ha sido previamente examinado con los mismos tres directores que evaluaron el cuestionario para los hoteles. Según las sugerencias de los directores, tuvimos que eliminar una batería de ítems propuesta por Wang Y. et al. (2009) para medir la CIM, con el fin de acortar la duración del cuestionario. Mediante esos indicadores pretendíamos conocer cuáles han sido las herramientas y los canales de comunicación que han influido sobre la decisión de los huéspedes de visitar el hotel.

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 que comentamos a continuación.

5.4.2.2.1. La escala de evaluación de la CIM

La percepción de la CIM ha sido evaluada mediante los cinco indicadores de la primera dimensión de la escala de Lee y Park (2007): comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes. Desde el Capítulo 1 hemos concluido que la consistencia del mensaje, asociada a las ideas de coherencia y uniformidad (Navarro et al., 2009a; 2009b), 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, sostenemos que la primera dimensión de la escala de Lee y Park (2007) puede ser fácilmente valorada por el consumidor, puesto que ha sido sugerida desde los inicios del desarrollo del concepto y es considerada como su aspecto fundamental. Esta dimensión se refiere a las actividades de la comunicación 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, venta personal, 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).

En la línea de lo propuesto por Navarro et al. (2009a; 2009b), consideramos que esta dimensión abarca tanto la consistencia táctica entre las herramientas de comunicación (relacionada con los aspectos de ejecución de los estímulos, es decir los elementos sonoros, visuales o verbales de una campaña), como la consistencia estratégica (que parte de la existencia de un mensaje coherente y unificado de la marca para ser comunicado por las diferentes herramientas de comunicación, relacionada con qué decir acerca de la marca).

Con todo, realizamos algunas modificaciones en la redacción de la escala, con la finalidad de asegurar su correcto entendimiento por parte del huésped (véase Cuadro 37). Cabe precisar que, por lo que respecta a la medida en la que los huéspedes percibían la coherencia visual y lingüística de la comunicación, durante las entrevistas personales les proporcionamos el material promocional del hotel con tal de facilitar el recuerdo y, en consecuencia, la respuesta final.

Cuadro 37. La escala de evaluación de la CIM en el cuestionario de los huéspedes en el primer estudio empírico en Italia 2011

COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES
1. Creo que el hotel envía coherentemente su mensaje a través de todas las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, <i>packaging</i> , mail directo, <i>POP display</i> , <i>banner</i> ; página web).
2. Creo que el hotel mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores).
3. Creo que el hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas).
4. Creo que el hotel asegura una imagen de marca coherente.
5. Creo que el hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su coherencia desde la perspectiva de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de la escala de Lee y Park (2007)

5.4.2.2.2. La escala de evaluación de las TIC

La percepción de la aplicación de las TIC se ha evaluado a partir de cuatro indicadores de la escala adaptada de Gil y Ruiz (2009a; 2009b; 2011). Esta escala ha sido elaborada a partir de la propuesta de Wu et al. (2006), pretendiendo evaluar en qué medida percibían los consumidores los avances tecnológicos de la empresa. Debido a que esta propuesta implica la actitud proactiva del consumidor en el entorno digital, consideramos plenamente válida su aplicación en este estudio.

En concreto, la escala empleada estimaba los siguientes aspectos: a) la percepción del consumidor de las inversiones en las TIC; b) la percepción de lo último en tecnología; c) la percepción de la tecnología más avanzada con respecto a la competencia; y d) la consideración de la opinión de los clientes para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio (véase Cuadro 38). Con la finalidad de facilitar las respuestas, ofrecimos a los huéspedes algunos ejemplos de los avances tecnológicos, como por ejemplo, las pantallas táctiles, la TV interactiva y la inteligencia ambiental.

Cuadro 38. La escala de evaluación de las TIC en el cuestionario de los huéspedes en el primer estudio empírico en Italia 2011

PERCEPCIÓN DE LAS TIC DEL HOTEL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Este hotel invierte en tecnología. 2. Las TIC de este hotel son siempre lo último en tecnología. 3. En relación a otros hoteles, la tecnología de este hotel es más avanzada. 4. Este hotel tiene en cuenta la opinión de los clientes para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de la escala de Gil y Ruiz (2009)

5.4.2.2.3. Las escalas de las dimensiones primarias del valor de marca

Por último, para medir las dimensiones primarias del valor de marca, empleamos la escala propuesta de Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005). Como hemos visto en el Capítulo 3, es la propuesta más referenciada y utilizada en la literatura en torno al valor de marca en la industria hostelera (p.e. Kim y Kim, 2004; Kayaman y Arasli, 2007; Lee y Kim, 2009; Nel et al., 2009; Hyun y Kim, 2011; Malik y Naeem, 2011; Šerić y Gil, 2012). Cabe precisar que esta escala fue creada para medir la percepción de las dimensiones del valor de marca por parte de los huéspedes que se alojaron en hoteles de cinco estrellas. Todo ello hace que sea plenamente justificado emplear esta escala en nuestro estudio que pretende examinar el valor de marca de los hoteles de categoría superior.

La escala ha sido desarrollada para medir las cuatro dimensiones principales del valor de marca propuestas por Aaker (1991), es decir, la notoriedad de marca, la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca. Si bien en un principio incluimos la notoriedad en el cuestionario, midiéndola a través de los primeros dos indicadores de la escala de Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) (la *top of mind* y el recuerdo), no consideramos finalmente este constructo en el estudio, pues la gran mayoría de los entrevistados no sabía proporcionar respuesta a estas dos preguntas. A partir de ahí, solo nos centramos en analizar la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca.

Tal y como se presenta en el Cuadro 39, Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005) han medido la imagen de hoteles de lujo a partir de 14 indicadores (cómodo, alto nivel de

servicio, imagen limpia, hotel de lujo, caro, adecuado para la clase alta, sentimiento especial, personal amable, grande y espacioso, tranquilo y relajante, servicio excesivo, historia larga, imagen distinta y familiarización con la marca).

Cuadro 39. La escala de evaluación de las dimensiones primarias del valor de marca en el primer estudio empírico en Italia 2011

IMAGEN DE MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El hotel es cómodo. 2. Ofrece alto nivel de servicio. 3. Tiene imagen muy limpia. 4. Es de lujo. 5. Es caro. 6. Es adecuado para la clase alta. 7. Me siento una persona especial cuando visito este hotel. 8. El personal es muy amable. 9. Es grande y espacioso. 10. Es tranquilo y relajante. 11. A veces el servicio es excesivo para mí. 12. Tiene una historia larga. 13. Su imagen es distinta de otros hoteles. 14. Estoy familiarizado con su marca.
CALIDAD PERCIBIDA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal me ha tratado como a un cliente especial y valioso. 2. El hotel está equipado al día. 3. Apariencia del personal (limpio, arreglado, vestido adecuadamente). 4. El personal tiene buen trato. 5. El hotel ofrece sus servicios en tiempos prometidos. 6. El personal se encarga eficazmente de las quejas de los huéspedes. 7. El personal comunica activamente con los huéspedes. 8. Atractivo de hotel. 9. Conocimientos y confianza de personal. 10. Calidad de bebida y comida. 11. El personal prevé mis necesidades específicas y me sirve adecuadamente.
LEALTAD HACIA LA MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Me alojo en este hotel con frecuencia. 2. Tengo intención de volver a alojarme en este hotel. 3. Suelo usar este hotel como mi primera opción. 4. Estoy satisfecho con la estancia en este hotel. 5. Recomendaría este hotel a los demás. 6. No cambiaría el hotel la próxima vez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005)

De otro lado, estimaron la calidad percibida a través de once indicadores (cliente especial y valioso, equipamiento al día, apariencia del personal, buen trato del personal,

servicios en tiempos prometidos, gestión de quejas eficaz, comunicación activa con huéspedes, atractivo del hotel, conocimientos y confianza del personal, calidad de comida y bebida y previsión de necesidades específicas).

Por último, evaluaron la lealtad hacia la marca desde una perspectiva global, midiendo tanto la lealtad conductual como actitudinal. Además, siguiendo las observaciones de Aaker (1991) incorporan un indicador de satisfacción. Según hemos visto en el Capítulo 3, existe una tendencia en la literatura en torno al valor de marca del hotel a considerar la satisfacción como un indicador de la lealtad hacia la marca (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim; 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Nel et al., 2009; Malik y Naeem, 2011). Este puede ser el motivo por el cual no hemos encontrado ningún estudio que haya identificado la satisfacción como un componente independiente del valor de marca del hotel. Con todo, sostenemos válido considerar la satisfacción como un indicador de la lealtad, puesto que la misma no necesariamente se convierte en la lealtad, pero sí que es un componente esencial de la misma. Así, la lealtad hacia la marca ha sido evaluada a través de los siguientes seis indicadores: a) la frecuencia de visita; b) la intención de repetir la visita; c) la primera elección; d) la satisfacción; e) la intención de recomendación; y f) la intención de cambio.

5.4.2.2.4. Los datos de clasificación de los huéspedes

La última parte del cuestionario ha incluido una serie de ítems relativos a variables descriptivas generales de los huéspedes (sexo y edad) y otras variables más específicas, como la situación laboral, el nivel de estudios, la tipología de viaje (por vacaciones, negocios u otro), la frecuencia de estancia en el hotel visitado y la nacionalidad. Si bien en este estudio nos centraremos en analizar la variable nacionalidad y su efecto moderador planteado en las hipótesis, otras variables descriptivas empleadas nos permitirán identificar distintos segmentos de huéspedes, que podrían considerarse en la definición de líneas de investigación futuras.

Con todo, una vez revisado el cuestionario con los tres directores de hoteles, realizamos el *pretest* con 10 huéspedes. El cuestionario para los huéspedes en su forma final, redactado en castellano, inglés e italiano, se recoge en los Anexos 4, 5 y 6.

A continuación pasamos a analizar el diseño de la muestra y la recogida de datos del primer estudio empírico.

5.4.2.3. Diseño de la muestra y recogida de datos

El estudio empírico en Italia se realizó en los meses de junio y julio de 2011 en 60 hoteles (36 de cuatro estrellas y 24 de cinco estrellas) ubicados en todo el país. Entre ellos, 20 hoteles se encuentran en el norte de Italia (las regiones de Véneto, Lombardía, Emilia-Romaña y Trentino Alto-Adigio), 34 en Italia Central (las regiones de Toscana y Lacio- 29 de ellos en Roma) y seis en el sur de Italia (las regiones de Campania y Cerdeña).

El instrumento de recogida de información elegido ha sido el cuestionario estructurado suministrado principalmente mediante entrevistas personales, tanto a los directores de hoteles o los directores de marketing, como a los huéspedes. De otro lado, los huéspedes fueron interceptados en el hall de algunos de los hoteles entrevistados, previa autorización por parte de los mismos.

En los dos cuestionarios se incluyeron preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos. Ambos fueron originariamente redactados en castellano, y posteriormente traducidos al italiano e inglés, manteniendo la coherencia en todas las versiones del cuestionario. Con todo, entrevistamos a un total de 335 huéspedes alojados en 20 hoteles en Roma: 230 de ellos se alojaron en 12 hoteles de cuatro estrellas, mientras 105 huéspedes se alojaron en 12 hoteles de cinco estrellas.

5.4.3. Metodología del segundo estudio empírico en Croacia 2012

5.4.3.1. Elaboración del cuestionario para los hoteles

Para el segundo estudio empírico, realizado en hoteles de categoría superior en Croacia en el año 2012, elaboramos dos nuevos cuestionarios, uno definido para los hoteles y otro para los huéspedes. En el cuestionario diseñado para los hoteles, volvimos a emplear la escala de Lee y Park (2007) para medir la CIM y la escala de Ruiz et al. (2010a; 2011a) para

medir las TIC. Con respecto a la evaluación de la CIM, incorporamos una nueva batería de ítems a partir de la adopción de la escala de Wang Y. et al. (2009). En relación a la evaluación de las TIC, decidimos estimar las tecnologías de uso externo en lugar de las tecnologías de uso interno (relacionadas con las aplicaciones hardware, software y conexión a redes), que habíamos analizado en el primer estudio, pues creemos importante examinar que tecnologías está usando el hotel para atraer a sus huéspedes. Además, al igual que en el primer cuestionario, medimos el equipamiento para el servicio del huésped durante su estancia en el hotel, incorporando algunos indicadores nuevos.

Esta primera propuesta del cuestionario fue evaluada por dos expertos que trabajan en la industria hotelera en Croacia. Tras su sugerencia, modificamos ligeramente la escala de Lee y Park (2007), eliminando un ítem y sustituyéndolo con dos nuevos. Asimismo, explicamos algunas aplicaciones TIC con el fin de asegurar su completo entendimiento por parte de los entrevistados.

A continuación presentamos las escalas de medida de la CIM y de las TIC usadas en el cuestionario para hoteles durante el estudio empírico en hoteles de categoría superior en Croacia en 2012.

5.4.3.1.1. Las escalas de evaluación de la CIM

En primer lugar, la CIM ha sido evaluada a través de la escala adaptada de Lee y Park (2007). Siguiendo las indicaciones de los expertos que revisaron el cuestionario, eliminamos de la escala un ítem de la dimensión que evaluaba las comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes, 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. Lo sustituimos 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, usamos la escala adaptada de Wang Y. et al. (2009), con el fin de entender en qué medida el hotel estaba utilizando distintas herramientas y los canales de

comunicación para llegar al cliente. En concreto, estimamos 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).

En el Cuadro 40 recogemos las dos escalas empleadas para medir la CIM en los hoteles.

Cuadro 40. La escala de evaluación de la CIM en el cuestionario de los hoteles en el segundo estudio empírico en Croacia 2012

COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES
1. El hotel examina atentamente si su mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, <i>packaging</i> , mail directo, <i>POP display</i> , <i>banner</i> , página web).
2. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores).
3. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas).
4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos de programa de comunicación de marketing del hotel.
5. El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.
COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES
6. El hotel decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes/huéspedes.
7. La estrategia de comunicación de marketing diferencia los huéspedes según su motivo de visita (p.e. vacaciones, congreso).
8. La estrategia de comunicación de marketing diferencia los huéspedes de los intermediarios (p.e. agencias de viaje, turoperadores).
9. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente.
10. La estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la notoriedad de marca, la búsqueda de información y la compra.
11. El hotel emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra.
COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES
12. Las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (p.e. pedido telefónico, encuesta telefónica).
13. El hotel sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (p.e. folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por el hotel e hicieron una encuesta telefónica después de haber visto nuestra publicidad).

<p>14. El hotel se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfactoria.</p> <p>15. El hotel integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.</p>
<p>COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES</p>
<p>16. El hotel gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (p.e. poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).</p> <p>17. El hotel empresa enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.</p> <p>18. La estrategia de comunicación de marketing del hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.</p> <p>19. El hotel pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.</p>
<p>PUBLICIDAD</p>
<p>20. Publicidad en televisión.</p> <p>21. Publicidad en Internet.</p> <p>22. Publicidad en radio.</p> <p>23. Publicidad impresa (anuncios en periódicos y revistas).</p> <p>24. Vallas publicitarias.</p>
<p>RELACIONES PÚBLICAS</p>
<p>25. Información y noticias en Internet.</p> <p>26. Información y noticias en los medios de comunicación impresos (periódicos y revistas).</p> <p>27. Información y noticias en televisión.</p>
<p>VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN</p>
<p>28. Información y noticias en radio.</p> <p>29. Información en folletos/panfletos.</p> <p>30. Catálogos de agencias de viajes.</p> <p>31. Eventos.</p> <p>32. Recomendaciones de amigos/familiares.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de las escalas de Lee y Park (2007) y Wang Y. et al. (2009)

5.4.3.1.2. La escala de evaluación de las TIC

Para medir las TIC decidimos volver a emplear la escala elaborada por Ruiz et al. (2010a), centrándonos esta vez, en primer lugar, en las TIC de uso externo. Recordar que en el cuestionario suministrado en el primer estudio estimamos solamente las TIC de uso interno. Puesto que algunas de las aplicaciones TIC evaluadas previamente podrían resultar obsoletas, decidimos adoptar el enfoque relacionado con el consumidor. De este modo, consideramos más interesante conocer qué aplicaciones tecnológicas estaban utilizando los

hoteles para atraer a sus clientes, en lugar de examinar qué tecnologías estaban empleando internamente. Por ello, tratamos de recoger información relativa a la intensidad de uso de las TIC por parte del hotel en su relación con su principal grupo de clientes. En concreto, la escala consistía en las siguientes cuatro dimensiones de las TIC externas: a) gestión de cliente, medida a través de cuatro indicadores; b) comunicación con cliente, mediada a través de cinco indicadores; c) soportes promocionales, estimados con cinco indicadores; y d) recepción de pedidos online, evaluada con 12 indicadores. Por último, mantuvimos la batería de indicadores relativos al equipamiento para el servicio del huésped durante su estancia en el hotel, añadiendo tres indicadores nuevos: a) *check in/check out* en régimen de autoservicio, es decir, sin trato personal; b) tarjetas de acceso a las habitaciones programables (en sustitución de la clásica llave) -sostenemos necesario incluir este ítem, puesto que, durante el suministro del primer cuestionario, observamos que a menudo venía malentendido e interpretado como un aspecto de la inteligencia ambiental-; y c) sistemas de seguridad/antirrobo. Todas estas aplicaciones se presentan en el Cuadro 41.

Cuadro 41. La escala de evaluación de las TIC en el cuestionario de los hoteles en el segundo estudio empírico en Croacia 2012

TIC DE USO EXTERNO
GESTIÓN DE CLIENTE (CRM)
1. Sistema de información sobre clientes (bases de datos de clientes). 2. E-mail marketing/marketing directo. 3. Marketing viral (técnicas de marketing que utilizan redes sociales como Facebook y Twitter para potenciar el boca-oído a través de medios electrónicos). 4. Programa de lealtad o fidelización.
COMUNICACIÓN CON CLIENTES
5. Atención telefónica. 6. <i>Call center</i> . 7. Reconocimiento de voz automatizado (comunicación cliente-dispositivo electrónico). 8. Atención vía fax. 9. Atención vía correo electrónico.
SOPORTES PROMOCIONALES
10. CD/DVD promocional. 11. Web informativa. 12. e-Folleto informativo. 13. e-Magazine. 14. Aplicaciones multimedia (3D, tour virtual).

RECEPCIÓN DE PEDIDOS ONLINE
15. Motor de reservas propio sin pasarela pago. 16. Motor de reservas propio con pasarela pago. 17. Sistema integral información y reservas (CRS - <i>Computer Reservation Systems</i>). 18. Sistemas de distribución global (GDS - <i>Global Distribution Systems</i> - evolución de CRS). 19. Sistemas de gestión y reservas de los destinos turísticos. 20. Paquetes dinámicos (vuelo+/hotel+/coche).
21. <i>M-commerce</i> (comercio electrónico vía teléfono móvil). 22. Buscadores y Metabuscadores (Expedia, Booking.com, Kayak). 23. Comparadores y predictores de precios (Atrápalo, Ciao). 24. Webs de subastas (permiten reservar habitaciones a un precio bajo, dependiendo de las apuestas de otros usuarios). 25. Comunidades virtuales Web 2.0 (donde los usuarios expresan sus opiniones - Tripadvisor).
TIC DE USO INTERNO
EQUIPAMIENTO PARA EL SERVICIO DEL HUÉSPED DURANTE SU ESTANCIA EN EL HOTEL
26. <i>Check in/check out</i> en régimen de autoservicio (sin trato personal). 27. Tarjetas de acceso a las habitaciones programables (en sustitución de la clásica llave) TV en habitaciones: 28. TV satélite digital. 29. TV por cable. 30. TV digital terrestre. 31. TV interactiva. 32. DVD en habitaciones. 33. Hilo musical en habitaciones. 34. Teléfono analógico. 35. Teléfono digital. 36. Inteligencia ambiental (luces, aire acondicionado o calefacción que se encienden ante la presencia del cliente, puertas automáticas, etc.). 37. Sistema de televigilancia. 38. Sistemas de seguridad/antirrobo. 39. Pantalla LCD. 40. Pantalla táctil.

Fuente: Ruiz et al. (2010a; 2011a), a partir de Buhalis (1998); eBusiness W@tch (2006); Observatorio (2007a; 2007b); Buhalis y Law (2008)

5.4.3.1.3. Los datos de clasificación de los hoteles

Al igual que en el primer cuestionario, recogimos los datos de clasificación del hotel, empezando por : a) nombre del hotel; b) teléfono de contacto; c) nombre del entrevistado; d) cargo del entrevistado; e) numero de estrellas; f) volumen aproximado de ventas en 2011; g) gastos aproximados en la CIM en 2011; y h) gastos aproximados en las TIC en 2011. Adicionalmente, con tal de poder identificar distintos segmentos en la investigación futura, añadimos las siguientes variables: i) marca del hotel; j) año de apertura; k) año de la última rehabilitación (en su caso); l) periodo operativo; m) ubicación; n) propiedad; o) gestor de

negocios; p) posicionamiento; q) número de habitaciones; r) número de empleados fijos; s) ocupación media durante el año 2011; t) el cambio del porcentaje de ocupación/pernoctaciones/beneficios en 2011, en comparación con 2010 y; u) precio medio de una habitación doble durante el año 2011. El cuestionario en su forma final, redactado en castellano, inglés y croata, se presenta en los Anexos 7, 8 y 9.

5.4.3.2. Elaboración del cuestionario para los huéspedes

Con la finalidad de contrastar la segunda serie de hipótesis planteadas, hemos elaborado un nuevo cuestionario para los huéspedes de hoteles, que pretendía medir las TIC, la CIM, todas las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global. La primera versión del cuestionario ha sido previamente evaluada con los mismos expertos que revisaron el cuestionario para el hotel. Una vez que ambos concordaron que el cuestionario podía ser suministrado en su forma inicial, realizamos el *pretest* con 10 huéspedes. A continuación comentamos las escalas utilizadas en este segundo cuestionario elaborado para los huéspedes.

5.4.3.2.1. Las escalas de evaluación de la CIM

Con la finalidad de estimar la CIM por parte de los huéspedes, decidimos emplear dos escalas distintas. En primer lugar, incorporamos la versión adaptada de la batería de los ítems propuestos por Wang Y. et al. (2009), la misma que utilizamos en el cuestionario para los hoteles, pues creemos 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, no pretendíamos saber en qué medida ha incidido sobre esa decisión cada una de las herramientas de comunicación propuestas. Por ello, con el fin de agilizar la respuesta y acortar la duración del cuestionario, los entrevistados tan solo tuvieron que marcar, según correspondía, a una o más de las herramientas y canales de comunicación ofrecidos (p.e. publicidad en TV, Internet o radio, información y noticias, en panfletos/folleto, catálogos de las agencias de viaje, eventos, recomendaciones de amigos/familiares, etc.). Cabe precisar que junto a los indicadores propuestos por Wang Y. et al. (2009) añadimos la página web del hotel como una posible herramienta de comunicación.

En segundo lugar, usamos la escala de Lee y Park (2007) con algunas modificaciones. En este segundo cuestionario decidimos mantener solo dos indicadores de esta escala, puesto que en las encuestas personales llevadas a cabo durante el primer estudio empírico, observamos que, en ocasiones, los huéspedes tenían dificultades en contestar las preguntas relacionadas con la coherencia visual y lingüística de la comunicación y la coherencia a largo plazo. Así, una vez identificadas las herramientas y canales que han incidido sobre la decisión de los huéspedes de visitar el hotel, decidimos medir en qué medida los huéspedes han percibido la coherencia del mensaje entre todas las herramientas y canales de comunicación que han podido ver. Para finalizar, el último indicador estimaba la percepción de la coherencia del mensaje y de la imagen del hotel.

Decidimos evaluar estos aspectos de la CIM, puesto que, según ha indicado Schultz (1994), para comenzar a medir eficazmente el retorno de la inversión de los programas de CIM y, por tanto, alcanzar una integración estratégica, es necesario tener la 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. En consecuencia, es de crucial importancia conocer la respuesta que tienen los consumidores a los distintos programas de comunicación de marketing que pone en práctica la empresa, así como las percepciones que generó la comunicación entre ellos. 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. A partir de aquí se abre la investigación acerca de la forma en la que responden los consumidores a la estimulación del mensaje (De la Llana, 2008). Con todo, consideramos que las escalas evaluadas son válidas y adecuadas para la investigación que pretendemos llevar a cabo. En el Cuadro 42 recogemos ambas escalas empleadas para la evaluación de la CIM por parte de los huéspedes.

Cuadro 42. La escala de evaluación de la CIM en el cuestionario de los huéspedes en el segundo estudio empírico en Croacia 2012

HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN*
PUBLICIDAD
1.1. Publicidad en televisión. 1.2. Publicidad en Internet. 1.3. Publicidad en radio. 1.4. Publicidad impresa (anuncios en periódicos, revistas). 1.5. Vallas publicitarias.
RELACIONES PÚBLICAS
1.6. Información y noticias en Internet. 1.7. Información y noticias en los medios de comunicación impresos (periódicos y revistas). 1.8. Información y noticias en televisión.
VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN
1.9. Información y noticias en radio. 1.10. Información en folletos/panfletos. 1.11. Catálogos de agencias de viajes. 1.12. Eventos. 1.13. Recomendaciones de amigos/familiares. 1.14. Página web.
COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES
2. Creo que el hotel envía coherentemente los mensajes a través de las herramientas y canales de comunicación que he podido consultar. 3. Creo que el hotel asegura un mensaje e imagen coherentes.

** Todas las herramientas y canales de comunicación fueron agrupados bajo una sola pregunta, de modo que el entrevistado debía señalar cuál(es) de todas, en su caso, había(n) influido sobre su decisión de visitar el hotel, pudiendo arcar distintas opciones*

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de las escalas de Lee y Park (2007) y Wang Y. et al. (2009)

5.4.3.2.2. La escala de evaluación de las TIC

Con el fin de abarcar la perspectiva relacional de las nuevas tecnologías abordada en el Capítulo 2, decidimos emplear una nueva escala para estimar las TIC. Cabe precisar que, en relación a la escala utilizada en el primer estudio, observamos que los entrevistados en ocasiones encontraban difícil evaluar los avances tecnológicos implementados por el hotel. Por ello, decidimos centrarnos en los aspectos relativos a la nueva Web social, puesto que este medio actualmente está experimentando un extraordinario crecimiento por ofrecer

infinitas posibilidades de comunicación y tener un elevado poder de influencia (Alarcón, 2011). En este sentido, O'Connor (2010) ha puesto de manifiesto que los comentarios sobre los hoteles publicados en Tripadvisor pueden influir sobre la imagen y el posicionamiento del hotel. A partir de ahí podemos concluir que gracias a la posibilidad de comunicación que ofrece la Web social, los individuos confían en los mensajes proporcionados por otros consumidores transmitidos a través de la comunicación boca-oído (foros, sitios de evaluación de producto, etc.) (Torres, 2008) y que este aspecto necesita ser analizado detenidamente.

Con todo, en este segundo cuestionario decidimos evaluar, en primer lugar, en qué medida los huéspedes han consultado las páginas web donde los usuarios expresan sus opiniones acerca de sus experiencias personales en hoteles, proporcionando Tripadvisor, Booking.com o Expedia como ejemplos. En segundo lugar, pretendemos estimar en qué medida la decisión de visita de los huéspedes se ha visto influida por los comentarios recogidos en estas páginas web acerca del hotel donde han decidido alojarse. En el Cuadro 43 recogemos los dos ítems empleados para evaluar las TIC.

Cuadro 43. La escala de evaluación de las TIC en el cuestionario de los huéspedes en el segundo estudio empírico en Croacia 2012

WEB SOCIAL
1. Señale en qué medida ha consultado alguna/s de las páginas web de reserva de hoteles, donde los usuarios expresan sus opiniones acerca de sus experiencias personales en hoteles (p.e. Tripadvisor, Booking.com o Expedia) antes de contratar los servicios de este hotel.
2. Señale en qué medida su decisión de visita se ha visto influida por los comentarios recogidos en estas páginas web acerca de este hotel.

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.2.3. Las escalas de evaluación del valor de marca y sus dimensiones

Con el fin de lograr contrastar la segunda serie de hipótesis, hemos incluido en el cuestionario para los huéspedes las escalas de las dimensiones secundarias del valor de marca, que no habíamos considerado en el primer estudio, es decir la notoriedad de marca, la confianza y el compromiso afectivo. Con todo, evaluamos el valor de marca a través de seis

dimensiones: tres dimensiones primarias y tres dimensiones secundarias. Por último, incorporamos la escala del valor de marca global propuesta por Yoo y Donthu (2001).

Así, evaluamos la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca, mediante las mismas escalas empleadas en el primer cuestionario para los huéspedes, propuestas por Kim et al. (2003) y Kim y Kim (2005). Cabe precisar que en este estudio medimos la calidad percibida a través de 10 indicadores en lugar de 11. El indicador que eliminamos se refería al nivel de conocimiento y confianza del personal del hotel, el aspecto que medimos a través de la escala elaborada para evaluar la confianza.

Por lo que respecta a la evaluación de la notoriedad, proponemos cuatro indicadores a partir de la adaptación de la escala propuesta por Kim W. et al. (2008). En concreto, medimos la conciencia del hotel, la habilidad de recordar algunas características del hotel y reconocerlo entre otras marcas competitivas. En líneas generales, estos indicadores han sido utilizados para medir la notoriedad de marca en otros estudios (p.e. So y King, 2010; Hyun y Kim, 2011; Hsu C. et al., 2012). Adicionalmente, añadimos a la escala un ítem que pretendía evaluar la conciencia de la marca del hotel, puesto que no necesariamente tiene por qué coincidir con la conciencia del hotel.

En relación a la evaluación de la confianza utilizamos una versión adaptada de la escala de Hsu C. et al. (2012), midiendo el constructo a través de dos indicadores: a) la confianza en el hotel y b) la sensación de que el hotel hace un buen trabajo. De otro lado, con respecto al compromiso, optamos por estimar su dimensión afectiva, puesto que un gran número de estudios llevados a cabo en las empresas hoteleras han concluido que, entre todas las dimensiones del constructo, la dimensión afectiva es el antecedente más potente de la lealtad (p.e. Mattila, 2001a; 2001b; 2006; Baloglu, 2002; Hyun, 2010; Tanford et al., 2011; 2012). Con todo, evaluamos el compromiso afectivo a través de la adaptación de la escala de Mattila (2006), utilizando los siguientes indicadores: a) el nivel de compromiso afectivo; b) el apego emocional; y c) la carga personal en la relación.

Por último, con el fin de evaluar el valor de marca global, adaptamos a la industria hotelera la escala de Yoo y Donthu (2001). Así, medimos la esencia del concepto a través de

los siguientes cuatro indicadores: a) tiene más sentido alojarse en el hotel elegido que en otro; b) la preferencia por el hotel elegido, incluso cuando otro tiene las mismas características; c) la preferencia por el hotel elegido, incluso cuando otro es igual de bueno; y d) la preferencia por el hotel elegido, incluso si otro hotel no se distingue de ese.

Presentamos todas las escalas utilizadas para medir el valor de marca y sus dimensiones en el Cuadro 44, empezando con las variables perceptuales, es decir, la notoriedad, la calidad percibida y la imagen, seguidas por las variables relacionales, es decir, la lealtad, la confianza y el compromiso. Por último presentamos la escala del valor de marca global.

Cuadro 44. La escala de evaluación del valor de marca y sus dimensiones primarias y secundarias en el segundo estudio empírico en Croacia 2012

IMAGEN DE MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El hotel es cómodo. 2. Ofrece alto nivel de servicio. 3. Tiene imagen muy limpia. 4. Es de lujo. 5. Es caro. 6. Es adecuado para la clase alta. 7. Me siento una persona especial cuando visito este hotel. 8. El personal es muy amable. 9. Es grande y espacioso. 10. Es tranquilo y relajante. 11. A veces el servicio es excesivo para mí. 12. Tiene una historia larga. 13. Su imagen es distinta de otros hoteles. 14. Estoy familiarizado con su marca.
CALIDAD PERCIBIDA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal me ha tratado como a un cliente especial y valioso. 2. El hotel está equipado al día. 3. Apariencia del personal (limpio, arreglado, vestido adecuadamente). 4. El personal tiene buen trato. 5. El hotel ofrece sus servicios en tiempos prometidos. 6. El personal se encarga eficazmente de las quejas de los huéspedes. 7. El personal comunica activamente con los huéspedes. 8. Atractivo de hotel. 9. Calidad de bebida y comida. 10. El personal prevé mis necesidades específicas y me sirve adecuadamente.

LEALTAD HACIA LA MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Me alojo en este hotel con frecuencia. 2. Tengo intención de volver a alojarme en este hotel. 3. Suelo usar este hotel como mi primera opción. 4. Estoy satisfecho con la estancia en este hotel. 5. Recomendaría este hotel a los demás. 6. No cambiaría el hotel la próxima vez.
CONFIANZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo confianza en este hotel. 2. Este hotel sabe hacer su trabajo.
COMPROMISO AFECTIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi compromiso afectivo con este hotel es elevado. 2. Siento un apego emocional con este hotel. 3. Mi relación con este hotel tiene una gran carga personal.
VALOR DE MARCA GLOBAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene más sentido alojarse en este hotel que en otro. 2. Prefiero alojarme en este hotel que en otro que tiene las mismas características 3. Prefiero alojarme en este hotel incluso cuando el otro es igual de bueno 4. Si otro hotel no se distingue de este, creo que es más inteligente alojarse en este hotel

Fuente: Elaboración propia a partir de Kim et al. (2003; 2008); Kim y Kim (2005); Hsu C. et al. (2012) Mattila (2006) y Yoo y Donthu (2001)

5.4.3.2.4. Los datos de clasificación de los huéspedes

Al igual que en el primer cuestionario, recogimos las variables descriptivas relacionadas con el sexo, la edad, la situación laboral, el nivel de estudios, la tipología de viaje, la frecuencia de estancia en el hotel visitado y la nacionalidad de los huéspedes, incluyendo, además, el salario mensual de los huéspedes. Todas estas variables nos permitirán identificar distintos segmentos de los huéspedes en futuras líneas de investigación. El cuestionario en su forma final, redactado en castellano, inglés, italiano y croata, se recoge en los últimos cuatro anexos.

Por último, pasamos a analizar el diseño de la muestra y la recogida de datos durante este último trabajo empírico.

5.4.3.3. Diseño de la muestra y recogida de datos

El estudio empírico llevado a cabo en Croacia en el año 2012 abarca los hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en todo el país. En concreto, decidimos incluir en el estudio todos los hoteles de cinco estrellas de Croacia, que según los datos publicados en la página web del

Ministerio de Turismo de Croacia en junio de 2012 eran 27 (MINT, 2012). De otro lado, con la ayuda de los expertos que evaluaron los cuestionarios, identificamos 50 hoteles de cuatro estrellas del país, que por las características de sus prácticas de gestión sostenemos que son los más adecuados para este estudio. Cabe precisar que, tomando en consideración las características del entorno hotelero en Croacia, convenimos 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.

Tras la conversación telefónica con los directores (de marketing) de los 77 hoteles identificados, procedimos a llevar a cabo las encuestas personales con los mismos, suministrando el cuestionario estructurado elaborado para este estudio empírico.

Con todo, en el periodo de julio a septiembre de 2012 recogimos información de 38 hoteles, 26 de ellos de cuatro estrellas y 12 de cinco estrellas. Los hoteles investigados están ubicados en distintas zonas del país, más concretamente en las regiones de: a) Dalmacia - las ciudades de Split, Dubrovnik, Zadar, Makarska, Trogir, Cavtat y la isla de Korčula; b) Kvarner - la ciudad de Opatija; c) Istria - las ciudades de Rovinj, Umag, Rabac, Poreč y Pula; y d) Croacia central - la ciudad de Zagreb. En 22 de los 38 hoteles obtuvimos permiso para entrevistar a los huéspedes. Además, entrevistamos a los huéspedes de dos hoteles que en principio confirmaron su participación en el estudio, sin embargo, no disponemos de la información relativa al hotel. Con todo, obtuvimos un total de 475 encuestas válidas de 24 hoteles, suministradas a través de entrevista personal o auto-administradas. Indicar que 252 huéspedes se alojaron en 14 hoteles de cuatro estrellas, mientras 223 se alojaron en 10 hoteles de cinco estrellas.

Recogimos los datos a través de los dos cuestionarios, uno definido para hoteles y otro definido para los huéspedes, que incluían preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos (excepto la escala de Wang Y. et al., 2009, que medía las herramientas y los canales de comunicación que han incidido sobre la decisión del huésped de visitar el hotel). Originariamente redactamos ambos cuestionarios en castellano y posteriormente los traducimos en croata, inglés e italiano. En el Cuadro 45 recogemos, a modo de resumen, los detalles técnicos de la investigación empírica que incluye los dos trabajos de campo.

Cuadro 45. Detalles técnicos de la investigación empírica

Ámbito geográfico	ITALIA	CROACIA
Universo	Hoteles de cuatro y cinco estrellas y sus huéspedes	
Trabajo de campo	Junio y julio de 2011	Julio – diciembre de 2012
Metodología	Encuestas personales y por teléfono/fax/correo electrónico mediante cuestionarios estructurados	Encuestas personales y por correo electrónico y encuestas auto-administradas mediante cuestionarios estructurados
Tamaño muestral	60 hoteles -36 de cuatro y 24 de cinco estrellas-	38 hoteles -26 de cuatro y 12 de cinco estrellas-
	335 huéspedes en 20 hoteles -230 en 12 hoteles de cuatro y 105 en ocho hoteles de cinco estrellas-	475 huéspedes en 24 hoteles -252 en 14 hoteles de cuatro y 223 en 10 hoteles de cinco estrellas-
Escala (Likert de 5 puntos)	HOTELES	HOTELES
	CIM - adap. de Lee y Park (2007) TIC - adap. de Ruiz et al. (2010a; 2011a)	CIM - adap. de Lee y Park (2007); adap. de Wang Y. et al. (2009) TIC - adap. de Ruiz et al. (2010a; 2011a)
	HUÉSPEDES	HUÉSPEDES
	CIM - adap. de Lee y Park (2007) TIC - adap. de Gil y Ruiz (2009a; 2009b; 2011) Imagen de marca - Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) Calidad percibida - Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) Lealtad hacia la marca - Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005)	CIM - adap. de Lee y Park (2007); adap. de Wang Y. et al. (2009) TIC - adap. de Ruiz et al. (2010a; 2011a) Notoriedad de marca - adap. de Kim W. et al. (2008) Imagen de marca - Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) Calidad percibida - adap. De Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) Lealtad hacia la marca - Kim et al. (2003); Kim y Kim (2005) Confianza - adap. de Hsu C. et al. (2012) Compromiso afectivo - adap. de Mattila (2006) Valor de marca global - adap. de Yoo y Donthu (2001)

Fuente: Elaboración propia

5.5. Conclusiones del Capítulo 5

- Durante los cuatro primeros capítulos se han ido presentado los ejes analíticos que vertebran la presente investigación y que permiten redefinir, de forma más amplia, el objetivo general de la investigación, enunciado de modo preliminar en la Introducción de esta tesis doctoral. En concreto, proponemos examinar el impacto de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) potenciada en gran medida por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), sobre la creación del valor de marca en las empresas hoteleras de categoría superior, desde un enfoque perceptual y relacional, y analizar el efecto de la cultura nacional sobre los constructos implicados y sus posibles relaciones. Éste se complementa con una serie de objetivos de investigación, más específicos, sobre algunos de los cuales ya se ha ido progresando a lo largo de las páginas anteriores, por lo que, en este punto del trabajo, se plantea avanzar en el desarrollo aplicado y la validación empírica de los conceptos y de las relaciones establecidos a lo largo de dicho marco conceptual, adoptando un doble enfoque del análisis hotel/huésped.

- Por ello, proponemos, en primer lugar, las cuestiones a investigar a través de las cuales pretendemos entender el punto de vista del hotel en torno a la implementación de la CIM y de las TIC. Además, tratamos de investigar si existe una diferencia en la adopción de todas estas variables entre los hoteles de categoría superior ubicados en Italia y Croacia, los dos entornos geográficos de esta investigación empírica. En segundo lugar, a partir de la información obtenida de los huéspedes, pretendemos contrastar dos series de hipótesis recogidas en dos modelos distintos, cuyo cumplimiento se pretende verificar mediante el análisis empírico.

- La primera serie de hipótesis, recogida en el primer modelo, consiste en contrastar las relaciones causales entre las TIC, CIM y los constructos que, a partir de la revisión de la literatura, identificamos como las dimensiones primarias del valor de marca, es decir, la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca. En concreto, pretendemos examinar las relaciones causales entre: a) las TIC y la CIM (H1.1); b) la CIM

y las tres dimensiones primarias del valor de marca (H1.2a - H.1.2c); y c) las tres dimensiones del valor de marca (H1.3a - H1.3c). Además, planteamos contrastar el efecto de la cultura nacional en las percepciones de los huéspedes de todos los constructos objeto de estudio (H1.4a - H1.4.e) y su efecto moderador en las relaciones planteadas entre los mismos (H1.5a - H1.5g).

- El modelo que recoge la segunda serie de hipótesis es entendido como un modelo mejorado, más completo, puesto que incorpora las dimensiones secundarias del valor de marca, es decir, la notoriedad, la confianza y el compromiso afectivo, al igual que el valor de marca global. Así, en el segundo modelo planteamos las siguientes relaciones causales: a) entre las TIC y la CIM (H2.1); b) entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca identificadas, tanto primarias, como secundarias (hipótesis H2.2a hasta H2.2f); y c) entre todas las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global, teniendo en cuenta que el impacto de la confianza y el compromiso es mediado por la lealtad (H2.3a - H2.3f). Por último, proponemos examinar el efecto de la cultura nacional tanto en las percepciones de todas las variables (H2.4a - H2.4i) como en las relaciones causales planteadas entre las mismas (H2.5a - H2.5m).
- Antes de describir la metodología de la investigación empírica, explicamos brevemente la contextualización del entorno turístico y hotelero de Italia, un destino turístico consolidado y uno de los líderes en el área del Mediterráneo, y de Croacia, un destino turístico emergente que actualmente está experimentando un auge turístico notable.
- Con el objetivo de determinar el nivel de adopción de las TIC y de la CIM en los hoteles desde una doble perspectiva: hotel y huésped, e investigar su influencia sobre la creación del valor de marca llevamos a cabo dos estudios empíricos: el primero en Italia en 2011 y el segundo en Croacia en 2012. Para ello, diseñamos dos cuestionarios, uno definido para los hoteles y otro definido para los huéspedes, distintos en cada estudio.
- Para la elaboración de los cuestionarios utilizamos las escalas que han sido testadas y empleadas por un gran número de estudios. Además, evaluamos todas las escalas con los

directores de hoteles provenientes de distintos países, lo que nos ha permitido asegurar la claridad de los cuestionarios entre los profesionales con distintos antecedentes culturales.

- Así, de un lado, en ambos cuestionarios elaborados para los hoteles evaluamos el nivel de implementación de la CIM y de las TIC, si bien empleamos escalas algo distintas. De otro lado, en el primer cuestionario para los huéspedes, creado para poder contrastar la primera serie de hipótesis, medimos la percepción de la CIM, las TIC y las tres dimensiones primarias del valor de marca; la imagen, la calidad percibida y la lealtad. Mientras que, en el segundo cuestionario para los huéspedes, desarrollado para contrastar la segunda serie de hipótesis, junto a todas esas variables, estimamos las dimensiones secundarias del valor de marca, es decir, la notoriedad, la confianza y el compromiso, al igual que el valor de marca global.
- Recogimos los datos en 60 hoteles de categoría superior en Italia en 2011 y 42 hoteles en Croacia en 2012. Además, entrevistamos a 335 huéspedes en el primer estudio y 475 en el segundo. El instrumento de recogida de información elegido han sido en todos los casos cuestionarios estructurados suministrados principalmente mediante entrevistas personales, tanto a los directores de hoteles o los directores de marketing, como a los huéspedes. Los cuestionarios consistían en preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos. Todos fueron originariamente redactados en castellano, y posteriormente traducidos en italiano, inglés y croata, manteniendo la coherencia entre todos ellos.

5.6. Summary of the Chapter 5 – Design of empirical investigation

In the first part of this thesis we have examined four pillars of our investigation, i.e. IMC, ICT, brand equity, and cross-cultural approach. This allowed us to develop and refine the objective enounced in the Introduction. Thus, we propose to examine the impact of Integrated Marketing Communications (IMC), boosted by advancements in Information and Communication Technology (ICT), on the creation of brand equity in high-quality hotel companies, from perceptual and relational perspective, and to analyze the moderating effect of national culture on the involved constructs and their inter-relationship.

To accomplish the main purpose of this work, we develop different specific objectives, adopting a double hotel-guest approach in two different geographic scenarios: Italy and Croatia. In particular we aim at: a) examining the implementation of IMC and ICT from the hotel perspective; b) studying the evaluation of IMC, ICT, and brand equity and its dimensions from the guest perspective in hotels located in both countries and observe whether there are differences between the guests with different national cultures; and c) proposing two causal models of investigation reflecting the chain ICT-IMC-brand equity, as well as the moderating role of national culture on all these constructs, and validating them in a new context – the hotel industry, where there is no such empirical evidence.

Therefore, we present research questions, to understand the hotel point of view, followed by research hypotheses, which will be tested from the guest point of view.

On the one hand, the conceptual framework has evidenced that the IMC approach has been widely accepted and implemented as a new paradigm all over the world (Peltier et al., 2003; Edmiston, 2009; Kitchen and Schultz, 2009) that quickly responds to the changing market environment (Kim et al., 2004). However, further contributions are needed to consolidate the concept (McGrath, 2005). In this sense, there is hardly any empirical evidence on IMC in hotel companies (e.g. Šerić and Gil, 2012; Šerić et al., 2013), which is why it is particularly interesting to examine the construct in this specific context, approaching, moreover, high-quality hotels in Croatia, a country whose tourism sector is at its very peak. Thus, owing to the fact that Croatia is considering tourism as one of the main strategic tools

for its development, there is an urgent need to engage new business practices, according to international management standards and present market conditions (Petrić, 2012). On the other hand, we found only few studies on IMC in Italy (e.g. Gabrielli and Balboni, 2010; Vernuccio et al., 2012), and neither one conducted in the hotel context of this country. Thereby we consider necessary to examine not only the implementation of IMC in hotels located both in Italy and Croatia, but also to compare the IMC performance in the two countries, thus proposing the first research question:

Q1: Examine the implementation of IMC in high-quality hotels in Italy and Croatia and observe whether there are significant differences in their use between Italian and Croatian hotels.

On the second hand, the literature review has proved the considerable impact of ICT on the hotel industry (Cho and Connolly, 1996; Buhalis and Main, 1998; Morrison et al., 1999; Siguaw and Enz, 1999; Olsen and Connolly, 2000; Sanchez et al., 2001; Bai et al., 2003; Law and Jogaratnam, 2005; Jang et al., 2006; Daghfous and Barkhi, 2009), predicting that successful companies will be those that implement new technologies effectively (Olsen and Connolly, 2000). Therefore, we posit the second research question:

Q2: Examine the implementation of ICT in high-quality hotels in Italy and Croatia and observe whether there are significant differences in its use between Italian and Croatian hotels.

In addition, conceptual framework and results of previous studies have pointed out that professionals must learn to participate in the consumers' world (Mulhern, 2009), adopting the outside-in approach that will allow them to define and refine the strategic objectives of communication campaigns (Gurău, 2008). It is critical that managers understand how their marketing communication activities affect consumer perceptions (Keller, 1993). However, it seems that consumers' perceptions of marketing communications are often forgotten in IMC research (Gould, 2004). The consumers integrate marketing communications whether marketing professionals do or do not (Kim et al., 2004). Still, as Schultz et al. (1993) argued, the consumers find themselves with fragmented media images in a confusing marketing

environment, which is why they can retain only a limited amount of information. Therefore, a brand with a consistent set of stimuli has more possibilities to deliver a single, unified message to the consumer than brands attempting to deliver different message stimuli (McGrath, 2005). We believe that it is important to study whether the consumer himself perceives the message as unified and consistent in order to contribute to the further understanding of the IMC concept and to fill the existing gap in the literature. Moreover, it should be noted that much of the theoretical and empirical literature within the hotel context has focused on the application of different technology solutions from the manager perspective, whereas the guest perception of ICT has been rather neglected. Therefore, we propose the causal models based on guest perceptions and we justify the relationships between the ICT, IMC, and brand equity constructs.

Firstly, a considerable amount of literature underlined that ICT advancements are considered as one of the most important antecedents of IMC (e.g. Kiely, 1993; Caywood, 1997; Reich, 1998; Kitchen and Schultz, 1999; 2000; McGoan, 1999; Maddox, 2001; Clow and Baack, 2002; Duncan, 2002; McKim, 2002; Semenik, 2002; De Pelsmacker et al., 2004; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005; 2008; 2009; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Del Barrio, 2008; Gurău, 2008; Luck and Moffatt, 2009; Navarro et al., 2009a). Therefore we posit the first research hypothesis.

H1.1. ICT has a positive and significant impact on the guests' perception of IMC.

Secondly, in the first chapter of this thesis we have identified IMC as a key element of brand equity strategy. The integration of marketing communications can influence brand equity through the encouragement of positive evaluations and attitudes and the impact on a consumer's memory structure for a brand (Anantachart, 2004). Furthermore, after reviewing the brand equity concept in the Chapter 3, we observe that, according to Aaker's (1991) proposal, the rich body of marketing (e.g. Yoo et al., 2000; Yoo and Donthu, 2001; Washburn and Plank, 2002; Arnett et al., 2003; Atilgan et al., 2005; Pappu et al., 2005; 2006; Bravo et al., 2006; Jung and Sung, 2008; Chang and Liu, 2009; Buil et al., 2010; Wang et al., 2011) and tourism and hospitality literature (e.g. Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2004; 2005; Kayaman and Arasli, 2007; Konečnik and Gartner, 2007; Lee and Kim, 2009; Nel et al., 2009; Pike and

Scott, 2009; Pike et al., 2010; Gartner and Konečnik, 2011; Hyun and Kim, 2011; Malik and Naeem, 2011) suggests that brand equity is best understood as a multidimensional construct composed of four dimensions: a) brand awareness; b) brand image; c) perceived quality; and d) brand loyalty. However, a number of studies revealed that brand awareness is not always a significant dimension of brand equity in the hospitality context (e.g. Kim et al., 2003; Kim and Kim, 2004; 2005; Bailey and Ball, 2006; Kayaman and Arasli, 2007; So and King, 2010). Therefore, we consider that brand equity is composed of three primary dimensions, i.e. brand image, perceived quality, and brand loyalty, and we posit the second research hypothesis accordingly:

H1.2. The guests' perception of IMC has a positive and significant impact on primary dimensions of hotel brand equity (i.e. brand image, perceived quality, and brand loyalty).

In addition, in the third chapter of this thesis we have found that the inter-relationship exists between the three brand equity components in the hotel sector. Thus, perceived quality can influence image (e.g. Kandampully and Hu, 2007; Kayaman and Arasli, 2007; Malik and Naeem, 2011) and customer loyalty. The impact of perceived quality on customer loyalty is both direct (e.g. Kandampully and Hu, 2007; Kayaman and Arasli, 2007; Hyun and Kim, 2011; Malik and Naeem, 2011; Hsu, C. et al., 2012) and mediated by image (e.g. Kandampully and Hu, 2007). In addition, numerous studies confirmed a positive influence of brand image on brand loyalty within the hospitality industry (e.g. Kandampully and Suhartanto 2000; 2003; Kandampully and Hu, 2007; Hyun and Kim, 2011; Hsu, C. et al., 2012). Therefore, we propose the following hypothesis:

H1.3. A positive and significant inter-relationship exists between the primary brand equity dimensions (i.e. perceived quality-brand image, perceived quality-brand loyalty, and brand image-brand loyalty).

Moreover, in the fourth chapter we found that national culture is a frequently used criterion in the cross-cultural research within the hotel industry (e.g. Mattila, 1999; 2000; Weiermair and Fuchs, 1999; Fuentes et al., 2004; Santomà, 2004; García and Gil, 2005; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu

C. et al., 2012; Ruiz et al., 2012; 2013). Therefore, we believe that national culture will exert influence on guest evaluations of the studied variables, as well as a moderating effect on their relationships. Accordingly, we propose the last two hypotheses:

H1.4. There are statistically significant differences in the guests' evaluation of the studied constructs (i.e. IMC, ICT, brand image, perceived quality, and brand loyalty), according to their national culture.

H1.5. National culture exerts a statically significant moderating effect on the causal relationship between the studied constructs.

All these hypotheses are gathered in the first research model. However, we believe it is necessary to improve this proposal, as it is based on primary dimensions of brand equity only. In particular, we consider necessary to include two other components in brand equity conceptualization, i.e. trust and commitment (more specifically, affective commitment), owing to their strong impact on customer loyalty in hotel companies (e.g. Kim et al., 2001; Bowen and Shoemaker, 2003; Tideswell and Fredline, 2004; Mattila, 2006; Kimpakorn and Tocquer, 2010; Wilkins et al., 2010; Choi et al., 2011; Tanford et al., 2011; Hsu C. et al., 2012; Leeman and Reynolds, 2012). In addition, although brand awareness was not always found to be significant in the hotel context, it is an important aspect of brand equity, which is why its role in brand equity creation should be reconsidered. Therefore, we consider awareness, trust, and commitment as secondary dimensions of brand equity and we decide to include them in the second research model. Moreover, we believe it is important to study the overall brand equity concept itself, as proposed by Yoo and Donthu (2001). Accordingly, we propose the second research model, as an improved version of the first one, believing that through this proposal we will accomplish better the main objective of our research, i.e. to examine the impact of IMC on brand equity creation. Thereby, we posit the second group of hypotheses, as follows:

H2.1. ICT has a positive and significant impact on the guests' perception of IMC.

H2.2. The guests' perception of IMC has a positive and significant impact on all dimensions of hotel brand equity (i.e. brand awareness, brand image, perceived quality, brand loyalty, brand trust, and affective brand commitment).

H2.3. Brand equity dimensions have a positive and significant impact on overall brand equity.

H2.4. There are statistically significant differences in guests' evaluation of the studied constructs (i.e. IMC, ICT, brand awareness, brand image, perceived quality, brand loyalty, brand trust, and affective brand commitment), according to their national culture.

H2.5. National culture exerts a statically significant moderating effect on the causal relationship between the studied constructs.

The first group of hypotheses was tested in the first empirical study in Italy in 2011, while the second one was examined in the second empirical study in Croatia in 2012. We elaborated two different questionnaires for each study, one for hotel managers and another for hotel guests.

In order to evaluate the hotel manager opinions in the first research study, different measurement scales were used. Thus, IMC adoption was operationalized by Lee and Park's scale (2007), examining four IMC dimensions: a) unified communications for consistent message and image; b) differentiated communications to multiple customer groups, c) database-centered communications for tangible results; and d) relationship fostering communications with existing customers. ICT implementation was measured through the scale of Ruiz et al. (2010a; 2011a), assessing ICT for internal use, more specifically: a) hardware equipment; b) connection; c) software equipment; and d) equipment for guest service during his/her stay in the hotel.

Regarding the guest questionnaire in the first study, ICT perception was assessed using four items of the scale of Gil and Ruiz (2009a; 2009b; 2011), which was adapted to the hotel context. The guests' perception of the following aspects was evaluated: a) hotel's investments in technology; b) latest trend technology; c) more advanced technology compared to other

hotels; and d) consideration of guest opinion for ICT improvement. IMC perception was measured using five items of the first dimension of the scale proposed by Lee and Park (2007), named *unified communications for consistent message and image*: a) consistency through communication tools and channels; b) visual consistency of message; c) linguistic consistency of message; d) brand image consistency; and e) brand image long-term maintenance of consistency. Finally, the primary dimensions of brand equity were measured through the scale proposed by Kim et al. (2003) and Kim and Kim (2005), the most employed scale in the brand equity literature, using 14 items to measure brand image, 11 to assess perceived quality, and six to estimate brand loyalty.

The initial version of the managers' questionnaire was pre-tested on three experts and hotel managers and subsequently reduced in order to shorten its duration. The initial version of the guests' questionnaire was also reduced after being pre-tested on ten individuals who have recently stayed in a hotel. The final versions of both questionnaires were mainly administered through personal interviews. The questionnaires consisted of closed questions measured by five-point Likert type scales. Originally written in English, they were slightly adapted to the hotel context and translated in Spanish and Italian by expert native speakers, maintaining semantic consistency through all three versions.

The first empirical study in Italy was carried out during June and July 2011 in 60 hotels (24 five-star and 36 four-star). Among them, 20 are located in Northern Italy (i.e. regions of Veneto, Lombardy, Emilia Romagna, and Trentino Alto-Adige), 34 in Central Italy (i.e. regions of Tuscany and Lazio, 29 of which in Rome) and six in Southern Italy (i.e. regions of Campania and Sardinia). A total of 335 guests were interviewed in 20 hotels located in Rome: 105 of them stayed in eight five-star hotels, while 230 stayed in 12 four-star hotels.

With respect to the second research study, carried out in Croatia in 2012, we employed the adapted scale of Lee and Park (2007) to measure IMC in hotels, as well the adapted scale of Wang et al. (2009), to understand which communication tools and channels were used by hotels to reach their customers. In addition, we employed the scale of Ruiz et al. (2010a; 2011a) to measure ICT for external use (i.e. customer relationship management, communication with clients, promotional material, and online order reception), considered

as more customer-oriented technology aspect. In addition we measured the equipment for guest service during his/her stay in the hotel, using the scale of Ruiz et al. (2010a; 2011a). Regarding the guest questionnaire, we employed the adapted scales of Lee and Park (2007) and Wang et al. (2009) to measure IMC. In addition, we evaluated two aspects of the new Web 2.0 for ICT estimation (Ruiz et al., 2010; 2011). To measure brand equity dimensions, we employed the adapted version of the scale proposed by Kim et al. (2003) and Kim and Kim (2005) to assess brand image, perceived quality, and brand loyalty; the adapted scale of Kim W. et al. (2008) to estimate brand awareness, and the adapted versions of the scales of Hsu C. et al. (2012) and Mattila (2006) to estimate trust and affective commitment, respectively. Finally, we measured overall brand equity through the scale proposed by Yoo and Donthu (2001).

Both questionnaires were pretested before their final submission and were partially self-administered and partially administered through personal interviews. They consisted of closed questions measured by five-point Likert type scales and were written in English, Croatian, Spanish, and Italian.

The second empirical research was conducted in Croatia in the period from June until December 2012. A total of 38 hotels (i.e. 26 four-star and 12-five star) participated in the study, all located in the Dalmatia, Kvarner and Istra region, as well as in the capital of Zagreb. Finally, 475 guests were approached in 24 hotels: 252 staying in 14 four-star hotels and 223 in 10 five-star hotels.

Capítulo 6.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS HOTELES Y DE LOS HUÉSPEDES

6.1.1. Descripción del perfil de los hoteles

6.1.2. Descripción del perfil de los huéspedes

6.1.2.1. Descripción de los huéspedes según los datos de clasificación

6.1.2.1.1. Descripción de los huéspedes según la cultura nacional

6.2. ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES A INVESTIGAR

6.2.1. La implementación de la CIM en los hoteles en Italia en 2011 y Croacia 2012

6.2.2. La implementación de las TIC en los hoteles en Italia en 2011 y Croacia 2012

6.3. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

6.3.1. Contraste de la primera serie de hipótesis en el estudio empírico en Italia 2011

6.3.1.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.1.1. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.1.2. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.1.3. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.1.4. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.1.5. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.1.2. Contraste de las hipótesis del primer modelo causal

6.3.1.2.1. Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el primer modelo causal

6.3.1.2.2. Evaluación del primer modelo causal

6.3.1.2.3. Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional

6.3.1.3. Resumen de la primera serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Italia 2011

6.3.2. Contraste de la segunda serie de hipótesis en el estudio empírico en Croacia 2012

6.3.2.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.1. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.2. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.3. La percepción de la notoriedad de marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.4. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.5. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.6. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.7. La confianza según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.8. El compromiso según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.1.9. El valor de marca según la cultura nacional de los huéspedes

6.3.2.2. Contraste de las hipótesis del segundo modelo causal

6.3.2.2.1. Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el segundo modelo causal

6.3.2.2.2. Evaluación del segundo modelo causal

6.3.2.2.3. Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional

6.3.2.3. Resumen de la segunda serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Croacia 2012

6.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 6

6.5. SUMMARY OF THE CHAPTER 6 – DATA ANALYSIS AND RESULTS

En este capítulo presentamos el análisis estadístico de la información obtenida a partir de dos trabajos de campo realizados en los hoteles de categoría superior en Italia en 2011 y en Croacia en 2012, adoptando una doble perspectiva hotel-huésped.

Así, en el primer apartado del capítulo presentamos los resultados del análisis descriptivo de los datos de clasificación recogidos en los cuestionarios, con el fin de mostrar el perfil de los hoteles investigados de un lado, y el perfil de la muestra de huéspedes de otro, prestando particular atención a la cultura nacional de los huéspedes entrevistados en ambos estudios.

En el segundo apartado procedemos a analizar las cuestiones a investigar a partir de la información obtenida de los hoteles investigados. En este sentido, explicamos el nivel de implementación de la CIM y de las TIC, y examinamos si existen diferencias significativas en su adopción en hoteles ubicados en Italia y Croacia.

En la tercera parte pasamos a contrastar la primera serie de hipótesis en el estudio empírico llevado a cabo en Italia, mientras contrastamos la segunda serie de hipótesis en el segundo estudio empírico, realizado en Croacia. Así, en primer lugar, describimos la percepción de los huéspedes de las variables objeto de estudio y analizamos si existen diferencias significativas en las evaluaciones de los huéspedes con respecto a sus culturas nacionales. Además, validamos el instrumento de medida y evaluamos los dos modelos causales propuestos, examinando el efecto moderador de la cultura en cada uno de ellos.

Al final del capítulo presentamos las principales conclusiones y un resumen de los resultados en inglés.

6.1. Descripción del perfil de los hoteles y de los huéspedes

6.1.1. Descripción del perfil de los hoteles

Cabe precisar que en este estudio hemos optado por investigar los hoteles que muestran un estilo de gestión más innovador y por ello partimos de un listado de hoteles de cuatro y cinco estrellas. De otro lado, la población principal objeto de análisis está constituida a partir de la muestra de huéspedes.

Por lo que respecta a los hoteles investigados en Italia en 2011, enviamos cuestionarios a 100 hoteles, 50 de cinco y 50 de cuatro estrellas. Con un nivel de respuesta del 60%, participaron 24 hoteles de cinco estrellas, más concretamente, 14 hoteles de cinco estrellas de lujo y 10 hoteles de cinco estrellas, según establece la clasificación de hoteles en Italia. Además, examinamos 36 hoteles de cuatro estrellas: entre ellos, siete de cuatro estrellas “superior” y 29 de cuatro estrellas. Puesto que en este estudio participaron, en mayor medida, hoteles pertenecientes a una cadena, obtuvimos la información de sus respectivos directores de marketing. Con todo, entrevistamos a 10 directores de hoteles, 12 directores de marketing y ocho profesionales que ocupaban el cargo de ayudantes de directores (de marketing).

En relación al estudio llevado a cabo en Croacia en 2012, remitimos cuestionarios a todos los hoteles de cinco estrellas del país (N=27) y a 33 hoteles de cuatro estrellas, que según los expertos de la industria hotelera del país eran los más adecuados para el estudio. Con un nivel de respuesta del 63,3%, entrevistamos a 12 hoteles de cinco estrellas y 26 hoteles de cuatro estrellas, ubicados en todo el país. Los entrevistados eran, en mayor medida, los directores de marketing (N=13) y los directores de hoteles (N=8), mientras que seis eran ayudantes de los directores de marketing. Al igual que en el caso de los hoteles en Italia, en el caso de las cadenas hoteleras obtuvimos la información de su respectivo director de marketing.

En la Tabla 1 presentamos las características de los hoteles investigados en los dos estudios empíricos.

Tabla1. Perfil de los hoteles de la investigación empírica

Ámbito geográfico/ Fecha trabajo de campo	ITALIA 2011	CROACIA 2012
Hoteles	60	38
CATEGORÍA DE HOTELES		
5 estrellas	24*	12
4 estrellas	36**	26
ENTREVISTADOS		
Directores de hoteles	10	8
Directores de marketing	12	13
Otros	8	6

*Notas: *14 hoteles de cinco estrellas de lujo y 10 hoteles de cinco estrellas; **siete hoteles de cuatro estrellas "superior" y 29 hoteles de cuatro estrellas, según la categorización de hoteles en Italia*

Fuente: Elaboración propia

Puesto que en el segundo estudio recogimos algunas variables descriptivas que no habíamos considerado en el primero, comentamos solo aquellas que han sido proporcionadas por todos los hoteles, es decir: el año de apertura/restauración, el periodo operativo del hotel, la ubicación del hotel, la propiedad, el gestor de negocios del hotel, el posicionamiento, el número de habitaciones y empleados.

Observamos que si bien una gran parte de hoteles investigados (52,6%) fueron abiertos antes del 2000, todos fueron rehabilitados a partir del 2000, mientras algunos eran abiertos (7,9%) o rehabilitados a partir del 2010 (21,8%). Con respecto 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. En relación a la propiedad y la gestión de negocios, una gran parte son de propiedad croata (44,7%), gestionada por el director (94,7%). Casi todos los hoteles entrevistados indicaron que están orientados a distintos posicionamientos a la vez, siendo, en mayor medida, hoteles vacacionales (89,5%) y en menor medida familiares (44,7%). Por último, en relación al número de habitaciones y

empleados, prevalecen los hoteles con más de 200 habitaciones (39,5%) y los hoteles entre 21 y 50 empleados (36,9%).

6.1.2. Descripción del perfil de los huéspedes

6.1.2.1. Descripción de los huéspedes según los datos de clasificación

Es preciso indicar que en los 20 hoteles italianos y 24 hoteles croatas que permitieron investigar a sus huéspedes era posible entrevistar a 20 huéspedes en cada hotel. Encuestamos a un total de 335 huéspedes en Italia y 475 huéspedes en Croacia, con unos niveles de respuesta de 83,75% y 98,95%, respectivamente.

Por lo que respecta al perfil de los huéspedes entrevistados en el primer estudio, observamos que la mayoría son mujeres (53,7%) y que más de la mitad tiene entre 36-45 años (32,8%) y 46-55 años (23,6%). En relación al nivel de estudios, un 49,8% tiene estudios universitarios. Con respecto a la ocupación, prevalecen los empleados (41,5%). Un 83,9% de los entrevistados ha declarado que ha visitado el hotel por vacaciones y que su frecuencia de estancia en hotel es de una vez al año o menos (83,3%).

De otro lado, en relación al perfil de los huéspedes del segundo estudio, más de la mitad de los entrevistados son hombres (51,8%) y la mayoría tienen edades comprendidas entre 36 y 45 años (29,9%), 46 y 55 años (23,2%) y 26 y 35 años (21,7%). Además, la mayoría poseen el diploma de los estudios universitarios (47,0%) y son empleados (46,7%) y empresarios (36,4%), prevalentemente. 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%). Puesto que en este estudio recogimos los datos relativos al salario mensual, observamos que la mayoría de los huéspedes tiene un salario mensual entre 1000 y 3000 euros (53,5%) o más de 3000 euros (27,4%).

Todos estos datos se presentan, de forma conjunta, en la Tabla 2.

Tabla 2. Perfil los huéspedes de la investigación empírica

HUÉSPEDES	ITALIA 2011		CROACIA 2012	
	N=335	%	N=475	%
GENERO				
Hombres	155	46,3	248	51,8
Mujeres	180	53,7	229	48,2
EDAD				
18-25 años	34	10,1	34	7,2
26-35 años	64	19,1	103	21,7
36-45 años	110	32,8	142	29,9
46-55 años	79	23,6	110	23,2
56-65 años	36	10,7	64	13,5
Más de 65 años	12	3,6	22	4,6
NIVEL DE ESTUDIOS				
Estudios primarios	8	2,4	12	2,5
Estudios pre-universitarios	115	34,4	132	27,8
Estudios universitarios	167	49,8	223	47,0
Estudios post-universitarios	45	13,4	108	22,7
OCUPACIÓN				
Empleados	139	41,5	222	46,7
Empresarios	115	34,3	173	36,4
Estudiantes	43	12,8	21	4,4
Amas de casa	10	3,0	19	4,0
Pensionistas	28	8,4	34	7,2
Desempleados	/	/	5	1,3
TIPO DE VIAJE				
Vacaciones	281	83,9	419	88,2
Negocios	36	10,7	48	10,1
Otros	18	5,4	8	1,7
FRECUENCIA DE ESTANCIA EN HOTEL				
1 vez al año o menos	279	83,3	354	74,5
2-4 veces al año	34	10,1	103	21,7
Más de 4 veces al año	22	6,6	18	3,8
SALARIO MENSUAL				
Sin salario	N/D*		33	6,9
Menos de 1000 euros			58	12,2
Entre 1000 y 3000 euros			254	53,5
Más de 3000 euros			130	27,4

*N/D = No disponible

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.1.1. Descripción de los huéspedes según la cultura nacional

Por lo que respecta a la nacionalidad de los huéspedes, tal y como se presenta en la Tabla 3, en el primer estudio empírico, llevado a cabo en Italia en el año 2011, los italianos representan la mayoría (32,8%), seguidos por estadounidenses (21,2%), españoles (6,9%), franceses (6,6%), alemanes (5,7%) y otros (noruegos, británicos, australianos, holandeses, belgas, brasileños, argentinos, canadienses, neozelandeses, hongkoneses, indios, israelí y uruguayos).

Tabla 3. La cultura nacional de los huéspedes del estudio empírico en Italia 2011

CULTURA NACIONAL	N=335	%
Italiana	110	32,8
Estadounidense	71	21,2
Española	23	6,9
Francesa	22	6,6
Alemana	19	5,7
Noruega	16	4,8
Británica	14	4,2
Australiana	11	3,3
Holandesa	10	3,0
Belga	9	2,7
Brasileña	6	1,8
Argentina	5	1,5
Canadiense	5	1,5
Neozelandesa	5	1,5
Hongkonesa	3	0,9
India	2	0,6
Israelí	2	0,6
Uruguayaya	2	0,6

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, de acuerdo con los objetivos inicialmente previstos para el diseño de la muestra, en el segundo estudio se ha obtenido un porcentaje relevante de croatas (22,7%), italianos (21,3%), alemanes (13,7%), británicos (12,0%), estadounidenses (8,2%), austríacos (7,4%), así como un variado conjunto de otras nacionalidades (española, francesa,

neozelandesa, rusa, belga, holandesa, ucraniana, polaca, eslovena, sueca, eslovaca, india, japonesa, letona, rumana y suiza) (véase Tabla 4).

Tabla 4. La cultura nacional de los huéspedes del estudio empírico en Croacia 2012

CULTURA NACIONAL	N=475	%
Croata	108	22,7
Italiana	101	21,3
Alemana	65	13,7
Británica	57	12,0
Estadounidense	39	8,2
Austríaca	35	7,4
Española	26	5,5
Francesa	9	1,9
Neozelandesa	5	1,1
Rusa	5	1,1
Belga	4	0,8
Holandesa	4	0,8
Ucraniana	4	0,8
Polaca	3	0,6
Eslovena	2	0,4
Sueca	2	0,4
Eslovaca	1	0,2
India	1	0,2
Japonesa	1	0,2
Letona	1	0,2
Rumana	1	0,2
Suiza	1	0,2

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis de las cuestiones a investigar

Las cuestiones a investigar que planteamos en el Capítulo 5 proponían conocer el nivel de implementación de la CIM y de las TIC en los hoteles de categoría superior ubicados en Italia y Croacia. Además, decidimos investigar si existen diferencias significativas en las percepciones de dichas variables en los dos países.

Para ello, procedimos a analizar, a partir de las opiniones de los directores de los hoteles, los datos obtenidos en los dos estudios empíricos. Debido al número pequeño de 60 hoteles en Italia y 38 hoteles en Croacia, efectuamos un análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante test no paramétrico de diferencias de medias a través del software SPSS-versión 17.

La elección de esta prueba se basa en la falta de normalidad de los datos contrastada con la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov. Observamos que varios indicadores tienen valores de significatividad menores de ,050 y concluimos que los mismos no siguen la distribución normal (Camacho, 2002). Dado que el supuesto de normalidad no resultó asumible, volvimos 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.

En las siguientes páginas presentamos los resultados obtenidos. Es preciso indicar que, con el fin de facilitar una mejor lectura de los datos, comparamos los valores medios de las variables, si bien a partir de un análisis no paramétrico se obtienen rangos medios. Optamos por centrarnos en los valores medios entre 1 y 5, partiendo de una escala Likert de 5 puntos a través de la cual han sido medidas todas las variables.

6.2.1. La implementación de la CIM en los hoteles en Italia 2011 y Croacia 2012

El análisis estadístico descriptivo muestra un grado elevado de implementación de la CIM en los hoteles en Italia. Tal y como está reflejado en la Tabla 5, todos los indicadores tienen medias iguales o superiores a 4 puntos, siendo algunos especialmente elevados, como por ejemplo, la coherencia visual de la comunicación ($M=4,97$) y las decisiones relativas a la creación de más de dos grupos de clientes-objetivo ($M=4,90$). En cambio, los indicadores que midieron el seguimiento de las respuestas del consumidor ($M=4,00$), las actividades que fortalecen relaciones con los clientes ($M=4,05$) y la coherencia a largo plazo ($M=4,08$) muestran valores medios más bajos. Con respecto a las cuatro dimensiones de la CIM, observamos los siguientes valores medios: a) comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes ($M=4,48$); b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de

clientes (M=4,35); c) comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles (M=4,53); y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes (M=4,50).

De otro lado, también se puede destacar el elevado grado de adopción de la CIM en los hoteles estudiados en Croacia, pues un gran número de indicadores ha alcanzado valores medios por encima de los 4 puntos. Como se puede observar en la Tabla 5, la coherencia visual comunicativa (M=4,89) es el aspecto mejor valorado por los directores, mientras la decisión sobre la creación de una o múltiples imágenes de marca es el peor valorado (M=3,61). Con todo, obtenemos valores medios elevados de las dimensiones de la CIM, calculados a partir de la media de los indicadores que las componen. En concreto, podemos observar las siguientes puntuaciones: a) comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes (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).

Tabla 5. La implementación de la CIM en los hoteles en Italia 2011 y Croacia 2012

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	ITALIA 2011 N=60		CROACIA 2012 N=38		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	U	p
COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN CONSISTENTES	4,48	,423	4,48	,359	1109,5	,816
CIM1. Coherencia herramientas y canales.	4,45	,811	4,21	,577	895,5	,024
CIM2. Coherencia visual.	4,97	,181	4,89	,311	1058,0	,150
CIM3. Coherencia lingüística.	4,28	,804	4,53	,557	984,5	,210
CIM4. Coherencia de imagen de marca.	4,60	,785	4,63	,633	1081,0	,573
CIM5. Coherencia a largo plazo.	4,08	1,030	4,13	,704	1091,0	,703
COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES	4,35	,476	4,17	,663	N/D*	
CIM6. Diferenciación comprador-usuario.	4,13	,999	N/D*			
CIM6.1. Diferenciación según el motivo de visita del huésped.	N/D*		4,50	,830		
CIM6.2. Diferenciación entre el huésped y el intermediario.	N/D*		4,37	1,75		
CIM7. Más de dos grupos de clientes.	4,90	,440	4,29	,867		
CIM8. Creación de una o múltiples imágenes de marca.	4,20	1,102	3,61	1,405	818,5	,012

CIM9. Escrutinio de las etapas de compra.	4,33	,774	4,05	,769	901,5	,058
CIM10. Ajuste herramientas-etapas de compra.	4,20	,755	4,18	,982	1086,0	,670
COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES	4,53	,564	4,33	,955	1100,5	,762
CIM11. Estimulo de las acciones del consumidor.	4,75	,474	4,63	,675	1067,0	,483
CIM12. Seguimiento de las respuestas del consumidor.	4,00	,921	4,24	1,125	930,5	,101
CIM13. Información sobre el consumidor.	4,78	,415	4,29	1,037	902,0	,027
CIM14. Base de datos unificada.	4,58	,809	4,16	1,285	967,0	,102
RELACIONES QUE FOMENTAN LAS COMUNICACIONES CON CLIENTES EXISTENTES	4,50	,640	4,34	,757	982,5	,236
CIM15. Actividades que fortalecen relaciones con clientes.	4,05	,832	4,05	,982	1109,5	,814
CIM16. Mantenimiento de relaciones con clientes.	4,78	,415	4,55	,724	977,5	,123
CIM17. Negocio continuo y satisfacción de los clientes.	4,58	,787	4,55	,724	1061,0	,463
CIM18. Beneficios y relaciones a largo plazo.	4,60	,785	4,21	,843	785,5	,003

**N/D=No disponible*

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos la implementación de la CIM en los hoteles en Croacia con su implementación en los hoteles en Italia (véase Tabla 5), podemos notar que existen pocas diferencias entre los hoteles ubicados en los dos países. Sin embargo, cabe recordar que el cuestionario suministrado en los dos estudios fue distinto. Si bien los dos cuestionarios empleados coinciden en un gran número de indicadores CIM, en el segundo estudio llevado a cabo en Croacia incorporamos algunos ítems distintos, al igual que una escala adicional, llegando a medir la CIM desde una perspectiva más completa. Por ello, nos limitamos a comparar solo aquellos indicadores que han sido empleados en ambos estudios, es decir, todos los indicadores de la escala de Lee y Park (2007), menos el ítem que, en el primer cuestionario, evaluaba la diferenciación en la comunicación de marketing entre el comprador y el usuario. En el segundo cuestionario, este ítem ha sido eliminado y sustituido por dos ítems adaptados a la industria hotelera: a) la diferenciación en la comunicación de marketing según el motivo de visita del huésped y b) la diferenciación en la comunicación de marketing entre el huésped y el intermediario (agencia de viaje, turoperador) que, según nuestra opinión, explican mejor el indicador inicialmente propuesto por Lee y Park (2007) a partir de su adaptación a la industria hotelera.

Así, si bien la gran mayoría de indicadores de la CIM tienen valores medios más altos en el caso italiano, la prueba U de Mann-Whitney ha mostrado que existen diferencias estadísticamente significativas en el caso de los siguientes: a) coherencia de herramientas y canales de comunicación ($p=,024$); b) decisiones sobre la creación de más de dos grupos de clientes-objetivo ($p=,000$); c) discusión sobre la creación de una o múltiples imágenes de marca ($p=,012$); d) escrutinio de las etapas de compra ($p=,058$); e) recogida de la información sobre el consumidor ($p=,027$); y f) generación de beneficios y relaciones a largo plazo ($p=,003$). No se han mostrado diferencias significativas en los valores medios de las tres dimensiones que hemos podido comparar. Con todo, por lo que respecta a la implementación de la CIM, en líneas generales, no se puede afirmar que los dos grupos de hoteles comparados difieren en sus medias poblacionales.

De otro lado, en el estudio llevado a cabo en Croacia, incorporamos una escala adicional para medir la CIM, y más concretamente, el uso de distintas herramientas y canales de comunicación. Como se puede ver en la Tabla 6, los resultados obtenidos muestran las medias más bajas, especialmente en lo que se refiere a la publicidad en televisión ($M=1,95$) y radio ($M=2,79$), información y noticias en televisión ($M=2,89$) y radio ($M=2,84$), vallas publicitarias ($M=3,53$) y publicidad impresa en periódicos y revistas ($M=3,87$). En cambio, se observan medias elevadas en el caso de la publicidad en Internet ($M=4,76$) e información y noticias en Internet ($M=4,74$), al igual que en las recomendaciones de amigos y familiares ($M=4,63$). Estos resultados coinciden con las tendencias que hemos destacado en el marco teórico, relativas a la disminución del poder de la publicidad y la afirmación de Internet y de la comunicación boca-óído como principales canales de transmisión de mensajes.

**Tabla 6. La implementación de la CIM en los hoteles en Croacia 2012:
Herramientas y canales de comunicación**

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	CROACIA 2012 N=38			
	Mín.	Máx.	Media	DT
PUBLICIDAD	1	5	3,38	,736
CIM19. Publicidad en televisión.	1	5	1,95	1,251
CIM20. Publicidad en Internet.	3	5	4,76	,490

CIM21. Publicidad en radio.	1	5	2,79	,875
CIM22. Publicidad impresa (anuncios en periódicos, revistas).	1	5	3,87	,906
CIM23. Vallas publicitarias.	1	5	3,53	1,179
RELACIONES PÚBLICAS	1	5	3,88	,840
CIM24. Información y noticias en Internet.	3	5	4,74	,503
CIM25. Información y noticias en los medios de comunicación impresos.	1	5	4,00	1,273
CIM26. Información y noticias en televisión.	1	5	2,89	1,181
VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN	1	5	4,09	,567
CIM27. Información y noticias en radio.	1	5	2,84	1,027
CIM28. Información en folletos/panfletos.	3	5	4,39	,823
CIM29. Catálogos de agencias de viajes.	2	5	4,42	,642
CIM30. Eventos.	2	5	4,18	,896
CIM31. Recomendaciones de amigos/familiares.	3	5	4,63	,541

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. La implementación de las TIC en los hoteles en Italia 2011 y Croacia 2012

Es preciso recordar que en el primer estudio empírico evaluamos las TIC de uso interno, es decir, las aplicaciones hardware, software, conexión a redes y el equipamiento para el servicio al huésped. Al analizar su implementación en los hoteles de categoría superior de Italia (véase Tablas 7 y 8), observamos que un gran número de indicadores alcanza puntuaciones por encima de 4, en concreto:

1) Algunos indicadores hardware (centralita telefónica=4,98; pantalla LCD=4,92; ordenador sobremesa=4,78; servidor=4,78; sistemas domóticos=4,40).

2) Algunos indicadores de conexión a redes (conexión Internet con RTB/RDSI/ADSL/cable/otros=4,97; conexión con red inalámbrica *WI-FI*=4,92; conexión con red de área local por cable =4,90).

3) La mayoría de los indicadores software (programas de ofimática=4,85; sistemas de seguridad de la página Web=4,80; sistemas de facturación informatizada=4,50; aplicaciones específicas departamentales=4,47 y análisis de información y gestión de informes y de proyectos=4,28).

4) Algunos indicadores que pretenden medir el equipamiento para el servicio al huésped durante su estancia en hotel (pantalla LCD=4,95; teléfono analógico en habitaciones=4,77; TV digital terrestre en habitaciones=4,57 y sistemas de tele-vigilancia=4,32).

De otro lado, algunos indicadores alcanzan valores medios por debajo de 3 puntos (p.e. *Wimax*=1,23; pantalla táctil, tanto a nivel interno=1,58, como en habitaciones=1,73; agenda electrónica=1,72; teléfono digital en habitaciones=1,73; hilo musical en habitaciones=1,75; DVD en habitaciones=1,88; TV por cable en habitaciones=1,90 y *bluetooth*=2,05).

Tabla 7. La implementación de las TIC internas en los hoteles en Italia 2011

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) INTERNAS	ITALIA 2011 N=60			
	Mín.	Max.	Media	DT
HARDWARE	1	5	3,64	,412
TIC1. Ordenador (PC) de sobremesa.	3	5	4,78	0,613
TIC2. Ordenador (PC) portátil.	1	5	4,07	0,918
TIC3. Servidor.	1	5	4,78	0,761
TIC4. Sistemas de copias de seguridad (USB, disco portátil).	1	5	3,15	1,424
TIC5. Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles.	1	5	1,72	1,180
TIC6. Teléfono digital.	1	5	3,72	1,541
TIC7. Teléfono móvil.	1	5	3,87	1,171
TIC8. Fax.	1	5	3,97	1,484
TIC9. Centralita telefónica.	4	5	4,98	0,129
TIC10. Cámara digital.	1	5	3,13	1,408
TIC11. Pantalla LCD.	3	5	4,92	0,381
TIC12. Pantalla táctil.	1	5	1,58	0,787
TIC13. TV digital terrestre.	1	5	3,93	1,071
TIC14. DVD.	1	5	2,52	1,308
TIC15. Caja registradora electrónica.	1	5	2,62	1,209
TIC16. TPV (Terminal de punto de venta).	1	5	3,80	1,388
TIC17. Sistemas domóticos (alarma, control de accesos).	2	5	4,40	0,906
CONEXIÓN A REDES	1	5	3,61	,420
TIC18. Conexión Internet con RTB/RDSI/ADSL/cable/otros.	3	5	4,97	0,258
TIC19. Red de área local por cable.	3	5	4,90	0,354
TIC20. Conexión Internet con red inalámbrica (Red <i>Wi-Fi</i>).	3	5	4,92	0,334
TIC21. <i>Bluetooth</i> .	1	5	2,05	1,512
TIC22. <i>World Wide Interoperability (Wimax)</i> .	1	5	1,23	0,909

SOFTWARE	1	5	4,20	,448
TIC23. Programas de ofimática (Word, Excel, Access).	2	5	4,85	0,481
TIC24. Programas de diseño (Flash, Photoshop).	1	5	2,82	1,420
TIC25. Sistemas de seguridad (VeriSign, antivirus, anti-spam).	4	5	4,80	0,403
TIC26. Sistemas de facturación informatizada.	1	5	4,50	1,214
TIC27. Aplicaciones específicas departamentales.	1	5	4,47	0,892
TIC28. Análisis de información y gestión de informes/proyectos.	1	5	4,28	1,010
TIC29. Simuladores.	1	5	3,67	1,160

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 8. La implementación de las TIC internas en los hoteles en Italia 2011 y Croacia 2012: Equipamiento para el servicio del huésped

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) INTERNAS	ITALIA 2011		CROACIA 2012		Prueba U	
	N=60		N=38			
	Media	DT	Media	DT	U	p
EQUIPAMIENTO PARA EL SERVICIO DEL HUÉSPED	3,04	,554	2,93	,432	N/D*	
TIC30. Sistema de tele-vigilancia.	4,32	1,033	4,21	,935	995,5	,244
TIC31. Pantalla LCD.	4,95	0,387	4,24	1,051	655,5	,000
TIC32. Pantalla táctil TV.	1,73	1,436	1,39	,755	119,0	,845
TIC33. TV satélite digital en habitaciones.	3,30	1,816	4,05	1,723	803,5	,006
TIC34. TV por cable en habitaciones.	1,90	1,664	2,79	1,891	809,5	,004
TIC35. TV digital terrestre en habitaciones.	4,57	1,125	2,13	1,803	430,5	,000
TIC36. TV interactiva en habitaciones.	2,03	1,677	2,61	1,653	828,5	,011
TIC37. DVD en habitaciones.	1,88	1,303	1,42	,826	982,0	,162
TIC38. Hilo musical en habitaciones.	1,75	1,188	1,58	1,244	1054,0	,436
TIC39. Teléfono analógico en habitaciones.	4,77	0,831	2,24	1,762	310,0	,000
TIC40. Teléfono digital en habitaciones.	1,73	1,388	3,95	1,643	365,0	,000
TIC41. Inteligencia ambiental.	3,52	1,568	3,61	1,326	1127,5	,925
TIC42. <i>Check in/check out</i> en regimen de autoservicio.			1,05	,324		
TIC43. Tarjetas de acceso a las habitaciones programables.	*N/D		4,74	,921	*N/D	
TIC44. Sistemas seguridad/antirrobo.			3,97	1,197		

*N/D=No disponible

Fuente: *Elaboración propia*

Puesto que en ambos estudios empleamos una batería de ítems relativamente parecida para evaluar el equipamiento para el servicio del huésped, esto nos permite comparar la

adopción de estas tecnologías en los hoteles italianos y croatas (véase Tabla 8). La prueba de significatividad demuestra que existen diferencias significativas en un mayor número de ítems en el caso de los hoteles croatas. Así, esos hoteles usan en una medida significativamente mayor los siguientes aspectos de las TIC: a) TV satélite digital en habitaciones ($p=,006$); b) TV por cable en habitaciones ($p=,004$); c) TV interactiva en habitaciones ($p=,011$); y d) teléfono digital en habitaciones ($p=,000$). En cambio, los hoteles italianos usan de manera significativamente mayor los siguientes aspectos TIC: a) pantalla LCD ($p=,000$); b) TV digital terrestre en habitaciones ($p=,000$); y c) teléfono analógico en habitaciones ($p=,000$). Por todo ello podemos confirmar que existen diferencias significativas en cuanto al uso de algunas soluciones tecnológicas en hoteles italianos y croatas.

Además, en el estudio llevado a cabo en Croacia en 2012 empleamos una escala distinta para medir las TIC, centrándonos, en primer lugar, en las aplicaciones tecnológicas utilizadas por hoteles en su relación con los huéspedes, identificando las siguientes cuatro dimensiones: a) la gestión del cliente; b) la comunicación con clientes; c) el uso de soportes promocionales; y d) la recepción de pedidos online. Observamos que distintos ítems alcanzan valores medios más elevados de 4, en concreto:

1) Un indicador de la gestión del cliente (marketing directo=4,13).

2) Dos indicadores de la comunicación con clientes (atención vía correo electrónico=4,92 y atención telefónica=4,16).

3) Dos indicadores del uso de soportes publicitarios (Web informativa=4,97 y folleto electrónico informativo=4,24).

4) Cuatro indicadores de la recepción de pedidos online (buscadores/metabuscaores=4,97; comunidades virtuales=4,68; sistemas de reserva CRS=4,55 y sistemas de distribución GDS=4,24).

Por otra parte, observamos que algunos aspectos obtienen valoraciones por debajo de la media (reconocimiento de voz automatizado=1,97 y *m-commerce*=2,08). En líneas

generales, la dimensión relacionada con los soportes promocionales muestra la mayor implementación (M=3,88), seguida por la gestión de cliente (M=3,74) la recepción de pedidos online (M=3,62) y la comunicación con clientes (M=3,56) (véase Tabla 9).

Tabla 9. La implementación de las TIC externas en los hoteles en Croacia 2012

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EXTERNAS	CROACIA 2012 N=38			
	Mín.	Máx.	Media	DT
GESTIÓN DE CLIENTE (CRM)	2	5	3,74	,974
TIC1. Sistemas de información sobre clientes/bases de datos de clientes.	2	5	3,97	1,284
TIC2. Marketing directo.	1	5	4,13	1,143
TIC3. Marketing viral.	2	5	3,61	,755
TIC4. Programas de lealtad.	1	5	3,24	1,460
COMUNICACIÓN CON CLIENTES	2	5	3,56	,577
TIC5. Atención telefónica.	3	5	4,16	,823
TIC6. <i>Call center</i> .	1	5	3,66	1,820
TIC7. Reconocimiento de voz automatizado.	1	5	1,97	1,150
TIC8. Atención vía fax.	1	5	3,11	1,060
TIC9. Atención vía correo electrónico.	4	5	4,92	,273
SOPORTES PROMOCIONALES	2	5	3,88	,838
TIC10. CD/DVD promocional.	1	5	3,39	1,516
TIC11. Web informativa.	4	5	4,97	,162
TIC12. E-folleto informativo.	1	5	4,24	1,125
TIC13. E-magazine.	1	5	3,00	1,660
TIC14. Aplicaciones multimedia.	1	5	3,79	1,510
RECEPCIÓN DE PEDIDOS ONLINE	2,18	5,00	3,62	,628
TIC15. Motor de reservas propio con pasarela pago.	1	5	3,68	1,876
TIC16. Motor de reservas propio sin pasarela pago.	1	5	3,71	1,814
TIC17. Sistemas CRS.	1	5	4,55	1,132
TIC18. Sistemas GDS.	1	5	4,24	1,101
TIC19. Sistemas de gestión y reservas de los destinos turísticos.	1	5	2,95	1,229
TIC20. Paquetes dinámicos (vuelo+ /hotel+ /coche).	1	5	2,82	1,270
TIC21. <i>M-commerce</i> .	1	5	2,08	1,024
TIC22. Buscadores/metabuscaores.	4	5	4,97	,162
TIC23. Comparadores de precios.	1	5	3,03	1,345
TIC24. Webs de subastas.	1	5	3,08	1,531
TIC25. Comunidades virtuales.	3	5	4,68	,574

Fuente: Elaboración propia

6.3. Contraste de las hipótesis

6.3.1. Contraste de la primera serie de hipótesis en el estudio empírico en Italia 2011

En el Capítulo 5 de esta tesis doctoral hemos planteado las siguientes relaciones causales en la primera serie de hipótesis: a) entre las TIC y la CIM (hipótesis H1.1); b) entre la CIM y las tres dimensiones primarias del valor de marca (hipótesis H1.2a hasta H1.2c); c) entre las tres dimensiones del valor de marca (hipótesis H1.3a hasta H1.3c); y, por último, d) sobre el efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones planteadas (hipótesis H1.5a hasta H1.5g). Además, proponemos otro grupo de hipótesis (hipótesis H1.4a hasta H1.4e), donde suponemos que la cultura nacional influye sobre las percepciones de los huéspedes, de forma que los huéspedes de distintas nacionalidades evalúan las variables objeto de estudio de manera diferente.

A continuación pasamos a contrastar estas hipótesis en los dos estudios empíricos. Empezamos con el grupo de hipótesis desde H1.4a hasta H1.4e, que nos permitirá entender como perciben los huéspedes todas las variables examinadas, es decir, la CIM, las TIC, la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca y observar si existen diferencias significativas en su evaluación entre los huéspedes procedentes de distintos países. Posteriormente, pasamos a contrastar las hipótesis propuestas en el primer modelo de relaciones causales.

6.3.1.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes

Cabe recordar que la muestra del primer estudio empírico llevado a cabo en Italia consiste en 335 huéspedes. Con el objetivo de analizar las diferencias en las percepciones de las variables objeto de estudio retenemos como variable de clasificación la cultura nacional, delimitando la muestra en dos grupos mayoritarios: los huéspedes procedentes de Italia (N=110) y los huéspedes procedentes de Estados Unidos (N=71). Consideramos el tamaño

de las dos submuestras suficientemente grande para poder llevar a cabo un análisis comparativo.

Para investigar la hipótesis que plantea la diferenciación en las percepciones de las variables examinadas entre distintas culturas nacionales de los huéspedes, en este caso italianos *vs.* estadounidenses, hemos vuelto a utilizar un análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante test no paramétrico de diferencias de medias a través del software SPSS versión 17.

Los contrastes no paramétricos son las técnicas estadísticas que permiten poner a prueba hipótesis no referidas a parámetros poblacionales y no exigen el cumplimiento de los supuestos demasiado exigentes (p.e. normalidad). Asimismo, no obligan a trabajar con unos niveles de medida que, especialmente en las ciencias sociales, no siempre resulta fácil alcanzar (Ruiz y Pardo, 2002). Dado que en nuestro caso el supuesto de normalidad no ha resultado asumible en todos los casos, hemos empleado la prueba U de Mann-Whitney como la alternativa no paramétrica para el contraste de dos muestras independiente (Corder y Foreman, 2009). Tal y como señalan Ruiz y Pardo (2002), esta prueba permite analizar datos provenientes de diseños con una variable independiente categórica (en nuestro caso, la cultura nacional de los huéspedes) y una variable dependiente ordinal, en la cual interesa comparar las muestras (en nuestro caso, son la CIM, las TIC y las tres dimensiones del valor de marca: imagen de marca, calidad percibida y lealtad hacia la marca). Los datos del análisis descriptivo y de la prueba U de Mann-Whitney se presentan a continuación.

6.3.1.1.1. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes

En relación a la percepción de la CIM por parte de los huéspedes alojados en hoteles italianos, se obtienen valores medios por debajo de 4 puntos en la muestra general. Al examinar las diferencias en la percepción de la CIM entre los huéspedes italianos y estadounidenses, se puede concluir que los últimos asignan mayores puntuaciones a todos los aspectos de la CIM, siendo estas diferencias estadísticamente significativas al 5% en todos menos en un indicador (coherencia de herramientas y canales de comunicación: $p=,080$, significativo al 10%). Además, siendo el valor p de la dimensión evaluada de la CIM por

debajo del nivel de significatividad de ,050 ($p=,019$), podemos concluir que existen diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los huéspedes sobre la CIM en función de su cultura nacional, según se ha planteado en la hipótesis H1.4a (véase Tabla 10).

Tabla 10. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

CIM	TOTAL N=335		ITA. N=110		EE.UU. N=71		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	3,91	,676	3,84	,738	4,13	,652	3104,5	,019
CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	3,87	,821	3,77	,935	4,03	,894	3332,0	,080
CIM2. Coherencia visual.	3,92	,762	3,88	,810	4,17	,756	3148,0	,019
CIM3. Coherencia lingüística.	3,93	,759	3,88	,810	4,18	,780	3106,5	,014
CIM4. Coherencia de imagen de marca.	3,94	,758	3,91	,852	4,17	,676	3282,5	,049
CIM5. Coherencia a largo plazo.	3,88	,770	3,76	,908	4,10	,658	3114,5	,010

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1.2. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes

En relación a la percepción de las TIC en los hoteles italianos, obtenemos valores medios más bajos que en el caso de la CIM, con la media de la dimensión global equivalente a 3,01. Otra vez, en comparación con los huéspedes italianos, los estadounidenses valoran con mayores puntuaciones todos los aspectos tecnológicos. Sin embargo, en solo dos de cuatro indicadores se obtienen diferencias significativas entre las dos culturas nacionales investigadas (la inversión en las TIC: $p=,000$ y las TIC más avanzadas: $p=,002$). Con respecto a la evaluación global de las TIC, la diferencia entre las percepciones de los italianos y estadounidenses también resulta significativa ($p=,010$) (véase Tabla 11).

Tabla 11. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

TIC	TOTAL N=335		ITA. N=110		EE.UU. N=71		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
TIC PERCIBIDAS	3,01	,920	2,96	,956	3,33	,895	3018,0	,010
TIC1. Inversión en las TIC.	3,30	1,082	3,15	1,110	3,72	,897	2709,5	,000
TIC2. Lo último en tecnología.	2,86	1,216	2,92	1,235	3,18	1,291	3468,0	,192
TIC3. Tecnología más avanzada.	2,67	1,090	2,62	1,100	3,15	1,117	2890,5	,002
TIC4. Consideración de la opinión del huésped.	3,22	,928	3,15	,921	3,28	,988	3524,0	,243

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahí, en términos generales, podemos confirmar la hipótesis H1.4b, que plantea la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los huéspedes sobre las TIC en función de su cultura nacional.

6.3.1.1.3. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes

En relación a la percepción de la imagen de los hoteles italianos por parte de todos los huéspedes entrevistados (véase Tabla 12), obtenemos un valor medio superior a 3 puntos (M=3,34), encontrando solo dos indicadores superiores a 4 puntos (imagen limpia=4,05 y personal amable=4,01). Al comparar las percepciones entre los italianos y los estadounidenses, en líneas generales, sorprendentemente, observamos que los estadounidenses evalúan con puntuaciones más altas la mayoría de los atributos. Así, se muestran diferencias significativas al 5% en la percepción de distintos indicadores que miden la imagen: a) comodidad (p=,003); b) adecuado para la clase alta (p=,017); c) sentirse especial (p=,006); d) personal amable (p=,012); e) tranquilo y relajante (p=,000); f) imagen distinta (p=,002); y g) familiarización con la marca (p=,000).

Tabla 12. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

IMAGEN DE MARCA	TOTAL N=335		ITA. N=110		EE.UU. N=71		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
IMAGEN DE MARCA	3,34	,844	3,64	,788	3,42	,889	3382,5	,129
IMG1. Cómodo.	3,99	,963	3,85	1,082	4,32	,875	2931,0	,003
IMG2. Alto nivel de servicio.	3,66	1,192	3,60	1,294	3,97	1,095	3305,0	,070
IMG3. Imagen limpia.	4,05	,997	3,93	1,186	4,30	,818	3325,0	,072
IMG4. De lujo.	3,15	1,437	3,19	1,594	3,66	1,373	3331,5	,086
IMG5. Caro.	3,44	1,190	3,65	1,200	3,86	,975	3599,0	,353
IMG6. Adecuado para la clase alta.	3,00	1,470	3,06	1,504	3,62	1,398	3104,5	,017
IMG7. Sentirse especial.	2,75	1,424	2,84	1,385	3,42	1,390	2972,0	,006
IMG8. Personal amable.	4,01	1,070	3,88	1,187	4,32	,938	3093,5	,012
IMG9. Grande y espacioso.	3,69	1,029	3,81	,883	3,58	1,295	3722,0	,579
IMG10. Tranquilo y relajante.	3,83	,969	3,71	,871	4,23	,701	2590,5	,000
IMG11. Servicio excesivo.	2,01	1,158	2,20	1,255	2,14	1,199	3843,0	,850
IMG12. Larga historia.	3,75	1,025	3,95	,913	3,63	1,198	3430,5	,138
IMG13. Imagen distinta.	3,00	1,279	3,03	1,274	3,63	1,245	2842,0	,002
IMG14. Familiarización con la marca.	2,47	1,526	3,17	1,526	2,25	1,471	2686,5	,000

Fuente: Elaboración propia

Si bien observamos que no existen diferencias significativas en la percepción de la dimensión global de la imagen entre los italianos y estadounidenses ($p=,129$), hay que tener en cuenta que en el caso de siete de los 14 indicadores, se muestran diferencias significativas al 5% en las percepciones de los dos grupos comparados. Por ello, hay que interpretar con cautela la falta de la aceptación de la hipótesis H1.4c en este estudio empírico.

6.3.1.1.4. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes

En relación a la calidad percibida en hoteles italianos, según se presenta en la Tabla 13, observamos que distintos atributos alcanzan valores medios por encima de 4 puntos, menos: a) el trato especial recibido ($M=3,83$); b) el equipamiento moderno del hotel ($M=3,42$); c) el atractivo del hotel ($M=3,64$); y d) el servicio personalizado ($M=3,95$).

Al comparar la calidad percibida entre los italianos y los estadounidenses, observamos las mayores diferencias entre los dos grupos delimitados, puesto que el estadístico p resulta menor de ,050 en todos los indicadores (obteniendo las puntuaciones más altas en el caso de los huéspedes estadounidenses). Además, la diferencia en la percepción global del constructo resulta significativa, por lo que concluimos que podemos confirmar la hipótesis H1.4d.

Tabla 13. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

CALIDAD PERCIBIDA	TOTAL N=335		ITA. N=110		EE.UU. N=71		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
CALIDAD PERCIBIDA	4,01	,828	3,93	,887	4,36	,673	2807,5	,001
CAL1. Trato especial.	3,83	1,224	3,76	1,340	4,24	,933	3226,0	,036
CAL2. Equipamiento moderno.	3,42	1,102	3,34	1,086	3,80	1,064	2898,5	,002
CAL3. Apariencia del personal.	4,51	,656	4,42	,734	4,72	,539	3011,0	,002
CAL4. Buen trato del personal.	4,30	,976	4,26	,955	4,54	,753	3285,5	,042
CAL5. Servicios puntuales.	4,07	1,086	3,92	1,076	4,48	,772	2721,0	,000
CAL6. Gestión de quejas.	4,02	1,032	3,95	1,065	4,35	,864	3067,0	,009
CAL7. Comunicación activa con los huéspedes.	4,09	1,006	4,11	,952	4,35	,943	3265,0	,044
CAL8. Atractivo.	3,64	1,245	3,49	1,353	4,14	1,073	2856,0	,001
CAL9. Conocimientos y confianza del personal.	4,02	1,018	3,95	1,091	4,38	,724	3094,0	,012
CAL10. Bebida y comida.	4,29	,852	4,16	,963	4,55	,842	2926,0	,002
CAL11. Servicio personalizado.	3,95	1,149	3,85	1,175	4,37	,866	2910,5	,002

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1.5. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes

Por último, la lealtad de todos los huéspedes entrevistados alcanza las medias más bajas, obteniendo la frecuencia de visita del hotel ($M=1,61$) y la primera opción a la hora de elegir el hotel ($M=2,17$) los valores medios por debajo de la media de los 5 puntos (véase Tabla 14). Respecto a los estadounidenses, los italianos valoran con la puntuación más alta el primer indicador, siendo esta diferencia estadísticamente significativa ($p=,000$). Sin embargo, los huéspedes estadounidenses están más satisfechos ($p=,001$), muestran una mayor intención de repetir la visita ($p=,002$), de recomendar el hotel a los demás ($p=,004$) y

de no cambiarlo la próxima vez ($p=,000$). Por otra parte, los dos grupos de huéspedes asignan el mismo valor medio a la primera opción a la hora de elegir el hotel ($M=2,59$). Este puede ser el motivo por el cual no se muestra la diferencia significativa en la lealtad global de los italianos y de los estadounidenses. Por ello, consideramos que en este estudio no podemos confirmar la hipótesis H1.4e, aunque hay que interpretar con precaución esta generalización, puesto que sí que se muestran diferencias significativas en las percepciones de los dos grupos de huéspedes de un gran número de indicadores del constructo.

Tabla 14. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

LEALTAD HACIA LA MARCA	TOTAL N=335		ITA. N=110		EE.UU. N=71		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
LEALTAD HACIA LA MARCA	3,20	,996	3,26	1,241	3,53	,820	3392,5	,136
LEA1. Frecuencia de visita.	1,61	1,269	2,33	1,643	1,39	1,021	2627,0	,000
LEA2. Intención de repetir la visita.	3,68	1,243	3,55	1,359	4,18	,976	2894,0	,002
LEA3. Primera opción.	2,17	1,586	2,59	1,731	2,59	1,729	3851,0	,866
LEA4. Satisfacción.	4,09	1,031	3,92	1,150	4,45	,807	2876,5	,001
LEA5. Intención de recomendación.	3,95	1,230	3,75	1,342	4,32	,997	2982,5	,004
LEA6. No intención de cambio.	3,71	1,302	3,44	1,351	4,21	1,206	2513,0	,000

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, a continuación presentamos el contraste de todas las hipótesis comentadas anteriormente.

Tabla 15. Contraste de hipótesis sobre las diferencias en la evaluación de las variables objeto de estudio en función de la cultura nacional de los huéspedes en Italia 2011

EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES EN FUNCIÓN DE LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES	ITALIA 2011		
	HIPÓTESIS	U	p
H1.4a: Diferencias en la evaluación de la CIM.	ACEPTADA	3104,5	,019
H1.4b: Diferencias en la evaluación de las TIC.	ACEPTADA	3018,0	,010
H1.4c: Diferencias en la evaluación de la imagen de marca.	NO ACEPTADA	3382,5	,129
H1.4d: Diferencias en la evaluación de la calidad percibida.	ACEPTADA	2807,5	,001

H1.4e: Diferencias en la evaluación de la lealtad hacia la marca.	NO ACEPTADA	3392,5	,136
---	-------------	--------	------

Fuente: *Elaboración propia*

6.3.1.2. Contraste de las hipótesis del primer modelo causal

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). Este método es una técnica establecida que ha despertado creciente interés en la literatura y elevado uso en un gran número de investigaciones (p.e. Barclay et al., 1995; Chin, 1998a; 1998b; 2003; 2010; Chin y Newsted, 1999; Keil et al., 2000; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Arnett et al., 2003; Cepeda y Roldán, 2004; Wang et al., 2006; Ekinci et al., 2008; Sanz et al., 2008; Qureshi y Compeau, 2009; Servera et al., 2009; Esposito et al., 2010; So y King, 2010; Kanengoni, 2011; Wang et al., 2011; Gómez y Molina, 2012; Real et al., 2012).

A diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales, esta técnica no exige un tamaño muestral grande, ni la distribución normal de datos (Chin, 1998b). 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, si bien la muestra global del primer estudio empírico consiste en 335 huéspedes, las submuestras compuestas por los huéspedes de distintas nacionalidades son pequeñas. En segundo lugar, como hemos visto anteriormente, nuestros datos no siguen una distribución normal, puesto que la mayoría de los indicadores muestra valores menores que ,050 (Camacho, 2002). En tercer lugar, la CIM es un concepto nuevo y en continua evolución (Gould, 2004; Kliatchko, 2005). Asimismo, el valor de marca está en su fase principal de desarrollo (Bailey y Ball, 2006). Además, las relaciones entre las TIC, CIM y valor de marca, si bien observadas en teoría, han sido raramente contrastadas empíricamente, especialmente en lo que se refiere a su análisis a partir de la perspectiva del consumidor. Con todo, consideramos completamente válido

aplicar esta técnica en el análisis de los datos. A continuación comentamos el análisis de la validez y la fiabilidad del instrumento de medida y la evaluación del modelo estructural.

6.3.1.2.1. Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el primer modelo causal

En este apartado presentamos el proceso de validación de las distintas escalas empleadas en el primer modelo causal propuesto, contrastando las hipótesis del mismo en el estudio empírico realizado en Italia en 2011.

Para la valoración de la validez convergente analizamos las cargas de cada indicador sobre su variable latente, la varianza extraída promedio (AVE) y las cargas cruzadas (*cross-loadings*) (Barclay et al., 1995; Sanz et al., 2008) (véase Tabla 16). Al revisar las cargas de los constructos, eliminamos algunos indicadores de imagen (IMG10, IMG11, IMG12 e IMG14), calidad percibida (CAL10) y lealtad (LEA1), al tener, según el criterio de Bagozzi y Yi (1988), cargas inferiores a 0,6. En la siguiente fase evaluamos la varianza extraída promedio de los constructos. Todos los valores obtenidos son mayores de 0,5, con lo que se sostiene que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981; Cepeda y Roldán, 2004). Una vez analizadas las cargas cruzadas, eliminamos aquellos indicadores que tienen cargas superiores sobre un constructo distinto de aquel al que estaban asociados, en concreto, un indicador de la imagen (IMG8), dos indicadores de la calidad (CAL2 y CAL8) y uno de la lealtad (LEA3). Con todo, corroboramos la validez convergente del instrumento de medida del modelo propuesto (Barclay et al., 1995; Sanz et al., 2008).

Para comprobar la fiabilidad de las escalas propuestas, analizamos la consistencia interna a partir de los criterios α de Cronbach (fiabilidad simple) e índice de fiabilidad compuesta (IFC). Los α de Cronbach tienen valores superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al., 1999) y el valor de IFC es superior a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988), lo que da un resultado aceptable.

**Tabla 16. Instrumento de medida del primer modelo causal en Italia 2011:
Fiabilidad y validez convergente**

FACTOR	INDICADOR	CARGA	VALOR t	α de Cr.	IFC	AVE
TIC	TIC1. Inversión en las TIC.	0,8693	54,6878	0,8698	0,9114	0,7209
	TIC2. Lo último en tecnología.	0,9006	75,8247			
	TIC3. Tecnología más avanzada.	0,8628	54,7339			
	TIC4. Consideración de la opinión del huésped.	0,7566	22,4719			
CIM	CIM1. Coherencia de herramientas y canales.	0,8688	58,7715	0,9226	0,9415	0,7632
	CIM2. Coherencia visual.	0,8625	46,6138			
	CIM3. Coherencia lingüística.	0,9013	63,3249			
	CIM4. Coherencia de imagen de marca.	0,8954	61,6512			
	CIM5. Coherencia a largo plazo.	0,8387	38,7307			
IMG	IMG1. Cómodo.	0,8019	47,3489	0,9313	0,9432	0,6514
	IMG2. Alto nivel de servicio.	0,8747	65,1136			
	IMG3. Imagen limpia.	0,7600	28,5928			
	IMG4. De lujo.	0,8954	62,8516			
	IMG5. Caro.	0,6593	17,8496			
	IMG6. Adecuado para la clase alta.	0,9076	89,9403			
	IMG7. Sentirse especial.	0,8710	67,9977			
	IMG9. Grande y espacioso.	0,6565	20,4700			
IMG13. Imagen distinta.	0,7920	36,2397				
CAL	CAL1. Trato especial.	0,8879	70,5556	0,9475	0,9571,	0,7380
	CAL3. Apariencia del personal.	0,6311	19,0717			
	CAL4. Buen trato del personal.	0,9034	74,5405			
	CAL5. Servicios puntuales.	0,8965	66,2490			
	CAL6. Gestión de quejas.	0,8758	40,2814			
	CAL7. Comunicación activa con los huéspedes.	0,8547	50,0827			
	CAL9. Conocimientos y confianza de personal.	0,9074	71,9179			
	CAL11. Servicio personalizado	0,8810	54,6290			
LEA	LEA2. Intención de repetir la visita.	0,9147	61,0104	0,9423	0,9586	0,8527
	LEA4. Satisfacción.	0,9046	65,8973			
	LEA5. Intención de recomendación.	0,9467	142,9990			
	LEA6. No intención de cambio.	0,9271	64,9793			

Fuente: Elaboración propia

Por último, el análisis se ha centrado en la validez discriminante (véase Tabla 17). Ésta indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos (Cepeda y Roldán,

2004). Para valorarla Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída promedio (AVE). En ambos estudios, la raíz cuadrada del valor AVE de todos los constructos resulta mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Esto corrobora la validez discriminante de las escalas empleadas (Barclay et al., 1995).

Tabla 17. Instrumento de medida del primer modelo causal en Italia:

Validez discriminante

	CAL	CIM	IMG	LEA	TIC
CAL	0,8590				
CIM	0,4514	0,8736			
IMG	0,7333	0,6219	0,8070		
LEA	0,8097	0,5056	0,7381	0,9234	
TIC	0,6013	0,6670	0,7792	0,6043	0,8490

Diagonal: Raíz cuadrada de la Varianza Extraída Promedio (AVE)

Debajo de la diagonal: Correlación estimada entre los factores

Fuente: Elaboración propia

Una vez verificado que el modelo de medida es satisfactorio en relación a los criterios precedentes, es decir, las medidas de los constructos son fiables y válidas, damos paso a la evaluación del modelo estructural (Barclay et al., 1995; Cepeda y Roldán, 2004).

6.3.1.2.2. Evaluación del primer modelo causal

Para la estimación del modelo, igual que para la validación del modelo de medida, utilizamos la técnica PLS y el procedimiento de remuestreo por *bootstrapping* de 500 submuestras de tamaño igual a la muestra original, para la determinación de la significatividad de los parámetros obtenidos (Chin 1998b; 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 el modelo (Falk y Miller, 1992; Cepeda y Roldán, 2004). 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-. A la vez que se ha analizado el tamaño del valor R^2 como criterio de relevancia predictiva, también se ha aplicado la técnica de reutilización de muestra - *blindfolding*, proporcionando una distancia de omisión de siete (Wold, 1982; Aldás, 2008). El estadístico Q^2 de todas las variables resulta positivo. Este estadístico representa una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados (Sanz et al., 2008). Por tanto, las hipótesis formuladas respecto a las 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 18), 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 ($\beta=0,6670$, $p<0,01$; H1.1). Además, se pueden confirmar las relaciones positivas y significativas entre la percepción de la implementación de la CIM por los huéspedes y las dimensiones primarias de valor de marca, en concreto, entre la CIM y la imagen de marca en primer lugar ($\beta=0,3653$, $p<0,01$; H1.2a), la calidad percibida en segundo lugar ($\beta=0,4514$; $p<0,01$; H1.2b) y la lealtad hacia la marca en tercero ($\beta=0,0805$, $p<0,05$; H1.2c). Por tanto, se puede concluir que un aumento de la implementación de la CIM generará un aumento del valor de marca. Del mismo modo, podemos confirmar las hipótesis que establecimos entre las tres dimensiones del valor de marca, es decir la existencia de las relaciones positivas entre: a) la calidad percibida y la imagen ($\beta=0,5684$, $p<0,01$; H1.3a); b) la calidad percibida y la lealtad ($\beta=0,5816$, $p<0,01$; H1.3b); y c) la imagen y la lealtad hacia la marca ($\beta=0,2616$, $p<0,01$; H1.3a).

Tabla 18. Contraste de hipótesis del primer modelo causal en Italia 2011

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	ITALIA 2011	
		β	t
H1.1: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,6670***	22,2239
H1.2a: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,3653***	9,6533
H1.2b: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,4514***	11,2955
H1.2c: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0805**	2,0886
H1.3a: Calidad percibida → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,5684***	16,2762

H1.3b: Calidad percibida → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,5816***	10,0270
H1.3c: Imagen de marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,2616***	4,2977

Notas. TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,4449$, $Q^2=0,3226$; Imagen de marca: $R^2=0,6440$, $Q^2=0,4029$; Calidad percibida: $R^2=0,2037$, $Q^2=0,1469$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,7047$, $Q^2=0,5958$;

*** $p<0,05$; *** $p<0,01$.*

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.2.3. Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional

Con el objetivo de determinar la influencia de la cultura nacional sobre las relaciones entre todas las variables examinadas, se ha propuesto un análisis multigrupo. Para ello, dividimos la muestra en los dos subgrupos ya identificados, uno formado por 110 huéspedes italianos y otro formado por 71 huéspedes estadounidenses. Si bien el tamaño de ambos subgrupos es pequeño, especialmente el subgrupo compuesto por los estadounidenses, en la literatura no faltan estudios con muestras inferiores a 100 individuos (Bentler, 2004). En este sentido, a la hora de utilizar la técnica PLS, Chin y Newsted (1999) sugirieron trabajar con muestras de un mínimo de 30 a 100 casos. Por ello, consideramos que los dos subgrupos delimitados tienen tamaños suficientes y procedemos a analizar el impacto de la cultura nacional sobre las relaciones que se establecen entre las variables objeto de estudio en cada uno de ellos.

Cuando utilizamos muestras de diferentes grupos, no solo resulta interesante evaluar el modelo en las mismas, sino comparar estadísticamente los distintos coeficientes *path* de los modelos estructurales para cada una de las muestras. En la literatura se observa un creciente uso de la técnica PLS para llevar a cabo dicho análisis (p.e. Chin, 2000; Keil et al., 2000; Sánchez y Roldán, 2005; Qureshi y Compeau, 2009; Kanengoni, 2011; Real et al., 2012). Esta comparación puede efectuarse usando el procedimiento que propone Chin (2000), para el desarrollo de análisis multigrupo, el cual ha sido sugerido (p.e. Aldás, 2008; Sanz et al., 2008) y empleado en distintas investigaciones empíricas (p.e. Keil et al., 2000; Sánchez y Roldán, 2005; Qureshi y Compeau, 2009; Real et al., 2012). Según este procedimiento, un test de la t-Student se calcula siguiendo la Ecuación 1, que proviene de una distribución t-Student con $m+n-2$ grados de libertad, donde S_p (Ecuación 2) es el estimador común para la varianza de los errores estandarizados, mientras m y n representan el tamaño muestral de cada grupo

respectivamente y SE es el error estándar de cada coeficiente *path* del modelo estructural para cada grupo (Aldás, 2008; Sanz et al., 2008). A partir de ahí, el estimador común de la varianza Sp se calcula mediante la siguiente forma:

$$Sp = \sqrt{\frac{(m-1)}{(m+n-2)} \times SE_a^2 + \frac{(n-1)}{(m+n-2)} \times SE_b^2}$$

Fuente: Chin (2000)

Si denominamos β_1 y β_2 a los coeficientes de regresión implicados, puede construirse el siguiente estadístico t con $m+n-2$ grados de libertad para contrastar la hipótesis nula de igualdad de los coeficientes (Aldás, 2008; Sanz et al., 2008).

$$t = \frac{\beta_a - \beta_b}{Sp \times \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}}$$

Fuente: Chin (2000)

Con todo, volvemos a validar el instrumento de medida en cada una de las dos submuestras, asegurando que las cargas factoriales sean iguales en los dos grupos y asumiendo que en las dos muestras la carga factorial que une cada factor con su indicador es la misma. En otras palabras, nos aseguramos que en ambos casos los conceptos son medidos de la misma forma. De este modo, garantizamos que las dos submuestras responden a los ítems de la misma manera para que podamos comparar las puntuaciones obtenidas en cada una de ellas de una manera significativa (Steenkamp y Baymgartner, 1998; Hair et al., 2006).

Durante el proceso de valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida de cada subgrupo, retuvimos los mismos indicadores que hemos mantenido en el modelo causal global. Una vez hemos confirmado la fiabilidad y la validez del instrumento de medida en ambos subgrupos, hemos evaluado el modelo causal en cada una de ellos.

Los resultados que obtenemos a partir de las dos submuestras, una presentada por los italianos (N=110) y otra por los estadounidenses (N=71) se recogen en la Tabla 19. Observamos que la cultura nacional modera las relaciones causales planteadas en todas las hipótesis con un nivel de significatividad muy alto ($p < 0,01$). Además observamos que la mayoría de las relaciones son más fuertes entre los italianos, como por ejemplo las relaciones entre: a) las TIC y la CIM ($\beta = 0,7526$; $p < 0,01$); b) la CIM y la imagen ($\beta = 0,3729$; $p < 0,01$); c) la CIM y la calidad percibida ($\beta = 0,5661$; $p < 0,01$); y d) la imagen de marca y la lealtad ($\beta = 0,4537$; $p < 0,01$). De otro lado, entre los huéspedes estadounidenses, las relaciones son significativamente más fuertes entre los siguientes constructos: a) la calidad percibida y la imagen ($\beta = 0,5949$; $p < 0,01$) y b) la calidad percibida y la lealtad ($\beta = 0,6069$; $p < 0,01$). Por último, los resultados muestran una influencia positiva pero no significativa entre la CIM y la lealtad en el caso del subgrupo italiano ($\beta = 0,0912$; $p > 0,1$) y significativa al 5%, pero negativa en el subgrupo estadounidense ($\beta = -0,1772$; $p < 0,05$).

Tabla 19. Contraste de hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura nacional en el primer modelo causal en Italia 2011

EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN LA RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	ITA. N=110		EE.UU. N=71		Sp	t
		β	t	β	t		
H1.5a: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,7256***	16,6417	0,6208***	11,4119	0,0486	14,1622
H1.5b: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,3729***	5,4474	0,2650***	3,1058	0,0758	9,3826
H1.5c: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,5661***	9,7134	0,4726***	4,5750	0,1008	6,1111
H1.5d: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0912ns	1,6164	-0,1772**	2,2847	0,0652	298,2222
H1.5e: Calidad percibida → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,5593***	7,9638	0,5949***	7,1529	0,0755	3,0957
H1.5f: Calidad percibida → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,4500***	4,3406	0,6069***	4,9019	0,1120	8,4355
H1.5g: Imagen de marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,4357***	4,9222	0,3560***	2,7059	0,1074	6,9304

Subgrupo de italianos: TIC: $R^2 = 0,0000$; CIM: $R^2 = 0,5265$, $Q^2 = 0,3578$; Imagen de marca: $R^2 = 0,6880$, $Q^2 = 0,4653$; Calidad percibida: $R^2 = 0,3205$, $Q^2 = 0,2359$; Lealtad hacia la marca: $R^2 = 0,8040$, $Q^2 = 0,6859$;

Subgrupo de estadounidenses: TIC: $R^2 = 0,0000$; CIM: $R^2 = 0,3854$, $Q^2 = 0,2637$; Imagen de marca: $R^2 = 0,5731$, $Q^2 = 0,3740$; Calidad percibida: $R^2 = 0,2233$, $Q^2 = 0,1394$; Lealtad hacia la marca: $R^2 = 0,6670$, $Q^2 = 0,5533$.

** $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; ns=no significativa.*

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.3. Resumen de la primera serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Italia 2011

Dado que la aceptación o la falta de aceptación de las hipótesis propuestas se ha ido realizando de forma progresiva a lo largo de los epígrafes anteriores, y con el objetivo de facilitar la revisión de las mismas, a continuación se presenta una tabla resumen (véase Tabla 20).

Tabla 20. Resumen de la primera serie de hipótesis en el estudio en Italia 2011

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β	t
H1.1: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,6670***	22,2239
H1.2: CIM → Dimensiones primarias del valor de marca.	ACEPTADA		
H1.2a: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,3653***	9,6533
H1.2b: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,4514***	11,2955
H1.2c: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0805**	2,0886
H1.3: Entre las dimensiones primarias del valor de marca.	ACEPTADA		
H1.3a: Calidad percibida → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,5684***	16,2762
H1.3b: Calidad percibida → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,5816***	10,0270
H1.3c: Imagen de marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,2616***	4,2977
EFECTO DE LA CULTURA NACIONAL	HIPÓTESIS	U	p
H1.4: Diferencias en la evaluación de las variables.	ACEPTADA PARCIALMENTE		
H1.4a: Diferencias en la evaluación de la CIM.	ACEPTADA	3104,5	,019
H1.4b: Diferencias en la evaluación de las TIC.	ACEPTADA	3018,0	,010
H1.4c: Diferencias en la evaluación de la imagen de marca.	NO ACEPTADA	3382,5	,129
H1.4d: Diferencias en la evaluación de la calidad percibida.	ACEPTADA	2807,5	,001
H1.4e: Diferencias en la evaluación de la lealtad hacia la marca.	NO ACEPTADA	3392,5	,136
EFECTO DE LA CULTURA NACIONAL	HIPÓTESIS	Sp	t
H1.5: Relación causal entre las variables.	ACEPTADA		
H1.5a: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,0486	14,1622
H1.5b: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,0758	9,3826
H1.5c: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,1008	6,1111
H1.5d: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0652	298,2222
H1.5e: Calidad percibida → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,0755	3,0957
H1.5f: Calidad percibida → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,1120	8,4355
H1.5g: Imagen de marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,1074	6,9304

** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Contraste de la segunda serie de hipótesis en el estudio empírico en Croacia 2012

En los siguientes epígrafes pasamos a contrastar la segunda serie de hipótesis que recoge las siguientes relaciones causales planteadas en el modelo estructural: a) entre las TIC y la CIM (hipótesis H2.1); b) entre la CIM y todas las dimensiones del valor de marca, tanto primarias como secundarias (hipótesis H2.2a hasta H2.2f); c) entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global (hipótesis H2.3a hasta H2.3d), teniendo en cuenta que el impacto de la confianza y del compromiso sobre el valor de marca son mediados por la lealtad (hipótesis H2.3e y H2.3.f); y d) sobre el efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones planteadas (hipótesis H2.5a hasta H2.5m). Además, proponemos otro grupo de hipótesis (H2.4a hasta H2.4i), estableciendo que la cultura nacional influye sobre las evaluaciones de los huéspedes.

En primer lugar, analizamos las hipótesis desde H2.4a hasta H2.4i con el objetivo de conocer las evaluaciones de los huéspedes de todas las variables examinadas (la CIM, las TIC, la notoriedad, la imagen, la calidad percibida, la lealtad, la confianza, el compromiso afectivo y el valor de marca) y observar si existen diferencias significativas en su evaluación entre los huéspedes procedentes de distintos países. En segundo lugar, contrastamos las hipótesis propuestas en el segundo modelo causal.

6.3.2.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes

En el estudio llevado a cabo en el año 2012 en hoteles de categoría superior en Croacia han participado 475 huéspedes, siendo la mayoría de ellos croatas (N=108) e italianos (101). Además, observamos que entre otras nacionalidades, destacan en número: alemanes (N=65), británicos (N=57), estadounidenses (N=39) y austríacos (N=35). Puesto que un grupo de nuestras hipótesis supone que existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional (H2.4a-H2.4i), como ha sido demostrado en una gran mayoría de los

estudios llevados a cabo en la industria hotelera (p.e. Sage, 1985; Welsh y Swerdlow, 1992; Doherty y Manfredi, 2001; Jayawardena y Haywood, 2003; Lee y Zhao, 2003; Heo et al., 2004; Hope, 2004; Jones y McCleary, 2004; Magnini y Ford, 2004; Johns et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chen et al., 2012), con el fin de formar grupos de tamaño representativos, proponemos agrupar los alemanes y austríacos de un lado y los británicos y estadounidenses de otro, obteniendo así dos submuestras de 100 y 96 individuos, respectivamente. Esta decisión se sustenta en el hecho de que Hofstede (2001) asigna, en la mayoría de sus dimensiones, puntuaciones parecidas o idénticas a los alemanes y austríacos, al igual que a los británicos y estadounidenses (véase Cuadro 33). Además, estos dos grupos de países comparten el mismo idioma. Si bien el criterio lingüístico pueda resultar difuso, es uno de los criterios usados en la aproximación al análisis cross-cultural, pues existe una cierta relación entre cultura y lengua (Hofstede, 2001).

Sin embargo, con tal de asegurarnos de poder tratar los dos grupos como relativamente homogéneos, pasamos a analizar si existen diferencias significativas en torno a la evaluación de los factores de cada variable de este estudio, obtenidos a partir de la media de los indicadores que lo componen.

En este sentido, en primer lugar, como está recogido en la Tabla 21, concluimos que los alemanes y los austríacos perciben de forma muy parecida las variables examinadas. Debido a la falta de normalidad de los datos, comprobada a través de la prueba de Kolmogorov Smirnov, seguimos empleando la prueba U de Mann-Whitney de dos muestras independientes para estimar la significatividad de las posibles diferencias. Los resultados demuestran que no existen diferencias significativas en la evaluación de ninguna variable entre los dos grupos delimitados.

Tabla 21. La evaluación de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012: Alemanes vs. austríacos

FACTORES DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO	TOTAL SUBMUESTRA N=100		ALE. N=65		AUS. N=35		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
CIM.	3,87	,855	3,80	,883	4,00	,767	970,5	,214

TIC.	3,58	1,317	3,48	1,377	3,74	1,197	1040,0	,474
Notoriedad de marca.	3,38	1,008	3,48	,954	3,19	1,090	965,5	,211
Imagen de marca.	3,79	,641	3,80	,621	3,76	,684	1104,0	,808
Calidad percibida.	4,18	,608	4,16	,584	4,21	,657	1057,0	,560
Lealtad hacia la marca.	3,69	,835	3,71	,832	3,65	,850	115,0	,870
Confianza en la marca.	4,12	,816	4,19	,803	3,99	,836	994,5	,285
Compromiso con la marca.	3,39	,981	3,60	1,048	3,44	,855	1133,0	,974
Valor de marca.	3,70	,886	3,73	,918	3,64	,832	1057,5	,560

Fuente: Elaboración propia

En cambio, al comparar las evaluaciones entre los británicos y estadounidenses, obtenemos resultados distintos. Según la prueba U de Mann-Whitney, solo la diferencia en la percepción de las TIC no es estadísticamente significativa. Así, al comparar los británicos con los estadounidenses las diferencias resultan significativas en la percepción del resto de las variables, es decir: la CIM ($p=,004$), la notoriedad de marca ($p=,013$), la imagen de marca, ($p=,001$), la calidad percibida ($p=,004$), la lealtad hacia la marca ($p=,000$), la confianza en la marca ($p=,012$), el compromiso con la marca ($p=,013$) y el valor de marca ($p=,002$) (véase Tabla 22).

Tabla 22. La evaluación de las variables objeto de estudio según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012: Británicos vs. estadounidenses

FACTORES DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO	TOTAL SUBMUESTRA N=96		BRIT. N=57		EE.UU. N=39		Prueba U	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	U	p
CIM.	4,19	,875	3,99	,889	4,49	,774	742,5	,004
TIC.	3,58	1,422	3,46	1,414	3,74	1,437	953,0	,227
Notoriedad de marca.	3,01	1,048	2,81	,982	3,31	1,083	,780	,013
Imagen de marca.	3,98	,565	3,82	,592	4,20	,439	,650	,001
Calidad percibida.	4,43	,539	4,30	,535	4,61	,495	,729	,004
Lealtad hacia la marca.	3,57	,687	3,35	,672	3,90	,578	,565	,000
Confianza en la marca.	3,13	1,095	2,90	1,076	3,46	1,047	804,5	,012
Compromiso con la marca.	4,42	,753	4,27	,768	4,62	,686	702,0	,013
Valor de marca.	3,88	,944	3,63	1,011	4,25	,698	707,5	,002

Fuente: Elaboración propia

Con todo, concluimos que los británicos y los estadounidenses no pueden ser considerados conjuntamente, pues perciben de una forma muy distinta casi todas las variables objeto de este estudio. A partir de ahí delimitamos tres grupos a comparar: a) los croatas (N=108); b) los italianos (N=101); y c) los alemanes y los austríacos (N=100).

A continuación pasamos a comentar las opiniones de los huéspedes en torno a todas las variables y sus respectivos indicadores, indicando tanto la evaluación global de todos los huéspedes entrevistados, como las puntuaciones de los tres grupos delimitados y la correspondiente prueba no paramétrica para analizar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las medias obtenidas a partir de los tres grupos delimitados. Puesto que en este caso examinamos las diferencias entre más de dos categorías, aplicamos el test no-paramétrico de Kruskal-Wallis.

6.3.2.1.1. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes

En este estudio hemos introducido una nueva propuesta de evaluación de la CIM, la única del cuestionario que no ha sido medida a través de una escala Likert de 5 puntos. A través de esta escala pretendíamos 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, analizamos los resultados obtenidos mediante su frecuencia absoluta y relativa.

Tal y como está recogido en la Tabla 23, cuando examinamos las respuestas de todos los huéspedes, observamos que un número muy limitado de ellos 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 página web del hotel (32,2%), las

recomendación de amigos y familiares (29,7%) y los catálogos de las agencias de viaje (22,5%).

Tabla 23. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012: Herramientas y canales de comunicación

HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN		TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100	
		N	%	N	%	N	%	N	%
PUBLICIDAD	CIM1.1. Publicidad en televisión.	21	4,4	4	3,7	7	6,9	5	5,0
	CIM1.2. Publicidad en Internet.	240	50,5	57	52,8	51	50,5	50	50,0
	CIM1.3. Publicidad en radio.	5	1,1	1	0,9	4	4,0	0	0,0
	CIM1.4. Publicidad impresa.	34	7,2	14	13,0	9	8,9	8	8,0
	CIM1.5. Vallas publicitarias.	24	5,1	12	11,1	9	8,9	0	0,0
RR.PP.	CIM1.6. Información y noticias en Internet.	392	82,5	93	86,1	87	86,1	88	88,0
	CIM1.7. Información y noticias en periódicos y revistas.	32	6,7	15	13,9	8	7,9	3	3,0
	CIM1.8. Información y noticias en televisión.	20	4,2	4	3,7	9	8,9	1	1,0
VENTA DIRECTA Y PROMOCIÓN	CIM1.9. Información y noticias en radio.	4	0,8	1	0,9	1	1,0	1	1,0
	CIM1.10. Información en folletos/panfletos.	63	13,3	15	13,9	12	11,9	13	13,0
	CIM1.11. Catálogos de agencias de viajes.	107	22,5	18	16,7	21	20,8	24	24,0
	CIM1.12. Eventos.	33	6,9	14	13,0	8	7,9	2	2,0
	CIM1.13. Recomendaciones de amigos/familiares.	141	29,7	46	42,6	26	25,7	24	24,0
	CIM1.14. Página web del hotel.	153	32,2	36	33,3	27	26,7	29	29,0

Fuente: Elaboración propia

Obtenemos resultados parecidos si comparamos la respuesta de los tres grupos delimitados. Si bien el porcentaje de influencia de las distintas formas de publicidad es muy baja (excepto la publicidad en Internet), los italianos afirman en mayor medida la influencia de la publicidad en televisión (6,9%) y radio (4,0%), mientras los croatas apuntan a la publicidad impresa (13,0%) y las vallas publicitarias (11,1%). En cuanto a los alemanes y los austríacos, se evidencia que ninguno ha sido influido por la publicidad en radio y vallas publicitarias. Por lo que respecta a las relaciones públicas, los alemanes indican en mayor medida la influencia de la información y noticias en Internet (88,0%), los croatas, la influencia de la información y noticias en periódicos y revistas (13,9%) y los italianos, la

influencia de la información y noticias en televisión (8,9%). Por último, en relación a la venta directa y promoción, las recomendaciones de amigos y familiares (42,6%), la página web del hotel (33,3%), la información en folletos (13,9%) y los eventos (13,0%) han incidido en mayor medida en la decisión de los huéspedes croatas, mientras los catálogos de agencias de viaje (20,8%) en la de los alemanes.

De otro lado, volvimos a adaptar la escala empleada en el primer estudio, reteniendo dos indicadores para medir la CIM, tal y como se presenta en la Tabla 24. Esta tabla recoge los estadísticos descriptivos (medias) de toda la muestra y a lo largo de los tres grupos delimitados, junto a la prueba no-paramétrica de Kruskal-Wallis que examina la significatividad de las diferencias entre los tres grupos. Como se puede observar en la misma, la CIM recibe una evaluación elevada de todos los huéspedes (M=4,04). Al comparar los tres grupos, observamos que existen diferencias estadísticamente significativas entre las nacionalidades para la dimensión comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes ($p=,008$) y dos de sus indicadores, es decir, la coherencia de herramientas y canales ($p=,008$) y coherencia en la comunicación de la imagen ($p=,021$). Los croatas presentan las puntuaciones medias más altas en todos estos aspectos. Con todo, confirmamos la hipótesis H2.4a.

Tabla 24. La percepción de la CIM según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012: Comunicación unificada para un mensaje e imagen coherentes

CIM	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	x ²	p
COMUNICACIÓN UNIFICADA PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES	4,03	,879	4,14	4,978	3,89	,866	3,87	,846	9,694	,008
CIM3. Coherencia de herramientas y canales.	3,99	,980	4,10	1,013	3,86	,938	3,77	,952	9,657	,008
CIM4. Coherencia de imagen.	4,08	,923	4,18	1,040	3,91	,971	3,97	,846	7,766	,021

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.2. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes

El análisis de las diferencias de medias para las dimensiones de calidad aparece reflejado en la Tabla 25. En términos globales, las TIC reciben una puntuación media alta ($M=3,57$), siendo el aspecto que evalúa la consulta de las páginas web de reserva de hotel mejor evaluado ($M=3,72$) que el que mide la influencia de los comentarios que se han podido ver en esas páginas web ($M=3,42$). Si comparamos por culturas nacionales, los croatas presentan puntuaciones medias más altas en el factor de la dimensión global ($M=3,58$) y en el segundo indicador ($M=3,44$), mientras los alemanes y los austríacos evalúan mejor el primer indicador de las TIC ($M=3,76$). Sin embargo, la prueba de Kruskal-Wallis indica que no existen diferencias estadísticamente significativas en los valores obtenidos, por lo que no podemos aceptar la hipótesis H2.4b.

Tabla 25. La percepción de las TIC según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

TIC	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
TIC	3,57	1,314	3,58	1,123	3,46	1,222	3,56	1,317	1,142	,565
TIC1. Consulta de las páginas web de reserva.	3,72	1,396	3,73	1,351	3,61	1,334	3,76	1,443	1,643	,440
TIC2. Influencia de los comentarios en las páginas web.	3,42	1,468	3,44	1,436	3,31	1,377	3,39	1,442	,780	,677

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.3. La percepción de la notoriedad según la cultura nacional de los huéspedes

La notoriedad de marca recibe una valoración media de 3,46 de todos los huéspedes. Los ítems que obtienen una puntuación más baja son el conocimiento del hotel ($M=3,10$) y el conocimiento de la marca del hotel ($M=3,14$), mientras que los ítems con una puntuación media más alta son el recuerdo de las características del hotel ($M=3,78$) y el reconocimiento del hotel entre los otros ($M=3,83$). Los croatas presentan las puntuaciones medias más altas en todos estos aspectos, los italianos presentan puntuaciones más bajas que los croatas,

mientras los alemanes y los austríacos presentan las puntuaciones más bajas de todos. Estas diferencias son estadísticamente significativas entre los tres grupos delimitados, pues obtenemos los valores p equivalentes a 0,000 tanto en el factor, como en todos sus indicadores (véase Tabla 26). Por todo ello damos por válida la hipótesis H2.4c.

Tabla 26. La percepción de la notoriedad de marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

NOTORIEDAD DE MARCA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	x ²	p
NOTORIEDAD DE MARCA	3,46	1,053	4,04	,926	3,54	,888	3,38	1,008	29,741	,000
NOT1. Conocimiento del hotel.	3,10	1,410	3,94	1,210	3,27	1,326	3,00	1,326	29,923	,000
NOT2. Conocimiento de la marca del hotel.	3,14	1,402	3,80	1,236	3,23	1,295	3,14	1,407	15,249	,000
NOT3. Recuerdo de las características del hotel.	3,78	1,142	4,22	1,044	3,83	,981	3,62	1,090	20,884	,000
NOT4. Reconocimiento del hotel entre otros.	3,83	1,087	4,21	,986	3,82	,876	3,76	,965	18,872	,000

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.4. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes

Por lo que respecta a la imagen de marca percibida por todos los huéspedes, se obtiene un valor medio relativamente elevado del factor (M=3,91). Los atributos con las medias más altas son: a) el personal amable (M=4,46); b) la comodidad (M=4,35); c) la imagen limpia (M=4,33); y d) el alto nivel de servicio (M=4,29). En concreto, los croatas presentan las medias más altas en todos los indicadores, menos en el que evalúa el servicio excesivo (M=2,85). Observamos que la media más baja de la dimensión global la presentan los alemanes y los austríacos (M= 3,79), si bien, los italianos asignan las puntuaciones más bajas en un gran número de indicadores (comodidad=4,18; alto nivel de servicio=4,12; imagen limpia=4,19; de lujo=3,63, caro=3,51; adecuado para la clase alta= 3,69 y personal amable=4,37). Según la prueba de Kruskal-Wallis, las diferencias entre los tres grupos delimitados son estadísticamente significativas en la percepción de la mayoría de los

indicadores, con excepción de los siguientes: a) sentirse especial ($p=0,72$); b) servicio excesivo ($p=370$); y c) imagen distinta ($p=290$). Puesto que la diferencia en la percepción del factor global de la imagen también es significativa ($p=,001$), podemos confirmar la hipótesis H2.4d. Todos estos datos se recogen en la Tabla 27.

Tabla 27. La percepción de la imagen de marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

IMAGEN DE MARCA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
IMAGEN DE MARCA	3,91	,588	4,10	,560	3,85	,562	3,79	,641	14,735	,001
IMG1. Cómodo.	4,35	,752	4,46	,729	4,18	,805	4,19	,800	10,582	,005
IMG2. Alto nivel de servicio.	4,29	,791	4,41	,684	4,12	,804	4,18	,892	7,277	,026
IMG3. Imagen limpia.	4,33	,843	4,43	,764	4,19	,845	4,21	,880	5,973	,050
IMG4. De lujo.	3,96	,902	4,19	,877	3,63	,935	3,70	,882	21,651	,000
IMG5. Caro.	3,82	,965	4,06	1,031	3,51	,986	3,77	,897	16,264	,000
IMG6. Adecuado para la clase alta.	3,94	,927	4,15	,925	3,69	1,037	3,81	,940	12,444	,002
IMG7. Sentirse especial.	3,72	1,076	3,94	,998	3,76	,971	3,58	1,156	5,264	,072
IMG8. Personal amable.	4,46	,771	4,57	,700	4,37	,821	4,42	,867	4,381	,112
IMG9. Grande y espacioso.	4,17	,940	4,40	,842	4,30	,782	4,02	1,015	8,901	,012
IMG10. Tranquilo y relajante.	4,10	,964	4,23	,913	4,21	,791	3,66	1,112	18,622	,000
IMG11. Servicio excesivo.	2,91	1,159	2,85	1,266	3,06	1,066	3,06	1,135	1,988	,370
IMG12. Larga historia.	3,53	1,228	3,72	1,214	3,59	1,097	3,27	1,205	7,639	,002
IMG13. Imagen distinta.	3,75	1,091	3,90	,966	3,79	1,061	3,66	1,056	2,479	,290
IMG14. Familiarización con la marca.	3,39	1,351	4,08	1,128	3,48	1,293	3,48	1,275	18,294	,000

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.5. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes

La calidad percibida es uno de los constructos que recibe mejores valoraciones por parte de los huéspedes ($M=4,28$), pues todos los indicadores tienen valores medios superiores a 4 puntos, siendo el buen trato del personal ($M=4,50$) y la apariencia del personal ($M=4,49$) los mejor evaluados. El único indicador con la media más baja de 4,00 es el equipamiento moderno del hotel, cuando viene evaluado por los huéspedes alemanes y austríacos

(M=3,95). Además, en líneas generales, observamos que la calidad percibida es mayor entre los croatas y menor entre los alemanes y austríacos, aunque este último grupo evalúa ligeramente mejor el buen trato del personal (M=4,52), comparado con los croatas (M=4,48) e italianos (M=4,45). Tal y como se recoge en la Tabla 28, las diferencias en las percepciones de los tres grupos son significativas en el caso de la gestión de quejas (p=,001), el atractivo del hotel (p=,016) y el factor global de la calidad percibida (p=,007). A partir de ahí, confirmamos la hipótesis H2.4e.

Tabla 28. La calidad percibida según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

CALIDAD PERCIBIDA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	x ²	p
CALIDAD PERCIBIDA	4,28	,591	4,36	,635	4,21	,576	4,18	,608	9,812	,007
CAL1. Trato especial.	4,26	,826	4,40	,773	4,25	,780	4,12	,967	5,114	,078
CAL2. Equipamiento moderno.	4,08	,913	4,21	,948	4,05	,910	3,95	1,009	4,907	,086
CAL3. Apariencia del personal.	4,49	,802	4,52	,870	4,48	,756	4,33	,911	5,059	,080
CAL4. Buen trato del personal.	4,50	,759	4,48	,870	4,45	,806	4,52	,703	,636	,728
CAL5. Servicios puntuales.	4,32	,755	4,33	,820	4,19	,758	4,25	,730	3,177	,204
CAL6. Gestión de quejas.	4,21	,845	4,41	,809	4,17	,736	4,04	,852	14,097	,001
CAL7. Comunicación activa con los huéspedes.	4,31	,815	4,35	,846	4,28	,763	4,14	,853	4,414	,110
CAL8. Atractivo.	4,29	,787	4,39	,795	4,14	,825	4,12	,856	8,236	,016
CAL9. Calidad de bebida y comida.	4,20	,830	4,24	,874	4,04	,799	4,14	,888	4,556	,102
CAL10. Servicio personalizado.	4,20	,848	4,31	,828	4,10	,878	4,14	,899	4,275	1,118

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.6. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes

La Tabla 29 recoge los estadísticos descriptivos de la escala que mide la lealtad de los huéspedes, al igual que los resultados de la prueba no-paramétrica de Kruskal-Wallis. La lealtad hacia la marca de todos los huéspedes recibe una valoración positiva aunque no

excesivamente alta: 3,74. La frecuencia de visita del hotel (M=2,58) y la primera opción del hotel a la hora de compra (M=3,09) reciben los valores medios más bajos, mientras que la intención de recomendación (M=4,40) y la satisfacción (M=4,37) reciben puntuaciones bastante altas. Por nacionalidades, los huéspedes austríacos y alemanes presentan unas puntuaciones de lealtad inferiores al resto, especialmente a la hora de evaluar la frecuencia de visita (M=2,61) y la intención de repetir la visita (M=3,82). En cambio, la satisfacción obtiene la media más baja en el caso de los italianos (M=4,20), frente a los alemanes y austríacos (M=4,24) y croatas (M=4,43). Puesto que estas diferencias resultan estadísticamente significativas, al igual que cuando evaluamos la lealtad hacia la marca en general ($p=,032$), concluimos que podemos aceptar la hipótesis H2.4f.

Tabla 29. La lealtad hacia la marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

LEALTAD HACIA LA MARCA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
LEALTAD HACIA LA MARCA	3,74	,836	3,96	,893	3,86	,795	3,69	,835	6,886	,032
LEA1. Frecuencia de visita.	2,58	1,444	3,11	1,410	3,08	1,440	2,61	1,294	8,079	,018
LEA2. Intención de repetir la visita.	3,93	1,142	4,14	1,164	4,05	,973	3,82	1,104	7,227	,027
LEA3. Primera opción.	3,09	1,456	3,45	1,356	3,44	1,244	3,31	1,383	,560	,756
LEA4. Satisfacción.	4,37	,775	4,43	,834	4,20	,860	4,24	,754	7,407	,025
LEA5. Intención de recomendación.	4,40	,882	4,38	,944	4,30	,794	4,27	,777	4,592	,101
LEA6. No intención de cambio.	4,05	1,007	4,20	1,021	4,15	,932	3,87	1,178	4,970	,083

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.7. La confianza en la marca según la cultura nacional de los huéspedes

En términos globales, la confianza recibe las mejores valoraciones por parte de los huéspedes. (M=4,29). Tal y como se presenta en la Tabla 30, el constructo obtiene valores muy altos entre los croatas (M=4,36) y algo más bajo entre los italianos (M=4,25) y los alemanes y los austríacos (M=4,12). Según el test de significatividad de Kruskal-Wallis, estas diferencias son estadísticamente significativas tanto en el factor global del constructo

($p=,038$) como en el ítem relativo a la confianza en el hotel ($p=,039$). Todos estos datos nos permiten aceptar la hipótesis H2.4.g.

Tabla 30. La confianza en la marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

CONFIANZA EN LA MARCA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal-Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
CONFIANZA	4,29	,806	4,36	,818	4,25	,833	4,12	,816	6,541	,038
CON1. Confianza en hotel.	4,32	1,077	4,40	,808	4,27	,847	4,14	,865	6,467	,039
CON2. Hotel sabe hacer su trabajo.	4,27	,836	4,31	,914	4,24	,907	4,09	,911	4,791	,091

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.8. El compromiso afectivo según la cultura nacional de los huéspedes

En relación a la evaluación del compromiso afectivo, en términos globales obtenemos valores medios más bajos en el caso de todos los huéspedes ($M=3,32$) y de los tres grupos delimitados, croatas ($M=3,57$), italianos ($M=3,44$) y alemanes y austríacos ($M=3,38$). El apego emocional es el aspecto que recibe menores puntuaciones entre todas las nacionalidades. Además, los alemanes y los austríacos asignan la misma puntuación a la carga personal en la relación ($M=3,32$). Según la prueba de Kruskal-Wallis, no se presentan diferencias estadísticamente significativas en la evaluación del compromiso afectivo, por lo cual no podemos aceptar la hipótesis H2.4.h (véase Tabla 31).

Tabla 31. El compromiso afectivo con la marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal-Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
COMPROMISO AFECTIVO	3,32	1,078	3,57	1,078	3,44	1,056	3,38	,981	1,425	,491
COM1. Nivel del compromiso afectivo.	3,52	1,118	3,74	1,080	3,55	1,063	3,52	1,020	3,206	,201

COM2. Apego emocional.	3,20	1,204	3,44	1,278	3,36	1,180	3,32	1,100	1,092	,579
COM3. Carga personal en la relación.	3,23	1,189	3,52	1,196	3,42	1,134	3,32	1,072	1,998	,368

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1.9. El valor de marca según la cultura nacional de los huéspedes

Por último, en la Tabla 32 presentamos los resultados del análisis descriptivo no-paramétrico del valor de marca global. Observamos que el constructo recibe puntuaciones medio-altas por parte de todos los huéspedes ($M=3,76$). Si comparamos los entrevistados por su cultura nacional, los croatas asignan valores más altos ($M=3,94$), mientras los italianos de un lado ($M=3,79$) y los alemanes y los austríacos de otro ($M=3,70$) asignan las puntuaciones más bajas. El indicador que recibe el valor medio más alto entre los croatas ($M=4,02$) y los alemanes y los austríacos ($M=3,83$) es el que indica que tiene más sentido alojarse en el hotel elegido que en otro, mientras que para los italianos el aspecto que obtiene la media más alta es la preferencia por el hotel, si otro no se distingue de ese ($M=3,87$). Al analizar la significatividad de diferencias en las evaluaciones, se obtienen diferencias estadísticamente significativas en el caso del indicador que evalúa la preferencia por el hotel, incluso cuando otro tiene las mismas características ($p=,014$) y del factor del valor de marca global ($p=,054$). Por ello, sostenemos que podemos afirmar la hipótesis H2.4.i.

Tabla 32. El valor de marca según la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

VALOR DE MARCA GLOBAL	TOTAL N=475		CRO. N=108		ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Prueba de Kruskal- Wallis	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT	χ^2	p
VALOR DE MARCA	3,76	,978	3,94	1,039	3,79	,940	3,70	,886	5,827	,054
VM1. Tiene más sentido alojarse en el hotel elegido que en otro.	3,84	1,091	4,02	1,076	3,76	1,078	3,83	1,055	4,609	,100
VM2. Preferencia por el hotel, incluso cuando otro tiene las mismas características.	3,75	1,055	3,97	1,098	3,77	1,028	3,63	,928	8,608	,014
VM3. Preferencia por el hotel, incluso cuando otro es igual de bueno.	3,68	1,064	3,83	1,156	3,75	,994	3,64	,969	3,683	,159

VM4. Preferencia por el hotel, si otro no se distingue de ese.	3,77	1,036	3,92	1,069	3,87	,956	3,68	1,024	3,513	,173
--	------	-------	------	-------	------	------	------	-------	-------	------

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 33 recogemos el contraste de todas las hipótesis de este estudio en torno a la evaluación de las variables en función de la cultura nacional de los huéspedes.

Tabla 33. El contraste de hipótesis sobre las diferencias en la evaluación de las variables objeto de estudio en función de la cultura nacional de los huéspedes en Croacia 2012

EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES EN FUNCIÓN DE LA CULTURA NACIONAL DE LOS HUÉSPEDES	HIPÓTESIS	x ²	p
H2.4a: Diferencias en la evaluación de la CIM.	ACEPTADA	9,694	,008
H2.4b: Diferencias en la evaluación de las TIC.	NO ACEPTADA	1,142	,565
H2.4c: Diferencias en la evaluación de la notoriedad de marca.	ACEPTADA	29,741	,000
H2.4d: Diferencias en la evaluación de la imagen de marca.	ACEPTADA	14,735	,001
H2.4e: Diferencias en la evaluación de la calidad percibida.	ACEPTADA	9,812	,007
H2.4f: Diferencias en la evaluación de la lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	6,886	,032
H2.4g: Diferencias en la evaluación de la confianza en la marca.	ACEPTADA	6,541	,038
H2.4h: Diferencias en la evaluación del compromiso afectivo con la marca.	NO ACEPTADA	1,425	,491
H2.4i: Diferencias en la evaluación del valor de marca.	ACEPTADA	5,827	,054

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2. Contraste de las hipótesis del segundo modelo causal

Para validar el instrumento de medida del modelo estructural empleamos de nuevo la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS). El uso de este método se vuelve a justificar con la falta de normalidad de datos, con el estudio de constructos relativamente nuevos (la CIM, las TIC medidas a través de la nueva Web social y el valor de marca global) y con el pequeño tamaño muestral de los tres grupos identificados que serán empleados en el análisis multigrupo. Además, podemos añadir que el modelo de este estudio es de gran complejidad, que es una de las razones que conduce a elegir esta técnica (Sanz et al., 2008). En los siguientes epígrafes pasamos a comentar la valoración de validez y fiabilidad de las

escala empleadas y la evaluación del modelo estructural. Por último, presentamos los resultados del análisis multigrupo.

6.3.2.2.1. Valoración de validez y fiabilidad del instrumento de medida en el segundo modelo causal

El instrumento de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de los indicadores empleados, realizando el análisis con respecto a los atributos de validez (mide realmente lo que se desea medir) y de fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente) (Sanz et al., 2008).

Así, en primer lugar, para la valoración de la validez convergente, volvemos a analizar las cargas de cada indicador sobre su variable latente, la varianza extraída promedio (AVE) y las cargas cruzadas. Eliminamos cinco indicadores de imagen (IMG5, IMG9, IMG10, IMG11 e IMG14) que tienen cargas bastante inferiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Sin embargo, decidimos mantener un indicador de la lealtad (LEA1) que tiene carga de 0,55, puesto que algunos autores consideran que este criterio no debería ser tan estricto en las etapas iniciales del desarrollo de escalas (Barclay et al., 1995; Chin, 1998b). Por ello, decidimos mantener ese indicador y observar el cumplimiento o no de otros criterios del análisis. A través de las cargas cruzadas comprobamos que ningún indicador tenía cargas superiores sobre un constructo distinto de aquel al que está asociado. Sin embargo, un indicador de la imagen (IMG8) muestra una fuerte asociación a la calidad percibida, por tener un valor muy próximo al valor de la carga sobre la imagen, por lo que decidimos eliminarlo. En la siguiente fase evaluamos la varianza extraída promedio de los constructos. Todos los valores obtenidos son mayores de 0,5, con lo que se sostiene que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981; Cepeda y Roldán, 2004). Una vez hemos eliminado todos los indicadores de la imagen que no cumplían con los criterios de validez establecidos, la varianza extraída promedio (AVE) ha alcanzado el valor necesario (mayor de 0,5). Además, encontramos que los valores AVE de otros constructos superan el umbral de 0,5 (por lo que decidimos mantener el primer indicador de la lealtad).

Posteriormente, evaluamos la fiabilidad mediante los criterios α de Cronbach (fiabilidad simple) e índice de fiabilidad compuesta (IFC), obteniendo los valores superiores a 0,7 en el primer caso (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al., 1999) y 0,6 en el segundo (Bagozzi y Yi, 1988). Con todo, corroboramos la fiabilidad y la validez convergente de nuestro instrumento de medida, tal y como se puede observar en la Tabla 34.

**Tabla 34. Instrumento de medida del segundo modelo causal en Croacia 2012:
Fiabilidad y validez convergente**

FACTOR	INDICADOR	CARGA	VALOR t	α de Cr.	IFC	AVE
TIC	TIC1. Consulta de las páginas web de reserva.	0,9313	79,8162	0,8124	0,9137	0,8411
	TIC 2. Influencia de los comentarios.	0,9027	47,3437			
CIM	CIM2. Coherencia de herramientas y canales.	0,9193	77,4903	0,8290	0,9212	0,8539
	CIM3. Coherencia de imagen de marca.	0,9288	90,4532			
NOT	NOT1. Conocimiento del hotel.	0,7975	29,4294	0,8531	0,8986	0,6894
	NOT2. Conocimiento de la marca del hotel.	0,7846	26,1299			
	NOT3. Recuerdo de las características del hotel.	0,8787	72,6396			
	NOT4. Reconocimiento del hotel entre otros.	0,8567	59,6164			
IMG	IMG1. Cómodo.	0,7010	22,0888	0,8699	0,8984	0,5265
	IMG2. Alto nivel de servicio.	0,7588	32,4055			
	IMG3. Imagen limpia.	0,7729	36,5356			
	IMG4. De lujo.	0,7485	25,2078			
	IMG6. Adecuado para la clase alta.	0,7876	36,4612			
	IMG7. Sentirse especial.	0,7239	29,0364			
	IMG12. Larga historia.	0,5874	16,7532			
IMG13. Imagen distinta.	0,7058	23,6258				
CAL	CAL1. Trato especial.	0,7447	25,0973	0,8992	0,9172	0,5269
	CAL2. Equipamiento moderno.	0,6427	22,4593			
	CAL3. Apariencia del personal.	0,7435	31,3293			
	CAL4. Buen trato del personal.	0,7589	31,5054			
	CAL5. Servicios puntuales.	0,7334	32,8298			
	CAL6. Gestión de quejas.	0,7466	30,4299			
	CAL7. Comunicación activa con los huéspedes.	0,7797	41,8439			
	CAL8. Atractivo.	0,7313	26,9658			
	CAL9. Bebida y comida.	0,5938	15,0631			
	CAL10. Servicio personalizado.	0,7632	35,8886			

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

LEA	LEA1. Frecuencia de la visita.	0,5481	14,2172	0,8357	0,8795	0,5537
	LEA2. Intención de repetir la visita.	0,8311	50,0184			
	LEA3. Primera opción.	0,6393	18,1982			
	LEA4. Satisfacción.	0,7929	38,2609			
	LEA5. Intención de recomendación.	0,8060	35,9602			
	LEA6. No intención de cambio.	0,8026	34,3972			
CON	CON1. Confianza en hotel.	0,9433	132,2447	0,8692	0,9386	0,8843
	CON2. Hotel sabe hacer su trabajo.	0,9375	91,0489			
COM	COM1. Nivel del compromiso afectivo.	0,8998	84,3165	0,9098	0,9433	0,8472
	COM2. Apego emocional.	0,9316	100,6720			
	COM3. Carga personal en la relación.	0,9296	109,1990			
VM	VM1. Tiene más sentido alojarse en el hotel elegido que en otro.	0,8987	72,2122	0,9405	0,8986	0,6894
	VM2. Preferencia por el hotel, incluso cuando otro tiene las mismas características.	0,9375	118,1861			
	VM3. Preferencia por el hotel, incluso cuando otro es igual de bueno.	0,9382	126,9409			
	VM4. Preferencia por el hotel, si otro no se distingue de ese.	0,9101	64,4386			

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, pasamos a corroborar la validez discriminante a través de la varianza extraída promedio (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). Tal y como se puede observar en la Tabla 35, el valor AVE de todos los constructos resulta mayor que la correlación al cuadrado entre dos constructos.

Tabla 35. Instrumento de medida del segundo modelo causal en Croacia 2012:

Validez discriminante

	CAL	CIM	COM	CON	IMG	LEA	NOT	TIC	VM
CAL	0,7258								
CIM	0,5826	0,9240							
COM	0,4456	0,3930	0,9204						
CON	0,6997	0,5415	0,4853	0,9403					
IMG	0,7174	0,6108	0,5060	0,6469	0,7256				
LEA	0,6619	0,4943	0,6442	0,7007	0,6236	0,7441			
NOT	0,3746	0,4585	0,4775	0,3244	0,5103	0,4557	0,8303		

TIC	0,1944	0,3381	0,1180	0,1702	0,1866	0,2027	0,2027	0,9171	
VM	0,5961	0,4986	0,6914	0,6180	0,6395	0,7155	0,4498	0,1457	0,9213

Diagonal: Raíz cuadrada de la Varianza Extraída Promedio (AVE)

Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores

Fuente: Elaboración propia

Una vez hemos comprobado la validez y la fiabilidad de nuestro instrumento de medida, pasamos a evaluar el segundo modelo causal propuesto (Barclay et al., 1995; Cepeda y Roldán, 2004).

6.3.2.2.2. Evaluación del segundo modelo causal

Con el fin de estimar el modelo causal, seguimos empleando la técnica PLS y el *bootstrapping* para la determinación de significatividad. Como criterio de relevancia predictiva, utilizamos el tamaño de la R^2 y la técnica de reutilización de muestra *blindfolding*, (Sanz et al., 2008), proporcionando una distancia de omisión de 7 (Wold, 1982; Aldás, 2008). Puesto que los valores R^2 superan el umbral de 0,1 (Falk y Miller, 1992) y todos los estadísticos Q^2 resultan positivos, concluimos que las hipótesis formuladas respecto a las variables latentes tendrán un nivel predictivo adecuado y permitirán analizar la significatividad de las relaciones estructurales.

Tal y como se puede observar en la Tabla 36, volvemos a afirmar que las TIC afectan positiva y significativamente a la percepción de la CIM por parte de los huéspedes ($\beta=0,3381$, $p<0,01$; H2.1). Además, confirmamos que la CIM influye de forma positiva y significativa en las seis dimensiones identificadas del valor de marca, es decir: a) la notoriedad de marca ($\beta=0,4585$, $p<0,01$; H2.2a); b) la imagen de marca ($\beta=0,6108$, $p<0,01$; H2.2b); c) la calidad percibida ($\beta=0,5826$, $p<0,01$; H2.2c); d) la lealtad hacia la marca ($\beta=0,0922$, $p<0,01$; H2.2d); e) la confianza en la marca ($\beta=0,5415$, $p<0,01$; H2.2e); y f) el compromiso afectivo con la marca ($\beta=0,3930$, $p<0,01$; H2.2f). Por lo que respecta a las relaciones entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global, encontramos que existen relaciones positivas y significativas entre: a) la imagen de marca y el valor de marca ($\beta=0,2521$, $p<0,01$; H2.3b) y b) la lealtad hacia la marca y el valor de marca ($\beta=0,4757$, $p<0,01$; H2.3d). Además, como hemos supuesto, la confianza y el compromiso

afectivo inciden sobre el valor de marca mediante la lealtad, pues observamos que existen relaciones positivas y significativas entre la confianza y la lealtad de un lado ($\beta=0,4653$, $p<0,01$; H2.3e) y el compromiso afectivo y la lealtad de otro ($\beta=0,3822$, $p<0,01$; H2.3f). Aceptamos también la hipótesis que plantea la relación positiva y significativa entre la notoriedad y el valor de marca, si bien su nivel de significatividad es más bajo ($\beta=0,0776$, $p<0,1$; H2.3a). Sin embargo, no podemos confirmar la hipótesis que proponía la existencia de relación positiva y significativa entre la calidad percibida y el valor de marca ($\beta=0,0713$; H2.3c). Si bien esta relación es positiva, el valor t obtenido a través del *bootstrapping* de 500 submuestras indica que el parámetro obtenido no es significativo. Este último resultado coincide con algunas investigaciones previas que han demostrado que la calidad percibida no es una dimensión significativa del valor de marca (p.e. Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Buil et al., 2010).

Tabla 36. Contraste de hipótesis del segundo modelo causal en Croacia 2012

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β	t
H2.1: TIC \rightarrow CIM.	ACEPTADA	0,3381***	8,0776
H2.2a: CIM \rightarrow Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,4585***	11,0175
H2.2b: CIM \rightarrow Imagen de marca.	ACEPTADA	0,6108***	18,3445
H2.2c: CIM \rightarrow Calidad percibida.	ACEPTADA	0,5826***	17,1597
H2.2d: CIM \rightarrow Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0922***	2,8301
H2.2e: CIM \rightarrow Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,5415***	14,1752
H2.2f: CIM \rightarrow Compromiso afectivo con la marca.	ACEPTADA	0,3930***	10,3415
H2.3a: Notoriedad de marca \rightarrow Valor de marca.	ACEPTADA	0,0776*	1,8103
H2.3b: Imagen de marca \rightarrow Valor de marca.	ACEPTADA	0,2521***	4,7083
H2.3c: Calidad percibida \rightarrow Valor de marca.	NO ACEPTADA	0,0713ns	1,3492
H2.3d: Lealtad hacia la marca \rightarrow Valor de marca.	ACEPTADA	0,4757***	9,9625
H2.3e: Confianza en la marca \rightarrow Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,4653***	10,5254
H2.3f: Compromiso afectivo \rightarrow Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,3822***	9,4652

TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1143$, $Q^2=0,0758$; Notoriedad de marca: $R^2=0,2102$, $Q^2=0,1208$; Imagen de marca: $R^2=0,3731$, $Q^2=0,1784$; Calidad percibida: $R^2=0,3395$, $Q^2=0,1656$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,6178$, $Q^2=0,3119$; Confianza en la marca: $R^2=0,2933$, $Q^2=0,2589$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,1544$, $Q^2=0,1073$; Valor de marca: $R^2=0,5790$, $Q^2=0,4756$;

* $p<0,1$; *** $p<0,01$; ns=no significativa.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2.3. Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional

Para evaluar el efecto moderador de la cultura nacional, volvemos a estimar el instrumento de medida y el modelo causal en cada uno de los tres grupos delimitados; a) croatas (N=108); b) italianos (N=101); y c) alemanes y austríacos (N=100), asegurándonos que ninguno de los tres subgrupos tiene un tamaño muestral demasiado reducido.

Con el fin de poder corroborar la validez y la fiabilidad de las escalas empleadas a partir de la submuestra de los italianos, tuvimos que eliminar tres indicadores de la calidad percibida, otro indicador de la imagen de marca y un indicador de la lealtad. En relación a otras dos submuestras, no correspondía eliminar ninguno de estos indicadores en el caso croata, mientras en la submuestra compuesta por los alemanes y los austríacos fue necesario eliminar solo un indicador de calidad y uno de lealtad. Sin embargo, con el fin de asegurarnos que en los tres casos los conceptos son medidos de la misma forma, tuvimos que mantener el mismo número de indicadores en las tres submuestras examinadas.

Una vez hemos corroborado la validez y la fiabilidad del instrumento de medida en los tres grupos delimitados, evaluamos el modelo estructural en cada uno de ellos y llevamos a cabo el análisis multigrupo. Al igual que en el estudio empírico anterior, una vez hemos calculado los estimadores comunes de la varianza S_p y sus correspondientes estadísticos t (Chin, 2000), pasamos a comparar los coeficientes *path* de los modelos estructurales para cada una de las submuestras.

Como se puede observar en la Tabla 37, si comparamos los resultados obtenidos en el subgrupo croata con el subgrupo italiano, podemos concluir que la cultura nacional modera todas las relaciones propuestas con un nivel de significatividad muy alto ($p < 0,01$), con excepción de la relación entre las TIC y la CIM, donde el nivel de significatividad es más bajo ($p < 0,1$). Observamos que una gran parte de las relaciones son estadísticamente más fuertes en el caso croata, con excepción de las tres relaciones que muestran los valores más altos de los coeficientes *path* en el caso italiano, en concreto, en el caso de las relaciones entre: a) las TIC y la CIM ($\beta = 0,3706$; $p < 0,01$); b) la notoriedad y el valor de marca ($\beta = 0,1206$; $p < 0,1$); y c) la confianza y la lealtad ($\beta = 0,6010$; $p < 0,01$). Es más, la relación entre la notoriedad de

marca y el valor de marca resulta negativa, pero no significativa en el caso croata ($\beta = -0,0030$; $p > 0,1$), mientras que en el caso de los huéspedes italianos esta relación es positiva y significativa al 10%.

Tabla 37. Contraste de hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura nacional en el modelo causal en Croacia 2012: Croatas vs. italianos

EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN LA RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	CRO. N=108		ITA. N=101		Sp	t
		β	t	β	t		
H2.5a: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,3497***	3,7269	0,3706***	4,2078	0,0911	1,6559
H2.5b: CIM → Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,6269***	7,5560	0,4681***	6,4904	0,0780	14,7091
H2.5c: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,6371***	6,9000	0,5120***	7,4509	0,0818	11,0467
H2.5d: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,6348***	7,4229	0,4962***	6,9829	0,0704	14,2136
H2.5e: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0995ns	1,2562	0,0553ns	0,8035	0,0744	4,2905
H2.5f: CIM → Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,6580***	7,8842	0,4991***	7,0685	0,0776	14,7925
H2.5g: CIM → Compromiso afectivo con la marca.	ACEPTADA	0,5150***	6,7912	0,3682***	3,8330	0,0862	12,2962
H2.5h: Notoriedad de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	-0,0030ns	0,0281	0,1206*	1,7010	0,2010	4,4424
H2.5i: Imagen de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,2837***	2,6892	0,2364***	2,7547	0,0809	4,2243
H2.5j: Calidad percibida → Valor de marca.	ACEPTADA	0,0401ns	0,4207	0,0019ns	0,0169	0,1030	2,6774
H2.5k: Lealtad hacia la marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,6122***	7,2498	0,5109***	4,6958	0,0970	7,5452
H2.5l: Confianza en la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,4709***	4,5149	0,6010***	7,8637	0,0917	10,2462
H2.5m: Compromiso afectivo con la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,3759***	3,7255	0,3193***	5,3375	0,0837	4,8858

Submuestra de croatas: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1223$, $Q^2=0,1070$; Notoriedad de marca: $R^2=0,3930$, $Q^2=0,2227$; Imagen de marca: $R^2=0,4059$, $Q^2=0,2162$; Calidad percibida: $R^2=0,4030$, $Q^2=0,2369$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,7012$, $Q^2=0,4778$; Confianza en la marca: $R^2=0,4330$, $Q^2=0,3771$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,2652$, $Q^2=0,2143$; Valor de marca: $R^2=0,7235$, $Q^2=0,6265$;

Submuestra de italianos: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1373$, $Q^2=0,1037$; Notoriedad de marca: $R^2=0,2191$, $Q^2=0,1157$; Imagen de marca: $R^2=0,2622$, $Q^2=0,1282$; Calidad percibida: $R^2=0,2463$, $Q^2=0,1240$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,6861$, $Q^2=0,3992$; Confianza en la marca: $R^2=0,2491$, $Q^2=0,2203$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,1355$, $Q^2=0,1154$; Valor de marca: $R^2=0,5972$, $Q^2=0,4925$;

** $p < 0,1$; *** $p < 0,01$; ns=no significativa.*

Fuente: Elaboración propia

Si bien hemos corroborado el efecto moderador de la cultura nacional sobre las relaciones planteadas en el segundo modelo causal al comparar el subgrupo de los croatas con el subgrupo de los italianos, nos interesa observar si obtenemos resultados parecidos al comparar el subgrupo de croatas con otro subgrupo, compuesto por los alemanes y austríacos. Tal y como se presenta en la Tabla 38, en este caso, la cultura nacional no modera el efecto entre las TIC y la CIM ($t=0,3330$, $p>0,1$; H2.5a) ni entre la confianza y la lealtad ($t=1,2334$, $p>0,1$; H2.5l), pues los coeficientes *path* obtenidos en ambas relaciones en las dos submuestras son bastante parecidos. Al igual que en el caso anterior, en líneas generales, las relaciones entre los constructos son estadísticamente más fuertes en el subgrupo croata, con excepción de las relaciones entre: a) la CIM y la lealtad, que en el caso croata no resulta significativa ($\beta=0,0995$; $p>0,1$), mientras en el caso de los alemanes y austríacos es positiva y significativa al 5% ($\beta=0,1771$; $p<0,05$) y b) la notoriedad y el valor de marca, que, como ya hemos visto anteriormente, en el caso croata es negativa y no significativa ($\beta=-0,0030$; $p>0,1$), mientras en el caso de los alemanes y austríacos es positiva, pero no significativa ($\beta=0,0602$; $p>0,1$).

Tabla 38. Contraste de hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura nacional en el modelo causal en Croacia 2012: Croatas vs. alemanes y austríacos

EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN LA RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	CRO N =108		ALE. Y AUS. N=100		Sp	t
		β	t	β	t		
H2.5a: TIC → CIM.	NO ACEPTADA	0,3497***	3,7269	0,3455***	3,8947	0,0909	0,3330
H2.5b: CIM → Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,6269***	7,5560	0,4873***	6,6035	0,0787	12,7874
H2.5c: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,6371***	6,9000	0,5466***	6,6309	0,0877	7,4419
H2.5d: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,6348***	7,4229	0,4483***	5,8694	0,0813	16,5492
H2.5e: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0995ns	1,2562	0,1711**	2,4319	0,0751	16,8741
H2.5f: CIM → Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,6580***	7,8842	0,4625***	3,9116	0,1016	13,8651
H2.5g: CIM → Compromiso afectivo con la marca.	ACEPTADA	0,5150***	6,7912	0,3734***	3,3304	0,0949	10,7479
H2.5h: Notoriedad de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	-0,0030ns	0,0281	0,0602ns	0,8235	0,0926	4,4519
H2.5i: Imagen de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,2837***	2,6892	0,2398*	1,8617	0,1173	2,6989

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

H2.5j: Calidad percibida → Valor de marca.	ACEPTADA	0,0401ns	0,4207	0,0078ns	0,0700	0,1038	2,2433
H2.5k: Lealtad hacia la marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,6122***	7,2498	0,5397***	5,6291	0,0664	7,8631
H2.5l: Confianza en la marca → Lealtad hacia la marca.	NO ACEPTADA	0,4709***	4,5149	0,4534***	4,5290	0,1023	1,2334
H2.5m: Compromiso afectivo con la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,3759***	3,7255	0,3432***	3,8970	0,0949	2,4827

Submuestra de croatas: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1223$, $Q^2=0,1070$; Notoriedad de marca: $R^2=0,3930$, $Q^2=0,2227$; Imagen de marca: $R^2=0,4059$; $Q^2=0,2162$; Calidad percibida: $R^2=0,4030$; $Q^2=0,2369$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,7012$; $Q^2=0,4778$; Confianza en la marca: $R^2=0,4330$, $Q^2=0,3771$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,2652$, $Q^2=0,2143$; Valor de marca: $R^2=0,7235$, $Q^2=0,6265$;

Submuestra de alemanes y austríacos: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1194$, $Q^2=0,1037$; Notoriedad de marca: $R^2=0,2374$, $Q^2=0,1567$; Imagen de marca: $R^2=0,2988$; $Q^2=0,1587$; Calidad percibida: $R^2=0,2010$; $Q^2=0,0923$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,6273$; $Q^2=0,4058$; Confianza en la marca: $R^2=0,2139$, $Q^2=0,1414$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,1394$, $Q^2=0,1048$; Valor de marca: $R^2=0,5518$, $Q^2=0,4038$;

** $p<0,1$; ** $p<0,05$; *** $p<0,01$; ns=no significativa.*

Fuente: Elaboración propia

Por último, nos centramos en comparar coeficientes *path* de los modelos estructurales en la submuestra compuesta por los italianos y en la submuestra compuesta por los alemanes y austríacos. En este caso la cultura nacional no ejerce el efecto moderador entre las siguientes relaciones: a) la CIM y el compromiso afectivo ($t=0,3535$, $p>0,1$; H2.5.g); b) la imagen y el valor de marca ($t=0,2207$, $p>0,1$; H2.5i) y la calidad percibida y el valor de marca ($t=0,3756$, $p>0,1$; H2.5j). Además, observamos que algunas diferencias presentan niveles de significatividad más bajos, como del 10% entre la CIM y la notoriedad ($t=1,8666$, $p<0,1$; H2.5b) o del 5%, como es el caso de las relaciones entre: a) las TIC y la CIM ($t=2,0251$, $p<0,05$; H2.5a); b) la lealtad y el valor de marca ($t=1,9911$, $p<0,05$; H2.5k); y c) el compromiso afectivo y la lealtad ($t=2,2533$, $p<0,05$; H2.5m). Otras diferencias en las relaciones son estadísticamente significativas al 1%, siendo más fuertes tanto en el caso italiano (especialmente entre la notoriedad de marca y el valor de marca), como entre los alemanes y austríacos (especialmente entre la CIM y la lealtad). En este sentido, la relación entre la notoriedad y el valor de marca es significativa al 10% en la submuestra italiana ($\beta=0,1206$; $p<0,1$) y no es significativa entre los alemanes y los austríacos ($\beta=0,0602$; $p>0,1$). De otro lado, la relación entre la CIM y la lealtad es significativa entre los alemanes y austríacos al 5% ($\beta=0,1711$; $p<0,05$), pero no es significativa entre los italianos ($\beta=0,0553$ $p>0,1$). Todos estos datos se presentan en la Tabla 39.

Tabla 39. Contraste de hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura nacional en el modelo causal en Croacia 2012: Italianos vs. alemanes y austríacos

EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA NACIONAL EN LA RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	ITA. N=101		ALE. Y AUS. N=100		Sp	t
		β	t	β	t		
H2.5a: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,3706***	4,2078	0,3455***	3,8947	0,0879	2,0251
H2.5b: CIM → Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,4681***	6,4904	0,4873***	6,6035	0,0729	1,8666
H2.5c: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,5120***	7,4509	0,5466***	6,6309	0,0750	3,2712
H2.5d: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,4962***	6,9829	0,4483***	5,8694	0,0738	4,6042
H2.5e: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0553ns	0,8035	0,1711**	2,4319	0,0696	11,7998
H2.5f: CIM → Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,4991***	7,0685	0,4625***	3,9116	0,0972	2,6690
H2.5g: CIM → Compromiso afectivo con la marca.	NO ACEPTADA	0,3682***	3,8330	0,3734***	3,3304	0,1043	0,3535
H2.5h: Notoriedad de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,1206*	1,7010	0,0602ns	0,8235	0,0720	5,9493
H2.5i: Imagen de marca → Valor de marca.	NO ACEPTADA	0,2364***	2,7547	0,2398*	1,8617	0,1093	0,2207
H2.5j: Calidad percibida → Valor de marca.	NO ACEPTADA	0,0019ns	0,0169	0,0078ns	0,0700	0,1114	0,3756
H2.5k: Lealtad hacia la marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,5109***	4,6958	0,5397***	5,6291	0,1026	1,9911
H2.5l: Confianza en la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,6010***	7,8637	0,4534***	4,5290	0,0890	11,7619
H2.5m: Compromiso afectivo con la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,3193***	5,3375	0,3432***	3,8970	0,0752	2,2533

Submuestra de italianos: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1373$, $Q^2=0,1037$; Notoriedad de marca: $R^2=0,2191$, $Q^2=0,1157$; Imagen de marca: $R^2=0,2622$; $Q^2=0,1282$; Calidad percibida: $R^2=0,2463$; $Q^2=0,1240$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,6861$; $Q^2=0,3992$; Confianza en la marca: $R^2=0,2491$, $Q^2=0,2203$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,1355$, $Q^2=0,1154$; Valor de marca: $R^2=0,5972$, $Q^2=0,4925$;

Submuestra de alemanes y austríacos: TIC: $R^2=0,0000$; CIM: $R^2=0,1194$, $Q^2=0,1037$; Notoriedad de marca: $R^2=0,2374$, $Q^2=0,1567$; Imagen de marca: $R^2=0,2988$; $Q^2=0,1587$; Calidad percibida: $R^2=0,2010$; $Q^2=0,0923$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,6273$; $Q^2=0,4058$; Confianza en la marca: $R^2=0,2139$, $Q^2=0,1414$; Compromiso afectivo con la marca: $R^2=0,1394$, $Q^2=0,1048$; Valor de marca: $R^2=0,5518$, $Q^2=0,4038$;

** $p<0,1$; ** $p<0,05$; *** $p<0,01$; ns= no significativa.*

Fuente: Elaboración propia

Con todo, aceptamos parcialmente aquellas hipótesis que hemos podido confirmar al comparar la submuestra croata con la submuestra italiana, pero que no hemos podido confirmar en el resto de casos (H2.5a, H2.5g, H2.5i, H2.5j, H2.5l). Sin embargo, a nivel global, aceptamos la hipótesis H2.5, sosteniendo que la cultura nacional modera las relaciones

planteadas entre los constructos, puesto que, al comparar los croatas con los italianos, la cultura nacional ha moderado todas las relaciones de forma significativa.

6.3.2.3. Resumen de la segunda serie de hipótesis contrastada en el estudio empírico en Croacia 2012

A continuación presentamos el resumen de la segunda serie de hipótesis, contrastada en el estudio empírico en Croacia en el año 2012.

Tabla 40. Resumen de la segunda serie de hipótesis en el estudio en Croacia 2012

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β	t
H2.1: TIC → CIM.	ACEPTADA	0,3381***	8,0776
H2.2: CIM → Dimensiones del valor de marca.	ACEPTADA		
H2.2a: CIM → Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,4585***	11,0175
H2.2b: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,6108***	18,3445
H2.2c: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,5826***	17,1597
H2.2d: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0922***	2,8301
H2.2e: CIM → Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,5415**	14,1752
H2.2f: CIM → Compromiso afectivo con la marca.	ACEPTADA	0,3930***	10,3415
H2.3. Dimensiones del valor de marca → Valor de marca global	ACEPTADA PARCIALMENTE		
H2.3a: Notoriedad de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,0776*	1,8103
H2.3b: Imagen de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,2521***	4,7083
H2.3c: Calidad percibida → Valor de marca.	NO ACEPTADA	0,0713ns	1,3492
H2.3d: Lealtad hacia la marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,4757***	9,9625
H2.3e: Confianza en la marca → Lealtad hacia la marca. (I)	ACEPTADA	0,4653***	10,5254
H2.3f: Compromiso afectivo con la marca → Lealtad hacia la marca. (I)	ACEPTADA	0,3822***	9,4652
EFECTO DE LA CULTURA NACIONAL	HIPÓTESIS	χ^2	p
H2.4: Diferencias en la evaluación de las variables.	ACEPTADA PARCIALMENTE		
H2.4a: Diferencias en la evaluación de la CIM.	ACEPTADA	9,694	,008
H2.4b: Diferencias en la evaluación de las TIC.	NO ACEPTADA	1,142	,565
H2.4c: Diferencias en la evaluación de la notoriedad de marca.	ACEPTADA	29,741	,000
H2.4d: Diferencias en la evaluación de la imagen de marca.	ACEPTADA	14,735	,001
H2.4e: Diferencias en la evaluación de la calidad	ACEPTADA	9,812	,007

percibida.							
H2.4f: Diferencias en la evaluación de la lealtad hacia la marca.	ACEPTADA		6,886				,032
H2.4g: Diferencias en la evaluación de la confianza en la marca.	ACEPTADA		6,541				,038
H2.4h: Diferencias en la evaluación del compromiso afectivo con la marca.	NO ACEPTADA		1,425				,491
H2.4i: Diferencias en la evaluación del valor de marca.	ACEPTADA		5,827				,054
EFECTO DE LA CULTURA NACIONAL	HIPÓTESIS	CRO vs. ITA		CRO vs. ALE y AUS		ITA vs. ALE y AUS	
		Sp	t	Sp	t	Sp	t
H2.5: Relación causal entre las variables.	ACEPTADA						
H2.5a: TIC → CIM.	ACEPTADA (P)	0,0911	1,6559	0,0909	0,3330	0,0879	2,0251
H2.5b: CIM → Notoriedad de marca.	ACEPTADA	0,0780	14,7091	0,0787	12,7874	0,0729	1,8666
H2.5c: CIM → Imagen de marca.	ACEPTADA	0,0818	11,0467	0,0877	7,4419	0,0750	3,2712
H2.5d: CIM → Calidad percibida.	ACEPTADA	0,0704	14,2136	0,0813	16,5492	0,0738	4,6042
H2.5e: CIM → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0744	4,2905	0,0751	16,8741	0,0696	11,7998
H2.5f: CIM → Confianza en la marca.	ACEPTADA	0,0776	14,7925	0,1016	13,8651	0,0972	2,6690
H2.5g: CIM → Compromiso afectivo con la marca.	ACEPTADA (P)	0,0862	12,2962	0,0949	10,7479	0,1043	0,3535
H2.5h: Notoriedad de marca → Valor de marca.	ACEPTADA	0,2010	4,4424	0,0926	4,4519	0,0720	5,9493
H2.5i: Imagen de marca → Valor de marca.	ACEPTADA (P)	0,0809	4,2243	0,1173	2,6989	0,1093	0,2207
H2.5j: Calidad percibida → Valor de marca.	ACEPTADA (P)	0,1030	2,6774	0,1038	2,2433	0,1114	0,3756
H2.5k: Lealtad hacia la marca → Valor de marca.	ACEPTADA (P)	0,0970	7,5452	0,0664	7,8631	0,1026	1,9911
H2.5l: Confianza en la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0917	10,2462	0,1023	1,2334	0,0890	11,7619
H2.5m: Compromiso afectivo con la marca → Lealtad hacia la marca.	ACEPTADA	0,0837	4,8858	0,0949	2,4827	0,0752	2,2533

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; (I)=influencia indirecta; (P)=parcialmente.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Conclusiones del Capítulo 6

- En este capítulo hemos analizado los datos obtenidos a lo largo de los dos estudios empíricos desde la doble perspectiva hotel-huésped. Así, partimos de un listado de hoteles investigados en Italia en 2011, compuesto por 36 hoteles de cuatro estrellas y 24 hoteles de cinco estrellas. De otro lado, en el estudio realizado en Croacia en 2012, entrevistamos a 26 hoteles de cuatro estrellas y 12 hoteles de cinco estrellas. Por lo que respecta a la muestra de los huéspedes, en el primer estudio participaron 335 huéspedes (110 italianos, 71 estadounidenses y 154 de otras nacionalidades), mientras que en el segundo participaron 475 huéspedes (108 croatas, 101 italianos, 65 alemanes, 57 británicos, 39 estadounidenses, 35 austríacos y 70 de otras nacionalidades).
- A partir de la información obtenida de los hoteles, pretendemos analizar las cuestiones a investigar, es decir, conocer el nivel de implantación de la CIM y de las TIC y observar si existen diferencias significativas en su adopción en los hoteles de categoría superior ubicados en Italia y Croacia. Encontramos que los hoteles ubicados en los dos países muestran un grado elevado de implementación de la CIM y que, en la mayoría de casos, las diferencias entre los dos grupos de hoteles no son significativas. Por lo que respecta a las TIC, observamos valores medios ligeramente más bajos que en el caso de la CIM en ambos países. Si nos centramos en comparar el equipamiento del servicio para el huésped, aspecto evaluado en ambos estudios, observamos que las diferencias son significativas en mayor medida a favor de los hoteles en Croacia.
- En relación a la primera serie de hipótesis contrastada en el primer estudio, concluimos que existen relaciones positivas y significativas entre: a) las TIC y la CIM; b) la CIM y las dimensiones primarias del valor de marca, es decir la imagen, la calidad percibida y la lealtad; y c) entre las dimensiones primarias del valor de marca. Con todo, confirmamos todas las hipótesis propuestas en el primer modelo causal definido a partir de los datos obtenidos en el primer estudio empírico llevado a cabo en Italia en 2011. Con respecto al efecto de la cultura nacional sobre las evaluaciones de los constructos estudiados, observamos que existen diferencias positivas y significativas en la evaluación de la CIM,

de las TIC y de la calidad percibida entre los huéspedes de distintas culturas nacionales. Por ello, podemos aceptar parcialmente el grupo de hipótesis que supone que existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional. Por lo que respecta al último grupo de esta primera serie de hipótesis, relacionado con el efecto moderador de la cultura nacional sobre las relaciones entre las variables examinadas, pudimos corroborar el efecto de la cultura nacional sobre todas las relaciones planteadas en el primer modelo.

- Con respecto a la segunda serie de hipótesis contrastada en el segundo estudio empírico en Croacia 2012, es posible igualmente afirmar que las TIC afectan positiva y significativamente a la percepción de la CIM. Además, concluimos que la CIM influye de forma positiva y significativa sobre las seis dimensiones identificadas del valor de marca, es decir, tanto en sus componentes perceptuales: a) la notoriedad de marca; b) la imagen de marca; y c) la calidad percibida, como en sus componentes relacionales: d) la lealtad hacia la marca; e) la confianza en la marca; y f) el compromiso afectivo con la marca. De otro lado, aceptamos todas las hipótesis que planteaban las relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del valor de marca y el valor de marca global, menos una. Así, encontramos que tres dimensiones inciden directamente sobre el valor de marca: a) la notoriedad de marca; b) la imagen de marca; y c) la lealtad hacia la marca, y que el impacto de la confianza y del compromiso afectivo es mediado por la lealtad. En cambio, no podemos confirmar la significatividad del efecto de la calidad percibida sobre el valor de marca, lo que coincide con los resultados de algunas investigaciones previas. Por último, confirmamos que la cultura nacional incide sobre las evaluaciones de los huéspedes en la mayoría de las variables examinadas, si bien no se muestran diferencias significativas en la evaluación de las TIC y del compromiso afectivo. Por otra parte, aceptamos la hipótesis que plantea que la cultura nacional modera todas las relaciones recogidas en el segundo modelo causal.

6.5. Summary of the Chapter 6 – Data analysis and results

To answer the research questions, i.e. examine the implementation of IMC and ICT in high-quality hotels in Italy and Croatia and observe whether there are significant differences in their use between Italian and Croatian hotels, descriptive statistics and nonparametric tests were carried out for data analysis, using SPSS software (version 17). When comparing Italian and Croatian hotels, the Kolmogorov-Smirnov test was first performed in order to check the normality of data distribution. The results showed that the data were not normally distributed, as almost all items had critical values lower than .05. Therefore, the Mann-Whitney U test was completed, comparing two independent samples, as it is a nonparametric method that should be performed when data do not show normal distribution. This test was used to determine whether the obtained differences between the two compared samples are statistically significant (Corder and Foreman, 2009).

From the hotel manager perspective, the results reveal a high degree of IMC implementation in upscale hotels located in both countries. In general, the differences regarding IMC adoption in Italian and Croatian hotels are not statistically significant. In addition, slightly lower implementation of ICT is observed both in Italy and Croatia. If we compare the equipment for guest service during his/her stay in the hotel, the ICT aspect evaluated in both countries, we observe that differences are significant in favor of Croatian hotels.

To test the research hypotheses, as the data collected from guest questionnaire also failed to show a normal distribution, the Mann-Whitney U test was performed to observe whether there are differences in guest evaluations, according to their national culture. Thus, in the first empirical study, we divided the sample in two major groups, i.e. Italians (N=110) and Americans (N=71). In general, we found that American guests evaluated all the studied constructs better, and that differences in evaluations of the two groups are statistically significant in the case of IMC, ICT, and perceived quality. On the other hand there are no statistically significant differences regarding the evaluation of brand image and brand loyalty, as *p* values of their factor are higher than .05. However, some items of these constructs did

show significant differences between Italians and Americans. Therefore, we can accept partially the hypothesis that posited statistically significant differences in guest evaluation of the studied constructs (H1.4.).

To test the validity and reliability of the scales of the proposed causal model, we used Partial Least Square (PLS) approach, using software Smart PLS (version 2.0). PLS method is a well-established technique and has been broadly used and discussed in research studies (e.g. Barclay et al., 1995; Chin, 1998a; 1998b; 2003; 2010; Chin and Newsted, 1999; Keil et al., 2000; Diamantopoulos and Winklhofer, 2001; Arnett et al., 2003; Cepeda and Roldán, 2004; Wang et al., 2006; Ekinici et al., 2008; Sanz et al., 2008; Qureshi and Compeau, 2009; Servera et al., 2009; Esposito et al., 2010; So and King, 2010; Kanengoni, 2011; Wang et al., 2011; Gómez and Molina, 2012; Real et al., 2012). It is accepted among researchers because it permits to model latent constructs under conditions of small sample sizes (Chin, 1998b). Therefore, we chose this approach because, unlike other structural equation modeling tools, this one does not require large sample size (Barclay et al., 1995). This is an important aspect of our study, as the established subsamples have a small size. In addition, although PLS can be used for theory confirmation, it can also be used to suggest where relationships might or might not exist and when the studied construct is relatively new or changing (Chin and Newsted, 1999). We believe that our study is congruent with these observations, as IMC is “*a continuously evolving paradigm shift*” (Gould, 2004, p. 66), while hotel brand equity conceptualizations is still in its initial phase (Bailey and Ball, 2006). In addition, relationships between ICT, IMC, and brand-equity dimensions, although founded in theory, have been rarely tested empirically. Therefore, we consider completely appropriate to use the PLS technique for hypotheses testing.

We started with evaluating measurement scale validity and reliability (Barclay et al., 1995). We first analyzed the scale construct validity (convergent and discriminant) for the factors which make up the latent variables. Convergent validity was assessed through the factor loadings, average variance extracted (AVE), and cross-loadings analysis. After checking the loadings of all constructs, according to Bagozzi and Yi (1988) criteria, some items of brand image, perceived quality, and brand loyalty were eliminated as their loadings were

lower than 0.6. Furthermore, we examined the average variance extracted. All values were greater than 0.5, meaning that more than 50% of variance of a construct was due to its indicators (Fornell and Larcker, 1981). Finally, after cross-loadings analysis we eliminated some items which loaded higher with some other construct than with their own. Convergent validity was thus confirmed for the measurement scales of the structural model (Barclay et al., 1995).

We tested the construct reliability, using two indices: Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR). All the estimated indices were above the threshold of 0.7 for Cronbach's Alpha (Nunnally and Bernstein, 1994; Hair et al., 1999) and 0.6 for CR (Bagozzi and Yi, 1988), which showed good internal consistency of scales.

Finally, we analyzed discriminant validity using average variance extracted (Fornell and Larcker, 1981). The square root of the AVE for each reflective construct was greater than all corresponding correlations, thus indicating that each construct was more highly correlated with its measure than with any other constructs. This corroborated discriminant validity. Once we checked the reliability and validity of the measurement scales, we proceeded to estimate our structural model (Barclay et al., 1995).

In order to estimate the structural model, we continued using PLS. To establish the significance of loadings, we computed the t-values on the basis of 500 bootstrapping runs (Chin, 1998).

The relative prediction power of the model is measured by R squared (R^2) for latent variables. R^2 indicates in what measure our model explains the variance of the construct (Falk and Miller, 1992). All obtained values were above the threshold of 0.1 proposed by Falk and Miller (1992). (Since ICT is an independent variable, its R^2 was 0.0). Moreover, as another criterion of relative prediction power, Q squared (Q^2) was calculated through the blindfolding cross-validation method, using the omission distance of seven (Wold, 1982; Aldás, 2008). As all obtained values exceed zero, predictive relevance of the model was confirmed (Chin, 1998). Therefore, we conclude that our hypotheses will have good prediction power (Sanz et al., 2008).

In the first study of our empirical investigation, we found support for all the posited hypotheses. Thus, ICT has a positive and significant effect on guest perception of IMC implementation ($\beta=0,6670$, $p<0,01$; H1.1). Moreover, positive and significant relationships are corroborated between the guests' perception of IMC and three primary dimensions of brand equity (H1.2), i.e. brand image ($\beta=0,3653$, $p<0,01$), perceived quality ($\beta=0,4514$; $p<0,01$), and brand loyalty ($\beta=0,0805$, $p<0,05$). Furthermore, the inter-relationship exists between the primary brand equity dimensions (H1.3), i.e. between: a) perceived quality and brand image ($\beta=0,5684$, $p<0,01$); b) perceived quality and brand loyalty ($\beta=0,5816$, $p<0,01$); c) brand image and brand loyalty ($\beta=0,2616$, $p<0,01$).

In order to estimate the moderating effect of national culture on the established relationships, we analyzed two subsamples, composed of Italians and Americans, obtaining thus two additional structural models. Although we had to deal with two small subsample sizes ($N=110$ vs. $N=71$), a review of applications of structural equation modeling carried out by McCallum and Austin (2000) reveals that studies with samples of fewer than 100 individuals are not an unusual practice (Bentler, 2004). Furthermore, in their study about structural equation modeling analysis with small sample using PLS, Chin and Newsted (1999) suggested minimal recommendation range from 30 to 100 cases.

Once we have assured that the constructs were measured in the same way in both model (Steenkamp and Baymgartner, 1998; Hair et al., 2006), we confirmed that the two models show good measurement scale validity and reliability. In order to conduct the resampling process for both models, we completed the construct level changes preprocessing, which results in checking the vector of loadings for each construct in a resample to the corresponding vector in the full sample (Chin, 2001). According to the procedure suggested by Chin (2000) and followed by Kiel et al. (2000) and Cepeda and Roldán (2004), Qureshi and Compeau, (2009) and Real et al. (2012), when performing the multi-group analysis with PLS, we considered the standard errors for the structural paths provided by PLS-graph in the re-sampling output and calculated the pooled estimator for the variance. This allowed calculating the *t*-test for the difference in paths between the two groups, which permits to test the final hypothesis by statistically comparing corresponding path coefficients in the two

structural models. Earlier studies that compared corresponding paths across structural models had overlooked this aspect as they simply looked at the numerical values of path coefficients without conducting a statistical test (Kiel et al., 2000).

As hypothesized, results showed that national culture has a significant moderating effect on all relationships (H1.5). For example, we observe that path coefficients from a) ICT to IMC ($\beta=0,7526$; $p<0,01$); b) ICM to image ($\beta=0,3729$; $p<0,01$); c) ICM to perceived quality ($\beta=0,5661$; $p<0,01$); and d) brand image and loyalty ($\beta=0,4537$; $p<0,01$) were significantly stronger in the structural model for Italian guests than the corresponding path coefficients in the structural model for American guests .

On the other hand, in the second research, conducted in Croatia in 2012, we followed the same data analysis procedure. Owing to the greater sample size of 475 guests, we obtained three subsamples according to the guests' national culture, more specifically, Croatians (N=108), Italians (101), and Germans and Austrians (N=100). According to the model of Hofstede (1980, 2001), Germans and Austrians reach similar scores. Moreover, our study shows that these two national cultures perceive all the studied constructs similarly, which is why we consider they can be examined as a homogenous group.

We observe that, in general, there are significant differences regarding the guest evaluation between the three groups, and that the group composed of Croatians evaluated with higher scores all the constructs. However, no statistically significant differences were found in ICT and affective commitment evaluations, which is why we can accept only partially the hypothesis H2.4. On the other hand, once we have corroborated the validity and reliability of the measurement scales and estimated our model, we found support for almost all hypotheses. Thus, once again we confirmed the positive and significant relationship between ICT and IMC ($\beta=0,3381$, $p<0,01$; H2.1). Moreover we found that IMC impacts in a positive and significant way all brand equity dimensions, both primary and secondary, thus confirming the second hypothesis of the research model (H2.2, $p<0,01$). Regarding the relationships between the dimensions of brand equity and overall brand equity concept, we found support for all, except one hypothesis, which was positing a positive and significant relationship between perceived quality and brand equity. This is in line with some previous

studies which showed that perceived quality is not a significant dimension of brand equity (e.g. Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Buil et al., 2010). In addition, trust and commitment are found to influence brand equity through brand loyalty, as posited. Therefore, we can confirm partially the hypothesis between brand equity dimensions and overall brand equity (H2.3). Finally, when the three subsamples were examined through the multisample analysis, the national culture was found to moderate the relationships within the causal model (H2.5), obtaining, in general, statistically stronger relationships in the case of Croatian subsample.

PARTE III.
CONCLUSIONES

Capítulo 7.
CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN

7.1. CONCLUSIONES

7.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

7.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.4. CONCLUSIONS

En el último capítulo de esta tesis doctoral presentamos las conclusiones obtenidas tanto a nivel conceptual como aplicado. Así, en el primer epígrafe resumimos la información presentada a lo largo de la revisión de la literatura de un lado y la discusión de los resultados obtenidos en nuestra investigación empírica de otro, siguiendo el esquema de los objetivos y subobjetivos de esta tesis. Esto nos permite proponer una serie de implicaciones prácticas que presentamos en el segundo epígrafe. En el tercer epígrafe identificamos algunas de las limitaciones asumidas en este trabajo y en línea con las mismas, en el cuarto epígrafe ofrecemos una propuesta de futuras líneas de investigación. Acabamos este capítulo con un resumen redactado en inglés.

7.1. Conclusiones

Con el fin de poder valorar adecuadamente el cumplimiento del objetivo general de la tesis, a continuación exponemos las principales conclusiones de este trabajo. A partir de objetivo principal hemos identificado una serie de objetivos específicos sobre los que se progresa a lo largo del marco conceptual y los estudios empíricos llevados a cabo, tal y como comentamos a continuación.

- **Ofrecer la revisión de la literatura sobre los cuatro ejes de esta tesis doctoral con el fin de entender las tendencias relativas a cada uno de ellos, en concreto, la CIM, las TIC, el valor de marca y la aproximación cross-cultural.**

En los últimos años la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) empieza a ser tratada como una actividad de carácter estratégico capaz de generar ventajas competitivas que diferencian a la empresa de la competencia. Entre los distintos cambios que se han producido en el mercado, el proceso de revolución tecnológica ha sido uno de los factores más significativos que ha impulsado esta nueva práctica de gestión de la comunicación de marketing. De otro lado, la evolución creciente de la CIM alcanza su cenit cuando empieza a ser considerada como un componente decisivo en la creación de valor de marca. Por ello, el impacto de la CIM sobre el valor de marca en el ámbito de las relaciones entre empresas y clientes constituye el eje central sobre el cual se articula esta tesis doctoral.

Tanto la CIM y las TIC de un lado como el valor de marca de otro, son tópicos que hoy en día muestran un indiscutible protagonismo, habiendo despertado creciente interés no solo en el ámbito académico, sino también en el entorno profesional. Sin embargo, especialmente en lo que se refiere a la CIM y al valor de marca, se trata de términos nuevos, que muestran una cierta complejidad, lo que dificulta su delimitación conceptual y su contenido. Por ello, hemos llevado a cabo una revisión de la literatura con el fin de establecer un marco de referencia que nos permita conceptualizar los constructos objeto de estudio, incorporando además, el enfoque cross-cultural y su aplicación al marketing. En concreto, hemos avanzado en el cumplimiento de los siguientes subobjetivos de esta tesis:

1. Profundizar en la naturaleza del constructo CIM y en la identificación de sus antecedentes, los principios base que lo fomentan y las dimensiones que contribuyen a su formación, intentando aportar un “state of the art” de la investigación en torno a este tópico.

La revisión del marco conceptual acerca de la CIM nos ha permitido identificar una serie de principios base en los que se asienta el constructo, a partir de los cuales hemos propuesto una nueva definición: *“La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) es un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y centrado en el consumidor que, en base a la información sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a través de las sinergias de distintas herramientas y medios de comunicación, con el objetivo de desarrollar relaciones rentables y duraderas con los clientes y otros grupos de interés y crear y mantener el valor de marca”.*

Es preciso recordar que con esta tesis hemos pretendido profundizar en el estudio de la CIM desde una perspectiva relacional y estratégica, orientada al cliente y enfocada en la generación del valor de marca. Esto implica asegurar que el consumidor reciba un mensaje claro y coherente, puesto que la falta en la coordinación entre las herramientas de comunicación de marketing hace que los consumidores se encuentren con imágenes fragmentadas, provenientes de un entorno de marketing confuso. Si bien parece existir un consenso sobre el significado de la coherencia en la comunicación y sus implicaciones para el consumidor y la marca, los trabajos que aportan evidencias empíricas al respecto son muy escasos.

Además, a partir de la revisión de la literatura encontramos que varios autores han considerado la relación entre la CIM y la marca, tanto desde la perspectiva conceptual como empírica. En concreto, los estudios empíricos sobre la CIM y valor de marca se han centrado en distintos ámbitos como por ejemplo comunicación, *retailing*, informático, político, educativo, turístico, etc. Sin embargo, a pesar del interés creciente en el estudio de la CIM, es muy escasa su investigación en las empresas hoteleras. La revisión de 60 estudios sobre la CIM, publicados en el periodo de 2000 a 2013, muestra una escasez de trabajos que examinan el papel de la CIM en las empresas hoteleras. Este escaso 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.

2. Conocer el proceso de evolución de las TIC en hoteles, identificar sus principales aplicaciones, tratar aspectos relativos a la inversión tecnológica y su implementación y examinar los avances tecnológicos desde una perspectiva relacional, capaz de alimentar el desarrollo de la CIM.

Entendemos las TIC como herramientas que han potenciado la CIM y que permiten optimizar la gestión de la información sobre el cliente, mejorar la calidad y la imagen de una empresa e incentivar la lealtad del cliente. Si bien todavía persisten dudas acerca de la eficacia de inversiones en las TIC en el sector hotelero, su impacto se refleja en la optimización de procesos que ayudan a mejorar la gestión, la prestación de servicios en mejores condiciones y la incorporación de otros nuevos. En consecuencia, los sistemas de información pueden ayudar a simplificar servicios o procesos, a hacer mejoras en base a las opiniones de los clientes, y a aumentar la calidad y precisión del diseño y la producción de los servicios hoteleros. En este sentido, la información que la empresa recoge sobre los clientes es crucial para poder obtener un cliente leal, de modo que la creación de una base de datos permite a la empresa conocer y registrar las preferencias de los huéspedes, personalizar sus servicios y adaptarlos a las necesidades de cada cliente. Por ello, el desarrollo de las nuevas tecnologías y del marketing de bases de datos es considerado por muchos como una herramienta clave para la creación de lazos estrechos con los clientes. En este sentido, la nueva Web social se afirma como el mejor medio de comunicación para interacción y creación de relaciones personalizadas con los consumidores. En este nuevo entorno digital, caracterizado por la aparición de blogs, chats, foros y comunidades virtuales, el usuario se ha convertido en centro de la información, a la vez que puede influir sobre las decisiones de compra de otros usuarios mediante la comunicación boca-oído.

Por lo que respecta a distintas aplicaciones TIC en el ámbito de las empresas hoteleras, se ha identificado un gran número de soluciones tecnológicas que pueden ser agrupadas en las TIC de uso interno (hardware y software, conexión a redes, procesos de negocio

integrados, etc.) y las TIC de uso externo (marketing electrónico y ventas, gestión de clientes, aplicaciones TIC ligadas a clientes, aprovisionamiento electrónico). Sin embargo, parece que la tecnología todavía no es reconocida como una “herramienta multi-funcional”, es decir, un instrumento de apoyo para casi todas las actividades dentro de la industria hotelera. Por ello, futuras contribuciones son necesarias para corroborar el máximo impacto que la tecnología pueda ejercer en el potencial de una empresa, especialmente de la empresa hotelera. En este sentido, los académicos han prestado escasa atención al rol que las TIC pueden jugar en la estrategia de diferenciación del establecimiento hotelero, que puede ser de especial interés tanto para las empresas que operan en destinos turísticos consolidados con elevado grado de rivalidad competitiva, como es el caso de Italia, como para los hoteles de destinos vacacionales emergentes que tratan de competir frente a los establecimientos de otras zonas de atracción, como es el caso de Croacia.

3. Establecer una aproximación conceptual de la noción “valor de marca”, especialmente en lo que se refiere a su entendimiento, y proponer una forma de evaluación en la industria hotelera, determinando y describiendo las dimensiones que la componen.

Las conceptualizaciones del valor de marca desde la perspectiva del consumidor propuestas por Aaker (1991) y Keller (1993) son las más referenciadas en la literatura en torno al valor de marca. En particular, destacan cuatro dimensiones del valor de marca propuestas por Aaker (1991): la notoriedad, la imagen, la calidad percibida y la lealtad. Sin embargo, algunos estudios han puesto de manifiesto que solo la notoriedad no garantiza el éxito en el sector hotelero, por lo que existe un escepticismo en torno a su papel en la generación del valor de marca de hotel.

A partir de la revisión de 60 investigaciones empíricas en torno al valor de marca, entre los cuales 30 han sido llevadas a cabo en el sector turístico y en la industria hotelera, entendemos que el valor de marca es un constructo multidimensional, que puede ser evaluado a través de múltiples formas alternativas. En este sentido, proponemos una nueva dimensionalización del constructo que se compone de seis dimensiones, tres de ellas primarias: a) la imagen; b) la calidad percibida; y c) la lealtad, y tres secundarias: d) la notoriedad; e) la confianza; y f) el compromiso. A su vez, sostenemos que la notoriedad, la

imagen y la calidad percibida son variables perceptuales, mientras que la confianza, el compromiso y la lealtad son variables relacionales.

Además, observamos que el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001), que a través de cuatro indicadores recoge la esencia del concepto, ha sido contrastado en muchos estudios. No obstante, encontramos solo un trabajo que ha examinado dicho concepto global del valor de marca en la empresa hotelera (p.e. So y King, 2010). Por todo ello, consideramos necesario contrastar nuestra propuesta y la evaluación del concepto a nivel global, en un entorno donde el valor de marca actualmente está despertando un gran interés -la industria hotelera-, y más concretamente las empresas hoteleras de categoría superior.

4. Progresar en el estudio de la cultura en el contexto de la industria hotelera y en torno a los constructos abordado en esta tesis.

En la literatura analizada destacan distintos modelos de dimensionalización de la cultura, siendo el modelo de Hofstede (1981, 2001; 2005) el más utilizado en la investigación empírica. Observamos que existe un consenso en la literatura acerca del empleo de la cultura nacional como un criterio de medida en la investigación cross-cultural, puesto que presenta la ventaja de ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable. En concreto, este criterio de la aproximación cross-cultural ha recibido mayor atención en la industria hotelera.

Además, a partir de la revisión empírica realizada en los primeros tres capítulos, encontramos 30 contribuciones que han adoptado la cultura nacional o el país de origen en su investigación. Encontramos que los estudios empíricos en torno a la CIM y las TIC han sido realizados en distintos países, llegando a comparar, una mayoría de ellos, la adopción de dichos constructos en cada país. En cambio, las aportaciones en torno al valor de marca y sus dimensiones se han centrado, en líneas generales, en comparar la percepción del valor de marca o sus componentes por parte del consumidor/huésped, siendo la cultura nacional el criterio empleado en el análisis cross-cultural. En general, todos estos estudios demostraron que las diferencias entre las culturas nacionales existen y que tienen un impacto considerable

sobre el comportamiento del consumidor. Por ello concluimos que la nacionalidad puede influir en las percepciones e intenciones de los huéspedes.

Respecto a la investigación cross-cultural en Europa, observamos que hay una tendencia general a considerar los países europeos como un conjunto bastante homogéneo en términos culturales. En este sentido, un gran número de investigaciones empíricas se ha centrado en analizar las diferencias culturales entre los países angloparlantes y otras áreas geográficas, o bien han comparado la cultura occidental con la oriental. Por todo ello consideramos necesario investigar la influencia de los factores culturales en nuevos entornos geográficos, analizando nuevos constructos, tales como las TIC, la CIM y el valor de marca, pues no existe ninguna evidencia empírica en torno a la evaluación y el rendimiento de todos estos tópicos, especialmente cuando vienen encadenados en la valoración del servicio hotelero.

■ **Contrastar empíricamente los cuatro ejes principales.**

En la segunda parte de esta tesis doctoral, hemos diseñado la investigación empírica que consiste en dos estudios llevados a cabo en hoteles de categoría superior ubicados en dos países –Italia y Croacia-, adoptando un doble enfoque hotel-huésped. Así, en primer lugar, concretamos las cuestiones a investigar a través de las cuales pretendemos conocer, a partir de la opinión de los hoteles, el nivel de la adopción de la CIM y de las TIC. En segundo lugar, proponemos dos modelos teóricos esbozados a lo largo de los cuatro primeros capítulos en un sistema de relaciones entre los constructos examinados. En este sentido, establecemos dos series de hipótesis de la investigación que contrastamos a partir de la información obtenida de los huéspedes. Una, que conjunta las relaciones entre las TIC, la CIM y las variables que entendemos como las dimensiones primarias del valor de marca, es decir la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad de marca. Y otra, que incorpora las dimensiones secundarias del valor de marca, es decir la notoriedad, la confianza y el compromiso, al igual que el valor de marca global propuesto por Yoo y Donthu (2001), lo que nos permite examinar las variables a partir de una perspectiva más holística. Para ello, diseñamos cuatro cuestionarios distintos, dos que suministramos en el primer estudio empírico, llevado a cabo en Italia en 2011 (uno definido para los hoteles y otro definido para

los huéspedes) y otros dos que suministramos en el segundo estudio empírico en Croacia en 2012, siendo un cuestionario elaborado para los hoteles y otro para los huéspedes. Todo esto nos ha permitido cumplir con los siguientes subobjetivos de esta tesis:

5. Examinar la implementación de la CIM y de las TIC desde la perspectiva del hotel.

Los resultados del análisis estadístico descriptivo no-paramétrico han permitido observar una implementación elevada de la CIM y medio-elevada de las TIC en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Italia y Croacia. Si comparamos los establecimientos ubicados en los dos países, las diferencias obtenidas en cuanto a la adopción de la CIM no se han mostrado significativas en la mayoría de los indicadores mediante los cuales evaluamos el constructo. Sin embargo, la aplicación de algunas soluciones tecnológicas ha mostrado mejor rendimiento en los hoteles croatas.

Este resultado es sorprendente, puesto que al comparar los hoteles ubicados en un destino turístico consolidado (Italia) y en un destino turístico emergente (Croacia), esperábamos obtener mejores resultados en el primer caso. Sin embargo, estos hallazgos coinciden con la investigación empírica de Ruiz et al. (2011b), que compararon el uso de las TIC en hoteles ubicados en España y Croacia. En esta línea, los resultados obtenidos pueden ser debidos a diversas razones. En primer lugar, los destinos turísticos consolidados cuentan con establecimientos de mayor tradición y, por tanto, pueden presentar una cierta reticencia a la hora de introducir las nuevas tecnologías, frente a los establecimientos de nueva creación que aparecen más recientemente en los destinos turísticos emergentes. En segundo lugar, en el caso de hoteles croatas, los establecimientos de cinco estrellas representan un 52,9%, mientras que en la muestra de hoteles italianos suponen un 40%. Por tanto, las diferencias pueden ser debidas al porcentaje de hoteles de cinco estrellas, que es ligeramente más elevado en el caso croata. En tercer lugar, el trabajo de campo en Croacia se ha realizado un año después que el de Italia. Hay que tener en cuenta que las aplicaciones tecnológicas reducen rápidamente sus precios conforme aparecen nuevos productos. Esto permite a las empresas incorporar las soluciones tecnológicas con un coste sustancialmente inferior en relativamente poco tiempo. Por ello, puede que los hoteles en Croacia se hayan beneficiado de ese lapso de tiempo.

6. Observar la evaluación de la CIM, las TIC y el valor de marca y sus dimensiones desde la perspectiva del huésped, examinando todas las variables en dos destinos turísticos y comparando, en cada uno de ellos, las opiniones entre los huéspedes provenientes de distintos países.

En relación al estudio empírico realizado en Italia en 2011, observamos que los huéspedes han evaluado de forma parecida todos los constructos. La calidad percibida recibe las mayores puntuaciones, mientras que las TIC reciben las peores puntuaciones. El tamaño muestral nos ha permitido delimitar dos culturas nacionales (italianos y estadounidenses) y llevar a cabo un análisis comparativo desde la perspectiva de la cultura nacional. Así, si comparamos las evaluaciones de todos los constructos entre los huéspedes italianos y los huéspedes estadounidenses, observamos que, sorprendentemente, los estadounidenses asignan puntuaciones más altas a todas las variables, menos a la imagen, siendo este constructo mejor valorado por los italianos. El test no-paramétrico U de Mann-Whitney indica que las diferencias en las evaluaciones son significativas en el caso de la CIM, las TIC y la calidad percibida, mientras que no son significativas en el caso de la imagen de marca y de la lealtad.

En el segundo estudio empírico, llevado a cabo en Croacia en 2012, volvemos a evaluar todas las variables examinadas en el primer estudio, incorporando, además, cuatro nuevas variables: la notoriedad, la confianza, el compromiso y el valor de marca. Este estudio presenta mejoras respecto al primer estudio, pues nos permite alcanzar un total de 475 huéspedes, entre los cuales delimitamos tres subgrupos de culturas nacionales; en concreto, los croatas (108), los italianos (101) y los alemanes y austríacos (100). Decidimos examinar conjuntamente a este último subgrupo de huéspedes, debido a que, en primer lugar, Hofstede (2001) asigna, en la mayoría de sus dimensiones, puntuaciones parecidas o idénticas a estas dos culturas nacionales. En segundo lugar, existe una cierta relación entre cultura y lengua, pues los alemanes y los austríacos comparten el mismo idioma. Y en tercer lugar, los resultados de nuestro estudio revelan que los huéspedes de estas dos nacionalidades perciben de forma muy parecida los constructos objeto de este estudio y que no existen diferencias significativas en la evaluación de los mismos.

Con todo, podemos observar que todos los huéspedes entrevistados en este estudio evalúan con puntuaciones elevadas la CIM, la calidad percibida, y la confianza, pues los factores de estos constructos reciben medias superiores a 4 puntos. Además, las TIC, la imagen de marca, la lealtad y el valor de marca global reciben evaluaciones positivas, si bien no excesivamente altas (entre 3,5 y 3,9 puntos), mientras el compromiso afectivo es el constructo con la media más baja ($M=3,3$). Si comparamos las evaluaciones de los tres subgrupos delimitados, concluimos que los croatas evalúan con las puntuaciones más altas a todos los constructos, mientras que los alemanes y los austríacos asignan puntuaciones más bajas en todos los casos, con excepción de las TIC, que presentan los valores medios más bajos en el subgrupo de los italianos. La prueba no-paramétrica de Kruskal-Wallis indica que las diferencias entre los tres subgrupos delimitados son significativas en todos los casos, con excepción de las TIC y el compromiso afectivo. Este resultado no es sorprendente, pues el elevado alcance de la nueva Web social tiene una extraordinaria repercusión a nivel internacional y, por ello, puede que no presente diferencias a la hora de comparar distintas culturas nacionales. Sin embargo, el hecho de que el compromiso afectivo reciba las puntuaciones más bajas y que las diferencias en torno a su evaluación no sean distintas cuando se comparan las evaluaciones de los huéspedes de distintas nacionalidades, presenta unas implicaciones importantes para los hoteles, tal y como comentaremos en el siguiente epígrafe.

7. Proponer dos modelos bajo un enfoque causal, que reflejen la cadena TIC-CIM-valor de marca, al igual que el efecto de la cultura nacional sobre todos estos constructos, y validarlo en un entorno nuevo -la industria hotelera-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

Según los resultados obtenidos en el primer estudio, el contraste de las hipótesis planteadas en el primer modelo causal ha confirmado la influencia positiva y significativa entre las TIC y la CIM percibida por los huéspedes de un lado, y entre la CIM percibida y las tres dimensiones primarias del 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. Los resultados de estos dos estudios también han mostrado que la calidad percibida incide de forma positiva y significativa sobre la imagen y la lealtad, mientras la lealtad a la vez se ve influida positiva y significativamente por la imagen de marca.

Con respecto al primer estudio, confirmamos todas las hipótesis, observando que el nivel de significatividad es más alto en la relación entre las TIC y la CIM. Asimismo, otras relaciones presentan niveles de significatividad al 1%, con excepción de la relación entre la CIM y la lealtad, que resulta significativa al 5%. Además, los resultados del análisis multigrupo revelan que la cultura nacional ejerce un importante efecto moderador en todas las relaciones, pues podemos confirmar que las diferencias son significativas al 1% en todos los casos, lo que implica que la cultura nacional ejerce un efecto moderador fuerte en dichas relaciones.

De otro lado, en el segundo estudio pretendimos volver a examinar el impacto de las TIC sobre la CIM, pero a diferencia del primer estudio, nos interesaba conocer en qué medida la CIM influye sobre las seis dimensiones del valor de marca identificadas y cómo esas inciden sobre el valor de marca global. Este modelo, no solo es más completo que el primero, sino muestra los valores *path* superiores en cuanto a las relaciones entre la CIM y las dimensiones del valor de marca.

En este estudio volvemos a confirmar la relación positiva y significativa entre las TIC y la CIM, afirmando así que las TIC son un antecedente importante de la coherencia percibida de la comunicación de marketing. Del mismo modo, según se ha planteado en las hipótesis, concluimos que la CIM incide positiva y significativamente en todas las dimensiones del valor de marca, siendo el nivel de significatividad de todas las relaciones muy alto (al 1%), especialmente en la relación entre la CIM y la imagen. Esto presenta importantes implicaciones para los directivos, pues los resultados revelan que una gran mayoría de esas dimensiones afectan positiva y significativamente al valor de marca global, lo que supone que la CIM tiene un papel muy importante en la creación del constructo. En concreto, confirmamos el impacto directo sobre el valor de marca de las dos variables: la imagen de marca y la lealtad hacia la marca. Este impacto es significativo al 1%, al igual que el efecto de la confianza y del compromiso afectivo. Sin embargo, el impacto de estas últimas dos

variables sobre el valor de marca es indirecto, pues resulta mediado por la lealtad hacia la marca.

Por otra parte, observamos que el impacto de la notoriedad sobre el valor de marca es positivo, pero con un nivel de significatividad bastante más bajo (al 10%). Por ello, a diferencia de algunos estudios que han mostrado que la notoriedad no es una dimensión significativa del valor de marca del hotel (p.e. Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007; So y King, 2010), nuestro estudio demuestra que la notoriedad sí que es un factor importante del valor de marca en la industria hotelera, pero que su nivel de significatividad es bajo.

Además, concluimos que la calidad percibida no influye de forma significativa sobre el valor de marca global y por tanto, no podemos aceptar la hipótesis que establecía la relación positiva y significativa entre estas dos variables, lo que coincide con algunos estudios previos (p.e. Atilgan et al., 2005; Bravo et al., 2006; Buil et al., 2010). En esta línea, la razón de esta falta de influencia significativa de la calidad percibida sobre el valor de marca puede deberse a que la calidad percibida tiene un carácter cognitivo y actitudinal y que por ello, no ejerce un efecto tan significativo como, por ejemplo la lealtad, la variable que implica, además, un componente conductual. Así, la compra del servicio y la visita del hotel parece ser la consecuencia de la mayor valoración del huésped de la marca frente a otras alternativas, y en muchos casos esta elección es realizada entre marcas percibidas como similares. En cualquier caso, otros estudios (p.e. Yoo et al., 2000) han mostrado también mayores efectos de la lealtad sobre el valor de marca, argumentando un mayor vínculo existente entre esta dimensión y el valor de marca que entre el resto de dimensiones. Además, otra posible causa de esta influencia no significativa de la calidad percibida puede encontrarse en el hecho de que, según han mostrado los resultados de nuestro estudio, los hoteles estudiados gozan de una elevada calidad percibida para todos los huéspedes entrevistados, lo que puede haber originado que esta variable no tenga un papel predominante.

Por último, encontramos que la cultura nacional ejerce un efecto moderador significativo en las relaciones del modelo. Así, por ejemplo, si comparamos el subgrupo de croatas con el subgrupo de los italianos, las diferencias en las relaciones son significativas al 1% en todos

los casos, con excepción de la relación entre las TIC y la CIM, significativa al 10%. Si comparamos el efecto de la misma relación entre los croatas y los alemanes y austríacos, esta diferencia deja de ser significativa, mientras es significativa al 5% entre la submuestra de italianos y la submuestra de alemanes y austriacos. Otras relaciones presentan diferencias significativas al 1% entre un gran número de las relaciones, a pesar de los subgrupos que decidimos comparar, como por ejemplo las relaciones entre: a) la CIM y la imagen de marca, b) la CIM y la calidad percibida; c) la CIM y la lealtad; d) la CIM y la confianza; y e) la notoriedad de marca y el valor de marca. En relación a la diferencia en las relaciones entre otras dimensiones del valor de marca y el valor de marca global, estas suelen ser significativas al 1% cuando comparamos el subgrupo croata con el subgrupo italiano o el subgrupo croata con el subgrupo alemán y austríaco (en concreto, cuando observamos las relaciones entre la imagen y el valor de marca de un lado y la lealtad y el valor de marca de otro). Al igual que ha sido demostrado en el estudio de Yoo y Donthu (2001), esto implica que las estrategias de marketing relacionadas con el valor de marca deben centrarse en las diferentes dimensiones del concepto en cada cultura. A continuación comentamos más detenidamente las implicaciones prácticas que derivan de todos los resultados.

7.2. Implicaciones para la gestión

Del presente trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión de las empresas hoteleras.

1. PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE MARKETING EN EL MUNDO DE LOS CONSUMIDORES.

Los profesionales de marketing deben dirigir toda su atención hacia los consumidores, aprendiendo a participar en su mundo, debido a que ellos mismos a menudo redefinen los símbolos corporativos. Para ello, los responsables de los hoteles deben de ser conscientes del hecho que los consumidores actuales son diferentes de aquellos con los que trataban hace años. Hoy en día los consumidores son poderosos, están bien informados y son cada vez más

exigentes. Procesan la información en el lugar y en el momento que quieran, comunican más libremente entre ellos mismos, tienen más conocimientos acerca de las marcas y tienen fuertes opiniones sobre ellas. Además, gracias al crecimiento de la nueva Web social, los consumidores están adoptando una actitud más proactiva, puesto que expresan de manera explícita sus opiniones y percepciones. Participan en la creación del significado de todos los mensajes que reciben y por lo tanto participan en el proceso de integración. De ahí concluimos que la opinión de los consumidores es de crucial importancia, tanto para la planificación de una campaña CIM, como para la creación de valor de marca y que las empresas hoteleras deben de ser conscientes de este aspecto a la hora de diseñar sus estrategias de negocios.

Por todo ello, los profesionales de marketing que operan en la industria hotelera tienen que recibir periódicamente el *feedback* de los consumidores con el objetivo de comprender si su campaña de comunicación de marketing funciona como ellos creen y desean y, en consecuencia, definir y refinar mejor sus objetivos estratégicos. Con tal de poder reaccionar eficazmente a los cambios de mercado e integrar del mismo modo sus comunicaciones, 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 distintos estudios, la idea de coherencia no necesariamente quiere decir que los mensajes transmitidos deben de ser completamente idénticos, sino complementarios y no contradictorios. Con todo, concluimos que la coordinación estratégica de todas las herramientas de marketing y comunicación dará lugar a un mensaje de marca coherente y 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.

2. USO ESTRATÉGICO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO UNA DE LAS OPORTUNIDADES MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

La evolución rápida de las TIC ha ofrecido nuevas herramientas para la gestión, siendo actualmente el uso estratégico de nuevas tecnologías una de las oportunidades más importantes dentro de la industria hotelera. Cabe esperar que el grado de rivalidad competitiva en la industria hotelera actúe como condicionante de las decisiones de inversión en TIC de los hoteles. Así, en un destino turístico consolidado, como es el caso italiano, la existencia de un gran número de hoteles puede implicar la necesidad de aumentar la inversión en tecnología con el fin de ganar en eficiencia y añadir valor a la experiencia del huésped en el establecimiento. Especialmente cuando, como es el caso de este estudio, los hoteles ubicados en un destino turístico emergente – Croacia, muestran un mejor rendimiento de las aplicaciones tecnológicas y su respectiva percepción por parte de los clientes. No obstante, tal y como señalaron Ruiz et al. (2012; 2013), en los actuales mercados globales, la competencia no se limita a las empresas locales, sino que puede incluir establecimientos ubicados más allá de sus fronteras, especialmente en el caso de destinos turísticos emergentes, lo que puede inducir a estos hoteles a la necesidad de invertir en las TIC con el fin de mejorar la calidad de su servicio. Esto implica que los hoteles croatas deben de intentar usar las TIC como un factor de diferenciación. Además, cabe tener en cuenta que, si bien la implementación de las TIC en los hoteles examinados ha resultado más elevada en el caso croata que en el caso italiano, la gestión de la información sobre el cliente ha sido más escasa en ambos países. Por ello, los managers deberían reconocer el valor de la gestión de la información en términos de análisis de las características de los huéspedes y el uso eficaz de la información recogida (no puro almacenamiento de datos). Esto les permitirá ofrecer servicios personalizados y obtener un cliente satisfecho y leal. Con todo, las empresas hoteleras tienen que adoptar las nuevas tecnologías y asegurar que su implementación sea percibida por los consumidores. Los hoteles de categoría superior en Croacia e Italia deberían mejorar este aspecto, puesto que nuestro estudio revela unas puntuaciones positivas, pero no muy elevadas de los avances tecnológicos por parte de los huéspedes.

3. RECONSIDERACIÓN DE LA FORMA DE ENTREGA DE LOS MENSAJES DE MARKETING.

En el nuevo entorno digital, las empresas están obligadas a reconsiderar la forma de entrega de los mensajes de marketing, pues según los resultados de este trabajo, la publicidad tradicional deja de presentar influencias importantes sobre la decisión del consumidor. En cambio, el crecimiento de la nueva Web social es un aspecto que las empresas hoteleras deben de considerar si quieren que su relación con los clientes avance. En este sentido, los hoteleros deberían de aprender cómo desarrollar estrategias de relación apropiadas y eficaces, mediante la observación de las conversaciones que tienen lugar dentro de las comunidades virtuales. Además, deberían aportar el valor a esa conversación, mediante una interacción honesta con el consumidor a fin de crear la confianza y la lealtad. Asimismo, los profesionales que operan en las empresas hoteleras deben de ser conscientes que la comunicación boca-oido 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 han convertido en una de las herramientas más potentes dentro del marketing hotelero. Existe un consenso general en la literatura en torno a la idea de que esta forma de comunicación 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. En esta línea, nuestro trabajo demuestra que 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. Además, 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.

Esto implica que no siempre es necesario recurrir a grandes inversiones ni contrataciones de medios masivos, pues la publicidad o relaciones públicas en Internet, la misma página web del hotel o las recomendaciones de los familiares o amigos también implican confianza y credibilidad y, además, con una repercusión más fuerte. Por ello, los hoteleros deberían prestar toda su atención a distintas formas del marketing viral, generando el verdadero interés entre su público objetivo e involucrándolo en el proceso de

comunicación positivo, teniendo en cuenta que los comentarios negativos pueden influir mucho más que los positivos.

En este sentido, según los resultados del último estudio empírico, donde también examinamos niveles de confianza y compromiso afectivo de los huéspedes de hoteles en Croacia en 2012, se observa un nivel elevado de confianza y un nivel más moderado de compromiso afectivo. Los hoteles estudiados ya gozan de altos niveles de confianza de los huéspedes, lo que debería facilitar su involucramiento para poder aumentar su compromiso afectivo y su vínculo emotivo con el hotel. Una posible forma de conseguirlo es analizar detenidamente la información recogida sobre los huéspedes, con tal de conocer sus expectativas, motivaciones y preferencias. Esto proporcionará al hotel una información muy valiosa, a partir de la cual podrá diseñar la comunicación de marketing adecuada y dirigida a un target específico. Puesto que nuestro estudio ha mostrado que la CIM ejerce un efecto directo, positivo y significativo sobre el compromiso afectivo, a través de las actividades promocionales apropiadas, el hotel podrá incentivar el compromiso afectivo de sus huéspedes.

Por todo ello, es muy importante integrar las comunicaciones y transmitir un mensaje claro y coherente y 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 directamente y de las TIC, indirectamente, influye positivamente en la creación del valor de marca mediante el impacto directo sobre cada una de sus dimensiones.

4. CREACIÓN DE NOTORIEDAD, IMAGEN POSITIVA DE MARCA Y LEALTAD DEL CLIENTE CON EL FIN DE GENERAR EL VALOR DE MARCA BASADO EN EL CONSUMIDOR

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto la importancia de asegurar la notoriedad de marca del hotel, el recuerdo de las características del hotel en la memoria del consumidor y su reconocimiento entre otros hoteles competitivos. Para ello, la Comunicación Integrada de Marketing, desempeña un papel fundamental, puesto que los mensajes creativos transmitidos a través de distintas herramientas de comunicación representan los elementos clave en la creación de notoriedad de marca.

Los hallazgos de este estudio también apuntan a la necesidad de formación y gestión de una imagen positiva de marca y al logro y mantenimiento de un cliente leal, si el hotel quiere generar un valor de marca basado en el consumidor. En este sentido, los directivos deben procurar la creación de una imagen de marca favorable, asegurando comodidad y un alto nivel de servicio. Asimismo, deben ser capaces de generar una imagen diferenciada haciendo lo posible para que sus huéspedes se sientan especiales durante la estancia en el hotel. Al hacerlo, se obtendrán clientes satisfechos, que estarán dispuestos a repetir la visita y hacer recomendaciones positivas sobre el hotel. Además, otro aspecto que hay que tener en cuenta es que la confianza y el compromiso afectivo inciden sobre el valor de marca a través de la lealtad. Por ello, los directivos deben conseguir la confianza del huésped e incentivar el apego emocional y la carga personal en la relación con tal de obtener un cliente leal y aumentar el valor de marca del hotel.

De otro lado, si bien la calidad percibida no ha mostrado tener el efecto directo esperado sobre el valor de marca, los gestores de los hoteles no deben pensar que su papel deja de ser importante, pues según los resultados obtenidos, la calidad percibida ejerce un papel relevante en la creación tanto de la imagen como de la lealtad. Esto implica un esfuerzo significativo principalmente en el área de personal, tratando que el cliente perciba que está siendo atendido por un personal altamente profesional, que comunica activamente con el huésped y le trata como a un cliente especial, único y valioso, con amabilidad y simpatía. Además, el personal debe de ser capaz de ofrecer al huésped servicios puntuales, gestionar eficazmente sus quejas y proporcionarle un servicio personalizado, previendo sus necesidades específicas y sirviéndole adecuadamente.

5. CONSIDERACIÓN DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Por último, es preciso indicar que los profesionales de marketing deben de tener en cuenta las diferencias culturales que se manifiestan a la hora de evaluar el servicio hotelero, pues diferentes culturas asignaron diferentes puntuaciones de las variables y diferentes niveles de importancia a las dimensiones que contribuyen a la creación del valor de marca. Esto implica que los hoteleros deben de centrar sus estrategias de marketing relacionadas

con el valor de marca en las diferentes dimensiones del concepto en cada cultura. Así, por ejemplo, los resultados de nuestro último estudio han revelado que la notoriedad contribuye de forma negativa al valor de marca entre los croatas, probablemente porque hay muchos hoteles conocidos que no son consistentes en su oferta y por tanto padecen pobres percepciones de sus servicios. Por ello, a la vez que deberían asegurar una mayor coherencia de la oferta entre los croatas, los hoteleros deberían reforzar el valor de marca entre este segmento de los huéspedes a través de otras dimensiones del constructo, presentando particular atención a sus dimensiones relacionales, es decir, la lealtad, la confianza y el compromiso afectivo, puesto que los resultados indican que éstos afectan de forma más significativa sobre el valor de marca de hotel entre los huéspedes croatas. Además, las actividades de marketing deberían buscar de mejorar la percepción de todos los constructos examinados entre los huéspedes procedentes de Italia, Alemania y Austria, puesto que los huéspedes de estos países presentan valoraciones más bajas, comparado con los huéspedes croatas.

7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A nuestro juicio, la presente investigación está sujeta 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 tanto el número limitado de hoteles investigados como de los huéspedes encuestados según su cultura nacional. En este sentido, de un lado, sostenemos que los hoteles que participaron en ambos estudios no son del todo representativos. Así, la gran mayoría de establecimientos examinados en el estudio en Italia está ubicada en el norte y en el centro de país. Solo un 10% de los hoteles examinados está ubicado en el sur del país, que muestra diferencias significativas en términos del desarrollo y categorización de hoteles, si es comparado con el norte. Del mismo modo, los hoteles investigados en el estudio en Croacia están prevalentemente ubicados en la costa del país. De

otro lado, si bien en ambos estudios alcanzamos un número significativo de huéspedes como componentes de la muestra global, no logramos obtener un número elevado de individuos representativos según su cultura nacional. Por ello, futuras investigaciones necesitan abarcar un mayor número tanto de hoteles, incluidos aquellos ubicados en otras áreas geográficas, como de huéspedes, teniendo en cuenta su cultura nacional.

En segundo lugar, conviene hacer mención a determinadas restricciones relacionadas con las escalas de medida. Para empezar, si bien en este trabajo empleamos 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 precisarían 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. De otro lado, si bien las escalas de medida empleadas en esta investigación quedan arraigadas en la literatura por la conformidad y acuerdo de la comunidad científica de que se está ante un buen instrumento de medida, consideramos necesario revisar el proceso de formulación de las variables, en particular de la variable imagen, dado que algunos de sus indicadores no han resultado significativos en la evaluación del instrumento de medida en ninguno de los dos estudios. En este sentido, sugerimos, como una orientación para futuras investigaciones, el hecho de que las escalas empleadas deberían tener una mayor generalización a través de su réplica en otros ámbitos de estudio. Así por ejemplo, con el fin de ampliar el ámbito geográfico investigado, futuras investigaciones podrían reconsiderar el papel de la CIM en la generación del valor de marca en los hoteles ubicados en otros países. Además, se podrían investigar otras empresas relacionadas con el sector turístico como por ejemplo restaurantes, compañías aéreas, turoperadores y/o agencias de viaje, al igual que las empresas que operan en otros sectores de servicio, tales como el *retailing* o el sector educativo.

En tercer lugar, si bien el impacto de la CIM sobre una de las dimensiones del valor de marca -la lealtad hacia la marca- ha sido confirmado en ambos modelos propuestos, observamos que, al analizar distintos subgrupos de huéspedes, esta relación no siempre

resulta ser positiva y significativa. Teniendo en cuenta que los subgrupos analizados están compuestos por un número limitado de individuos, esta carencia debería ser subsanada profundizando en la investigación con un mayor tamaño muestral. Además, las relaciones entre las mismas dimensiones del valor de marca podrían ser analizadas junto a las relaciones planteadas en el segundo modelo, con tal de identificar otros antecedentes posibles de la lealtad, tales como la imagen y la calidad percibida, de un lado, y obtener una visión más holística sobre el potencial de las TIC y de la CIM en la creación del valor de marca, de otro. Además, en futuros trabajos sería interesante considerar la influencia directa de la CIM sobre el constructo valor de marca global, sin considerar sus efectos en la creación del constructo mediante sus distintas dimensiones. Asimismo, se podrían examinar los impactos directos de la CIM, de un lado, y de las TIC, de otro, sobre todas las dimensiones del valor de marca identificadas, sin considerar las TIC como el antecedente de la CIM en el primer caso y sin considerar el papel mediador de la CIM en la relación en el otro.

En cuarto lugar, el valor de marca es una de las variables que invita a profundizar en su investigación, sobre todo en el hecho de determinar cuáles son las dimensiones que contribuyen a su formación. A pesar de la contrastada influencia de las dimensiones generadoras de valor de marca contempladas en este trabajo, la calidad percibida no se manifiesta como un componente significativo en la formación del valor de marca global. Si bien estos hallazgos coinciden con resultados obtenidos en otros estudios, nos llevan a proponer futuras investigaciones que validen el impacto de este constructo en el proceso de generación del valor de marca. En esta línea, se podría examinar la influencia de las seis dimensiones propuestas sobre el constructo entendido de forma global, sin considerar el impacto directo de la CIM en cada una de ellas ni el papel de las TIC como antecedente de la CIM. Esto implica examinar la influencia directa de la confianza y del compromiso sobre el valor de marca, sin considerar el impacto mediador de la lealtad en dichas relaciones. Por último, sería interesante incorporar en futuros estudios nuevas dimensiones posibles del valor de marca, que han sido validadas en otros estudios, tales como la satisfacción o el valor percibido.

En quinto lugar, nuevas aportaciones podrían considerar otras perspectivas metodológicas diferentes. Sería una alternativa interesante, dentro de la perspectiva del análisis estructural, una estrategia de modelización competitiva, que permitiría comparar distintas estructuras de relaciones entre las dimensiones del valor de marca, en particular, para explorar de manera más robusta las relaciones establecidas entre estas variables. Del mismo modo, nuevas contribuciones podrían considerar el valor de marca como un constructo de segundo orden formativo, debido a la complejidad de las variables que contribuyen a su formación. Por todo ello, podemos concluir que el futuro de la investigación sobre el valor de marca pasa por el desarrollo de nuevas perspectivas u orientaciones tanto teóricas como metodológicas.

En definitiva, consideramos que las conclusiones derivadas de esta investigación empírica deben de ser interpretadas con cautela, siendo necesarias futuras investigaciones, tendentes a subsanar los sesgos descritos anteriormente. Con todo, entendemos que la tesis aquí presentada no debe suponer un trabajo que finaliza en esta investigación, sino que abre una serie de nuevos retos que esperamos poder contrastar en trabajos posteriores, que continuarán en la mejora de la definición, medición y comprensión de las variables núcleo de este trabajo y de las relaciones existentes entre todas ellas.

7.4. Conclusions

The main purpose of this empirical investigation was to fill the existing gap in the literature on the relationships between ICT, IMC, and brand equity concept within the hotel context and to approach these constructs and their inter-relationship from the cross-cultural perspective. Once we have provides insights on all theses aspects in the conceptual framework, we conducted two empirical studies in high-quality hotels of Italia in 2011 and Croatia in 2012, approaching hotel managers and guests in order to answer the research questions and test the posited hypotheses. The results reveal a high degree of IMC implementation and a slightly lower ICT adoption in hotels located in both countries, showing significant differences regarding the use of some technology applications. In addition, our findings confirm that positive and significant relationships exist between all the studied constructs, except between perceived quality and brand equity, as was found in some previous studies. Finally, we observe that the national culture exerts a moderating effect on all the variables and the relationships existing among them.

The findings of this study have important implications for the hotel (marketing) managers. First, they need to be aware of the fact that consumers they deal with today are different from the consumers they dealt with years ago. Nowadays consumers are powerful, well informed, and increasingly demanding. They process the information they want in the place and at the time they want, they communicate more freely with each other, they know more about the brands and have strong opinions about them. Besides, they participate in meaning creation of all messages they receive and therefore participate in the process of integration. Therefore, consumer opinion is crucial for both IMC campaign and brand equity building and should not be overlooked by managers. Thus, hotel marketers should regularly analyze consumer opinion in order to understand if their marketing communication campaign works, considering consumers as true “comanagers” of their business strategies.

Second, hotel managers deal with an increasingly competitive and uniform marketplace where traditional marketing approaches are no longer sufficient to differentiate one hotel for another. We believe that communication consistency is another core management practice,

as the results of our study confirm its importance in understanding the creation of brand equity. In this sense, our results suggest that high level of hotel implementation of IMC, and its subsequent guest perception can increase brand equity and provide the hotel with competitive advantages. Therefore, we encourage hotel managers to focus their attention on improving their efficiency through the implementation of IMC programs in general and the transmission of unified and consistent messages in particular. We believe that IMC will certainly lead a new world in the hotel sector, which is why managers should conceive it as an important factor of the creation of their business strategy. In addition, as ICT was found to impact positively IMC, marketers should consider ICT investments in their business strategies, as well as a continuous dialogue with the final customer throughout new social software.

Moreover, the results confirm that brand awareness, brand image, and brand loyalty impact positively the overall brand equity. This is another important implication for hotel managers, who consistently need to assure brand awareness through the integration of marketing communications. Another implication is that hotel companies should do their best in creating a favourable brand image, ensuring comfort, cleanliness, and high-level of service. Specifically, hotels managers should be able to create a differentiated image, making sure that their guests feel special during their stay in the hotel. By doing so, hotels will obtain satisfied customers, who will be willing to return and make positive recommendations about the hotel. In addition, although a significant relationship was not confirmed between perceived quality and brand equity, our findings show that perceived quality exerts a positive impact on brand loyalty, meaning that hotel managers should consistently provide high-quality services to their guests. This could be accomplished by making customers feel special and valued, by providing services at promised times, and by anticipating services for customer special needs, ensuring thus personalized rather than standardized service. Moreover, the hotel staff should actively communicate with guests, manage to handle their complaints effectively, and show good-manners, as these are found to be important factors of superior quality performance that will retain customers and encourage their loyalty. In addition, hotel managers should do their best to encourage loyalty through brand trust and

affective commitment, as both constructs are found to influence loyalty. Finally, as the results of our study show that national culture exerts a moderating effect on the constructs studied in this work, as well as their inter-relationship, hotel experts should consider cultural differences when making their business strategies.

However, this study has a series of limitations which should be considered in the future research. A greater number of hotels and guests, according to their national culture should be reach in order to obtain a more representative sample. In addition, limitations related to evaluation issues and model specification shouldn't be overlooked. Measurement scales of all studied concepts could be improved and considered in different tourism context. Alternative methodologies should also be applied with different structural models.

Finally, we believe that the study presented in this thesis does not end with this research, but opens a series of new challenges which we intent to contrast in subsequent works, working on the improvement of the definition, measurement and understanding of the basic constructs approached here and the inter-relationship existing among them.

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.
- Abella-Garcés, S., Gorgemans, S., Martínez Sánchez, A. y Pérez Pérez, M. (2004). Implications of the Internet – an analysis of the Aragonese hospitality industry, 2002. *Tourism Management, 25* (5), 603-613.
- Adamson, I., Chan, K. y Handford, D. (2003). Relationship marketing: Customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *The International Journal of Bank Marketing, 21* (6/7), 347-358.
- Ailawadi, K.L., Lehmann, D.R. y Neslin, S.A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing, 67* (4), 1-17.
- Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: A study of Istanbul. *Managing Service Quality, 5* (6), 39-43.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management, 25* (2), 170-192.
- Alarcón Del Almo, M.C. (2011). *Adopción de las redes sociales virtuales: Un enfoque transcultural*. Tesis doctoral. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Alba, J.W. y Hutchinson, J.W. (1987). Dimension of consumer expertise. *Journal of Consumer Research, 13* (4), 411-453.
- Albacete-Saez, C.A., Fuentes-Fuentes, M.M. y Lloréns-Montes, F.J. (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research, 34* (1), 45-65.
- Aldás-Manzano, J. (2008, 18 de mayo). Análisis de datos avanzados. Partial Least Squares (PLS). Ponencia presentada en la Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- Aldridge, S. y Rowley, J. (1998b). Measuring customer satisfaction in higher education. *Quality Assurance in Education, 6* (4), 197-204.

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Alpar, P. y Kim, M. (1990). A macroeconomic approach to the measurement of Information Technology value. *Journal of Management Information Systems*, 7(5), 55-69.
- Ambler, T. (1995). Brand equity as a relational concept. *The Journal of Brand Management*, 2 (6), 386-397.
- Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust?. *Management Decision*, 35(4), 283-292.
- Ambler, T. y Styles, C. (1995). Brand equity: Towards measures that matter. *PAN'AGRA Working Paper*, (95-902). London Business School.
- Anantachart, S. (2004). Integrated marketing communications and market planning: Their implications to brand equity building. *Journal of Promotion Management*, 11 (1), 101-125.
- Anderson, E.W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1 (1), 5-17.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1) 42-58.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Andreu-Simó, L., Aldás-Manzano, J. y Bigné-Alcañiz, J.E. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management*, 31 (6), 777-787.
- Angelopulo, G.C. y Barker, R. (2005). Integrated Web-based marketing communication: An institutional tracking study. *Communicatio*, 31 (1), 107-121.

- Aral, S., Brynjolfsson, E. y Wu, D.J. (2006). *Which came first, IT or productivity? The virtuous cycle of investment in enterprise systems*. "International Conference on Information Systems" Proceedings, 10-13 de diciembre, Milwaukee, WI.
- Armstrong, R.W., Mok, C., Go, F.M. y Chan, A. (1997). The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2), 181-190.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A. y Meiers, A. (2003). Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: A method and applications. *Journal of Retailing*, 79 (3), 161-170.
- Arnett, D.B., Wilcox, J.B. y Howell, R.D. (2009). *Measuring brand equity: Issues for marketing academicians and practitioners*. "The Thought Leaders International Conference on Brand Management" Proceedings, 6-7 de abril, Atenas, Grecia.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. y Swan, J.E. (1996). SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6), 62-81.
- Atilgan, E., Aksoy, S. y Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (3), 237-248.
- Babakus, E. y Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), 253-268.
- Babalola, A., Bennis, K., Caltigirone, M., Leon Manjarerez, J. y Tanizawa, A. (2011). *Tourism cluster in Italy. Microeconomics of competitiveness final report*. Recuperado el día 10 de febrero de 2012 de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Italy_Tourism_2011.pdf.
- Back, K.J. (2001). *The effects of image congruence on customer satisfaction and brand loyalty in the lodging industry*. Tesis doctoral. Hotel, Testaurantm and Institutional Management. ProQuest Dissertations & Theses Michigan: UMI. 3036001.

- Back, K.J. (2005). The effects of image congruence on customers' brand loyalty in the upper middle-class hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (4), 448-467.
- Baggio, R. (2004). Information and communication technologies in the hospitality industry: The Italian case. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 2 (5), 108-114.
- Bagozzi R.P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bai, B., Jang, S.S. y Hu, C. (2003). *E-Relationship marketing: An application to hotel website development*. En H. Qu (Ed.). I-CHRIE (International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education) Conference. Palm Springs, CA: International CHRIE.
- Baidya, M. y Maity, B. (2010). Effectiveness of integrated marketing communications: Empirical analysis of two brands in India. *Journal of Indian Business Research*, 2 (1), 23-31.
- Bailey, R. y Ball, S. (2006). An exploration of the meanings of hotel brand equity. *The Service Industries Journal*, 26 (1), 15-38.
- Baloglu, S. (2002). Dimensions of customer loyalty: Separating friends from well wishers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1), 47-59.
- Bambauer-Sachse, S. y Mangold, S. (2011). Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (1), 38-45.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2 (2), 285-309.
- Barker, R. y Angelopulo, G.C. (2004). The integrated Web-based marketing communication model: A South African case-study. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 4 (1), 53-62.

- Barnatt, C. (1998). Virtual communities and financial services-online business potential and strategic choice. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (4), 161-169.
- Barney, J.B. y Hansen, M.H. (1995). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 175-190.
- Barsky, J. y Nash, L. (2002). Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1), 39-46.
- Barua, A., Kriebel, H. y Mukhopadhyay, T. (1995). Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. *Information Systems Research*, 6 (1), 3-23.
- Barwise, P., Higson, C., Likierman, A. y Marsh, P. (1990). Brands as separable assets. *Business Strategy Review*, 1 (2), 43-59.
- Basabe, N. y Ros, M. (2005). Cultural dimensions and social behaviour correlates: Individualism-collectivism and power distance. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 18 (1), 189-225.
- Bauer, H.H., Sauer, N.E. y Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 496-513.
- Belanger, C., Mount, J. y Wilson, M. (2002). Institutional image and retention. *Tertiary Education and Management*, 8 (3), 217-230.
- Belch, G.E. y Belch, M.A. (2001). *Contemporary advertising* (5ª ed.). Chicago, IL: McGraw-Hill.
- Beldona, S. y Cobanoglu, C. (2007). Importance-performance analysis of guest technologies in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3), 299-312.
- Beldona, S. y Kwansa, F. (2008). The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), 594-603.

- Bell, G.G., Oppenheimer, R.J. y Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. *Journal of Business Ethics*, 36 (1/2), 65-78.
- Benapudi, N. y Berry, L.L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73 (1) 15-37.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
- Bennett, R. y Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 514-523.
- Benson, T. (1993). Intangibles: The real bottom line. *Industry Week*, 242 (16), 18-27.
- Bentler, P. M. (2004). EQS 6 Structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bentler, P.M. (2004). *EQS 6 Structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- 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 Económicos*, 64 (197), 227-244.
- Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (5), 635-667.
- Berné, C. (1997). Modelización de la poscompra: Satisfacción y lealtad. En J.M. Mugica, y S. Ruiz (Eds.). *El comportamiento del consumidor* (163-180). Barcelona, ES: Ariel.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-37.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York, NY: The Free Press.
- Bettman, J. y Park, W. (1980). Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision process. *Journal of Consumer Research*, 7 (3), 234-249.

- Beverland, M. y Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling. How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, 34 (4), 103-116.
- Bharadwaj, A., Bharadwaj, S. y Konsynski, B. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management Science*, 45 (7), 1008-1024.
- Biel, A.L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 32 (6), 6-12.
- Blackett, T. (1989). The role of brand valuation in marketing strategy. *Marketing and Research Today*, 17(4), 245-248.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. y Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multidimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1082-1106.
- Boo, S.Y., Busser, J.A. y Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30 (2), 219-231.
- Boulding, W. y Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality?. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 111-123.
- Boulding, W., Lee, E. y Staelin, R. (1994). Mastering the mix: Do advertising, promotion and sales force activities lead to differentiation?. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 159-173.
- Bowen, J.T. y Chen, S.L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 213-217.
- Bowen, J.T. y Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5/6), 31-46.

- Brady, M.K., Cronin, J.J. Jr. y Brand, R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55 (1), 17-31.
- Bravo, R., Matute, J. y Pina, J.M. (2011). Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor. Un estudio aplicado a la banca comercial. *Innovar*, 21 (40), 35-51.
- Bravo Gil, R., Fraj Andrés, E. y Martínez Salinas, E. (2006). La influencia de las fuentes de información externas en el valor de marca: Una perspectiva desde el joven consumidor. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (16), 9-32.
- Brown, T.J., Churchill, G.A. Jr. y Peter, P.J. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 68 (1), 127-139.
- Brownell, J. y Reynolds, D. (2002). Strengthening the food and beverage purchaser-supplier partnership: Behaviors that make a difference. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (6), 49-61.
- Bruhn, M. (1997/1998). Integrated marketing communication: A German perspective. *Journal of Integrated Communications*, 4. Recuperado el día 20 de octubre de 2010 de <http://skylab.mbaedu.cn/IMC/Articles/IMC%20-0A%20German%20Perspective.PDF>.
- Bruque Cámara, S., Vargas Sánchez, A. y Hernández Ortiz, M.J. (2003). Determinantes del valor competitivo de las tecnologías de la información. Una aplicación al sector de la distribución farmacéutica. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 12 (4), 101-124.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36 (12), 67-78.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (5), 409-421.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technologies for strategic tourism management*. New York, NY: Financial Times Prentice Hall.

- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of e-tourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Buhalis, D. y Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198-202.
- Buick, I. (2003). Information technology in small Scottish hotels: is it working?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4) 243-247.
- Buil, I., Martínez, E. y de Chernatony L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. *Cuadernos de Gestión*, 10, N^o especial AEMARK, 167-196.
- Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management*, 31(3), 378-385.
- Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, (34), 226-230.
- Butcher, K., Sparkes, B. y O'Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310-327.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Buttle, F. y Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty. *Journal of Consumer Behavior*, 1(3), 217-227.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 524-538.
- Camacho Rosales, H. (2002). *Estadística con SPSS para Windows. Versión 11*. Marid, ES: RA-MA.

- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Caro, L.M. y Garcia, J.A.M. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (1), 60-72.
- Carr, N.G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, 81 (5), 41-49.
- Carrillat, F.A., Jaramillo, F. y Mulki, J.P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 472-490.
- Caywood, C. (1997). *Integrated marketing communication*. "97 Seoul International Advertising Conference" Proceedings. Seoul: Korea Federation of Advertising Associations.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona, ES: Gestión 2000.
- Cepeda G. y Roldán, J.L. (2004). *Aplicando en la practica la técnica PLS en la administración de empresas*. Actas del "XIV Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa (ACEDE)", 19-21 de septiembre de 2004, Murcia, España.
- Chahal, H. y Bala, M. (2010). Confirmatory study on brand equity and brand loyalty: A special look at the impact of attitudinal and behavioural loyalty. *The Journal of Business Perspective*, 14 (1/2), 1-12.
- Chahal, H. y Kumari, N. (2011). Consumer perceived value and consumer loyalty in the healthcare sector. *Journal of Relationship Marketing*, 10 (2), 88-112.
- Chang H.H. y Liu, Y.M. (2009). The impact of brand equity on brand preference and purchase intentions in the service industries. *The Service Industries Journal*, 29 (12), 1687-1706.
- Chathoth, P.K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. y Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 233-242.

- Chay, R.F. (1991). How marketing researchers can harness the power of brand equity. *Marketing Research*, 3 (2), 30-37.
- Chay, R. y Tellis, G. (1991). Role of communication and service in building and maintaining brand equity. En E. Maltz (Ed.). *Managing brand equity* (26-27). Cambridge, EN: Marketing Science Institute.
- Chen, C.F. y Chen, F.S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31 (1), 29-35.
- Chen, R.X.Y., Cheung, C. y Law, R. (2012). A review of the literatura on culture in hotel management research: What is the future?. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 52-65.
- Chen, J.S., Ekinci, Y., Riley, M., Yoon, Y. y Tjelflaat, S. (2001). What do norwegians think of US lodging services?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 280-284.
- Chen, J.S. y Hsu C.H. (2000). Measurement of Korean tourists' perceived images of overseas destinations. *Journal of Travel Research*, 38 (4), 411-416.
- Chen, C.W., Shen, C.C. y Chiu, W.Y. (2007). Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 1046-1056.
- Cheng, J.H., Chen, F.Y. y Chang, Y.H. (2008). Airline relationship quality: An examination of Taiwanese passengers. *Tourism Management*, 29 (3), 487-499.
- Chin, W.W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22 (1), 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* (295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Chin, W.W. (2000). *Frequently asked questions - Partial Least Squares and PLSGraph*. Recuperado el día 8 de mayo de 2010 de <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>.
- Chin, W.W. (2003). *PLS-Graph. Version 3.00 (Build 1130)*. Houston, TX: University of Houston.
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V.E. Vinzi et al. (Eds). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications* (655-690). Berlin, DE: Springer.
- 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* (307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chitty, B., Ward, S. y Chua, C. (2007). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (6), 563-580.
- Cho, W. y Connolly, D.J. (1996). The Impact of information technology as an enabler on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (1), 33-35.
- Cho, W. y Olsen, M. (1998). A case study approach to understanding the impact of information technology on competitive advantage in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22 (4), 376-394.
- Choi, H.Y., Lehto, X. y Brey, E.T. (2011). Investigating resort loyalty: Impacts of the family life cycle. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (1), 121-141.
- Choi, S. y Mattila, A.S. (2006). The role of disclosure in variable hotel pricing: A cross-cultural comparison of customers' fairness. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 27-35.

- 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.
- 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), 85-99.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., de Juana Espinosa, S. y Andreu Guerrero, R. (2004). *Consecuencias de la presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la rentabilidad, calidad y recursos humanos de los hoteles de la provincia de Alicante*. Actas del "V. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2004, 13-15 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2004/docs/actas_turitec_pdf/4.pdf.
- Cleland, K. (1995). A lot of talk, little action on IMC. *Business Marketing*, 80 (3), 1-2.
- Clow, K.E. y Baack, D. (2002). *Integrated advertising, promotion & marketing communications* (2ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Cobb-Walgren C.J., Ruble, C.A. y Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24 (3), 25-40.
- Cobo, C. y Pardo, H. (2007). *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flacso México: Barcelona/México DF.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*, Cambridge, MA: The Belknap Press.

- Connell, J. (1997). International hotel franchise relationships: UK franchisee perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 215-220.
- Cook, W.A. (2004). IMC's fuzzy picture: Breakthrough or breakdown? *Journal of Advertising Research*, 44(1), 1-2.
- Corder, G.W. y Foreman, D.I. (2009). *Nonparametric statistics for non-statisticians: A step-by-step approach*. New Jersey, NJ: Wiley.
- Cornelissen, J.P. (2001). Integrated marketing communication and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20(4), 483-498.
- Cornelissen, J.P. (2003). Change, continuity and progress: The concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 217-234.
- Cornelissen, J.P. y Lock, A.R. (2000). Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7-15.
- Cornelissen, J.P. y Lock, A.R. (2001). The appeal of integration: Managing communications in modern organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 425-431.
- Correia-Loureiro, S.M. y Miranda-González, F.J. (2009). Perceived quality in rural lodgings in Spain and Portugal: The Ruralqual scale. *Portuguese Journal of Management Studies*, 14(1), 33-52.
- Cowles, D.L. (1996). The role of trust in customer relationships: Asking the right questions. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 31-42.
- Crompton, J.L. y Love, L.L. (1995). The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival. *Journal of Travel Research*, 34(1), 11-24.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. y Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

- Cronin, J.J. Jr. y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J.J. Jr. y Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
- CROSTAT - Instituto Nacional de Estadística de Croacia (2013). *Tourism-Cumulative data. January-December 2012*. Recuperado el día 01 de marzo de 2013 de <http://www.dzs.hr/default.htm>.
- Crotts, J.C. y Erdmann, R. (2000). Does national culture influence consumer's evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality*, 10 (6), 410-419.
- Czellar, S. (1997). *Capital de marque: Concepts, construits et mesures*. Cahier de recherche, 97/16, Section des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève.
- 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.
- Daun, W. y Klinger, R. (2006). Delivering the message. How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 246-252.
- David, J.S., Grabski, S. y Kasavana, M. (1996). The productivity paradox of hotel industry technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (2), 64-70.
- Davidson, M.C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 206-213.
- Dawar, N. (2004). What are brands good for?. *MIT Sloan Management Review*, 46 (1), 31-37.
- De Chernatony, L., Harris, F. y Christodoulides G. (2004). Developing a brand performance measure for financial services brands. *The Service Industries Journal*, 24 (2), 15-33.

- De Frutos, B., Ruiz, M.A. y San Martí, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19 (3), 345-366.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management* 31 (3), 896-905.
- De la Llana Olivas, M. (2008). *El sector financiero y la comunicación integrada de marketing (CIM): Una revisión de la literatura*. Trabajo de fin de Máster. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Granada.
- De Mooij, M. (2000). The future is predictable for international marketers: Converging incomes lead to diverging consumer behavior. *International Marketing Review*, 17 (2), 103-113.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. y Van den Bergh, J. (2004). *Marketing communications - A European perspective* (2ª ed.). Harlow, FT: Prentice Hall.
- De Ruyter, K., Wetzels, M. y Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436-453.
- De Salas, N. (2012, 10 de abril). David Ogilvy: La imagen de marca como atracción de compra. Recuperado el día 2 de mayo de 2012 de <http://nicolasdesalas.com/2012/04/10/david-ogilvy-la-imagen-de-marca-como-atraccion-de-compra/>.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. e Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Del Barrio García, S. (2008, 23 de octubre). *El momento de la Comunicación Integrada de Marketing*. Ponencia presentada en la Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- Del Río Lanza, A.B., Vázquez Casielles, R. e Iglesias Argüelles, V. (2002). El valor de marca: Perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1 (2), 87-102.

- Delgado, E. (2000). *El capital de marca desde una perspectiva relacional: Propuesta de un modelo de análisis en base a la confianza en la marca*. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación e Mercados. Universidad de Murcia.
- Delgado, E. y Munuera, J.L. (2001). Medición del capital de marca con indicadores formativos. *Investigación y Marketing*, (7)5, 16-20.
- Delgado-Ballester, E. y Munuera-Alemán, J. (2000). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238-1258.
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman, J.L. y Yague-Guillen, M.J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 35-53.
- 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.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K.K. y Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30 (4), 289-300.
- Dev, C.S. y Olsen, M. (2000). Marketing challenges for the next decade. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 41-47.
- Dewhirst, T. y Davis, B. (2005). Brand strategy and integrated marketing communications (IMC). A case study of player's cigarette brand marketing. *Journal of Advertising*, 34 (4), 81-92.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38 (2). 269-277.
- Díaz Martín, A.M., Vázquez Casielles, R. y Del Río Lanza, A.B. (2000). *Nuevos planteamientos de marketing: La gestión de las relaciones*. Documentos de trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Nº 226. Universidad de Oviedo.

- Dick, A.S. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Dimitriades, Z.S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. *Management Research News*, 29 (12), 782-800.
- Dinnie, K., Melewar, T.C., Seidenfuss, K.U. y Musa, G. (2010). Nation branding and integrated marketing communications: An ASEAN perspective. *International Marketing Review*, 27 (4), 388-403.
- Dioko, L.D. y So, S.I.A. (2012). Branding destinations versus branding hotels in a gaming destination - Examining the nature and significance of co-branding effects in the case study of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 554-563.
- DiPietro, R.B. y Wang, Y.R. (2010). Key issues for ICT applications: Impacts and implications for hospitality operations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2 (1), 49-67.
- Doherty, L. y Manfredi, S. (2001). Women's employment in Italian and UK hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 20 (1), 61-76.
- Doney, P.M., Barry, J.M. y Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B Services. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 1096-1116.
- Doney, P.M. y Canon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Donthu, N. y Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1 (2), 178-186.
- Dowling, G.R. (1988). Measuring corporate images: A review of alternative approaches. *Journal of Business Research*, 17 (1), 27-34.
- Duncan, T.R. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands* (International Edition). New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Duncan T.R. y Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. En E. Thorson y J. Moore (Eds.). *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duncan, T.R. y Everett, S.E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33 (3), 30-39.
- Duncan, T.R. y Moriarty, S.E. (1997). *Driving brand value. Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duncan, T. y Moriarty, S.E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62 (2), 1-13.
- Duncan, T.R. y Mulhern, F. (2004, marzo). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. IMC Symposium co-sponsored by IMC programs at Northwestern University and University of Denver.
- Duque, L.C. y Lado, N. (2010). Cross-cultural comparisons of consumer satisfaction ratings: A perspective from Albert Hirschman's theory. *International Marketing Review*, 27 (6), 676-693.
- Durkin, M.G. y Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), 61-71.
- Durkin, M.G. y Lawlor, M.A. (2001). The implications of the internet on the advertising agency-client relationship. *The Service Industries Journal*, 21 (2), 175-190.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dwivedi, M., Shibu, T.P. y Venkatesh, U. (2007). Social software practices on the internet: Implications for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 415-426.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.

- Dyson, P., Farr, A. y Hollis, N.S. (1996). Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research*, 36 (6), 9-21.
- Eagle, L. y Kitchen, P.J. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures. Client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 667-686.
- 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.
- Eagle, L., Kitchen, P., Hyde, K., Fourie, W. y Padiseti, M. (1999). Perceptions of integrated marketing communications among marketers & ad agency executives in New Zealand. *International Journal of Advertising*, 18 (1), 89-119.
- Ebren F., Kitchen, P.J., Aksoy, S. y Kaynak, E. (2004). Probing integrated marketing communications (IMC) in Turkey. *Journal of Promotional Management*, 11 (1), 127-151.
- eBusiness W@tch (2006). ICT and e-business in the tourism industry. European Commission, Brussels. Recuperado el día 14 de mayo de 2008: <http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm>.
- Edell, J.A. (1993). Advertising interactions: A route to understanding brand equity. En A. A. Mitchell (Ed.). *Advertising exposure, memory, and choice* (195-208). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edell, J. y Keller, K.L. (1989). The information processing of coordinated media campaigns. *Journal of Marketing Research*, 26 (2), 149-163.
- 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), 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), 35-68.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (1998). A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: Time to move the goal-posts?. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (4), 349-362.
- 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.
- Elliott, R. y Wattanasuwan, K. (1998). Brands as resources for the symbolic construction of identity. *International Journal of Advertising*, 17 (2), 131-144.
- Ennew, C.T., Reed, G.V. y Binks, M.R. (1993). Importance-performance analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27 (2), 59-70.
- Erdem, T. y Swait, J. (1998). Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), 131-157.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. y Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Essawy, M. (2006). Testing the usability of hotel websites: The springboard for customer relationship building. *Information Technology & Tourism*, 8 (1), 47-70.
- Ewing, M.T. (2009) Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 103-117.
- Ewing, M.T., De Bussy, N.M. y Caruana, A. (2000). Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. *Journal of Marketing Communications*, 6 (2), 107-119.

- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A. y Briñol, P. (1999). HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, (139), 95-110.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: The University of Akron.
- Fam, K.S. (2001). Differing views and use of integrated marketing communications - Findings from a survey of New Zealand small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), 205-214.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía. *Información Comercial Española-ICE*, (856), 7-20.
- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1 (3), 24-33.
- Federalberghi – Federación Hotelera de Italia (2010). *Sesto rapporto sul sistema alberghiero italiano. 2010*. Recuperado el día 3 de febrero de 2013 de <http://www.federalberghi.it/pubblicazioni/rapporto%20sul%20sistema%20alberghiero%202010.pdf>.
- Federalberghi – Federación Hotelera de Italia (2013). *Gli alberghi italiani*. Recuperado el día 3 de febrero de 2013 de <http://www.federalberghi.it>
- Fernández Moreno, N. (2004). *Temas de etnología regional*. Madrid, ES: UNED, col. Addenda.
- Fick, G.R. y Ritchie, J.R.B. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 30 (2), 2-9.
- Figueroa Domecq, C. y Talón Ballester, P. (2006). *La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño*. Actas del “VI. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” *Turitec 2006*, 18-20 de octubre, Málaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/actas.htm>.
- Finne, A. y Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 179-195.

- Fisher, G. y Beatson, A.T. (2002). The impact of culture on self-service on technology adoption in the hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(3), 59-77.
- Fisher, R., McPhail, R. y Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404.
- Fitzpatrick, K.R. (2005). The legal challenge of integrated marketing communication (IMC): Integrating commercial and political speech. *Journal of Advertising*, 34(4), 93-102.
- Flavián, C., Díaz, V., Lozano Velázquez, J., Guinalú, M., Cristóbal, E., Gurrea, R. y Casaló, L.V. (2007). *La promoción de la Expo 2008: Redes virtuales y sociedad del conocimiento*. Documento de trabajo. Fundación Economía Aragonesa.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ford, J.B., Joseph, M. y Joseph, B. (1999). Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: The case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 171-186.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Francois, P. y MacLachlan, D.L. (1995). Ecological validation of alternative consumer-based brand strength measures. *International Journal of Research in Marketing*, 12(4), 321-332.
- Frew, A.J. (2000). Information and communications technology research in travel and tourism domain: Perspective and direction. *Journal of Travel Research*, 39(2), 136-145.

- Frey, S., Schegg, R. y Murphy, J. (2003). E-mail customer service in the Swiss hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (3), 197-212.
- Frochot, I. y Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21 (2), 157-167.
- Fuentes Moraleda, L., Figueroa Domecq, C. y Baltazar, M. (2004). *Modelo de análisis de páginas web de cadenas hoteleras: El caso de España y Portugal*. Actas del "V. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec 2004*, 13-15 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2004/docs/actas_turitec_pdf/2.pdf.
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1372-1388.
- Furrer, O., Shaw-Ching Liu, B. y Sudharshan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perception. Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2 (4), 355-371.
- Gabrielli, V. y Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 275-290.
- Galloway, L. (2007). Can broadband access rescue the rural economy?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (4), 641-653.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term relationships orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Garbarino, E. y Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.
- Garber, L.L.Jr. y Dotson, M.J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communication mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8 (1), 1-17.

- García, G. y Sancho, A. (2008). *TICs, rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras y campings de España*. Actas del "VII. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec* 2008, 25-26 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L01_A18.pdf.
- García-Aracil, A. (2009). European graduates' level of satisfaction with higher education. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 57(1), 1-21.
- García Mesanat, G. (2002). *Utilización de las Tecnologías de la Información en los hoteles: El caso de la provincia de Valencia*. Actas del "IV. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *TuriTec* 2002, 23-25 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 18 de mayo de 2010 de www.uv.es/garciagr/pdf/TURITEC2002.pdf.
- García Sanchis, M. (2012). *Evaluación del servicio universitario. Una aproximación integradora a partir de la calidad, el valor y la satisfacción, desde un enfoque cross-cultural*. Tesis doctoral. Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras". Universidad de Valencia.
- 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), 7-25.
- Gartner, W.C. y Konečnik Ruzzier, M.J. (2011). Tourism destination brand equity dimensions: renewal versus repeat market. *Journal of Travel Research*, 50 (5), 471-478.
- Gaspay, A., Dardan, S. y Legorreta, L. (2008). Software of the mind - A review of applications of Hofstede's theory to IT research. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 9(3), 1-37.
- Gatfield, T., Barker, M. y Graham, P. (1999). Measuring student quality variables and the implications for management practices in higher education institutions: An Australian

- and international student perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21 (2), 239-252.
- Getty, J.M. y Getty, R.L. (2003). Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (2), 94-104.
- Getty, J.M. y Thompson, K.N. (1994). The relationship between quality, satisfaction and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (3), 3-22.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M., Scheer, L.K. y Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 303-317.
- Gil, I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Madrid, ES: Club Gestión de Calidad.
- Gil, I., Cervera, A. y Frasset, M. (2007). Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *Boletín Económico de ICE*, (2914), 31-48.
- Gil Saura, I. y Ruiz Molina, M.E. (2009a). Customer segmentation based on commitment and ICT use. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (2), 206-223.
- Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, E. (2009b). Retail customer segmentation based on relational benefits. *Journal of Relationship Marketing*, 8 (3), 253-266.
- Gil Saura, I. y Ruiz Molina, M.E. (2011). Logistics service quality and buyer-customer relationships: The moderating role of technology in B2B and B2C contexts. *The Service Industries Journal*, 31 (7), 1109-1123.
- Gil Saura, I., Ruiz Molina, M.E. y Moliner Velázquez, B. (2011). *Las Tecnologías de la Información y la satisfacción del cliente: Una comparativa entre hoteles y restaurantes*. Actas del "X. International Marketing Trends Conference", 20-22 de enero, París.

- Gilbert, D. y Powell-Perry, J. (2001). Exploring developments in web based relationship marketing within the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 9 (3), 141-159.
- Gilbert, D. y Terrata, M. (2001). An exploratory study of factors of Japanese tourism demand for the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (2), 70-78.
- Gilbert, D. y Tsao, J. (2000). Exploring Chinese cultural influences and hospitality marketing relationships. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), 45-54.
- Gómez, M. y Molina, A. (2012). Wine tourism in Spain: Denomination of origin effects on brand equity. *International Journal of Tourism Research*, 14 (4), 353-368.
- González, S. y Aparici, E. (2008). Redes sociales: Una nueva interconexión entre marcas y personas. *Harvard-Deusto Marketing and Ventas*, (87), 48-52.
- González Aponcio, Z. y Gil Padilla, A.M. (2006). *Nuevas opciones estratégicas para los establecimientos hoteleros creando vínculos entre la calidad de servicio y la utilización de sistemas y tecnologías de la información*. Actas del "VI. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec* 2006, 18-20 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/actas.htm>.
- Gonring, M.P. (1994). Putting integrated marketing communications to work today. *Public Relations Quarterly*, 39 (3), 45-48.
- Gould, S.J. (2000). The state of IMC research and applications. *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 22-23.
- 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), 66-70.

- Gould, S.J., Lerman, D.B. y Grein, A.F. (1999). Agency perceptions and practices on global IMC. *Journal of Advertising Research*, 39 (1), 7-20.
- Gounaris, S. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58 (2), 126-140.
- Gouveia, V.V. y Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: Their relation to macro-social and macroeconomic variables. *Psicothema*, 12, 25-33.
- Gracia, E., Bakker, A.A. y Grau, R.M. (2011). Positive emotions: The connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (4) 458-465.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Gröschl, S. y Doherty, L. (2000). Conceptualising culture. *Cross Cultural Management Journal*, 7 (4), 12-18.
- Gröschl, S. y Doherty, L. (2006). The complexity of culture: Using the appraisal process to compare French and British managers in a UK-based international hotel organisation. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 313-334.
- Grove, S.J., Carlson, L. y Dorsch M.J. (2002). Addressing services' intangibility through integrated marketing communication: An exploratory study. *Journal of Services Marketing*, 16 (5), 393-411.
- Grove, S.J., Carlson, L. y Dorsch M.J. (2007). Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time. *Journal of Advertising*, 36 (1), 37-54.
- Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations. Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4 (3), 141-162.

- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2ª ed). Oxford, EN: Butterworth-Heinemann.
- Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169-184.
- Ha, H.Y., Janda, S. y Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: Evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal*, 30(6), 911-928.
- Hagel, J. y Armstrong, A.G. (1997). *Net gain: Expanding markets through virtual communities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed). Madrid, ES: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6ª ed.). New Jersey, NJ: Prentice-Hall International.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday.
- Hall, E. y Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press.
- Ham, S., Kim, W. G. y Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Han, H. y Back, K.J. (2005). Relationships among image congruence, consumption emotions, and customer loyalty in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(4), 467-490.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.

- Hansen, H. (2003). Antecedents to consumers' disclosing intimacy with service employees. *Journal of Services Marketing* 17(6/7), 573-588.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Hartley, B. y Pickton, D. (1999). Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing Communications*, 5(2), 97-106.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600-616.
- Hausman, A. y Stock, J.R. (2003). Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 56(8), 681-686.
- Hawkins, J., Bulmer, S. y Eagle, L. (2011). Evidence of IMC in social marketing. *Journal of Social Marketing*, 1(3), 228-239.
- Heart, T., Pliskin, N., Schechtman, E. y Reichel, A. (2001). Information technology in the hospitality industry: The Israeli scene and beyond. *Information Technology & Tourism*, 4(1), 41-64.
- Hemmasi, M., Strong, K. y Taylor, S. (1994). Measuring service quality for planning and analysis in service firms. *Journal of Applied Business Research*, 10(4), 24-34.
- Hennessey, S.M., Yun, D., MacDonald, R., y MacEachern, M. (2010). The effects of advertising awareness and media form on travel intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 217-243.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. y Gremler, D.D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.

- Hennig-Thurau, T. y Klee, A.U. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14 (8), 737-765.
- Heo, J.K., Jogaratnam, G. y Buchanan, P. (2004). Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (1), 39-53.
- Heung, V.C., Zhang, H. y Jiang, C. (2008). International franchising: Opportunities for China's state-owned hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 368-380.
- Hewling, A. (2005). Culture in the online class: Using message analysis to look beyond nationality-based frames of reference. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 (1), article 16. <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue1/hewling.html>.
- Heymann, K. (1992). Quality management: A ten-point model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (5), 51-60-
- Hiscock, J. (2001, 1 de marzo). Most trusted brands. *Marketing*, 32-33.
- Hitt, L. y Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value. *MIS Quarterly*, 20 (2), 121-142.
- Ho, K., Jacobs, L. y Cox, J. (2003). Go away! Don't bother me! I don't want your money!. *Journal of Services Marketing*, 17 (4), 379-392.
- Hočevar, N., Žabkar, V. y Mumel, D. (2007). Učinci sudjelovanja vrhovnog menadžmenta u integriranoj marketinškoj komunikaciji. Effects of top management involvement in integrated marketing communications. *Tržište-Market*, 19 (2), 159-171.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- Hofstede, G. y Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 23-33.
- Hope, C.A. (2004). The impact of national culture on the transfer of “best practice operations management” in hotels in St. Lucia. *Tourism Management*, 25 (1), 45-59.
- Horng, J.S., Liu, C.H.S., Chiu, H.Y. y Tsai, C.Y. (2012). The role of international tourist perceptions of brand equity and travel intention in culinary tourism. *The Service Industries Journal*, 32 (16), 2607-2621.
- Hornik, S. y Tupchiy, A. (2006). Culture's impact on technology mediated learning: the role of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Global Information Management*, 14 (4), 31-56.
- House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
- Hoyer, W. y Brown, S. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common repeat purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17 (2), 141-149.
- Hsieh, A.T. y Chang, J. (2005). The different response to hotels' endorsement advertising by Taiwanese and American tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19 (4), 41-54.
- Hsieh, A.T. y Tsai, C.W. (2009). Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3 (1), 54-69.
- Hsu, C.H.C., Oh, H. y Assaf, A.G. (2012). A customer-based brand equity model for upscale hotels. *Journal of Travel Research*, 51 (1), 81-93.

- Hsu, T.H., Hung, L.C. y Tang J.W. (2012). An analytical model for building brand equity in hospitality firms. *Annals for Operations Research*, 195 (1), 355-378.
- Hu, M.L., Horng, J.S. y Sun, Y.H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41-50.
- Hudson, S. (2008). *Marketing for tourism and hospitality. A global perspective* (2^a ed.). London, EN: Sage.
- Huh, H.J., Kim T. y Law, R. (2009). A comparison of competing theoretical models for understanding acceptance behavior of information systems in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 121-134.
- Hung, J.Y., Lin F.L. y Yang W.G. (2012). Developing experience-based luxury brand equity in the luxury resorts hotel industry. *Global Journal of Business Research*, 6 (4), 45-58.
- Huo, Y. (1998). Information technology and the performance of the restaurant firms. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22 (3), 239-251.
- Hyun, S.S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 251-267.
- Hyun, S.S. y Kim, W. (2011). Dimensions of brand equity in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (4) 429-437.
- Imrie, R. y Fyall, A. (2000). Customer retention and loyalty in the independent mid-market hotel sector. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 7 (3), 39-54.
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y posmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Inman, J.J. (2001). The role of sensory-specific satiety in attribute-level variety seeking. *Journal of Consumer Research*, 28 (1), 105-120.

- INTECO – Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (2008). *Guía legal sobre las redes sociales, menores de edad y privacidad en la red*. Observatorio de la seguridad de la información. Recuperado el día 12 de diciembre de 2012 de: http://www.inteco.es/Seguridad/Observatorio/area_juridica/Guias_Legales/guia_redes_menores.
- Irmscher, M. (1993). Modelling the brand equity concept. *Marketing and Research Today*, 21 (2), 102-110.
- Irvine, W. y Anderson, A.R. (2008). ICT (information communication technology), peripherality and smaller hospitality businesses in Scotland. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (4), 200-218.
- 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), 23-37.
- Itami, H. y Roehl. T.W (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Izquierdo, A., Martínez, M.P. y Jiménez, A. (2010). Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: Análisis de la compra de servicios online. *Innovar*, 20 (36), 173-186.
- Jang, S.S., Hu, C. y Bai, B. (2006). A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance. *Tourism and Hospitality Research*, 6 (4), 241-250.
- Jansen-Verbeke, M. (1996). Cross-cultural differences in the practices of hotel managers: A study of Dutch and Belgian hotel managers. *Tourism Management*, 17 (7), 544-548.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5) 951-995.

- Jaume Mayol J. y Tudurí Vila, A. (2008). *Índice de madurez tecnológica en el sector hotelero*. Actas del “VII. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” *Turitec* 2008, 25-26 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2008/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L03_A05.pdf.
- Jayawardena, C. y Haywood, K.M. (2003.) International hotel managers and key Caribbean challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3), 195-198.
- Jensen, M.B. y Jepsen, A.L. (2008). Online marketing communications: Need for a new typology for IMC?. *Journal of Website Promotion*, 2(1), 19-35.
- Johns, N., Henwood, J. y Seaman, C. (2007). Culture and service predisposition among hospitality students in Switzerland and Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (2), 146-158.
- Johns, N. y Tyas, P. (1996). Use of service quality gap theory to differentiate between food-service outlets. *The Service Industries Journal*, 16 (3), 321-346.
- Jones, P. y Hamilton, D. (1992). Yield management: Putting people in the big picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (1), 89-95.
- 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. (2006). La comunicación integral de marketing: Análisis del fenómeno desde una perspectiva teórico-práctica. *Investigación y Marketing*, (90), 12-19.
- 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 día 9 de marzo de 2009 de <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006cp/Materiali/Paper/Fr/JimenezCastilloSanchezPerezGazquezAbad.pdf>.
- Jones, P. (1999). Operational issues and trends in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (4), 427-442.

- Jones, G. y George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Jones, D.L. y McCleary, K.W. (2004). A model for assessing cultural impacts on inter-national buyer-seller relationships for key accounts of hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (4), 425-443.
- Jones, D.L. y McCleary, K.W. (2007). Expectations of working relationships in inter-national buyer-seller relationships: Development of a relationship continuum scale. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12 (3), 181-202.
- Jones, T.O. y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), 89-99.
- Jones, T. y Taylor, S.F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21 (1), 36-51.
- Joseph, M., McClure, C. y Joseph, B. (1999). Service quality in the banking sector: The impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (4), 182-191.
- Jung, J. y Sung, E.Y. (2008). Consumer-based brand equity. Comparisons among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (1), 24-35.
- Juwaheer, T.D. (2004). Exploring international tourists' perceptions by using a modified SERVQUAL approach – A case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14 (5), 350-364.
- Kamakura, W.A. y Russell, G.J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 9-22.
- Kandampully, J. y Hu, H.H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (6), 435-443.

- 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), 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), 3-25.
- Kanengoni, H. (2011). The usefulness of measurement equivalence in psychological evolution: A meta-analysis. *African Journal of Business Management*, 5(24), 10038-10043.
- Kapferer, J.N. (1994). *Strategic brand management*. New York, NY: Free Press.
- Karatepe, O.M., Avci, T. y Tekinkus, M. (2005). Measuring marketing culture - A study of frontline employees in Turkish Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 33-47.
- Kardaras, D., Karakostas, B. y Papathanassiou, E. (2003). The potential of virtual communities in the insurance industry in the UK and Greece. *International Journal of Information Management*, 23(1), 41-53.
- Kaya, E. y Azaltun, M. (2012). Role of information systems in supply chain management and its application on five-star hotels in Istanbul. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 138-146.
- Kayaman, R. y Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: Evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, 17(1), 92-109.
- Kazoleas, D., Kim, Y. y Moffitt, M.A. (2001). Institutional image: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 205-216.
- Keil, M., Tan, .C.Y., Wei, K.K., Saarinen, T., Tuunainen, V. y Wassenaar, A. (2000). A cross cultural study on escalation of commitment behavior in software product. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325.

- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communications programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 819-847.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2007). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3^a ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155.
- Kerr, G. y Drennan, J. (2010). Same but different – Perceptions of integrated marketing communications among marketing communication partners in Australia. *Journal of Promotion Management*, 16(1), 6-24.
- Kerr, G., Schultz, D., Patti, C. y Kim, I. (2008). An inside-out approach to integrated marketing communication. An international analysis. *International Journal of Advertising*, 27(4), 511-548.
- Kersten, G.E., Koeszegi, S.T. y Vetschera, R. (2003). The effects of culture in computer-mediated negotiations. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 5(2), 1-28.
- Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb, HR: Opinio d.o.o.
- Khan, M. (2003). ECOSERV- Ecotourists' quality expectations. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 109-124.

- Kiely, M. (1993, abril). Integrated marketing: Starting out. *Marketing* (Australia).
- Kim, W.G. y Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4), 321-338.
- Kim, W.G., Han, J.S. y Lee, E. (2001). Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (3), 272-288.
- Kim, I., Han, D. y Schultz, D.E. (2004). Understanding the diffusion of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 31-45.
- Kim, J. y Hardin, A. (2010). The impact of virtual worlds on word-of-mouth: improving social networking and servicescape in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (7), 735-753.
- Kim, W.G., Jin-Sun, B. y Kim, H.J. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (2), 235-254.
- Kim, W.G. y Kim, H.B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity: Investigating the relationship between brand equity and firms' performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (2), 115-131.
- 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), 549-560.
- Kim, H.B., Kim, W.G. y An, J.A. (2003). The effect of customer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Customer Marketing*, 20 (4), 335-351.
- Kim, T.G., Lee, J.H. y Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29 (3), 500-513.
- Kim, W. y Ok, C. (2009). The effects of relational benefits on customers' perception of favorable inequity, affective commitment, and repurchase intention in full-service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (2), 227-244.

- Kimpakorn, N. y Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24 (5), 378-388.
- Kirchner, K. (2003). *Integrierte unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische bestandsaufnahme und eine analyse amerikanischer großunternehmen*. Wiesbaden, DE: Westdeutscher Verlag.
- Kitchen, P.J. (2005). New paradigm – IMC – under fire. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 15 (1), 72-80.
- Kitchen, P.J., Brignell, J., Li, T. y Jones, G.S. (2004a). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 19-30.
- Kitchen, P.J., Kim, I. y Schultz, D.E. (2008). Integrated marketing communications: Practice leads theory. *Journal of Advertising Research*, 48 (4), 531-546.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D.E. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39 (1), 21-38.
- Kitchen, P. y Schultz, D.E. (2000). A response to “Theoretical concept or management fashion?”. *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 17-21.
- 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.
- Kitchen, P.J., Schultz, D.E., Kim, I., Han D. y Li, T. (2004b). Will agencies ever “get” (or understand) IMC?. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1417-1436.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24 (1), 7-34.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27 (1), 133-160.

- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 years after: A second look at IMC definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1 (2), 7-12.
- Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. En D. Lerner y H.D. Lasswell (Eds.). *The policy sciences* (86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kneeland, C. (2000). Defining IMC: Voices in time. *Journal of Integrated Communications* (special edition).
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. y Yokoyama, F. (1990). The service scoreboard: A service quality measurement tool for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 14 (2), 413-420.
- Konečnik, M. (2006). Croatian-based brand equity for Slovenia as a tourism destination. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe*, 8 (1), 83-108.
- Konečnik, M. y Gartner, W.C. (2007). Customer-based brand equity for a tourism destination. *Annals of Tourism Research*, 34 (2), 400-421.
- Korda, A.P. (2011). Hotel image and guests satisfaction as a source of sustainable competitive advantage. *International Journal of Sustainable Economy*, 3 (1), 92-106.
- Kothari, T., Hu, C. y Roehl, W.S. (2007). Adopting e-procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 886-898.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1997). *Marketing: An introduction* (4^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kozak, M. (2001). Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities. *Tourism Management*, 22 (4), 391-401.

- Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management*, 23 (3), 221-232.
- Kulluvaara, C. y Tornberg, J. (2003). *Integrated marketing communication and tourism. A case study of Icehotel*. Tesis de licenciatura. Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå University of Technology, Suecia.
- Kumar, U., Kumar, V. y de Grosbois, D. (2008). Development of technological capability by Cuban hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 12-22.
- Kumar, V. y Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80 (4), 317-330.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction and behavioral intentions. A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19 (3), 308-331.
- Ladhari, R. (2012). The lodging quality index: An independent assessment of validity and dimensions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4), 628-652.
- Lam, T., Chob, V. y Qu, H. (2007). A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 49-65.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122-140.
- Laroche, M. y Parsa, H.G. (2000). Brand management in hospitality: An empirical test of the brisoux-laroche model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (2), 200-222.
- Lassar, W., Mittal, B. y Sharma, A. (1995). Measuring consumer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 4-11.
- 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.

- Law, R. y Hsu C.H.C. (2005). Customers' perceptions on the importance of hotel web site dimensions and attributes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 493-503.
- Law, R. y Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170-180.
- LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996). An examination of the factors that signal hotel image to travelers. *Journal of Vacation Marketing*, 3(1), 32-42.
- 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. The Graduate College. University of Nevada, Las Vegas ProQuest Information and Learning Company: UMI. 141531.
- Lee, S.C. Barker, S. y Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality*, 13(5), 423-432.
- Lee, S. y Connolly, D.J. (2010). The impact of IT news on hospitality firm value using cumulative abnormal returns (CARs). *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 354-362.
- Lee, M. y Cunningham, L.F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-130.
- Lee, H.A., Denizci Guillet, B. y Law, R. (2013). An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.
- Lee, J.W. y Kim, H.B. (2009). Impacts of perception to alliance companies on hotel's brand equity according to the types of vertical integration. *International Journal of Tourism Sciences*, 9(2), 1-21.
- Lee, H.M., Lee, C.C. y Wu, C.C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111.

- 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.
- Lee, K. y Zhao, J. (2003). Japanese travelers' service preferences in US Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14 (2), 67-85.
- Leeman, D. y Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 601-608.
- Leone, R.P., Rao, V.R., Keller, K.L., Luo, A.M., McAlister, L. y Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research*, 9 (2), 125-138.
- Lévy, J. y Lendrevie, J. (1999). Developing trust in commercial web sites: A preliminary approach. Actas de la European Marketing Academy Conference (EMAC), CD-Rom.
- Lewin, J.E. y Johnston, W.J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39 (1), 23-31.
- Lewis, R.C. (1984). The basis of hotel selection. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (1), 54-69.
- Lewis, R.C. (1985). Getting the most from marketing research (Part V). Predicting hotel choice: The factors underlying perception. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (4), 82-96.
- Li, T. y Kitchen, P.J. (2005). Perceptions of integrated marketing communication: A Chinese ad and PR agency perspective. *International Journal of Advertising*, 24 (1), 51-78.
- Li, L., Lee, H.A. y Law, R. (2012). Technology-mediated management learning in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 451-457.
- Light, L. (1990). Point of view: Advertising and the law of dominance. *Journal of Advertising Research*, 30 (4), 49-52.

- Lim, J. y Yang, Y.P. (2007). Enhancing negotiators' performance with computer support for pre-negotiation preparation and negotiation: An experimental investigation in an east asian context. *Journal of Global Information Management*, 15 (1), 18-42.
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29 (3), 458-468.
- Liu, R.R. y McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: An empirical examination. *Journal of consumer marketing*, 18 (1), 54-74.
- Lockwood, A. y Jones, P. (1989). Creating positive service encounters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (4), 44-50.
- Low, G.S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40 (3), 27-39.
- Low, G.S. y Lamb Jr. C.W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product and Brand Management*, 9 (6), 350-368.
- Lu, Y.C. (2009). The effect of IMC on brand image of laptops/notebooks. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 15 (1), 208-215.
- Luck, E.M., Beaton, J. y Moffatt, J.J. (2010) *The social media (r)evolution: Obama's political campaign*. "Global Marketing Conference" Proceedings, 9-12 de septiembre, Tokio, Japón.
- Luck, D. y Lancaster, G. (2003). E-CRM: Customer relationship marketing in the hotel industry. *Managerial Auditing Journal*, 18 (3), 213-231.
- Luck, E. y Moffatt, J. (2009). IMC – Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, 15 (5), 311-325.
- Lusch, R.F. y Harvey, M.P. (1994). Opinion: The case for an off-balance-sheet controller. *Sloan Management Review*, 35 (2), 101-105.

- Ma, J.X., Buhalis, D. y Song, H. (2003). *ICTs and Internet adoption in China's tourism industry. International Journal of Information Management, 23* (6), 451-467.
- Maddox, K. (2001). Shop turns to collaboration tool. *B to B, 86* (13), p. 10.
- 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), 69-80.
- Magnini, V.P. (2009a). An exploratory investigation of the real-time training modes used by hotel expatriates. *International Journal of Hospitality Management, 28* (4), 513-518.
- Magnini, V.P. (2009b). The influence of national culture on the strategic use of salesperson pricing authority: A cross-country study within the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 28* (1), 173-176.
- Magnini, V.P. y Ford, J.B. (2004). Service failure recovery in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16* (5), 279-286.
- Magnini, V.P., Honeycutt Jr.E.D. y Hodge, S.K. (2003). Data mining for hotel firms: Use and limitations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44* (2), 94-105.
- Mahmood, M. y Mann, G. (1993). Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study. *Journal of Management Information Systems, 10* (1), 97-122.
- Malik, M.E y Naeem, B. (2011). Interrelationship between customer based brand equity constructs: Empirical evidence from hotel industry of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3* (4), 795-804.
- Manes, G. (2003). The tetherless tourist: Ambient intelligence in travel and tourism. *Information Technology & Tourism, 5* (4), 211-220.

- Manzur, L. y Jogaratnam, G. (2006). Impression management and the hospitality service encounter: cross-cultural differences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20 (3/4), 21-32.
- Martín, D. (1999). Las tecnologías de la información y el turismo. *Estudios Turísticos*, (142), 3-24.
- Martin, G.S. y Brown, T.J. (1990). In search of brand equity: The conceptualization and measurement of the brand impression construct. En T.L. Childers et al. (Eds.). *Marketing theory and applications* (431-438), Chicago, IL: American Marketing Association.
- Martínez, J., Majó, J. y Casadesús, M. (2006). *El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero*. Actas del "VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006, 18-20 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de <http://www.uhu.es/560000040/docs/Art-T08.pdf>.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2004). Servicio al cliente en la cadena de suministro: Efecto de la adopción del EDI. *Revista de Economía y Empresa*, 51 (21), 75-94.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid, ES: Síntesis.
- Mattila, A.S. (1999). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*, 1 (3), 250-261.
- Mattila, A.S. (2000). The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (2), 263-273.
- Mattila, A.S. (2001a). Emotional bonding and restaurant loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (6), 73-79.
- Mattila, A.S. (2001b). The impact of relationship type on consumer loyalty in a context of service failure. *Journal of Service Research*, 4 (2), 91-101.
- Mattila, A.S. (2006). How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs). *Cornell Hospitality Quarterly*, 47 (2), 174-181.

- Mattila, A. y Choi, S. (2006). A cross-cultural comparison of perceived fairness and satisfaction in the context of hotel room pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (1), 146-153.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mazanec, J.A. (1995). Positioning analysis with self-organizing maps: An exploratory study on luxury hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (6), 80-95.
- 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), 123-143.
- McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2008). Investing in IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review*, 46 (3), 98-107.
- McArthur, D.N. y Griffin, T. (1997). A marketing management view of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 37 (5), 19-26.
- McGoon, C. (1999). Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World*, 16 (1), 15-19.
- McGrath, J.M. (2005). A pilot study testing aspects of the integrated marketing communications concept. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 191-214.
- McGrath, J.M. (2010). Using means-end analysis to test integrated marketing communications effects. *Journal of Promotion Management*, 16 (4), 361-387.
- McKim, B. (2002). The difference between CRM and database marketing. *Journal of Database Marketing*, 9 (4), 371-375.
- Medina, D.R., Garcia, J.M. y Medina, R.D. (2002). Building the valuable connection: Hotels and travel agents. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (3), 46-52.
- Mei, A.W.O., Dean, A.M. y White, C.J. (1999). Analyzing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9 (2), 136-143.

- Menéndez, J.M., Torres, E. y Valdés, L. (2006). *Internet como medio de información y de reserva en los alojamientos colectivos de Asturias: Análisis según el tipo de establecimiento*. Actas del "VI. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec 2006*, 18-20 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/actas.htm>.
- Merrilees, B. y Fry, M. L. (2002). Corporate branding: A framework for e-retailers. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 213-225.
- Mick, D.G. y Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognisance, emotions and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, 25 (2), 123-143.
- Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology and Tourism*, 6 (2), 141-152.
- MINT - Ministerio de Turismo de Croacia (2011). *ECTAA to promote Croatia as destination of the year*. Recuperado el día 06 de mayo de 2011 de <http://www.mint.hr/print.aspx?id=6864>.
- MINT - Ministerio de Turismo de Croacia (2012). *Listado de objetos turísticos categorizados, hoteles, campos y marinas en Croacia*. Recuperado el día 08 de julio de 2012 de <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505>.
- Mohsin, A., Hussain, I. y Khan, M.R. (2011). Exploring service quality in luxury hotels: Case of Lahore, Pakistan. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 16 (2), 296-303.
- Mohsin, A. y Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 160-173.

- Moliner Velázquez, B., Gil Saura, I. y Ruiz Molina, M.E. (2009). La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos. *Cuadernos de Administración*, 22 (39), 75-98.
- Moller, K. y Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16 (1/3), 29-54.
- Money, R.B., Gilly, M.C. y Graham, J.L. (1998). Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the United States and Japan. *Journal of Marketing*, 62 (4), 76-87.
- Moorman, C., Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992). Relationship between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moriarty, S.E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39 (3), 38-44.
- Moreno-Gil, S, Martín-Santana, J.D. y de León-Ledesma (2012). Factores determinantes del éxito para entender la imagen de un alojamiento turístico. Un estudio empírico en Islas Canarias. *Innovar* 22 (44), 139-152.
- Morosan, C. y Jeong, M. (2008). Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 284-292.
- Morrison, A. M., Taylor, S., Morrison, J. y Morrison, A. D. (1999). Marketing small hotels on the world wide web. *Information Technology & Tourism*, 2 (2), 97-113.
- Motameni, R. y Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: A global perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 7(4), 275-290.

- Mulder, D. (2007). *Driving integrated marketing communication home for organizational effectiveness*. "Communications, Civics, Industry – ANZCA2007 Conference" Proceedings. Recuperado el 21 de octubre de 2010 de <http://www.latrobe.edu.au/ANZCA2007/proceedings/Mulder.pdf>.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 85-101.
- Murphy, J., Oлару, D., Schegg, R. y Frey, S. (2003). The bandwagon effect: Swiss hotels' website and e-mail management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (1), 71-87.
- Nadiri, H. y Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 469-480.
- Nakata, C. y Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, 60 (1), 61-72.
- Nam, J., Ekinci, Y. y Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1009-1030.
- 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. (2009a). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: Una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25 (3), 35-57.
- Navarro, A., Sicilia, M. y Delgado-Ballester, E. (2009b). Integrated marketing communications. Effects of advertising-sponsorship strategic consistency
- Nel, J.D.W., North, E.J., Myburg, T. y Hern, L. (2009). A comparative study of customer-based brand equity across selected South African hotels. *International Retail and Marketing Review*, 5 (1), 15-24.

- Ngai, E.W. T., Heung, V. C. S., Wong, Y.H. y Chan, K.Y. (2007). Consumer complaint behavior of Asians and non-Asians about hotel services. An empirical analyses. *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), 1375-1391.
- Nicholls, J. A. F., Gilbert, G. R. y Roslow, S. (1998). Parsimonious measurement of customer satisfaction with personal service and the service setting. *Journal of Consumer Marketing*, 15 (3), 239-253.
- Nomen, E. (1996). Activos intangibles y política de empresa. *Harvard Deusto Business Review*, (71), 21-26.
- Norjaya, M.Y., Mohd N.N. y Osman, M. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity?. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (1), 38-48.
- Norton, G. (2010). Croatia: Tourism investment crucial to economic recovery. *Euromoney*, Junio. Recuperado el día 11 de abril de 2011 de <http://www.euromoney.com/Article/2582757/Croatia-Tourism-investment-crucial-to-economic-recovery.html>.
- Nowak, G. y Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communication's phenomenon: An examination of its impact on advertising and its implications for advertising research. *The Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16 (1), 49-66.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed). New York, NY: McGraw Hill.
- O'Connor, P. (2008). Managing hospitality information technology in Europe: Issues, challenges and priorities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17(1), 59-77.
- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754-772.
- O'Neill, J.W. (1997). An interorganizational macroculture: The case of all-suite hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21 (2), 98-110.

- O'Neill, J.W., Beauvais, L.L. y Scholl, R.W. (2004). Strategic issues and determinant factors of an interorganizational macroculture in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (4), 483-506.
- Oak, S. y Dalbor, M.C. (2010). Do institutional investors favor firms with greater brand equity? An empirical investigation of investments in US lodging firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (1), 24-40.
- Oberoi, U. y Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: Towards an empirically based model. *Service Industries Journal*, 10 (4), 700-721.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información - Entidad Pública Empresarial Red.es (2007a). *Diagnóstico tecnológico del sector de turismo rural*. Recuperado el día 7 de mayo de 2011 de http://www.conocimientoytecnologia.org/pdf/gestion_conocimiento/orsi/estudios_actualidad/8_diag_trural_2007.pdf.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información - Entidad Pública Empresarial Red.es (2007b). *Diagnóstico tecnológico del sector hotelero*. Recuperado el día 7 de mayo de 2011 de <http://www.ontsi.red.es/empresas/articulos/id/434/diagnostico-tecnologico-del-sector-hotelero-junio-2006.html>.
- Ogden, J.R. (1998). *Developing a creative and innovative integrated marketing communications plan. A working model*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Oh, H. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgements: The case of an upscale hotel. *Tourism Management*, 24 (4), 397-399.
- Oh, H., Jeong, M. y Baloglu, S. (2013). Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels. *Journal of Business Research*, 66 (6), 692-699.
- Olatunji, R.W. (2010). Adoption of integrated marketing communication strategies by advertising agencies in Nigeria. En E. Kaynak y T.D. Harcar (Eds). *Critical issues in global business: lessons from the past, contemporary concerns and future trends*. Book Series: Advances in Global Management Development. Volume: 19, 350-353.

- Oliveira-Castro, J.M., Foxall, G.R., James, V.K., Pohl, R.H.B.F., Dias M.B. y Chang, S.W. (2008). Consumer-based brand equity and brand performance. *The Service Industries Journal*, 28(4), 445-461.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 33-44.
- Olsen, M.D. y Connolly, D.J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 30-40.
- Olsen, M.D., West, J. y Tse, E. (1998). *Strategic management in the hospitality industry* (2^a ed). New York, NY: John Wiley & Sons.
- OMT – Organización Mundial del Turismo. (2011). *Tourism highlights, 2011 edition*. Recuperado el día 10 de febrero de 2012 de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf.
- ONTIT – Observatorio Nacional del Turismo de Italia. (2012). *Rapporto sul turismo*. Recuperado el día 02 de febrero de 2013 de http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2012-07-01_02836.pdf.
- Ordiz Fuertes, M. y Pérez-Bustamante Ilander, G. (2000). Creación de valor en la empresa a través de las tecnologías de la información y la comunicación. *Esic Market*, (102), 151-164.
- Ortiz Rivera, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 15 (2), 59-81.

- Osman, H., Hemmington, N. y Bowie, D. (2009). A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (3), 239-250.
- Palmer, J.W. y Markus, M.L. (2000). The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing. *Information Systems Research*, 11 (3), 241-259.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U. y Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector analysis programs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (81), 54-60.
- Pappu, R., Quester, P.G., Cooksey, R.W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement - empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 143-154.
- Pappu, R., Quester, P.G. y Cooksey, R.W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6) 696-717.
- Paraskevas, A. y Buhalis, D. (2002). Outsourcing IT for small hotels : The opportunities and challenges of using application service providers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 27-39.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1993). Research note: More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69 (1), 140-147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994a). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994b). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Park, C. y Lessig, P. (1981). Familiarity and its impact on consumer decision biases and heuristics. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 223-231.
- Peltier, J., Schibrowsky, J. 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), 93-115.
- Penn, J.M. y Mooney, S. (1986). Cross-cultural negotiations in the hospitality industry: The Japanese market. *International Journal of Hospitality Management*, 5(4), 205-208.
- 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), 44-57.
- Petrić, L. (2012). Croatian tourism development model – Anatomy of an un/sustainability. En C. Ghenai (Ed.). *Sustainable Development/Book 3* (119-146), ISBN 979-953-307-650-7.
- Pettegrew, L.S. (2001). If IMC is so good, why isn't it being implemented? Barriers to IMC adaptation in corporate America. *Journal of Integrated Communications*, 7. Recuperado el día 21 de octubre de 2010 de <http://web3.cas.usf.edu/main/depts/com/pettegrew/imc.pdf>.
- Phelps, J. y Johnson, E. (1996). Entering the quagmire: Examining the “meaning” of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 159-172.
- Piccoli, G. (2004). Making IT matter: A manager's guide to creating and sustaining competitive advantage with information systems. *CHR Reports*, 4(9), 1-21.

- Piccoli, G. (2008). Framework for evaluating the business value of customer data in hospitality. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17(1/2), 4-29.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. y Alvarez, R. (2003). Customer relationship management - A driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), 61-73.
- Pickton, D. y Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Pickton, D. y Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications* (2ª ed.). New York, NY: Prentice-Hall.
- Pickton, D. y Hartley, B. (1998). Measuring integration: An assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17 (4), 447-465.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. y Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
- Pike, S. y Scott, N. (2009). Vrijednost marke destinacije kod lokalne zajednice – Mogući izvor konkurentske prednosti za organizacije koje upravljaju destinacijama: Slučaj Brisbanea, Australija. Destination brand equity among the host community – A potential source of competitive advantage for DMOs: The case of Brisbane, Australia. *Acta turistica*, 21 (2), 123-250.
- Pilotta, J.J., Schultz, D.E., Drenik, G. y Rist, P. (2004). Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning. *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (3), 285-292.
- Pizam, A. (1993). *Managing cross-cultural hospitality enterprises. The International hospitality industry: Organizational and operational issues*. New York, NY: John Wiley.
- Pizam, A. y Jeong, G. H. (1996). Cross-cultural tourist behaviour: Perceptions of Korean tour guides. *Tourism Management*, 17(4), 227-286.

- Pizam, A. y Milman, A. (1993). Predicting satisfaction among first time visitors to a destination by using the expectancy disconfirmation theory. *International Journal Hospitality Management*, 12 (2), 197- 209.
- Powell, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 119-134.
- Prakash Vel, K. y Sharma, R. (2010). Megamarketing an event using integrated marketing communications: The success story of TMH. *Business Strategy Series*, 11 (6), 371-382.
- Praničević Garbin, D. (2008). *The effects of Intranet, Internet and Extranet on performance in hospitality industry: A case of Split region*. "An Enterprise Odyssey: Tourism - Governance and Entrepreneurship International Conference" Proceedings, 11-14 de junio, Cavtat, Croacia.
- 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), 22-31.
- Pritchard, R.M.O. (2006). British and German education students in a shifting scenario. *Higher Education Management and Policy*, 18 (3), 1-23.
- Pritchard, M. y Howard, D.R. (1997): The loyal traveler: Examining a typology of service patronage. *Journal of Travel Research*, 35 (4), 2-10.
- Punj, G.N. y Hillyer, C.L. (2004). A cognitive model of customer-based brand equity for frequently purchased products: Conceptual framework and empirical results. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1/2), 124-131.
- Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15 (6), 509-538.
- Qureshi, I. y Compeau, D. (2009). Assessing between group differences in IS research - A comparison of covariance and component based SEM. *MIS Quarterly*, 33 (1), 197-214.

- Rai, A., Patnayakuni, R. y Patnayakuni, N. (1997). Technology investment and business performance. *Communication of the ACM*, 40(7), 89-97.
- Rajh, E. y Ozretić Došen, Đ. (2009). The effects of marketing mix elements on service brand equity. *Ekonomika istraživanja*, 22(4), 69-82.
- Ramzi, A.R.M. y Badaruddin, M. (2010). Customer loyalty and the impacts of service quality: The case of five star hotels in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(13), 886-892.
- Ranby, D. (1995, septiembre). The loyalty scheme panacea. *Insights*, 49-52.
- Rapp, S. y Collins, T. (1990). *The great marketing turn-around: The age of the individual and how to profit from it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ratnatunga J. y Ewing, M.T. (2005). The brand capability value of integrated marketing communication (IMC). *Journal of Advertising*, 35(4), 25-40.
- Real, J.C., Roldán, J.L. y Leal, A. (2012). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x.
- Reichheld, F.F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Reichheld, F.F. y Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reid, M. (2002). Building strong brands through the management of integrated marketing communications. *International Journal of Wine Marketing*, 14(3), 37-52.
- Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communications (IMC) actions and outcomes. *Journal of Advertising*, 34(4), 41-54.

- Reid, M., Luxton, S. y Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23.
- Riegner, C. (2007). Word of mouth on the web: The impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions. *Journal of Advertising Research*, 47 (4), 436-447.
- Reino, S., Frew, A.J. y Albacete-Sáez, C. (2011). ICT adoption and development: Issues in rural accommodation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2 (1), 66-80.
- Ries, A. y Trout, J. (1999). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid, ES: McGraw-Hill.
- Rivera, P. (2009, 1 de mayo). Gestión inteligente de la información. *Cinco Días*.
- Rodríguez Antón, J.M., Alonso Almeida, M.M., Celemín Pedroche, M.S. y Rubio Andrada, D.L. (2008). *La aplicación de sistemas expertos para el aprendizaje organizacional en los hoteles de cinco estrellas de la Comunidad de Madrid*. Actas del "VII. Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec 2008*, 25-26 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2008/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L08_A15.pdf.
- Rodríguez Ardura, I. (2007). La comunicación de marketing integrada. En I. Rodríguez (Coord.), *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing* (pp. 19-81). Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez del Bosque, I., Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1992). Evolución de la imagen bancaria. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (2), 33-46.
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: Una comparación entre teorías culturales. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, (99), 9-33.

- Ros, M. y Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 69, 69-88.
- Roth, M.S. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, 32 (2), 163-175.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 (4), 651-665.
- Round, D. y Roper, S. (2012). Exploring consumer brand name equity: Gaining insight through the investigation of response to name change. *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), 938-951.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *The Academy of Magement Review*, 23 (4), 393-404.
- Roy, D.P. y Cornwell, T.B. (2004). The effects of consumer knowledge on responses to event sponsorships. *Psychology & Marketing*, 21 (3), 185-198.
- Roznowski J.L., Daugherty, T. y Reece, B.B. (2002b). Marketing communication practitioners' perceptions of IMC. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13 (Winter), 448-453.
- Roznowski J.L., Reece, B.B. y Daugherty, T. (2002a). An exploratory study of marketing communication practitioners' embracement of and satisfaction with IMC. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13 (Summer), 367-373.
- Ruiz Díaz, M.A. y Pardo Merino, A. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid, ES: McGraw Hill - Interamericana de España.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Berenguer Contrí, G. (2009a). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: Una comparativa intersectorial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1), 95-108.

- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Moliner-Velázquez, B. (2010a). Information and communication technologies in rural hotels. *International Journal of Sustainable Economy*, 2(1), 1-15.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Moliner-Velázquez, B. (2010b). The role of information technology in relationships between travel agencies and their providers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(2), 144-162.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Moliner Velázquez, B. (2011a). Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels. *Service Business*, 5(1), 1-12.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Servera Francés, D. (2009b). Implicaciones de la intensidad tecnológica y la calidad de servicio logístico en el comercio minorista. *Boletín económico de ICE*, (2957), 55-70.
- Ruiz-Molina, M.E., Gil-Saura, I. y Šerić, M. (2011b). *El uso de las TIC en destinos turísticos consolidados y emergentes: Un análisis comparativo en hoteles*. Actas del "XXIII. Congreso nacional de marketing - AEMARK", 14-16 de septiembre, Castellón, España.
- 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*. En prensa.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I., Šerić, M., Cherubini, S. y Pattuglia, S. (2012). *La inversión en tecnologías de la información y de la comunicación desde la perspectiva del hotel y del cliente: Un análisis para los hoteles de categoría superior*. Actas del "XI. International Marketing Trends Conference", 19-21 enero, Venecia, Italia.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice and post-hire consequences: A call for new research directions. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (89-107), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Ryssel, R., Ritter, T. y Gemünden, H.G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.
- Saavedra Torres, J.L. (2004). Capital de marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(24), 508-528.
- Sage, C. (1985). Cornering the Japanese market. *Tourism Management*, 6 (4), 301-303.
- Sahadev, S. e Islam, N. (2005). Why hotels adopt ICTs: A study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 391-401.
- Salegna, G.J. y Goodwin, S.A. (2005). Consumer loyalty to service providers: An integrated conceptual model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18(1), 51-67.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal*, 11 (3), 324-343.
- San Martín, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1), 201-224.
- Sánchez Ollero, J.L. y Corró Martín, C.A. (2002). Aplicación del análisis Delphi al estudio del impacto de las nuevas tecnologías sobre las necesidades de cualificación en el sector hostelero andaluz. Actas del "IV. Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2002. 23-25 de octubre, Malaga, España. Recuperado el día 15 de septiembre de 2010 de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec/actas/2002/27.pdf>.
- 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), 67-89.

- Sancho, A. (2004). Innovación, especialización, diversidad y competitividad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. Documento de trabajo. Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència. Generalitat Valenciana. Recuperado el día 8 de julio de 2011 de <http://www.uv.es/sancho/generalitati+d.pdf>.
- Santomà, R. (2004). *Comparación en el uso del e-mail y del equipamiento en TIC entre Hoteles de Barcelona, París, Londres, Berlín y Roma*. Actas del "V. Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" *Turitec 2004*. Recuperado el día 15 de septiembre de http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2004/docs/actas_turitec_pdf/10.pdf.
- 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), 45-76.
- Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. (8ª ed). Mexico, MX: Prentice Hall.
- Schultz, D.E. (1993a, 18 de enero). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27(2), p.17
- Schultz, D.E. (1993b). Integration helps you plan communications from outside-in. *Marketing News*, 27(6), 12.
- Shultz, D.E (1994). Trying to determine ROI for IMC (Part 1). *Marketing News*, 28(1), p. 18.
- Schultz, D.E. (1996). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, 37(3), 139-146.
- 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* (325-338). London, EN: Sage.

- Schultz, D.E. (2003). Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century. En D. Iacobucci y B. Calder (Eds.). *Kellogg on integrated marketing* (VII-XXI). New Jersey, NJ: Willey.
- Schultz, D.E. y Kitchen, P.J. (2000). *Communicating globally. An integrated marketing approach*. Chicago, IL: NTC Publishing Group.
- Schultz, D.E. y Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4 (1), 9-26.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. F. (2004). *IMC: The next generation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.L. y Lauterborn, R.F. (1993) *Integrated marketing communications. Putting it together & making it work*. Chicago, IL: NTC Publishing Group.
- Schurr, P.H. y Ozanne, J.L. (1985). Influence on exchange processes: Buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11 (4), 939-953.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim et al. (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (85-119). London, EN: Sage publications.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S.H. y Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (3), 268-290.
- Schwartz, S.H. y Sagie, G. (2000). Value consensus and importance. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31 (4), 465-497.

- Seddighi, H.R., Nutall, M.W. y Theocharous, A.L. (2001). Does cultural background of tourist influence the destination choice? An empirical study with special reference to political instability. *Tourism Management*, 22 (2), 181-191.
- Semenik, R.J. (2002). *Promotion and integrated marketing communications*. Cincinnati, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Servera, D., Arteaga, F., Gil, I. y Gallarza, M. (2009). *Algoritmos PLS en la estimación de modelos causales: Una aplicación al valor logístico*. Actas del "VIII. International Marketing Trends Conference", 16-17 de enero, Paris-Francia.
- Seth, M., Deshmukh, S.G. y Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (22) 9, 913-949.
- Sethuraman, R. y Parasuraman, A. (2005). Succeeding in the big middle through technology. *Journal of Retailing*, 81 (2), 107-111.
- Shapiro, C. y Varian, H. (2000). *Information rules. A strategic guide to the new economy*. Barcelona, ES: Antoni Bosch.
- Sharland, A. (1997). Sourcing strategy: The impact of costs on relationship outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (7), 395-409.
- Sheth, J.N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 590-592.
- Shimp, T.A. (2000). *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications* (5^a ed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press, Hartcourt College Publishers.
- Shimp, T.A. (2003). *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications* (6^a ed.). Cincinnati, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Shimp, T.A. (2007). *Integrated marketing promotions in advertising and promotion* (7^a ed.). Mason, OH: South-Western, Thomson Learning.

- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. New York, NY: Penguin.
- Shoemaker, S. y Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Sigala, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1224-1245.
- Sigala, M. (2012). Web 2.0 and customer involvement in new service development: A framework, cases and implications in tourism. En M. Sigala et al. (Eds.). *Web 2.0 in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases* (25-38). London, EN: Ashgate Publishing Limited.
- Siguaw, J.A. y Enz, C.A. (1999). Best practices in information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 58-71.
- Siguaw, J.A., Enz, C.A. y Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Simon, C.J. y Sullivan, M.W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Sirgy, M.J., Grewal, D., Mangleburg, T.F., Park, J., Chon, K.S., Claiborne, C.B., Johar, J.S. y Berkman, H. (1997). Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence. *Academy of Marketing Science*, 25(3), 229-241.
- Sirirak, S., Islam, N. y Khang, D.B. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance?. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), 34-49.

- Skinner, H. (2005). Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands. *Place Branding*, 1 (3), 299-315.
- Skogland, I. y Siguaw, J.A. (2004). Are your satisfied customers loyal?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 45 (3) 221-234.
- Sledge, S., Miles, A.K. y Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.
- Smith J.W. (1991). Thinking about brand equity and the analysis of customer transactions. En E. Maltz (Ed.). *Managing brand equity: A conference summary* (17-18). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Smith, E. (2000). Defining IMC voices in time. *Journal of Integrated Communications* (special edition).
- Smith, P.R. (2002). *Marketing communications: An integrated approach* (3^a ed.). London, EN: Kogan Page Limited.
- Smith, B.G. (2012). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38 (4), 600-608.
- Snellman, K. y Vihtkari, T. (2003). Customer complaining behaviour in technology-based service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 217-231.
- So, K.K.G y King, C. (2010). When experience matters: building and measuring hotel brand equity. The customers' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 589-608.
- Spotts, H.E., Lambert, D.R. y Joyce, M.L. (1998). Marketing déjà vu: The discovery of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Education*, 20 (3), 210-218.

- Srivastava, R. y Shocker, A.D. (1991). *Brand equity: A perspective on its meaning and measurement*. Documento de trabajo. Marketing Science Institute Working Paper Series, Cambridge, Marketing Science Institute, 91-124.
- Steenkamp, J.B.E.M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*, 18(1), 30-44.
- Steenkamp, J.B.E.M. y Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 25(1), 78-90.
- Stenhouse, L. (1967). *Culture and education*. London, UK: Tomas Nelson & Sons, Ltd.
- Stevens, P., Knutson, B. y Patton, M. (1995). DINESERV: A Tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60.
- Stobart, P. (1989). Alternative methods of brand valuation. En J. Murphy (Ed.). *Brand valuation: Establishing a true and fair view* (23-31). London, EN: The Interbrand Group.
- Sui, J.J. y Baloglu, S. (2003). The role of emotional commitment in relationship marketing: An empirical investigation of a loyalty model for casinos. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 470-489.
- Swain, W.N. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel and how can we measure success?. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 46-65.
- Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2012). ICT, IMC, and brand equity in high-quality hotels of Dalmatia: An analysis from guest perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(8), 821-851.
- Šerić, M., Gil-Saura, I. y Mollá-Descals, A. (2013). Loyalty in high-quality hotels of Croatia: From marketing initiatives to customer brand loyalty creation. *Journal of Relationship Marketing* 12(1), 1-27.
- Tanford, S., Raab, C. y Kim, Y.S. (2011). The influence of reward program membership and commitment on hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), 279-307.

- Tanford, S., Raab, C. y Kim, Y.S. (2012). Determinants of customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 319-328.
- Tasci, A.D.A. y Denizci Guillet, B. (2011). It affects, it affects not: A quasi-experiment on the transfer effect of co-branding on consumer-based brand equity of hospitality products. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 774-782.
- Tauber, E.M. (1988). Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28 (4), 26-30.
- Teas, K.R. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58 (1), 132-139.
- Tellefsen, T. y Thomas, G.P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 23-37.
- Thorp, J. (1998). *DMR's center for strategic leadership the information paradox: Realizing the business benefits of information technology*. Toronto, CA: McGraw-Hill.
- Thorson, E. y Moore, J. (1996). *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tideswell, C. y Fredline, E. (2004). Developing and rewarding loyalty to hotels: The guest's perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (2), 186-208.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24 (8), 745-761.
- Torp, S. (2009). Integrated communications: From one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 190-206.
- Torres, J. (2008). *The community banker's guide to social network marketing*. Libro electrónico recuperado el día 22 de abril de 2012 de <http://socialnetworkbook.com/pdf/cbgsnmv1.pdf>.

- Triandis, H. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51 (4), 407-415.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tsaur, S., Chiu, Y. y Huang, C. (2002). Determinants of guest loyalty to international tourist hotels: A neuronal network approach. *Tourism Management*, 23 (4), 397-405.
- Tsaur, S.H., Lin, C.T. y Wu, C. S. (2005). Cultural differences of service quality and behavioral intention in tourist hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 13 (1), 41-63.
- Tsui, A.S., Nifadkar, S.S. y Ou, A.Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behaviour research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33 (3), 426-478.
- Tung, L. L. y. Quaddus, M.A. (1999). Cultural differences explaining the differences in results in GSS: Implications for the next decade. *Decision Support Systems*, 33 (2), 177-199.
- Tylor, E.B. (1871). *Cultura primitiva*. Madrid, ES: Ayuso.
- Uncles M.D., Dowling G.R. y Hammond, K. (2003). *Customer loyalty and customer loyalty programs*. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 294-316.
- Valverde, J., Liebana-Cabanillas, F.J., Martínez-Fiestas, M. y Porcu, L. (2011). *Comunicación integrada de marketing: Una aplicación empírica en el sector financiero*. Actas del "XXIII. Congreso nacional de marketing – AEMARK, 14-16 de septiembre de 2011, Castellón, España.
- Valverde García, J. y Rodríguez Molina, M.A. (2011). *Barreras para la implantación de la comunicación integrada de marketing en las organizaciones*. Actas del "XXIII. Congreso nacional de marketing – AEMARK", 14-16 de septiembre de 2011, Castellón, España.

- Van Trijp, H.C.M., Hoyer, W.D. e Inman, J.J. (1996). Why switch? Product category level explanations for true variety seeking behavior. *Journal of Marketing Research*, 33 (3), 281-292.
- Vázquez, R., del Río, A.B. e Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: Development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing Management*, 39 (3/4), 351-364.
- Veiga, J.F., Floyd, S. y Dechant, K. (2001). Towards modelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. *Journal of Information Technology*, 16 (3), 145-158.
- Verma, R., Stock, D. y McCarthy, L. (2012). Customer preferences for online, social media, and mobile innovations in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 183-186.
- Vernuccio, M., Ceccotti M. y Pastore, A. (2012). L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, (88), 93-113.
- Villarejo Ramos, A.F. (2001). *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de Marketing*. España, ES: Ceade.
- Von Freymann, J.W. (2010). An IMC process framework for a communications-based services marketing model. *Journal of Promotion Management*, 16 (4), 388-410.
- Wakefield, K.L. y Barnes, J.H. (1996). Retailing hedonic consumption: A model of sales promotion of a leisure service. *Journal of Retailing*, 72 (4), 409-427.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, R.Y. y Kwun, D.J.W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (2), 166-197.
- Wang, C.H., Hsu, L.C. y Fang, S.R. (2009). Constructing a relationship-based brand equity model. *Service Business*, 3 (3), 275-292.

- Wang, Y.C., Hsu, K.C., Hsu, S.H. y Hsieh, P.A.J. (2011). Constructing an index for brand equity: A hospital example. *The Service Industries Journal*, 31 (2), 311-322.
- Wang, Y., Kandampully, J.A., Lo, H.P. y Shi, G. (2006). The roles of brand equity and corporate reputation in CRM: A Chinese study. *Corporate Reputation Review*, 9 (3), 179-197.
- Wang, H.Y. y Wang, S.H. (2010). Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 598-608.
- 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), 218-231.
- Wang, Y., Yu, Q. y Fesenmaier, D.R. (2002). Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing. *Tourism Management*, 23 (4), 407-417.
- Washburn, J.H. y Plank, R.E. (2002). Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (1), 46-62.
- Weiermair, K. y Fuchs, M. (1999). Measuring tourist judgements on service quality. *Annals of tourism research*, 26 (4), 1004-1021.
- Welsh, D.H. y Swerdlow, S. (1992). Hospitality Russian style: Nine communication challenges. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (6), 64-72.
- Welzel, C., Inglehart, R. y Klingemann, H.D. (2003). The theory of human development: A cross-cultural analysis. *European Journal of Political Research*, 42 (3), 341-379.
- Wickham, M. y Hall, L. (2006). An examination of integrated marketing communications in the business-to-business environment: The case of the Tasmanian light shipbuilding cluster. *Journal of Marketing Communications*, 12 (2), 95-108.
- Wilkins, H., Merrilees, B. y Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 840-853.

- Wilkins, H., Merrilees, B. y Herington, C. (2010). The determinants of loyalty in hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 1-21.
- Willcocks. L. (1994). *Information management: The evaluation of information systems investments*. London, EN: Chapman and Hall.
- Winata, L. y Mia, L. (2005). Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39.
- Winsted, K. (1997). The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360.
- Winsted, K. (1999). Evaluating service encounters: A cross-cultural and cross-industry exploration. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 7(2), 106-123.
- Winter, S. y Sundqvist, S. (2009). IMC strategies in new high technology product launches. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 191-215.
- Wintoro, D. (2005). Trustworthiness of investment manager. *Managerial Finance*, 31(4), 57-66.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. En K.G. Jöreskog y H. Wold (Eds.). *System under indirect observations: causality, structure, prediction. Part 2* (1-54). Amsterdam, NE: Nort Holland Press.
- Wolff, C. (2005). Guest-centered entertainment. *Lodging Hospitality*, 61(6), 38-40.
- WTTC - Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2012a). Travel & Tourism Economic Impact - Italy. Recuperado el día 2 de febrero de 2013 de http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/italy2012.pdf.
- WTTC - Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2012b). Travel & Tourism Economic Impact. Croatia. Recuperado el día 2 de febrero de 2013 de http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/croatia2012.pdf.

- Wu, F., Yeniyurt, S., Kim, D. y Cavusgil, S.T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 493-504.
- Xie, D. y Heung, V.C.S. (2012). The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 735-744.
- Xu, J.B. y Chan, A. (2010). A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity. Some research questions and implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 174-193.
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 42-52.
- Yeshin, T. (2003). *Integrated marketing communications. The holistic approach*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52 (1), 1-14.
- Yoo B., Donthu, N. y Lee S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.
- Yoon, Y. y Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26 (1), 45-56.
- Yuksel, A., Kilinc, U.K., y Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.
- Zafiroopoulos, C., Vrana, V. y Paschaloudis, D. (2006). The internet practices of hotel companies: An analysis from Greece. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 156-163.

- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.
- Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *Journal of Services Marketing*, 18 (7), 534-546.
- Zineldin, M. y Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust and commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *TQM Magazine*, 12 (4), 245-267.
- Zins, A.H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), 269-294.
- Zografakis, N., Gillas K., Pollaki, A., Profylienou M., Bounialetou, F. y Tsagarakis, K.P. (2011). Assessment of practices and technologies of energy saving and renewable energy sources in hotels in Crete. *Renewable Energy*, 36 (5), 1323-1328.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LOS HOTELES EN ITALIA 2011

Anexo 1. Cuestionario en castellano para los hoteles en Italia 2011

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO Nº ____
TIC Y CIM –LA OPINIÓN DEL HOTEL	
<p>Todas las respuestas en este cuestionario serán tratadas de forma confidencial, serán analizadas de forma anónima y no serán publicadas individualmente.</p>	
<p>I. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC): En los últimos años han surgido diversas tecnologías de la información y la comunicación, que llamamos TIC, que se vienen aplicando para mejorar las actividades comerciales. Señale en qué medida utiliza su hotel el equipamiento/s (hardware) y las aplicaciones y herramientas tecnológicas (software) que se señalan a continuación: (1=nada en absoluto;... 5=muy intensamente).</p>	
Hardware	
1.- Ordenador (PC) de sobremesa (Indique su número:...)	1 2 3 4 5
2.- Ordenador (PC) portátil (Indique su número:...)	1 2 3 4 5
3.- Servidor (Indique su número:...)	1 2 3 4 5
4.- Sistema para copias seguridad (memoria USB, disco portátil, grabador CD/DVD)	1 2 3 4 5
5.- Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles	1 2 3 4 5
6.- Telefonía digital	1 2 3 4 5
7.- Telefonía móvil	1 2 3 4 5
8.- Fax	1 2 3 4 5
9.- Centralita telefónica	1 2 3 4 5
10.- Cámara digital	1 2 3 4 5
11.- Pantalla LCD	1 2 3 4 5
12.- Pantalla táctil	1 2 3 4 5
13.- Televisión Digital Terrestre	1 2 3 4 5
14.- DVD	1 2 3 4 5
15.- Caja registradora electrónica	1 2 3 4 5
16.- TPV (Terminal de Punto de Venta)	1 2 3 4 5
17.- Sistemas domóticos (alarma, control de accesos, sistemas de emergencia, video-vigilancia)	1 2 3 4 5
Conectividad	
18.- Conexión Internet con RTB/ RDSI/ADSL/cable/otros	1 2 3 4 5
19.- Red de Área Local por cable	1 2 3 4 5
20.- Conexión Internet con Red inalámbrica (red WI-FI)	1 2 3 4 5
21.- Bluetooth	1 2 3 4 5
22.- World Wide Interoperability (WiMAX)	1 2 3 4 5
Software	
23.- Programas de ofimática (Word, Excel, Access) para presentar las cartas y documentos	1 2 3 4 5
24.- Programas de diseño (Flash, Dreamweaver, Photoshop, etc.) para mostrar los contenidos de la web o para presentar los carteles o posters expuestos en el punto de venta	1 2 3 4 5
25.- Sistemas de seguridad (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware, cortafuegos) para acceder y proteger su página web	1 2 3 4 5
26.- Sistemas de facturación informatizada (programas de contabilidad, de facturación de albaranes, facturas, etc.)	1 2 3 4 5
27.- Aplicaciones específicas departamentales	1 2 3 4 5
28.- Análisis de información y gestión de informes y de proyectos	1 2 3 4 5
29.- Simuladores	1 2 3 4 5
<p>I.2.- En sus relaciones con el cliente huésped, señale en qué medida utiliza su hotel el equipamiento/s (hardware) y las aplicaciones y herramientas tecnológicas (software) que se señalan a continuación. (1=nada en absoluto; 5=muy intensamente):</p>	
Equipamiento para el servicio al huésped durante su estancia en el hotel:	
30.- Sistema de televigilancia	1 2 3 4 5
31.- Pantalla LCD	1 2 3 4 5
32.- Pantalla táctil	1 2 3 4 5
TV en habitaciones:	
33.- TV satélite digital	1 2 3 4 5

34.- TV por cable	1	2	3	4	5
35.- TV digital terrestre	1	2	3	4	5
36.- TV interactiva	1	2	3	4	5
37.- DVD	1	2	3	4	5
38.- Hilo musical en habitaciones	1	2	3	4	5
39.- Teléfono analógico	1	2	3	4	5
40.- Teléfono digital	1	2	3	4	5
41.- Inteligencia ambiental: luces que se encienden ante la presencia del cliente, puertas automáticas, etc.	1	2	3	4	5

II. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

Los avances en las TIC han sido los impulsores que han dado paso a la Comunicación Integrada de Marketing (CIM), entendida como el proceso bajo el cual la compañía integra y coordina las herramientas y canales de comunicación con el objetivo de alcanzar las sinergias comunicativas y entregar un mensaje claro, consistente y convincente.

Señale en qué medida su hotel está implementando la CIM: (1: nada en absoluto;... 5: muy intensamente)

II.1. COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN COHERENTES

42.- El hotel examina atentamente si su mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas de comunicación y canales (p.e. publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, <i>packaging</i> , mail directo, <i>POP display</i> , <i>banner</i> , página web).	1	2	3	4	5
43.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores).	1	2	3	4	5
44.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas).	1	2	3	4	5
45.- Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos del programa de comunicación de marketing del hotel.	1	2	3	4	5
46.- El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.	1	2	3	4	5

II.2. COMUNICACIONES DIFERENCIADAS PARA MÚLTIPLES GRUPOS DE CLIENTES

47.- La estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden.	1	2	3	4	5
48.- El hotel decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo.	1	2	3	4	5
49.- La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente.	1	2	3	4	5
50.- La estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la notoriedad de marca, la búsqueda de información y la compra.	1	2	3	4	5
51.- El hotel emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra.	1	2	3	4	5

II.3. COMUNICACIONES CENTRADAS EN BASES DE DATOS PARA RESULTADOS TANGIBLES

52.- Las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (p.e. pedido telefónico, encuesta telefónica).	1	2	3	4	5
53.- El hotel sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (p.e. folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por el hotel e hicieron una encuesta telefónica después de haber visto nuestra publicidad).	1	2	3	4	5
54.- El hotel se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfactoria.	1	2	3	4	5
55.- El hotel integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.	1	2	3	4	5

II.4. COMUNICACIONES QUE FOMENTAN LAS RELACIONES CON CLIENTES EXISTENTES

56.- El hotel gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (p.e. poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).	1	2	3	4	5
57.- El hotel enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.	1	2	3	4	5
58.- La estrategia de comunicación de marketing del hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.	1	2	3	4	5
59.- El hotel pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.	1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACIÓN

NOMBRE HOTEL: _____

TELÉFONO: _____

NOMBRE ENTREVISTADO/A: _____

CARGO: _____

NÚMERO DE ESTRELLAS:

VOLUMEN DE VENTAS (APROXIMADAMENTE): EUROS

GASTO EN TIC EN 2010 (APROXIMADAMENTE): EUROS

GASTO EN CIM EN 2010 (APROXIMADAMENTE): EUROS

¡Gracias por su atención!

Anexo 2. Cuestionario en inglés para los hoteles en Italia 2011

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO Nº ___ ___ ___
ICT & IMC- HOTEL OPINION	
<p>All answers of this questionnaire will be treated in a confidential way, will be anonymously analyzed and won't be published individually.</p> <p>I. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT): In the last years different information and communication technology have appeared, so called ICT, which are applied to improve commercial activities.</p> <p>I.1. Please mark the extent of the hotels hardware and software equipment (1=not at all;....5=intensively)</p>	
Hardware	
1.- PC Computer (Indicate the number:...)	1 2 3 4 5
2.- Laptop (Indicate the number:...)	1 2 3 4 5
3.- Server (Indicate the number:...)	1 2 3 4 5
4.- Security copy systems (USB memory, portable disc, CD/DVD burner)	1 2 3 4 5
5.- Personal Digital Assistant	1 2 3 4 5
6.- Digital telephone	1 2 3 4 5
7.- Mobile telephone	1 2 3 4 5
8.- Fax	1 2 3 4 5
9.- Telephone exchange	1 2 3 4 5
10.- Digital camera	1 2 3 4 5
11.- LCD screen	1 2 3 4 5
12.- Touch screen	1 2 3 4 5
13.- Digital Terrestrial Television	1 2 3 4 5
14.- DVD	1 2 3 4 5
15.- Electronic cash register	1 2 3 4 5
16.- Point of sale systems	1 2 3 4 5
17.- Domotics (alarm, access control, emergency systems, video surveillance)	1 2 3 4 5
Connection	
18.- Internet connection (RTB/ RDSI/ADSL/cable/others)	1 2 3 4 5
19.- Local area connection with cable	1 2 3 4 5
20.- WIFI	1 2 3 4 5
21.- Bluetooth	1 2 3 4 5
22.- World Wide Interoperability (WiMAX)	1 2 3 4 5
Software	
23.- Office automation programs (Word, Excel, Access) used for files and documents'presentations	1 2 3 4 5
24.- Design programs (Flash, Dreamweaver, Photoshop, etc.) used to show Web contents or to Present posters exposed at the point of sale	1 2 3 4 5
25.- Security systems (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware, firebreak) used for Web page access and protection	1 2 3 4 5
26.- Informatics invoicing systems (accountability programs, delivery notes invoicing, etc.)	1 2 3 4 5
27.- Specific department applications	1 2 3 4 5
28.- Information analysis, project and report management	1 2 3 4 5
29.- Simulators	1 2 3 4 5
<p>I.2.- In your relationship with guests, please mark the extent of hotel's use of hardware and software equipment (1=not at all;....5=intensively)</p> <p>Equipment for guest service during his/her stay in the hotel:</p>	
30.- Video surveillance	1 2 3 4 5
31.- LCD screen	1 2 3 4 5
32.- Touch screen	1 2 3 4 5
Room Television:	
33.- Satellite Digital TV	1 2 3 4 5
34.- Cable TV	1 2 3 4 5
35.- Digital Terrestrial TV	1 2 3 4 5

36.- Interactive TV	1	2	3	4	5
37.- DVD in rooms	1	2	3	4	5
38.- Stereo in rooms	1	2	3	4	5
39.- Analogical telephone	1	2	3	4	5
40.- Digital telephone	1	2	3	4	5
41.- Ambient Intelligence (light that turn on in the guest's presence, automatic doors, etc)	1	2	3	4	5
II. INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION (IMC)					
Advancements in ICT gave birth to Integrated Marketing Communication (IMC), defined as the process under which a company carefully integrates and coordinates its communication tools and channels to achieve communication synergies and deliver clear, consistent and convincing message.					
Please mark the extent of hotel's implementation of ICM (1=not at all;...5=intensively)					
II.1. UNIFIED COMMUNICATIONS FOR CONSISTENT MESSAGE AND IMAGE					
42.- Hotel carefully examines whether its intended message is consistently delivered through all communications tools and channels (e.g., advertising, publicity, packaging, direct mail, POP display, banner, and website).	1	2	3	4	5
43.- Hotel maintains consistency in all visual components of communication (e.g., trademarks, logos, models, and colour).	1	2	3	4	5
44.- Hotel maintains consistency in all linguistic components of communication (e.g., slogans and mottos).	1	2	3	4	5
45.- Insuring a consistent brand image is one of the most important goals of the hotel's marketing communications program.	1	2	3	4	5
46.- Hotel does not alter the brand image, even as its context changes, but maintains its consistency from the long-term perspective.	1	2	3	4	5
II.2. DIFFERENTIATED COMMUNICATIONS TO MULTIPLE CUSTOMER GROUPS					
47.- Hotel's marketing communications strategy differentiates the buyer and the user, if the two are not the same.	1	2	3	4	5
48.- Hotel carefully deliberates whether creating more than two target customer groups is desirable.	1	2	3	4	5
49.- The issue of whether to maintain a single brand image or to create multiple brand images of the product is thoroughly discussed in the hotel.	1	2	3	4	5
50.- The marketing communications strategy of the hotel is based on a close scrutiny of the stages of the customers' buying process such as brand awareness, information search, showroom visit, and purchase.	1	2	3	4	5
51.- Hotel employs the marketing communications tools that are most appropriate for each stage of the consumers' buying process.	1	2	3	4	5
II.3. DATABASE-CENTERED COMMUNICATIONS FOR TANGIBLE RESULTS					
52.- Hotel marketing communications activities are designed to induce customer's actions (e.g., telephone order, phone inquiry, showroom visit, and returning a prepaid postcard).	1	2	3	4	5
53.- Hotel follows up on consumer responses to marketing communications activities (e.g., mailing fliers and/or coupons to those who participated in the company-sponsored events and made a phone inquiry after seeing our advertisements).	1	2	3	4	5
54.- Hotel sees to it that the consumer information that is generated in the course of marketing communications activities is compiled.	1	2	3	4	5
55.- Hotel integrates customer information collected or generated from different divisions into a unified database.	1	2	3	4	5
II.4. RELATIONSHIP FOSTERING COMMUNICATION WITH EXISTING CUSTOMERS					
56.- Hotel actively carries out marketing communications activities, which strengthen the relationship with existing customers (e.g., running a customer-guest consultation office, sending birthday cards).	1	2	3	4	5
57.- Hotel emphasizes that maintaining and strengthening relationships with existing customers is as important as expanding the market share by recruiting the new ones.	1	2	3	4	5
58.- Hotel's marketing communications strategy places heavy emphasis on generating continuous business from existing customers by enhancing their satisfaction level.	1	2	3	4	5
59.- Hotel makes efforts to generate a continuous flow of profits from individual customers in the long run by solidifying relationships with them.	1	2	3	4	5

CLASIFICACION DATA

HOTEL NAME: _____

TELEPHONE: _____

INTERVIEWEE'S NAME: _____

POSITION: _____

STAR RATING:

SALES VOLUME IN 2010 (APPROXIMATELY): EUROS

ICT COSTS IN 2010 (APPROXIMATELY): EUROS

IMC COSTS IN 2010 (APPROXIMATELY): EUROS

Thank you for your time!

Anexo 3. Cuestionario en italiano para los hoteles en Italia 2011

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° _____
ICT E CIM-OPINIONE DEI MANAGER	
<p>Le risposte a tutte le domande contenute in questo questionario rimarranno strettamente confidenziali, saranno analizzate in modo anonimo e non saranno pubblicate individualmente.</p> <p>I.- INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) Negli ultimi anni sono apparse diverse tecnologie della informazione e comunicazione (ICT), applicate per migliorare le attività commerciali. Indichi in che misura l'hotel utilizza le seguenti applicazioni ICT: (1=per nulla;... 5=moltissimo)</p>	
Hardware	
1.- PC (Scriva il numero:...)	1 2 3 4 5
2.- Portatile (Scriva il numero:...)	1 2 3 4 5
3.- Server (Scriva il numero:...)	1 2 3 4 5
4.- Security copy systems (chiavetta USB, disco portatile, CD/DVD masterizzatore)	1 2 3 4 5
5.- Personal digital assistent	1 2 3 4 5
6.- Telefono digitale	1 2 3 4 5
7.- Cellulare	1 2 3 4 5
8.- Fax	1 2 3 4 5
9.- Centralina telefonica	1 2 3 4 5
10.- Macchina fotografica digitale	1 2 3 4 5
11.- Schermo LCD	1 2 3 4 5
12.- Touch screen	1 2 3 4 5
13.- Televisione digitale terrestre	1 2 3 4 5
14.- DVD	1 2 3 4 5
15.- Cassa elettronica	1 2 3 4 5
16.- POS (Point of sale)	1 2 3 4 5
17.- Impianti domotici (allarmi, controllo accessi, videosorveglianza)	1 2 3 4 5
Connessione	
18.- Connessione Internet RTB/ RDSI/ADSL/cavo/altre	1 2 3 4 5
19.- Connessione area locale	1 2 3 4 5
20.- Wireless	1 2 3 4 5
21.- Bluetooth	1 2 3 4 5
22.- World Wide Interoperability (WiMAX)	1 2 3 4 5
Software	
23.- Office automation programs: Word, Excel, Access (file e presentazioni)	1 2 3 4 5
24.- Programmi di disegno: Flash, Dreamweaver, Photoshop, etc. (contenuti Web, locandine, cartelli)	1 2 3 4 5
25.- Sistemi di sicurezza: VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware (accesso e protezione pagina Web)	1 2 3 4 5
26.- Sistemi di fatturazione (programmi di contabilità)	1 2 3 4 5
27.- Applicazioni specifiche	1 2 3 4 5
28.- Analisi di dati e project management	1 2 3 4 5
29.- Simulatori	1 2 3 4 5
<p>I.2.- Indichi in che misura l'hotel utilizza le seguenti applicazioni hardware e software durante il rapporto con i suoi ospiti: (1=per nulla;... 5=moltissimo)</p>	
Attrezzature di servizio durante il soggiorno dell'ospite	
30.- Videosorveglianza	1 2 3 4 5
31.- Schermo LCD	1 2 3 4 5
32.- Touch screen	1 2 3 4 5
TV nelle camere	
33.- TV digitale via satellite (Sky)	1 2 3 4 5
34.- TV via cavo	1 2 3 4 5
35.- TV digitale terrestre (Fastweb)	1 2 3 4 5
36.- TV interattiva	1 2 3 4 5
37.- DVD	1 2 3 4 5
38.- Stereo	1 2 3 4 5

39.- Telefono analógico	1	2	3	4	5
40.- Telefono digitale	1	2	3	4	5
41.- Intelligenza ambientale (le luci che si accendono da sole nella presenza degli ospiti, porta ad apertura automatica, etc.)	1	2	3	4	5
II. COMUNICAZIONE INTEGRATA DI MARKETING (CIM)					
Le nuove ICT rappresentano uno dei fattori più significativi che hanno provocato la Comunicazione Integrata di Marketing, considerata come il processo di coordinazione e integrazione di vari strumenti e canali di comunicazione, creato per raggiungere delle sinergie comunicative e di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente.					
Indichi in che misura l'hotel ha implementato la CIM (1=per nulla;... 5=moltissimo)					
II.1. COMUNICAZIONI UNIFICATE PER UN MESSAGGIO E IMMAGINE COERENTE					
42.- L'hotel esamina con attenzione che il messaggio sia trasmesso in modo coerente attraverso tutti i canali e strumenti di comunicazione (p.e. pubblicità, promozioni, pubbliche relazioni, packaging, marketing diretto, POP display, banner, pagina web).	1	2	3	4	5
43.- L'hotel mantiene la coerenza in tutti i componenti visivi di comunicazione (p.e. marca, logo, colori).	1	2	3	4	5
44.- L'hotel mantiene la coerenza in tutti i componenti linguistici di comunicazione (p.e. slogan).	1	2	3	4	5
45.- Assicurare un'immagine di marca coerente è uno degli obiettivi principali del programa di comunicazione di marketing.	1	2	3	4	5
46.- L'hotel non cambia la sua immagine, neanche quando il contesto cambia, ma mantiene la coerenza a lungo termine.	1	2	3	4	5
II.2. COMUNICAZIONI DIFFERENZIATE PER MULTIPLI GRUPPI DI CLIENTI					
47.- La strategia di comunicazione di marketing dell'hotel differenzia il compratore dall'utente, nel caso in cui i due non coincidono.	1	2	3	4	5
48.- L'hotel decide con attenzione se conviene creare più di due gruppi di target.	1	2	3	4	5
49.- La questione se mantenere una sola immagine di marca o crearne di più è discussa minuziosamente.	1	2	3	4	5
50.- La strategia di comunicazione di marketing si basa su uno scrutinio delle fasi del processo di acquisto di clienti (p.e. brand awareness, ricerca delle informazioni, acquisto).	1	2	3	4	5
51.- L'hotel usa quelli strumenti di comunicazione di marketing che risultano più adeguati a ogni fase del processo di acquisto.	1	2	3	4	5
II.3. COMUNICAZIONI CENTRATE SULLA DATABASE PER I RISULTATI TANGIBILI					
52.- Le attività di comunicazione di marketing sono create per indurre le azioni di clienti (p.e. richiesta informazioni, prenotazione, etc.).	1	2	3	4	5
53.- L'hotel segue le risposte dei clienti alle attività di comunicazione di marketing (p.e. manda gli opuscoli e/o i coupon per e-mail a coloro che si ininteressato dopo aver visto la sua pubblicità).	1	2	3	4	5
54.- L'hotel è attento alle informazioni sui clienti raccolte durante le attività di comunicazione di marketing.	1	2	3	4	5
55.- L'hotel integra le informazioni sui clienti (raccolte dai reparti distinti) in una database unificata.	1	2	3	4	5
II.4. RAPPORTO CHE CURA LA COMUNICAZIONE CON I CLIENTI ESISTENTI					
56.- L'hotel gestisce attivamente le attività di comunicazione di marketing che rafforzano i rapporti con i clienti esistenti.	1	2	3	4	5
57.- L'hotel mette in evidenza che assicurare e rafforzare i rapporti con i clienti esistenti è importante come reclutarne di nuovi.	1	2	3	4	5
58.- La strategia di comunicazione di marketing dell'hotel sottolinea che è molto importante creare i continui affari con i clienti esistenti, aumentando la loro soddisfazione.	1	2	3	4	5
59.- L'hotel si sforza di creare un flusso continuo di guadagni dai clienti individuali a lungo termine, consolidando i rapporti con loro.	1	2	3	4	5

DATI DI CLASSIFICAZIONE

NOME DELL'HOTEL: _____ TELEFONO: _____

NOME DELL'INTERVISTATO: _____ RUOLO: _____

STELLE:

VENDITA NEL 2010 (APPROSSIMATIVA): EURO

COSTI ICT NEL 2010 (APPROSSIMATIVI): EURO


COSTI CIM NEL 2010 (APPROSSIMATIVI): EURO

NOME INTERVISTATORE _____

Grazie per la Sua attenzione!

**CUESTIONARIO PARA LOS HUÉSPEDES
EN ITALIA 2011**

Anexo 4. Cuestionario en castellano para los huéspedes en Italia 2011

 VNIVERSITAT DE VALÈNCIA	 Instituto de Economía Internacional
Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	CUESTIONARIO N° ___ ___ ___
TIC, CIM, IMAGEN, CALIDAD PERCIBIDA, Y LEALTAD –LA OPINIÓN DEL HUÉSPED	
<p>Todas las respuestas en este cuestionario serán tratadas de forma confidencial, serán analizadas de forma anónima y no serán publicadas individualmente.</p>	
<p>I. TIC EN RELACIONES CON HOTEL Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=muy en desacuerdo;... 5=muy de acuerdo)</p>	
1.- Este HOTEL invierte en tecnología	1 2 3 4 5
2.- Las TIC de este HOTEL son siempre lo último en tecnología	1 2 3 4 5
3.- En relación a otros hoteles, la tecnología de este HOTEL es más avanzada	1 2 3 4 5
4.- Este HOTEL tiene en cuenta la opinión de los clientes para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor sus necesidades	1 2 3 4 5
<p>II. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING II.1. COMUNICACIONES UNIFICADAS PARA UN MENSAJE E IMAGEN CONSISTENTES Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=muy en desacuerdo;... 5=muy de acuerdo)</p>	
5.- El hotel envía coherentemente los mensajes a través de todas las herramientas de comunicación y canales (por ejemplo, publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, <i>packaging</i> , <i>mail directo</i> , <i>POP display</i> , <i>banner</i> , <i>sitio web</i>)	1 2 3 4 5
6.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (por ejemplo, marca, logos, modelos y colores)	1 2 3 4 5
7.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (por ejemplo, eslóganes y lemas)	1 2 3 4 5
8.- El hotel asegura una imagen de marca coherente	1 2 3 4 5
9.- El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo	1 2 3 4 5
<p>III. IMAGEN DE MARCA Señale en qué medida está de acuerdo con las afirmaciones siguientes sobre el hotel (1=muy en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=muy de acuerdo)</p>	
10.- Es cómodo	1 2 3 4 5
11.- Ofrece alto nivel de servicio	1 2 3 4 5
12.- Tiene imagen muy limpia	1 2 3 4 5
13.- Es de lujo	1 2 3 4 5
14.- Es caro	1 2 3 4 5
15.- Es adecuado para la clase alta	1 2 3 4 5
16.- Me convierto en una persona especial cuando visito este hotel	1 2 3 4 5
17.- El personal es muy amable	1 2 3 4 5
18.- Es grande y espacioso	1 2 3 4 5
19.- Es tranquilo y relajante	1 2 3 4 5
20.- A veces el servicio es excesivo para mí	1 2 3 4 5
21.- Tiene una historia larga	1 2 3 4 5
22.- Su imagen es distinta de otros hoteles	1 2 3 4 5
23.- Estoy familiarizado con su marca	1 2 3 4 5
<p>IV. CALIDAD PERCIBIDA Valore las afirmaciones siguientes sobre el hotel (1=muy en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=muy de acuerdo)</p>	
24.- El personal me ha tratado como a un cliente especial y valioso	1 2 3 4 5
25.- El hotel está equipado al día	1 2 3 4 5
26.- Apariencia del personal (limpio, arreglado, vestido adecuadamente)	1 2 3 4 5
27.- El personal tiene buen trato	1 2 3 4 5
28.- El hotel ofrece sus servicios en tiempos prometidos	1 2 3 4 5
29.- El personal se encarga eficazmente de las quejas de los huéspedes	1 2 3 4 5
30.- El personal comunica activamente con los huéspedes	1 2 3 4 5
31.- Atractivo de hotel	1 2 3 4 5
32.- Conocimientos y confianza de personal	1 2 3 4 5
33.- Calidad de bebida y comida	1 2 3 4 5
34.- El personal prevé mis necesidades específicas y me sirve adecuadamente	1 2 3 4 5

V. LEALTAD

Señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=nada en absoluto;... 5=muy intensamente)

35.- Visito este HOTEL con frecuencia	1	2	3	4	5
36.- Tengo intención de volver a visitar este HOTEL	1	2	3	4	5
37.- Suelo usar este HOTEL como primera opción, en comparación con otros hoteles	1	2	3	4	5
38.- Estoy satisfecho con la estancia en este HOTEL	1	2	3	4	5
39.- Recomendaría este HOTEL a los demás	1	2	3	4	5
40.- No cambiaría el HOTEL la próxima vez	1	2	3	4	5

VI. NOTORIEDAD DE MARCA

41.- Escribe el nombre de un hotel de lujo en Croacia que le viene primero en mente: _____

42.- Escribe otros tres nombres de hoteles de lujo en Croacia que ahora le vienen en mente:
_____**DATOS DE CLASIFICACIÓN****A.- SEXO**

Hombre	1
Mujer	2

B.- EDAD

Entre 18 y 25	1
Entre 26 y 35	2
Entre 36 y 45	3
Entre 46 y 55	4
Entre 56 y 65	5
Más de 65	6

C.- SITUACIÓN LABORAL

Empresarios agrícolas o similares	1
Trabajadores agrícolas	2
Empresarios no agrícolas	3
Empleados (no funcionarios en trabajos administrativos, comerciales, de servicios o similares)	4
Técnicos profesionales que trabajan por cuenta ajena (arquitectos, médicos, peritos....)	5
Funcionarios y contratados de la administración	6
Autónomos y profesionales liberales	7
Policía y fuerzas armadas	8
Ama de casa	9
Estudiante	10
Pensionistas	11
En situación de desempleo	12

D.- NIVEL DE ESTUDIOS

Sin estudios	1
Estudios primarios (EGB, primaria, ingreso...)	2
Bachillerato (BUP...)	3
Primer ciclo Formación profesional	4
Segundo ciclo de Formación Profesional	5
Diplomatura, ingenierías técnicas, ciclos formativos superiores...	6
Licenciatura, ingeniería, arquitectura...	7
Doctorado	8
Otros	

E.- TIPO DE VIAJE

Vacaciones	1
Negocios/trabajo	2
Otros (especificar:.....)	3

G.- NACIONALIDAD

Española	1
Británica	2
Alemana	3
Francesa	4
Italiana	5
Holandesa	6
Estadounidense	7
Otra (especificar:.....)	8

F. FRECUENCIA DE ESTANCIA DE HOTEL

1 vez al año o menos	1
2-4 veces al año	2
Más de 4 veces al año	3

DOMICILIO: _____
CIUDAD: _____TELÉFONO: _____
CÓDIGO POSTAL: _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

TELÉFONO: _____

NOMBRE ENTREVISTADO/A: _____

LOCALIDAD: _____

¡Gracias por su atención!

Anexo 5. Cuestionario en inglés para los huéspedes en Italia 2011

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ____
ICT, IMC, BRAND IMAGE, PERCEIVED QUALITY, AND BRAND LOYALTY - GUEST OPINION -	
<p>All answers of this questionnaire will be treated in a confidential way, will be anonymously analyzed and won't be published individually.</p>	
<p>I. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) Please mark the level of agreement with following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)</p>	
1.- This hotel invests in technology	1 2 3 4 5
2.- ICT of this hotel are last trend in technologies	1 2 3 4 5
3.- Compared to other hotels, the technology of this one is more advanced	1 2 3 4 5
4.- This hotel considers the guests' opinion for coordination and development of ICT and for improving the guest service and satisfying their needs	1 2 3 4 5
<p>II. INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION (IMC) II.1. UNIFIED COMMUNICATIONS FOR CONSISTENT MESSAGE AND IMAGE Please mark the level of agreement with following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)</p>	
5.- I believe that the hotel carefully examines whether its intended message is consistently delivered through all communications tools and channels (e.g. advertising, publicity, packaging, direct mail, POP display, banner, and website)	1 2 3 4 5
6.- I believe that the hotel maintains consistency in all visual components of communication (e.g., trademarks, logos, models, and colour)	1 2 3 4 5
7.- I believe that the hotel maintains consistency in all linguistic components of communication (e.g., slogans and mottos).	1 2 3 4 5
8.- I believe that the hotel insures a consistent brand image	1 2 3 4 5
9.- I believe that the hotel does not alter the brand image, even as its context changes, but maintains its consistency from the long-term perspective.	1 2 3 4 5
<p>III. BRAND IMAGE Please mark the level of agreement with following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)</p>	
10.- It is comfortable	1 2 3 4 5
11.- It offers a high level of service	1 2 3 4 5
12.- It has a very clean image	1 2 3 4 5
13.- It is luxurious	1 2 3 4 5
14.- It is expensive	1 2 3 4 5
15.- It is a suitable place for high class	1 2 3 4 5
16.- I become special by visiting this hotel	1 2 3 4 5
17.- The staff is very kind	1 2 3 4 5
18.- It is big and spacious	1 2 3 4 5
19.- It is quiet and restful	1 2 3 4 5
20.- Service is sometimes excessive to me	1 2 3 4 5
21.- It has a long history	1 2 3 4 5
22.- It has a differentiated image from other hotel brands	1 2 3 4 5
23.- Its brand is familiar to me	1 2 3 4 5
<p>IV. PERCEIVED QUALITY Please mark the level of agreement and estimate following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)</p>	
24.- The staff treats me as a special and valued customer	1 2 3 4 5
25.- The hotel has up-to-date equipment	1 2 3 4 5
26.- The appearance of staff members (clean, neat, appropriately dressed)	1 2 3 4 5
27.- The hotel staff exhibits a good manner	1 2 3 4 5
28.- The hotel provides its services at promised times	1 2 3 4 5
29.- The hotel staff handles complaints of customers effectively	1 2 3 4 5
30.- The hotel staff actively communicates with customers	1 2 3 4 5
31.- Attractiveness of the hotel	1 2 3 4 5
32.- The knowledge and confidence of the staff	1 2 3 4 5
33.- The quality of food and beverages	1 2 3 4 5
34.- The hotel staff anticipates my specific needs and serves me appropriately	1 2 3 4 5

V. BRAND LOYALTY

Please mark the level of agreement WITH following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)

35.- I regularly visit this hotel	1	2	3	4	5
36.- I intend to visit this hotel again	1	2	3	4	5
37.- I usually use this hotel as my first choice compared to other hotels	1	2	3	4	5
38.- I am satisfied with the visit to this hotel	1	2	3	4	5
39.- I would recommend this hotel to others	1	2	3	4	5
40.- I would not switch to another hotel the next time	1	2	3	4	5

VI. BRAND AWARENESS

41.- Write down the name of a luxury hotel in Croatia that comes first to your mind: _____

42.- List three other names of luxury hotels in Croatia that come to your mind at this moment:
_____**CLASSIFICATION DATA:****A.- SEX**

Male	1
Female	2

B.- AGES

Between 18 & 25	1
Between 26 & 35	2
Between 36 & 45	3
Between 46 & 55	4
Between 56 & 65	5
More than 65	6

C.- OCCUPATION:

Agricultural businessman or similar	1
Land worker	2
Businessman	3
Administrator/Commercial/Service employee	4
Professional technician (architect, doctor, lawyer, etc.)	5
Government employee	6
Self-employed/Freelance	7
Police/Army	8
Housekeeper	9
Student	10
Retired	11
Unemployed	12

D.- EDUCATION

Without education	1
Pre-elementary school	2
Elementary school	3
High school	4
University	5
Master	6
PhD	7
Other	8

E.- TRAVEL REASON

Vacations	1
Business	2
Other: (specify:.....)	3

G.- NACIONALITY

Croatia	1
Italy	2
Germany	3
France	4
Spain	5
United Kingdom	6
USA	7
Other:(specify:.....)	8

F. FREQUENCY OF HOTEL VISIT

Once a year	1
2-4 times a year	2
More than for times a year	3

ADDRESS: _____

TOWN: _____

TELEPHONE: _____

POSTAL CODE: _____

HOTEL NAME: _____



TELEPHONE: _____

NAME OF THE INTERVIEWEE: _____

LOCATION: _____

Thank you for your time!

Anexo 6. Cuestionario en italiano para los huéspedes en Italia 2011

 Facultat d'Economia Departament de Comercialització e Investigació de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ___ ___ ___				
ICT, CIM, IMMAGINE DI MARCA, QUALITÀ PERCIPITA E FEDELTA' –OPINIONE DEGLI OSPITI					
<p>Le risposte a tutte le domande contenute in questo questionario rimarranno strettamente confidenziali, saranno analizzate in modo anonimo e non saranno pubblicate individualmente.</p>					
<p>I.- INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT): Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni (1=per niente d'accordo, 2= in disaccordo, 3=indifferente, 4=d'accordo, 5=molto d'accordo)</p>					
1.- Questo hotel investe in tecnologia.	1	2	3	4	5
2.- Le ICT di questo hotel sono dell'ultima moda.	1	2	3	4	5
3.- In comparazione con gli altri hotel, la tecnologia di questo è più avanzata.	1	2	3	4	5
4.- Questo hotel considera le opinioni degli ospiti per coordinare e sviluppare le ICT e per migliorare il servizio agli ospiti e soddisfare i loro bisogni.	1	2	3	4	5
<p>II. COMUNICAZIONE INTEGRATA DI MARKETING (CIM) Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p>					
II.1. COMUNICAZIONI UNIFICATE PER UN MESSAGGIO E IMMAGINE COERENTE					
5.- Credo che questo hotel trasmette il messaggio in modo coerente attraverso tutti i canali e strumenti di comunicazione (p.e. pubblicità, promozioni, packaging, POP display, banner, pagina web).	1	2	3	4	5
6.- Credo che questo hotel mantiene la coerenza in tutti i componenti visivi di comunicazione (p.e. marca, logo, colori).	1	2	3	4	5
7.- Credo che questo hotel mantiene la coerenza in tutti i componenti linguistici di comunicazione (p.e. slogan).	1	2	3	4	5
8.- Credo che questo hotel assicura un'immagine di marca coerente.	1	2	3	4	5
9.- Credo che questo hotel non cambia la sua immagine, ma mantiene la coerenza a lungo termine.	1	2	3	4	5
<p>III. IMMAGINE DI MARCA Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sull'hotel (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p>					
10.- È comodo	1	2	3	4	5
11.- Fornisce un alto livello di servizio	1	2	3	4	5
12.- Ha un'immagine molto pulita	1	2	3	4	5
13.- È di lusso	1	2	3	4	5
14.- È caro	1	2	3	4	5
15.- È adeguato per la classe alta	1	2	3	4	5
16.- Divento speciale quando visito questo hotel	1	2	3	4	5
17.- Il personale è molto gentile	1	2	3	4	5
18.- È grande e spazioso	1	2	3	4	5
19.- È tranquillo e rilassante	1	2	3	4	5
20.- A volte il servizio è esagerato	1	2	3	4	5
21.- Ha una storia lunga	1	2	3	4	5
22.- La sua immagine è diversa dagli altri hotel	1	2	3	4	5
23.- Conosco il suo brand	1	2	3	4	5
<p>IV. QUALITÀ PERCIPITA Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p>					
24.- Il personale mi ha trattato come un cliente speciale e di valore	1	2	3	4	5
25.- Le attrezzature del hotel sono moderne	1	2	3	4	5
26.- Aspetto del personale (pulito, curato, vestito in modo adatto)	1	2	3	4	5
27.- Il personale ha buone maniere	1	2	3	4	5
28.- L'hotel fornisce servizi in tempi promessi	1	2	3	4	5
29.- Il personale gestisce efficacemente i reclami	1	2	3	4	5
30.- Il personale comunica attivamente con gli ospiti	1	2	3	4	5
31.- Attrattiva dell'hotel	1	2	3	4	5
32.- Consocimento e fiducia nel personale	1	2	3	4	5
33.- Qualità del cibo e delle bevande	1	2	3	4	5
34.- Il personale anticipa i miei bisogni specifici e mi serve appropriatamente	1	2	3	4	5

VI. FEDELTA'

Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)

35.- Visito spesso questo hotel	1	2	3	4	5
36.- Ho intenzione di tornare a questo hotel	1	2	3	4	5
37.- Di solito questo hotel è la mia prima scelta	1	2	3	4	5
38.- Sono soddisfatto con il soggiorno in questo hotel	1	2	3	4	5
39.- Raccomanderei questo hotel agli altri	1	2	3	4	5
40.- La prossima volta non cambierei l'hotel	1	2	3	4	5

VII. NOTORIETA' DI MARCA

41.- Scriva il nome del primo hotel di lusso in Italia che le viene in mente: _____

42.- Scriva il nome degli altri tre hotel di lusso in Italia che le vengono in mente in questo momento:
_____**DATI DI CLASSIFICAZIONE:****A.- SESSO:**

Maschio	1
Femmina	2

B.- ETÀ:

Tra 18 e 25	1
Tra 26 e 35	2
Tra 36 e 45	3
Tra 46 e 55	4
Tra 56 e 65	5
Più di 65	6

C.- PROFESSIONE:

Imprenditore agricolo o simile	1
Impiegato agricolo	2
Imprenditore no agricolo	3
Impiegato (non funzionario della pubblica amministrazione, commerciale, di servizi o simili)	4
Tecnico professionale (architetto, medico, avvocato)	5
Funzionario della pubblica amministrazione	6
Autonomo e freelance	7
Polizia ed esercito	8
Studente	10
Pensinato	11
Disoccupato	12

D.- FORMAZIONE:

Senza studi	1
Scuola primaria (elementare)	2
Scuola secondaria di primo grado (media inferiore)	3
Scuola secondaria di secondo grado (media superiore)	4
Liceo	5
Laurea triennale	6
Laurea specialistica (magistrale)/Master	7
Dottorato	8

E.- MOTIVO DI VIAGGIO:

Vacanze	1
Affari	2
Altro (specificare:.....)	3

G.- NAZIONALITÀ

Italiana	1
Britannica	2
Tedesca	3
Francese	4
Spagnola	5
Olandese	6
Americana	7
Altra (specificare:.....)	8

F. FREQUENZA DEL SOGGIORNO NELL'HOTEL

1 volta l'anno o meno	1
2-4 volte l'anno	2
Più di 4 volte l'anno	3

DOMICILIO: _____

TELEFONO: _____

CITTÀ: _____

CAP: _____

NOME DELL'HOTEL: _____

TELEFONO: _____

NOME DELL'INTERVISTATO/A: _____

CITTÀ: _____

Grazie per la Sua attenzione!

CUESTIONARIO PARA LOS HOTELES EN CROACIA 2012

Anexo 7. Cuestionario en castellano para los hoteles en Croacia 2012

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO Nº ____
TIC Y CIM – LA OPINIÓN DEL HOTEL	
Todas las respuestas en este cuestionario serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán publicadas individualmente.	
I. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)	
I.1. TIC DE USO EXTERNO	
En sus relaciones con el cliente huésped, señale en qué medida su hotel utiliza las aplicaciones tecnológicas que se señalan a continuación (1: nada en absoluto; 5: muy intensamente)	
Gestión de cliente (CRM)	
1.- Sistema de información sobre clientes (bases de datos de clientes)	1 2 3 4 5
2.- E-mail marketing/marketing directo	1 2 3 4 5
3.- Marketing viral (técnicas de marketing que utilizan redes sociales como Facebook y Twitter para potenciar el boca-oído a través de medios electrónicos)	1 2 3 4 5
4.- Programa de lealtad o fidelización	1 2 3 4 5
Comunicación con clientes	
5.- Atención telefónica	1 2 3 4 5
6.- Call center	1 2 3 4 5
7.- Reconocimiento de voz automatizado (comunicación cliente-dispositivo electrónico)	1 2 3 4 5
8.- Atención vía fax	1 2 3 4 5
9.- Atención vía correo electrónico	1 2 3 4 5
Soportes publicitarios/promocionales:	
10.- CD/DVD promocional	1 2 3 4 5
11.- Web informativa	1 2 3 4 5
12.- e-Folleto informativo	1 2 3 4 5
13.- e-Magazine	1 2 3 4 5
14.- Aplicaciones multimedia (3D, tour virtual)	1 2 3 4 5
Recepción de pedidos online	
15.- Motor de reservas propio sin pasarela pago	1 2 3 4 5
16.- Motor de reservas propio con pasarela pago	1 2 3 4 5
17.- Sistema integral información y reservas (CRS - Computer Reservation Systems)	1 2 3 4 5
18.- Sistemas de distribución global (GDS - Global Distribution Systems - evolución de CRS)	1 2 3 4 5
19.- Sistemas de gestión y reservas de los destinos turísticos	1 2 3 4 5
20.- Paquetes dinámicos (vuelo+/hotel+/coche)	1 2 3 4 5
21.- m-commerce (comercio electrónico vía teléfono móvil)	1 2 3 4 5
22.- Buscadores y Metabuscadors (Expedia, Booking.com, Kayak)	1 2 3 4 5
23.- Comparadores y predictores de precios (Atrápalo, Ciao)	1 2 3 4 5
24.- Webs de subastas (permiten reservar habitaciones a un precio bajo, dependiendo de las apuestas de otros usuarios)	1 2 3 4 5
25.- Comunidades virtuales Web 2.0 (donde los usuarios expresan sus opiniones - Tripadvisor)	1 2 3 4 5
I.2.- TIC DE USO INTERNO	
En sus relaciones con el cliente huésped, señale en qué medida su hotel utiliza las aplicaciones tecnológicas que se indican a continuación con el fin de hacer más agradable la estancia del huésped en el hotel (1:nada en absoluto; 5:muy intensamente)	
Equipamiento para el servicio al huésped durante su estancia en el hotel	
26.- Check in/check out en régimen de autoservicio (sin trato personal)	1 2 3 4 5
27.- Tarjetas acceso a las habitaciones programables (en sustitución de la clásica llave)	1 2 3 4 5
28.- TV en habitaciones:	
TV satélite digital	1 2 3 4 5
TV por cable	1 2 3 4 5
TV digital terrestre	1 2 3 4 5
TV interactiva	1 2 3 4 5
29.- DVD en habitaciones	1 2 3 4 5
30.- Hilo musical en habitaciones	1 2 3 4 5
31.- Teléfono analógico	1 2 3 4 5
32.- Teléfono digital	1 2 3 4 5
33.- Inteligencia Ambiental (luces, aire acondicionado o calefacción que se encienden ante la presencia del cliente, puertas automáticas, etc.)	1 2 3 4 5
34.- Sistema de televigilancia	1 2 3 4 5
35.- Sistemas de seguridad/antirrobo	1 2 3 4 5
36.- Pantalla LCD	1 2 3 4 5
37.- Pantalla táctil	1 2 3 4 5

II. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

Los avances en las TIC han sido los impulsores que han dado paso a la Comunicación Integrada de Marketing (CIM), entendida como el proceso bajo el cual la compañía integra y coordina las herramientas y canales de comunicación con el objetivo de alcanzar las sinergias comunicativas y entregar un mensaje claro, coherente y convincente.

Señale en qué medida el hotel está implementando la CIM (1: nada en absoluto; 5: muy intensamente)

Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes

38.- El hotel envía coherentemente los mensajes a través de todas las herramientas de comunicación y canales (p.e. publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, <i>packaging</i> , mail directo, <i>banner</i> , página web)	1	2	3	4	5
39.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores)	1	2	3	4	5
40.- El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. ejemplo, eslóganes y lemas)	1	2	3	4	5
41.- El hotel asegura una imagen de marca coherente	1	2	3	4	5
42.- El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo	1	2	3	4	5

Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes

43.- El hotel decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes/huéspedes	1	2	3	4	5
44.- La estrategia de comunicación de marketing diferencia los huéspedes según su motivo de visita (p.e. vacaciones, congreso)	1	2	3	4	5
45.- La estrategia de comunicación de marketing diferencia los huéspedes de los intermediarios (p.e. agencias de viaje, turoperadores)	1	2	3	4	5
46.- La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca es debatida profundamente	1	2	3	4	5
47.- La estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la consciencia de marca, la búsqueda de información, visita de la página web y la reserva	1	2	3	4	5
48.- El hotel emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra	1	2	3	4	5

Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles

49.- Las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del posible cliente (p.e. visita de página web, pedido telefónico/online)	1	2	3	4	5
50.- El hotel sigue las respuestas del cliente a las actividades de comunicación de marketing (p.e., mandan folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que hicieron un pedido telefónico después de haber visto la publicidad o visitado la página web del hotel)	1	2	3	4	5
51.- El hotel se encarga de que la información sobre el cliente generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfactoria	1	2	3	4	5
52.- El hotel integra en una base de datos la información sobre clientes	1	2	3	4	5

Relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes

53.- El hotel gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (p.e. mandando postales de felicitación de cumpleaños)	1	2	3	4	5
54.- El hotel enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes	1	2	3	4	5
55.- La estrategia de comunicación de marketing del hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde los clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción	1	2	3	4	5
56.- El hotel pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos	1	2	3	4	5

II.2. EMPLEO DE LAS HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Señale en qué medida se están utilizando las siguientes herramientas de comunicación (1: nada en absoluto; 5: muy intensamente)

Publicidad

57.- Publicidad en televisión	1	2	3	4	5
58.- Publicidad en Internet	1	2	3	4	5
59.- Publicidad en radio	1	2	3	4	5
60.- Publicidad impresa (anuncios en periódicos, revistas)	1	2	3	4	5
61.- Vallas publicitarias	1	2	3	4	5

Relaciones públicas

62.- Información y noticias en Internet	1	2	3	4	5
63.- Información y noticias en los medios de comunicación impresos (periódicos, revistas)	1	2	3	4	5
64.- Información y noticias en televisión	1	2	3	4	5

Venta directa y promociones

65.- Información y noticias en radio	1	2	3	4	5
66.- Información en folletos/panfletos	1	2	3	4	5
67.- Catálogos de agencias de viajes	1	2	3	4	5
68.- Eventos	1	2	3	4	5
69.- Recomendaciones de amigos/familiares	1	2	3	4	5

III. DATOS DE CLASIFICACIÓN

NOMBRE DEL HOTEL: _____ TELÉFONO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/A: _____ CARGO: _____

NÚMERO DE ESTRELLAS: VOLUMEN DE VENTAS EN 2011 (APROXIMADAMENTE): EUROSGASTO EN TIC EN 2011 (APROXIMADAMENTE): EUROSGASTOS EN CIM EN 2011 (APROXIMADAMENTE): EUROSMARCA DEL HOTEL: no lo tiene sí (especificar):.....

AÑO DE APERTURA:

AÑO DE LA ÚLTIMA RESTAURACIÓN (en su caso):

PERIODO OPERATIVO: anual temporal: el hotel es operativo.....meses al año.UBICACIÓN: ciudad playa otra (especificar).....PROPIEDAD: croata extranjera conjunta otra (especificar).....GESTOR DE NEGOCIOS: manager propietario familiaPOSICIONAMIENTO: (puede marcar más de uno): vacaciones negocios congresos wellness y spa
 familias otro (especificar).....

NÚMERO DE HABITACIONES:

NÚMERO DE EMPLEADOS FIJOS: menos de 10 11-20 21-50 51-100 101-250 más de 250

OCUPACIÓN MEDIA DURANTE EL AÑO 2011 (en %):



RESPECTO AL AÑO 2010 DE QUE MANERA HA CAMBIADO EL PORCENTAJE DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN EL AÑO 2011(p.e. +/- 5%):

 ocupación:..... pernoctaciones:..... beneficios:.....

PRECIO MEDIO DE UNA HABITACIÓN DOBLE DURANTE EL AÑO 2011:..... EUROS

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 8. Cuestionario en inglés para los hoteles en Croacia 2012

 VNIVERSITAT ED VALÈNCIA	 Instituto de Economía Internacional
Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	CUESTIONARIO N° ___ ___ ___
ICT & IMC- HOTEL OPINION	
All answers of this questionnaire will be treated in a confidential way, will be anonymously analyzed and won't be published individually.	
I. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT)	
I.1. ICT FOR EXTERNAL USE	
Please mark the extent to which the hotel uses the following ICT in order to attract the guest (1=not at all...5=intensively)	
Customer relationship management (CRM)	
1.- Customer information systems – CIS (customer databases)	1 2 3 4 5
2.- E-mail marketing/direct marketing	1 2 3 4 5
3.- Viral marketing (marketing techniques using social networks such as Facebook or Twitter for "Word of mouth" through Internet)	1 2 3 4 5
4.- Loyalty program	1 2 3 4 5
Communication with clients	
5.- By telephone	1 2 3 4 5
6.- By call-center	1 2 3 4 5
7.- Voice recognition applications (communication between the client and the electronic device)	1 2 3 4 5
8.- By fax	1 2 3 4 5
9.- By e-mail	1 2 3 4 5
Promotional supports	
10.- Promotional CD/DVD	1 2 3 4 5
11.- Website	1 2 3 4 5
12.- Informative e-leaflet	1 2 3 4 5
13.- E-Magazine	1 2 3 4 5
14.- Multimedia (3D, virtual tours)	1 2 3 4 5
Online order reception	
15.- Hotel booking system without payment facilities	1 2 3 4 5
16.- Hotel booking system with payment facilities	1 2 3 4 5
17.- Computer Reservation Systems – CRS	1 2 3 4 5
18.- Global Distribution Systems - GDS (as advanced application of CRS)	1 2 3 4 5
19.- Booking system of tourist destinations	1 2 3 4 5
20.- Dynamic packages (flight+/hotel+/car)	1 2 3 4 5
21.- m-Commerce (e-Commerce by mobile)	1 2 3 4 5
22.- Searchers and Metasearchers (Expedia, Booking.com, Kayak)	1 2 3 4 5
23.- Price comparison/predictors (e.g. Ciao - enables the comparison of hotel prices provided by different searchers)	1 2 3 4 5
24.- Auction webs (where clients can make cheap reservations, depending on the offers of other website users)	1 2 3 4 5
25.- Virtual Web communities 2.0 (Tripadvisor - enables guests to exchange their experiences)	1 2 3 4 5
I.2. IN HOUSE ICT	
Please mark the extent to which the hotel uses the following ICT during the guest stay (1=not at all...5=intensively)	
ICT use during the guest stay in the hotel	
26.- Self-service check in/check out (without contact with stuff)	1 2 3 4 5
27.- Door key card (replacing classic key)	1 2 3 4 5
28.- Room TV:	
Satellite Digital TV	1 2 3 4 5
Cable TV	1 2 3 4 5
Digital Terrestrial TV	1 2 3 4 5
Interactive TV	1 2 3 4 5
29.- DVD in rooms	1 2 3 4 5
30.- Stereo in rooms	1 2 3 4 5
31.- Analog telephone in rooms	1 2 3 4 5
32.- Digital telephone in rooms	1 2 3 4 5
33.- Ambient intelligence (electronic environments that are sensitive and responsive to the presence of guests – lights or air conditioners that turn on automatically, automatic doors, etc.)	1 2 3 4 5
34.- Video surveillance	1 2 3 4 5
35.- Anti-theft systems	1 2 3 4 5
36.- LCD screens	1 2 3 4 5
37.- Touch screen	1 2 3 4 5

II. INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS					
<p>Advancements in ICT provoked Integrated Marketing Communication s(IMC), defined as the process under which a company carefully integrates and coordinates its communication tools and channels to achieve communication synergies and deliver clear, consistent and convincing message.</p> <p>Please mark the extent to which the hotel uses the following IMC items (1=not at all...5=intensively)</p>					
II.1. Unified communications for consistent message and image					
38.- Hotel carefully examines whether its intended message is consistently delivered through all communications tools and channels (e.g., advertising, sale promotions, publicity, packaging, direct mail, POP, banners, website)	1	2	3	4	5
39.- Hotel maintains consistency in all visual components of communication (e.g., trademarks, logos, models, and colours)	1	2	3	4	5
40.- Hotel maintains consistency in all linguistic components of communication (e.g., slogans and mottos)	1	2	3	4	5
41.- Insuring a consistent brand image is one of the most important goals of the hotel's marketing communications program	1	2	3	4	5
42.- Hotel does not alter the brand image, even as its context changes, but maintains its consistency from the long-term perspective	1	2	3	4	5
II.2. Differentiated communications to multiple client groups					
43.- Hotel carefully deliberates whether creating more than two target client/guest groups is desirable	1	2	3	4	5
44.- Hotel's marketing communications strategy differentiates the guests according to their reason of travel (e.g., vacation, congress, etc.)	1	2	3	4	5
45.- Hotel's marketing communications strategy differentiates the guests from the touroperators/travel agencies	1	2	3	4	5
46.- The issue of whether to maintain a single brand image or to create multiple hotel/brand images is thoroughly discussed in the hotel	1	2	3	4	5
47.- The marketing communications strategy of the hotel is based on a close scrutiny of the stages of the clients' buying process such as brand awareness, information search, website check out, and purchase	1	2	3	4	5
48.- Hotel employs the marketing communications tools that are most appropriate for each stage of the clients' buying process	1	2	3	4	5
II.3. Database-centered communications for tangible results					
49.- Hotel marketing communications activities are designed to induce client's actions (e.g., phone inquiry, Internet reservation)	1	2	3	4	5
50.- Hotel follows up on consumer responses to marketing communications activities (e.g., mailing fliers and/or coupons to those who participated in the events sponsored by the hotel or to those who made a phone inquiry after seeing the hotel advertising)	1	2	3	4	5
51.- Hotel sees to it that the client information that is generated in the course of marketing communications activities is compiled	1	2	3	4	5
52.- Hotel integrates client information collected or generated from different divisions into a unified database	1	2	3	4	5
II.4. Relationship fostering communications with existing clients					
53.- Hotel actively carries out marketing communications activities which strengthen the relationship with existing clients (e.g., sending birthday cards)	1	2	3	4	5
54.- Hotel emphasizes that maintaining and strengthening relationships with existing clients is as important as expanding the market share by recruiting the new ones	1	2	3	4	5
55.- Hotel's marketing communications strategy places heavy emphasis on generating continuous business from existing clients by enhancing their satisfaction level	1	2	3	4	5
56.- Hotel makes efforts to generate a continuous flow of profits from individual clients in the long run by solidifying relationships with them	1	2	3	4	5
II.5. COMMUNICATION TOOLS AND CHANNELS					
Please mark the extent to which the hotel uses the following communication tools and channels (1=not at all...5=intensively)					
Advertising					
57.- TV advertising	1	2	3	4	5
58.- Internet advertising	1	2	3	4	5
59.- Radio advertising	1	2	3	4	5
60.- Print media advertising (in newspapers/magazines)	1	2	3	4	5
61.- Outdoor boards (billboards)	1	2	3	4	5
Public relations					
62.- Internet information news	1	2	3	4	5
63.- Print media news	1	2	3	4	5
64.- TV information news	1	2	3	4	5
Direct sales and promotions					
65.- Radio information news	1	2	3	4	5
66.- Brochures	1	2	3	4	5
67.- Travel agency catalogs	1	2	3	4	5
68.- Events	1	2	3	4	5
69.- Recommendations of family/ friends	1	2	3	4	5

III. CLASSIFICATION DATA:

HOTEL NAME: _____ TELEPHONE: _____

INTERVIEWEE'S NAME: _____ POSITION: _____

STARS: SALES IN 2011 (APPROXIMATELY): EUROICT COSTS IN 2011 (APPROXIMATELY): EUROIMC COSTS IN 2011 (APPROXIMATELY): EUROHOTEL BRAND: no yes (specify):.....

YEAR OF OPENING:.....

YEAR OF THE LAST REFURBISHMENT (if any):.....

OPERATING TIME: all year round seasonal: operating.....month a yearLOCATION: city beach other (specify).....PROPERTY: domestic foreign mixed other (specify).....OPERATION MANAGEMENT: manager owner familyMARKET POSITIONING (multiple answers possible): vacations business congress wellness & spa
 families other (specify):

NUMBER OF ROOMS:.....

NUMBER OF PERMANENT EMPLOYEES: less than 10 11-20 21-50 51-100 101-250 more than 250

AVERAGE OCCUPATION IN 2011 (%):.....

PLEASE WRITE THE PERCENTAGE CHANGE (E.G.. + 5% or - 5%) OF OCCUPANCY RATE, NUMBER OF TOURIST NIGHTS
AND OVERALL INCOMES IN 2011, COMPARED TO 2010: occupancy rate:..... number of tourist nights:..... overall incomes:.....

DOUBLE ROOM AVERAGE PRICE IN 2011:..... EURO

Thank you for your time!

Anexo 9. Cuestionario en croata para los hoteles en Croacia 2012

					
Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados		CUESTIONARIO Nº ___ ___ ___			
IKT i IMK- MIŠLJENJE HOTELA					
Svi odgovori ovog upitnika bit će strogo povjerljivi, analizirat će se anonimno i neće se objavljivati individualno.					
I. INFORMACIJSKA I KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA (IKT)					
I.1. PRIMJENA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE ZA PRIVLAČENJE GOSTA					
Označite u kojoj mjeri hotel koristi navedenu tehnologiju kako bi privukao klijenta/gosta (1=nikako...5=intenzivno)					
Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM)					
1.- Pohrana informacija o klijentima u baze podataka	1	2	3	4	5
2.- E-mail marketing/direktni marketing	1	2	3	4	5
3.- Viralni marketing (marketinške tehnike koje koriste društvene mreže kao Facebook ili Twitter za usmenu predaju preko Interneta)	1	2	3	4	5
4.- Program za lojalnost	1	2	3	4	5
Komunikacija sa klijentima					
5.- Putem telefona	1	2	3	4	5
6.- Putem call-centra	1	2	3	4	5
7.- Automatsko prepoznavanje glasa klijenta (komunikacija između klijenta i elektroničkog uređaja)	1	2	3	4	5
8.- Putem faxesa	1	2	3	4	5
9.- Putem e-maila	1	2	3	4	5
Promotivna sredstva					
10.- Promotivni CD/DVD	1	2	3	4	5
11.- Web stranica	1	2	3	4	5
12.- Informativne elektronske brošure	1	2	3	4	5
13.- Elektronski časopis	1	2	3	4	5
14.- Multimediji (3D, virtualne ture)	1	2	3	4	5
Online rezervacije:					
15.- Vlastita aplikacija za rezervacije bez mogućnosti plaćanja	1	2	3	4	5
16.- Vlastita aplikacija za rezervacije uz mogućnost plaćanja	1	2	3	4	5
17.- Središnji rezervacijski sustavi (CRS - Computer Reservation Systems)	1	2	3	4	5
18.- Globalni distribucijski sustavi (GDS - Global Distribution Systems, tj. unaprijeđeni CRS)	1	2	3	4	5
19.- Rezervacijski sustavi turističkih destinacija	1	2	3	4	5
20.- Dinamični paketi (let+/hotel+/automobil)	1	2	3	4	5
21.- m-commerce (e-commerce putem mobitela)	1	2	3	4	5
22.- Pretraživači i multi pretraživači (npr. Expedia, Booking.com, Kayak)	1	2	3	4	5
23.- Web stranice za usporedbu cijena (npr. Ciao - omogućuje usporediti cijene hotela koje nude različiti pretraživači)	1	2	3	4	5
24.- Web stranice s online aukcijama (preko kojih klijenti mogu napraviti rezervaciju po povoljnoj cijeni, ovisno o ponudama ostalih sudionika)	1	2	3	4	5
25.- Virtualne zajednice Web 2.0 (npr. Tripadvisor - korisnici izmjenjuju svoja iskustva u hotelu)	1	2	3	4	5
I.2.- INTERNA PRIMJENA INFORMACIJSKIH I KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA ZA VRIJEME BORAVKA GOSTA					
Označite u kojoj mjeri hotel koristi navedene tehnološke aplikacije kako bi omogućio klijentu/gostu što ugodniji boravak u hotelu (1=nikako... 5=intenzivno)					
Tehnološka oprema za vrijeme boravka gosta u hotelu					
26.- Self-service check in/check out (bez kontakta s osobljem)	1	2	3	4	5
27.- Kartica za otključavanje vrata (kao zamjena klasičnom ključu)	1	2	3	4	5
28.- TV u sobama:					
Digitalna satelitska	1	2	3	4	5
Kabelska	1	2	3	4	5
Digitalna zamaljska	1	2	3	4	5
Interaktivna	1	2	3	4	5
29.- DVD u sobama	1	2	3	4	5
30.- Stereo u sobama	1	2	3	4	5
31.- Analogni telefon u sobama	1	2	3	4	5
32.- Digitalni telefon u sobama	1	2	3	4	5
33.- Ambijentalna inteligencija: automatsko paljenje svjetla ili klimatiziranih uređaja u prisutnosti gosta, automatsko otvaranje vrata, itd.	1	2	3	4	5
34.- Video-nadzor	1	2	3	4	5
35.- Protuprovalni sistemi	1	2	3	4	5
36.- LCD ekran	1	2	3	4	5
37.- Taktilni ekran - touch screen	1	2	3	4	5

II. INTEGRIRANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE					
<p>Novi tehnologije su omogućile upotrebu Integriranih Marketinških Komunikacija (IMK), definirane kao proces integriranja i koordiniranja komunikacijskih alata i kanala s ciljem da se postignu komunikacijske sinergije i da se klijentu isporuči jasna, dosljedna i uvjerljiva poruka o kompaniji i njenim proizvodima.</p> <p>Označite u kojoj mjeri hotel primjenjuje Integrirane Marketinške Komunikacije (1=nikako... 5=intenzivno)</p>					
II.1. Ujedinjene komunikacije za dosljednu poruku i dosljedan image					
38.- Hotel pažljivo ispituje da li dosljedno šalje poruke preko svih komunikacijskih alata i kanala (npr. oglašavanja, promocija prodaje, odnosa s javnošću, ambalaža, direktnih e-mailova, banera, web stranica)	1	2	3	4	5
39.- Hotel zadržava dosljednost u svim komunikacijskim stavkama (npr. marka, logotipi, modeli i boje)	1	2	3	4	5
40.- Hotel zadržava dosljednost u svim lingvističkim stavkama (npr. slogani, gesla)	1	2	3	4	5
41.- Osigurati dosljedan image marke je jedan od najvažnijih ciljeva programa marketinške komunikacije hotela	1	2	3	4	5
42.- Hotel ne mijenja image ni kad se kontekst mijenja, nego zadržava svoju dosljednost kroz duži period	1	2	3	4	5
II.2. Diferencirane komunikacije za brojne grupe klijenata					
43.- Hotel pažljivo odlučuje da li je poželjno stvoriti više od dvije grupe ciljanih klijenata/gostiju	1	2	3	4	5
44.- Strategija marketinške komunikacije se mijenja ovisno o razlogu dolaska gostiju (npr. odmorišni, kongresni, itd.)	1	2	3	4	5
45.- Strategija marketinške komunikacije se mijenja ovisno o načinu dolaska gostiju (npr. direktno ili preko turističkih agencija)	1	2	3	4	5
46.- Pitanje da li održati samo jedan image hotela/marke ili stvoriti više njih je temeljito raspravljano	1	2	3	4	5
47.- Strategija marketinške komunikacije se temelji na pomnom ispitivanju faza kupovnog procesa klijenata (npr. svjest o hotelu/marci, traženje informacija, posjeta web stranice i kupovina)	1	2	3	4	5
48.- Hotel koristi one komunikacijske alate koji su najprimjereniji za svaku fazu kupovnog procesa	1	2	3	4	5
II.3. Komunikacije koje se temelje na bazama podataka za vidljive rezultate					
49.- Aktivnosti marketinške komunikacije su stvorene na način da bi izazvale djelovanje klijenta (npr. posjeta web stranice, telefonska rezervacija)	1	2	3	4	5
50.- Hotel prati odgovore klijenata na aktivnosti marketinške komunikacije (npr. šalje brošure i/ili kupone putem e-maila onima koji su sudjelovali u događajima koje je sponzorirao hotel ili koji su nazvali nakon što su vidjeli reklamu hotela)	1	2	3	4	5
51.- Hotel vodi računa o informacijama o klijentu prikupljenim za vrijeme marketinške komunikacije	1	2	3	4	5
52.- Hotel integrira informacije o klijentima prikupljene iz različitih odjeljaka u jednu unificiranu bazu podataka	1	2	3	4	5
II.4. Odnos koji njeguje komunikaciju sa postojećim klijentima					
53.- Hotel aktivno upravlja aktivnostima marketinških komunikacija koje jačaju odnose sa postojećim klijentima	1	2	3	4	5
54.- Hotel naglašava kako je osigurati i ojačati odnose s postojećim klijentima jednako važno kao pridobiti nove klijente	1	2	3	4	5
55.- Strategija marketinške komunikacije hotela strogo naglašava važnost stvaranja kontinuiranog poslovanja s klijentima, pojačavajući njihovo zadovoljstvo	1	2	3	4	5
56.- Hotel potencira aktivnosti koje će ostvariti kontinuirani dotok dobrobiti od individualnih klijenata na duži period, učvršćujući odnose s istima	1	2	3	4	5
II.5. PRIMJENA KOMUNIKACIJSKIH ALATA I KANALA					
Označite u kojoj mjeri hotel primjenjuje navedene komunikacijske alate i kanale (1=nikako... 5=intenzivno)					
Oglašavanje					
57.- Oglašavanje na televiziji	1	2	3	4	5
58.- Oglašavanje na Internetu	1	2	3	4	5
59.- Oglašavanje na radiu	1	2	3	4	5
60.- Tiskovno oglašavanje (u novinama/časopisima)	1	2	3	4	5
61.- Reklamni plakati	1	2	3	4	5
Odnosi s javnošću					
62.- Vijesti i novosti na Internetu	1	2	3	4	5
63.- Vijesti i novosti u tisku (u novinama/časopisima)	1	2	3	4	5
64.- Vijesti i novosti na televiziji	1	2	3	4	5
Direktna prodaja i promocija					
65.- Vijesti i novosti na radiu	1	2	3	4	5
36.- Brošure	1	2	3	4	5
67.- Katalozi putnih agencija	1	2	3	4	5
68.- Događaji	1	2	3	4	5
69.- Preporuke obitelji/prijatelja	1	2	3	4	5

III. KLASIFIKACIJSKI PODACI:

IME HOTELA: _____ TELEFON: _____

IME ISPITANOG: _____ POZICIJA: _____

BROJ ZVIJEZDICA: PRODAJA U 2011. G. (OKVIRNO): EUROTROŠKOVI NA ITK U 2011. G. (OKVIRNO): EUROTROŠKOVI NA IMK U 2011. G. (OKVIRNO): EUROBRAND HOTELA: nema ga ima ga (navedite):.....

GODINA POČETKA RADA:.....

GODINA POSLJEDNE RESTAURACIJE (ako je bilo):.....

RAZDOBLJE POSLOVANJA: cjelogodišnje sezonsko: posluje.....mjeseci u godiniLOKACIJA: grad plaža druga (navedite):.....VLASNIŠTVO: domaće strano mješovito drugo (navedite):.....VODITELJ OPERATIVNOG POSLOVANJA: manager vlasnik obiteljTRŽIŠNO POZICIONIRANJE: (moguće više odgovora): odmorišni poslovni kongresni wellness i spa
 obiteljski ostalo (navedite):

BROJ SOBA:.....

BROJ STALNIH ZAPOSLENIKA: manje od 10 11-20 21-50 51-100 101-250 više od 250

PROSJEČNA POPUNJENOST U 2011 G. (%):.....

NAVEDITE POSTOTNU PROMJENU (NPR. + 5% ILI - 5%) STOPE ZAUZETOSTI, NOĆENJA I PRIHODA KOJE STE OSTVARILI U 2011 G. U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU

 stopa zauzetosti:..... broj noćenja:..... ukupni prihodi:.....

PROSJEČNA CIJENA DVOKREVNJE SOBE U 2011 G. EURO

Hvala Vam na trudu i vremenu uloženom u ispunjavanje upitnika!



CUESTIONARIO PARA LOS HUÉSPEDES EN CROACIA 2012

Anexo 10. Cuestionario en castellano para los huéspedes en Croacia 2012

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ____
TIC, CIM, VALOR DE MARCA Y SUS DIMENSIONES -LA OPINION DEL HUÉSPED	
Todas las respuestas en este cuestionario serán tratadas de forma confidencial, serán analizadas de forma anónima y no serán publicadas individualmente.	
I. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Existen distintas páginas web de reserva de hoteles, donde los usuarios expresan sus opiniones acerca de experiencias personales en hoteles (como p.e. Tripadvisor, Booking.com o Expedia). En relación a estas páginas web señale en que medida (1: nada en absoluto...5: muy intensamente)	
1.- Ha consultado alguna/s de ellas antes de contratar los servicios de este hotel	1 2 3 4 5
2.- Su decisión de visita se ha visto influida por los comentarios recogidos en estas páginas web acerca de este hotel	1 2 3 4 5
II. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING	
3.- Señale cual de las siguientes herramientas y canales de comunicación ha influido sobre su decisión de visitar este hotel (puede marcar distintas opciones): PUBLICIDAD en: <input type="checkbox"/> televisión <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> periódicos y revistas <input type="checkbox"/> vallas publicitarias INFORMACIÓN y NOTICIAS en: <input type="checkbox"/> televisión <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> periódicos y revistas <input type="checkbox"/> folletos y panfletos PROMOCIONES en: <input type="checkbox"/> catálogos de agencias de viajes <input type="checkbox"/> eventos <input type="checkbox"/> recomendaciones de amigos/familiares <input type="checkbox"/> página web del hotel <input type="checkbox"/> otra (especificar)..... <input type="checkbox"/> ninguna Señale en que medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=muy en desacuerdo...5=muy de acuerdo)	
4.- Creo que el hotel envía coherentemente los mensajes a través de las herramientas y canales de comunicación que he podido consultar	1 2 3 4 5
5.- Creo que el hotel asegura un mensaje e imagen coherentes	1 2 3 4 5
III. NOTORIEDAD	
Señale en que medida conocía este hotel/su marca antes de su visita (1=nunca he escuchado de este hotel/su marca...5=es el primero en el que pienso cuando se habla de los hoteles/sus marcas)	
6.- Conocimiento del hotel	1 2 3 4 5
7.- Conocimiento de la marca del hotel	1 2 3 4 5
Señale en que medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=muy en desacuerdo...5=muy de acuerdo)	
8.- Algunas características de este hotel vienen a mi mente rápidamente	1 2 3 4 5
9.- Puedo reconocer este hotel entre otros hoteles competitivos	1 2 3 4 5
Señale en que medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=muy en desacuerdo...5=muy de acuerdo)	
IV. IMAGEN	
10.- El hotel es cómodo	1 2 3 4 5
11.- Ofrece alto nivel de servicio	1 2 3 4 5
12.- Tiene imagen muy limpia	1 2 3 4 5
13.- Es de lujo	1 2 3 4 5
14.- Es caro	1 2 3 4 5
15.- Es adecuado para la clase alta	1 2 3 4 5
16.- Me siento una persona especial cuando visito este hotel	1 2 3 4 5
17.- El personal es muy amable	1 2 3 4 5
18.- Es grande y espacioso	1 2 3 4 5
19.- Es tranquilo y relajante	1 2 3 4 5
20.- A veces el servicio es excesivo para mi	1 2 3 4 5
21.- Tiene una historia larga	1 2 3 4 5
22.- Su imagen es distinta de otros hoteles	1 2 3 4 5
23.- Estoy familiarizado con su marca	1 2 3 4 5
V. CALIDAD PERCIBIDA	
24.- El personal me ha tratado como a un cliente especial y valioso	1 2 3 4 5
25.- El hotel está equipado al día	1 2 3 4 5
26.- La apariencia del personal (está limpio, arreglado, vestido adecuadamente)	1 2 3 4 5
27.- El personal tiene buen trato	1 2 3 4 5

28.- El personal del hotel ofrece sus servicios en tiempos prometidos	1	2	3	4	5																																												
29.- El personal se encarga eficazmente de las quejas de los huéspedes	1	2	3	4	5																																												
30.- El personal comunica activamente con los huéspedes	1	2	3	4	5																																												
31.- El hotel es atractivo	1	2	3	4	5																																												
32.- La calidad de bebida y comida es buena	1	2	3	4	5																																												
33.- El personal se preocupa de mis necesidades específicas y me sirve adecuadamente	1	2	3	4	5																																												
VI. LEALTAD																																																	
34.- Me alojo en este hotel con frecuencia	1	2	3	4	5																																												
35.- Tengo intención de volver a alojarme en este hotel	1	2	3	4	5																																												
36.- Suelo usar este hotel como mi primera opción, en comparación con otros hoteles	1	2	3	4	5																																												
37.- Estoy satisfecho con la estancia en este hotel	1	2	3	4	5																																												
38.- Recomendaría este hotel a los demás	1	2	3	4	5																																												
39.- No cambiaría el hotel la próxima vez	1	2	3	4	5																																												
VII. CONFIANZA																																																	
40.- Tengo confianza en este hotel	1	2	3	4	5																																												
41.- Este hotel sabe hacer su trabajo	1	2	3	4	5																																												
VIII. COMPROMISO AFECTIVO																																																	
42.- Mi compromiso afectivo con este hotel es elevado	1	2	3	4	5																																												
43.- Siento un apego emocional con este hotel	1	2	3	4	5																																												
44.- Mi relación con este hotel tiene una gran carga personal	1	2	3	4	5																																												
IX. VALOR DE MARCA																																																	
45.- Tiene más sentido alojarse en este hotel que en otro	1	2	3	4	5																																												
46.- Prefiero alojarme en este hotel que en otro que tiene las mismas características	1	2	3	4	5																																												
47.- Prefiero alojarme en este hotel incluso cuando el otro es igual de bueno	1	2	3	4	5																																												
48.- Si otro hotel no se distingue de este, creo que es más inteligente alojarse en este hotel	1	2	3	4	5																																												
DATOS DE CLASIFICACIÓN:																																																	
A.- SEXO:		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Hombre</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mujer</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		Hombre	1	Mujer	2	B.- EDAD:		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Entre 18 y 25</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Entre 26 y 35</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Entre 36 y 45</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Entre 46 y 55</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Entre 56 y 65</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Más de 65</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>		Entre 18 y 25	1	Entre 26 y 35	2	Entre 36 y 45	3	Entre 46 y 55	4	Entre 56 y 65	5	Más de 65	6																										
Hombre	1																																																
Mujer	2																																																
Entre 18 y 25	1																																																
Entre 26 y 35	2																																																
Entre 36 y 45	3																																																
Entre 46 y 55	4																																																
Entre 56 y 65	5																																																
Más de 65	6																																																
C.- SITUACIÓN LABORAL:		D.- NIVEL DE ESTUDIOS:																																															
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Empresarios agrícolas o similares</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores agrícolas</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Empresarios no agrícolas</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Empleados (no funcionarios en trabajos administrativos, comerciales, de servicios o similares)</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Técnicos profesionales que trabajan por cuenta ajena (arquitectos, médicos, peritos)</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Funcionarios y contratados de la administración</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Autónomos y profesionales liberales</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Policía y fuerzas armadas</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Ama de casa</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Estudiante</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Pensionistas</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>En situación de desempleo</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>		Empresarios agrícolas o similares	1	Trabajadores agrícolas	2	Empresarios no agrícolas	3	Empleados (no funcionarios en trabajos administrativos, comerciales, de servicios o similares)	4	Técnicos profesionales que trabajan por cuenta ajena (arquitectos, médicos, peritos)	5	Funcionarios y contratados de la administración	6	Autónomos y profesionales liberales	7	Policía y fuerzas armadas	8	Ama de casa	9	Estudiante	10	Pensionistas	11	En situación de desempleo	12	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Sin estudios</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Estudios primarios (EGB, primaria, ingreso)</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Bachillerato (BUP)</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Primer ciclo Formación profesional</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Segundo ciclo de Formación Profesional</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Diplomatura, ingenierías técnicas, ciclos formativos superiores</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Licenciatura, ingeniería, arquitectura</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Máster</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Doctorado</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>				Sin estudios	1	Estudios primarios (EGB, primaria, ingreso)	2	Bachillerato (BUP)	3	Primer ciclo Formación profesional	4	Segundo ciclo de Formación Profesional	5	Diplomatura, ingenierías técnicas, ciclos formativos superiores	6	Licenciatura, ingeniería, arquitectura	7	Máster	8	Doctorado	9	Otros	10
Empresarios agrícolas o similares	1																																																
Trabajadores agrícolas	2																																																
Empresarios no agrícolas	3																																																
Empleados (no funcionarios en trabajos administrativos, comerciales, de servicios o similares)	4																																																
Técnicos profesionales que trabajan por cuenta ajena (arquitectos, médicos, peritos)	5																																																
Funcionarios y contratados de la administración	6																																																
Autónomos y profesionales liberales	7																																																
Policía y fuerzas armadas	8																																																
Ama de casa	9																																																
Estudiante	10																																																
Pensionistas	11																																																
En situación de desempleo	12																																																
Sin estudios	1																																																
Estudios primarios (EGB, primaria, ingreso)	2																																																
Bachillerato (BUP)	3																																																
Primer ciclo Formación profesional	4																																																
Segundo ciclo de Formación Profesional	5																																																
Diplomatura, ingenierías técnicas, ciclos formativos superiores	6																																																
Licenciatura, ingeniería, arquitectura	7																																																
Máster	8																																																
Doctorado	9																																																
Otros	10																																																
E.- TIPO DE VIAJE:		G.- NACIONALIDAD:																																															
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Vacaciones</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Negocios/trabajo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Otros (especificar:.....)</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Vacaciones	1	Negocios/trabajo	2	Otros (especificar:.....)	3	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Croata</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Alemana</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Italiana</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Española</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Francesa</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Británica</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Estadounidense</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Otra (especificar:.....)</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>				Croata	1	Alemana	2	Italiana	3	Española	4	Francesa	5	Británica	6	Estadounidense	7	Otra (especificar:.....)	8																						
Vacaciones	1																																																
Negocios/trabajo	2																																																
Otros (especificar:.....)	3																																																
Croata	1																																																
Alemana	2																																																
Italiana	3																																																
Española	4																																																
Francesa	5																																																
Británica	6																																																
Estadounidense	7																																																
Otra (especificar:.....)	8																																																
F. FRECUENCIA DE ESTANCIA EN HOTEL:		I. NOMBRE DEL HOTEL:																																															
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1 vez al año o menos</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2-4 veces al año</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Más de 4 veces al año</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		1 vez al año o menos	1	2-4 veces al año	2	Más de 4 veces al año	3	<table border="1"> <tbody> <tr> <td colspan="5">I. NOMBRE DEL HOTEL:</td> </tr> </tbody> </table>				I. NOMBRE DEL HOTEL:																																					
1 vez al año o menos	1																																																
2-4 veces al año	2																																																
Más de 4 veces al año	3																																																
I. NOMBRE DEL HOTEL:																																																	
H. SALARIO MENSUAL:		iGracias por su tiempo!																																															
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Sin salario</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Menos de 1000 euros</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Entre 1000-3000 euros</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Más de 3000 euros</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Sin salario	1	Menos de 1000 euros	2	Entre 1000-3000 euros	3	Más de 3000 euros	4																																								
Sin salario	1																																																
Menos de 1000 euros	2																																																
Entre 1000-3000 euros	3																																																
Más de 3000 euros	4																																																

Anexo 11. Cuestionario en inglés para los huéspedes en Croacia 2012

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ____
ICT, IMC, BRAND EQUITY AND ITS DIMENSIONS – GUEST OPINION	
<p>All answers of this questionnaire will be treated in a confidential way, will be anonymously analyzed and won't be published individually.</p> <p>I. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)</p> <p>There are several websites for hotel booking where users can exchange their opinions and personal experiences in the visited hotel (such as Tripadvisor, Booking.com, Expedia). In relation to this websites please mark to what extent (1=not at all...5: very much)</p>	
1.- You checked out one of these websites before you booked the hotel	1 2 3 4 5
2.- Your decision to visit this hotel has been influenced by the guest reviews you saw about this hotel on these websites	1 2 3 4 5
<p>II. INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS</p> <p>3.- Please mark which communication tools and channels have influenced your decision to visit this hotel (multiple choice possible):</p> <p>ADVERTISING on: <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> newspapers and magazines <input type="checkbox"/> outdoor boards (billboards)</p> <p>INFORMATION & NEWS on: <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> newspapers and magazines <input type="checkbox"/> brochures</p> <p>PROMOTIONS: <input type="checkbox"/> travel agencies catalogues <input type="checkbox"/> events <input type="checkbox"/> recommendations of family/friends</p> <p><input type="checkbox"/> hotel website <input type="checkbox"/> other (specify)..... <input type="checkbox"/> none</p> <p>Please mark the level of agreement with following statements (1=strongly disagree...5=strongly agree)</p>	
4.- I believe that the hotel delivers the message consistently through all communications tools and channels that I have seen	1 2 3 4 5
5.- I believe that the hotel insures a consistent brand image	1 2 3 4 5
<p>III. AWARENESS</p> <p>Please mark to what extent you were aware of this hotel (brand) before your visit (1=I have never heard of it... 5=It is my "top of mind")</p>	
6.- Hotel awareness	1 2 3 4 5
7.- Hotel brand awareness	1 2 3 4 5
<p>Please mark the level of agreement with following statements (1=strongly disagree...5=strongly agree)</p>	
8.- Some characteristics of this hotel come to my mind quickly	1 2 3 4 5
9.- I can recognize this hotel among other competing hotels	1 2 3 4 5
<p>Please mark the level of agreement and estimate the following statements (1=strongly disagree;...5=strongly agree)</p>	
IV. IMAGE	
10.- This hotel is comfortable	1 2 3 4 5
11.- It offers a high level of service	1 2 3 4 5
12.- It has a very clean image	1 2 3 4 5
13.- It is luxurious	1 2 3 4 5
14.- It is expensive	1 2 3 4 5
15.- It is a suitable place for high class	1 2 3 4 5
16.- I become special by visiting this hotel	1 2 3 4 5
17.- The staff is very kind	1 2 3 4 5
18.- It is big and spacious	1 2 3 4 5
19.- It is quiet and restful	1 2 3 4 5
20.- Service is sometimes excessive to me	1 2 3 4 5
21.- It has a long history	1 2 3 4 5
22.- It has a differentiated image from other hotels	1 2 3 4 5
23.- Its brand is familiar to me	1 2 3 4 5
V. PERCEIVED QUALITY	
24.- The staff treats me as a special and valued customer	1 2 3 4 5
25.- The hotel has modern looking equipment	1 2 3 4 5
26.- The hotel stuff is well-dressed, clean, and neat	1 2 3 4 5
27.- The hotel staff exhibits a good manner	1 2 3 4 5

ANEXOS

28.- The hotel provides its services at promised times	1	2	3	4	5
29.- The hotel staff handles complaints of customers effectively	1	2	3	4	5
30.- The hotel staff actively communicates with customers	1	2	3	4	5
31.- The attractiveness of the hotel	1	2	3	4	5
32.- The quality of food and beverages	1	2	3	4	5
33.- The hotel staff anticipates my specific needs and serves me appropriately	1	2	3	4	5

VI. LOYALTY

34.- I regularly visit this hotel	1	2	3	4	5
35.- I intend to visit this hotel again	1	2	3	4	5
36.- I usually use this hotel as my first choice compared to other hotels	1	2	3	4	5
37.- I am satisfied with the visit to this hotel	1	2	3	4	5
38.- I would recommend this hotel to others	1	2	3	4	5
39.- I would not switch to another hotel the next time	1	2	3	4	5

VII. TRUST

40.- I feel confidence in this hotel	1	2	3	4	5
41.- This hotel knows how to do the business	1	2	3	4	5

VIII. AFFECTIVE COMMITMENT

42.- My affective commitment to this hotel is strong	1	2	3	4	5
43.- I feel emotionally attached to this hotel	1	2	3	4	5
44.- My relationship with this hotel has a great deal of personal meaning to me	1	2	3	4	5

IX. BRAND EQUITY

45.- It makes sense to visit this hotel instead of other	1	2	3	4	5
46.- I prefer to visit this hotel even if another hotel has the same features	1	2	3	4	5
47.- I prefer to visit this hotel even if another is as good	1	2	3	4	5
48.- If another hotel is not different from this one in any way, it seems smarter to visit this one	1	2	3	4	5

CLASSIFICATION DATA:

A.- GENDER:

Male	1
Female	2

B.- AGE:

Between 18 and 25	1
Between 26 and 35	2
Between 36 and 45	3
Between 46 and 55	4
Between 56 and 65	5
More than 65	6

C.- OCCUPATION:

Agricultural businessman or similar	1
Land worker	2
Businessman	3
Administrator/Commercial/Service employee	4
Professional technician (architect, doctor, lawyer)	5
Government employee	6
Self-employed/Freelance	7
Police/Army	8
Housekeeper	9
Student	10
Retired	11
Unemployed	12

D.- EDUCATION:

Without education	1
Pre-elementary school	2
Elementary school	3
High school	4
University	5
Master	6
PhD	7
Other	8

E.- TRAVEL REASON:

Vacations	1
Business	2
Other (specify:.....)	3

G.- NATIONALITY:

Croatian	1
German	2
Italian	3
Spanish	4
French	5
British	6
USA	7
Other (specify:.....)	8

F. FREQUENCY OF HOTEL VISIT:

Once a year or less	1
2-4 times a year	2
More than 4 times a year	3

H. MONTHLY INCOMES:

Without incomes	1
Less than 1000 euro	2
Between 1000 and 3000 euro	3
More than 3000 euro	4

I. HOTEL NAME:

--

Thank You for Your time!

Anexo 12. Cuestionario en croata para los huéspedes en Croacia 2012

 VNIVERSITAT DE VALÈNCIA Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ____
IKT, IMK, VRIJEDNOST BRANDA I DIMENZIJE – MIŠLJENJE GOSTA	
Svi odgovori ovog upitnika bit će strogo povjerljivi, analizirat će se anonimno i neće se objavljivati individualno.	
I. INFORMACIJSKA I KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA (IKT)	
Postoje razne web stranice za rezervacije hotela na kojima korisnici mogu izmjeniti svoja mišljenja i iskustva koje su imali u hotelu (kao npr. Tripadvisor, Booking.com, Expedia, itd.). Označite u kojoj ste mjeri (1=nikako ... 5=intenzivno)	
1.- Posjetili neku od tih web stranica prije rezervacije ovog hotela	1 2 3 4 5
2.- Komentari drugih gostiju koji ste vidjeli na tim web stranicama su utjecali na vašu odluku da odsjednete u ovom hotelu	1 2 3 4 5
II. INTEGRIRANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE (IMK)	
3.- Označite koji od navedenih komunikacijskih kanala i alata su utjecali na vašu odluku da odsjednete u ovom hotelu (možete označiti više odgovora):	
OGLAŠAVANJE/REKLAME na/u: <input type="checkbox"/> Televiziji <input type="checkbox"/> Internetu <input type="checkbox"/> radiu <input type="checkbox"/> novinama i časopisima <input type="checkbox"/> reklamnim plakatima INFORMACIJE i VIJESTI koje ste čuli ili vidjeli na/u: <input type="checkbox"/> Televiziji <input type="checkbox"/> Internetu <input type="checkbox"/> radiu <input type="checkbox"/> novinama i časopisima <input type="checkbox"/> brošurama PROMOTIVNA SREDSTAVA: <input type="checkbox"/> katalogi turističkih agencija <input type="checkbox"/> događaji <input type="checkbox"/> preporuke rodbine/prijatelja <input type="checkbox"/> web stranica <input type="checkbox"/> drugo (navesti)..... <input type="checkbox"/> ništa od navedenog	
Označite u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama o hotelu (1=nikako se ne slažem ... 5=jako se slažem)	
4.- Mislim da hotel dosljedno šalje poruku preko komunikacijskih alata i kanala koje sam mogao/la vidjeti	1 2 3 4 5
5.- Mislim da hotel dosljedno prezentira svoj imidž	1 2 3 4 5
III. SVIJEST O HOTELU BRANDU	
Označite u kojoj ste mjeri znali za ovaj hotel/njegov brand prije vašeg dolaska (1=nikad nisam čuo/la za ovaj hotel/njegov brand ... 5=prvi je na kojeg pomislim kada mi netko kaže da navedem neki hotel)	
6.- Svijest o hotelu	1 2 3 4 5
7.- Svijest o brandu (marki) hotela	1 2 3 4 5
Označite u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama (1=nikako se ne slažem ... 5=jako se slažem)	
8.- Mogu se brzo sjetiti nekih karakteristika ovog hotela	1 2 3 4 5
9.- Mogu prepoznati ovaj hotel među drugim hotelima	1 2 3 4 5
Označite u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama o hotelu (1=nikako se ne slažem ... 5=jako se slažem)	
IV. IMIDŽ	
10.- Ovaj hotel je udoban	1 2 3 4 5
11.- Usluga je na visokom nivou	1 2 3 4 5
12.- Ima vrlo čistu sliku	1 2 3 4 5
13.- Luksuzan je	1 2 3 4 5
14.- Skup je	1 2 3 4 5
15.- Pogodan je za visoku klasu	1 2 3 4 5
16.- Osjećam se posebnim/om dok boravim u ovom hotelu	1 2 3 4 5
17.- Osoblje je jako ljubazno	1 2 3 4 5
18.- Velik je i prostran	1 2 3 4 5
19.- Miran je i opuštajuć	1 2 3 4 5
20.- Mislim da je ponekad usluga pretjerana	1 2 3 4 5
21.- Ima dugu povijest	1 2 3 4 5
22.- Njegov imidž je drugčiji od drugih hotela	1 2 3 4 5
23.- Upoznat/a sam s njegovim brandom (markom)	1 2 3 4 5
V. PRIMJEĆEN KVALITET	
24.- Osoblje me tretira kao posebnog i vrijednog gosta	1 2 3 4 5
25.- Hotel je moderno opremljen	1 2 3 4 5
26.- Osoblje je primjereno odjeveno, sredeno i čisto	1 2 3 4 5
27.- Osoblje ima dobre manire	1 2 3 4 5

28.- Osoblje hotela pruža usluge u obećano vrijeme	1	2	3	4	5
29.- Osoblje učinkovito rješava žalbe gostiju	1	2	3	4	5
30.- Osoblje aktivno komunicira s gostima	1	2	3	4	5
31.- Hotel je atraktivan	1	2	3	4	5
32.- Hrana i piće su dobre kvalitete	1	2	3	4	5
33.- Osoblje se brine za moje posebne potrebe i poslužuje me kako treba	1	2	3	4	5

VI. LOJALNOST

34.- Često odsjedam u ovom hotelu	1	2	3	4	5
35.- Imam se namjeru vratiti u ovaj hotel	1	2	3	4	5
36.- U usporedbi s drugim hotelima, ovaj hotel je moj prvi izbor	1	2	3	4	5
37.- Zadovoljan/na sam boravkom u hotelu	1	2	3	4	5
38.- Preporučio/la bi drugima ovaj hotel	1	2	3	4	5
39.- Ne bih promijenio/la hotel slijedeći put	1	2	3	4	5

VII. POVJERENJE

40.- Imam povjerenja u ovaj hotel	1	2	3	4	5
41.- Ovaj hotel zna svoj posao	1	2	3	4	5

VIII. EMOTIVNA PREDANOST

42.- Moja predanost prema ovom hotelu je visoka	1	2	3	4	5
43.- Emotivno sam vezan/a za ovaj hotel	1	2	3	4	5
44.- Odnos koji imam s ovim hotelom mi puno znači	1	2	3	4	5

IX. VRIJEDNOST MARKE

45.- Mislim da ima više smisla odsjesti u ovom hotelu nego u nekom drugom	1	2	3	4	5
46.- Draže mi je odsjesti u ovom hotelu, nego u nekom drugom hotelu s istim karakteristikama	1	2	3	4	5
47.- Draže mi je odsjesti u ovom hotelu, nego u nekom drugom hotelu koji je jednako dobar	1	2	3	4	5
48.- Ako neki drugi hotel nije drugčiji od ovoga, mislim da je pametnije odsjesti u ovom hotelu	1	2	3	4	5

KLASIFIKACIJSKI PODACI:**A.- SPOL:**

Muško	1
Žensko	2

B.- STAROST:

Između 18 i 25	1
Između 26 i 35	2
Između 36 i 45	3
Između 46 i 55	4
Između 56 i 65	5
Više od 65	6

C.- ZANIMANJE:

Poljoprivredni poduzetnik ili slično	1
Poljoprivredni radnik	2
Poduzetnik	3
Računovođa/Trgovac/Turistički djelatnik	4
Profesionalni tehničar (arhitekt, liječnik, odvjetnik)	5
Zaposlenik u državnoj službi	6
Privatnik/Vanjski suradnik	7
Policijac/Vojnik	8
Domaćica	9
Student	10
Umirovljenik	11
Nezaposlen	12

D.- OBRAZOVANJE:

Bez obrazovanja	1
Predškolsko obrazovanje	2
Osnovna škola	3
Srednja škola	4
Viša škola	5
Fakultet	6
Magisterij	7
Doktorat	8
Drugo	9

E.- RAZLOG PUTOVANJA:

Odmor	1
Posao	2
Drugi (navesti:.....)	3

F.- UČESTALOST BORAVKA U HOTELU:

Jednom godišnje ili manje	1
2-4 puta godišnje	2
Više od 4 puta godišnje	3

H.- MJESEČNA PLAĆA:

Bez plaće	1
Manja od 1000 eura	2
Između 1000 i 3000 eura	3
Veća od 3000 eura	4

G.- NACIONALNOST:



Hrvatska	1
Njemačka	2
Talijanska	3
Španjolska	4
Francuska	5
Engleska	6
SAD	7
Druga (navesti:.....)	8

I. IME HOTELA:

--

Hvala na Vašem vremenu i trudu!

Anexo 13. Cuestionario en italiano para los huéspedes en Croacia 2012

 Facultat d'Economia Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados	 Instituto de Economía Internacional CUESTIONARIO N° ____																																																																																																																																																												
ICT, CIM, VALORE DELLA MARCA E LE DIMENSIONI-L'OPINIONE DEGLI OSPITI-																																																																																																																																																													
<p>Le risposte a tutte le domande contenute in questo questionario rimarranno strettamente confidenziali, saranno analizzate in modo anonimo e non saranno pubblicate individualmente.</p> <p>I. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)</p> <p>Esistono varie pagine web per le prenotazioni degli hotel, dove gli utenti possono scambiare delle opinioni ed esperienze che hanno avuto nell'hotel visitato (come Venere, Tripadvisor, Booking.com o Expedia). A proposito di queste pagine web, indichi in che misura (1=per niente...5=molto)</p> <table border="1"> <tr> <td>1.- Ha visitato queste pagine web prima di prenotare questo hotel</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.- La sua decisione di visita di questo hotel è stata influenzata dagli commenti degli altri ospiti che ha visto su queste pagine web</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>II. COMUNICAZIONE INTEGRATA DI MARKETING</p> <p>3.- Indichi quale degli seguenti strumenti e canali di comunicazione hanno influenzato la sua decisione di visitare questo hotel (può indicare più opzioni):</p> <p>PUBBLICITÀ su: <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> giornali e riviste <input type="checkbox"/> cartelli pubblicitari INFORMAZIONI e NOTIZIE su: <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> radio <input type="checkbox"/> giornali e riviste <input type="checkbox"/> brochure PROMOZIONI: <input type="checkbox"/> cataloghi delle agenzie viaggi <input type="checkbox"/> eventi <input type="checkbox"/> raccomandazioni di amici/parenti <input type="checkbox"/> pagina web del hotel <input type="checkbox"/> altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> nessuno</p> <p>Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sull'hotel (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p> <table border="1"> <tr> <td>4.- Credo che questo hotel trasmette il messaggio in modo coerente attraverso gli strumenti e canali di comunicazione che he potuto vedere</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5.- Credo che questo hotel assicura un messaggio ed immagine coerente</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>III. NOTORIETÀ</p> <p>Indichi in che misura conosceva questo hotel/il suo brand (marchio) prima della sua visita (1=non l'ho mai sentito nominare... 5= è il primo che mi viene in mente)</p> <table border="1"> <tr> <td>6.- Conoscimento del hotel</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>7.- Conoscimento del brand (marchio) del hotel</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sull'hotel (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p> <table border="1"> <tr> <td>8.- Alcune caratteristiche di questo hotel mi vengono in mente velocemente</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>9.- Posso riconoscere questo hotel tra gli altri hotel competitivi</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Indichi in che misura è d'accordo con le seguenti affermazioni sull'hotel (1=per niente d'accordo...5=molto d'accordo)</p> <p>IV. IMMAGINE</p> <table border="1"> <tr> <td>10.- È comodo</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>11.- Fornisce un alto livello di servizio</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>12.- Ha un'immagine molto pulita</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>13.- È di lusso</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>14.- È caro</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>15.- È adeguato per la classe alta</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>16.- Mi sento speciale quando visito questo hotel</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>17.- Il personale è molto gentile</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>18.- È grande e spazioso</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>18.- È tranquillo e rilassante</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>20.- A volte il servizio è esagerato</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>21.- Ha una storia lunga</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>22.- La sua immagine è diversa dagli altri hotel</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>23.- Ho familiarità con il suo brand</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>V. QUALITÀ PERCIPITA</p> <table border="1"> <tr> <td>24.- Il personale mi ha trattato come un cliente speciale e di valore</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>25.- Le attrezzature del hotel sono moderne</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>26.- Aspetto del personale (è pulito, curato e vestito in modo adatto)</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>27.- Il personale ha buone maniere</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		1.- Ha visitato queste pagine web prima di prenotare questo hotel	1	2	3	4	5	2.- La sua decisione di visita di questo hotel è stata influenzata dagli commenti degli altri ospiti che ha visto su queste pagine web	1	2	3	4	5	4.- Credo che questo hotel trasmette il messaggio in modo coerente attraverso gli strumenti e canali di comunicazione che he potuto vedere	1	2	3	4	5	5.- Credo che questo hotel assicura un messaggio ed immagine coerente	1	2	3	4	5	6.- Conoscimento del hotel	1	2	3	4	5	7.- Conoscimento del brand (marchio) del hotel	1	2	3	4	5	8.- Alcune caratteristiche di questo hotel mi vengono in mente velocemente	1	2	3	4	5	9.- Posso riconoscere questo hotel tra gli altri hotel competitivi	1	2	3	4	5	10.- È comodo	1	2	3	4	5	11.- Fornisce un alto livello di servizio	1	2	3	4	5	12.- Ha un'immagine molto pulita	1	2	3	4	5	13.- È di lusso	1	2	3	4	5	14.- È caro	1	2	3	4	5	15.- È adeguato per la classe alta	1	2	3	4	5	16.- Mi sento speciale quando visito questo hotel	1	2	3	4	5	17.- Il personale è molto gentile	1	2	3	4	5	18.- È grande e spazioso	1	2	3	4	5	18.- È tranquillo e rilassante	1	2	3	4	5	20.- A volte il servizio è esagerato	1	2	3	4	5	21.- Ha una storia lunga	1	2	3	4	5	22.- La sua immagine è diversa dagli altri hotel	1	2	3	4	5	23.- Ho familiarità con il suo brand	1	2	3	4	5	24.- Il personale mi ha trattato come un cliente speciale e di valore	1	2	3	4	5	25.- Le attrezzature del hotel sono moderne	1	2	3	4	5	26.- Aspetto del personale (è pulito, curato e vestito in modo adatto)	1	2	3	4	5	27.- Il personale ha buone maniere	1	2	3	4	5
1.- Ha visitato queste pagine web prima di prenotare questo hotel	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
2.- La sua decisione di visita di questo hotel è stata influenzata dagli commenti degli altri ospiti che ha visto su queste pagine web	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
4.- Credo che questo hotel trasmette il messaggio in modo coerente attraverso gli strumenti e canali di comunicazione che he potuto vedere	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
5.- Credo che questo hotel assicura un messaggio ed immagine coerente	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
6.- Conoscimento del hotel	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
7.- Conoscimento del brand (marchio) del hotel	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
8.- Alcune caratteristiche di questo hotel mi vengono in mente velocemente	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
9.- Posso riconoscere questo hotel tra gli altri hotel competitivi	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
10.- È comodo	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
11.- Fornisce un alto livello di servizio	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
12.- Ha un'immagine molto pulita	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
13.- È di lusso	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
14.- È caro	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
15.- È adeguato per la classe alta	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
16.- Mi sento speciale quando visito questo hotel	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
17.- Il personale è molto gentile	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
18.- È grande e spazioso	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
18.- È tranquillo e rilassante	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
20.- A volte il servizio è esagerato	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
21.- Ha una storia lunga	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
22.- La sua immagine è diversa dagli altri hotel	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
23.- Ho familiarità con il suo brand	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
24.- Il personale mi ha trattato come un cliente speciale e di valore	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
25.- Le attrezzature del hotel sono moderne	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
26.- Aspetto del personale (è pulito, curato e vestito in modo adatto)	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								
27.- Il personale ha buone maniere	1	2	3	4	5																																																																																																																																																								

28.- L'hotel fornisce servizi in tempi promessi	1	2	3	4	5
29.- Il personale gestisce efficacemente i reclami	1	2	3	4	5
30.- Il personale comunica attivamente con gli ospiti	1	2	3	4	5
31.- L'hotel è attrattivo	1	2	3	4	5
32.- Qualità del cibo e delle bevande	1	2	3	4	5
33.- Il personale anticipa i miei bisogni specifici e mi serve appropriatamente	1	2	3	4	5

VI. FEDELTA'

34.- Visito spesso questo hotel	1	2	3	4	5
35.- Ho intenzione di tornare a questo hotel	1	2	3	4	5
36.- Di solito questo hotel è la mia prima scelta, in comparazione con gli altri	1	2	3	4	5
37.- Sono soddisfatto con il soggiorno in questo hotel	1	2	3	4	5
38.- Raccomanderei questo hotel agli altri	1	2	3	4	5
39.- La prossima volta non cambierei l'hotel	1	2	3	4	5

VII. FIDUCIA

40.- Ho fiducia in questo hotel	1	2	3	4	5
41.- Questo hotel fa bene il suo lavoro	1	2	3	4	5

VIII. IMPEGNO AFFETTIVO

42.- Il mio impegno affettivo con questo hotel è elevato	1	2	3	4	5
43.- Mi sento emotivamente legato a questo hotel	1	2	3	4	5
44.- Ci tengo molto al rapporto con questo hotel	1	2	3	4	5

IX. VALORE DELLA MARCA

45.- Ha più senso stare in questo hotel che nell'altro	1	2	3	4	5
46.- Preferisco stare in questo hotel che nell'altro che ha le stesse caratteristiche	1	2	3	4	5
47.- Preferisco stare in questo hotel, anche se l'altro è buono come questo	1	2	3	4	5
48.- Se l'altro hotel non è differente da questo, credo che sia più intelligente stare in questo hotel	1	2	3	4	5

DATI DI CLASSIFICAZIONE:**A.- SESSO:**

Maschio	1
Femmina	2

B.- ETÀ:

Tra 18 e 25	1
Tra 26 e 35	2
Tra 36 e 45	3
Tra 46 e 55	4
Tra 56 e 65	5
Più di 65	6

C.- PROFESSIONE:

Imprenditore agricolo o simile	1
Impiegato agricolo	2
Imprenditore no agricolo	3
Impiegato (non funzionario della pubblica amministrazione, commerciale, di servizi o simili)	4
Tecnico professionale (architetto, medico, avvocato)	5
Funzionario della pubblica amministrazione	6
Autonomo e freelance	7
Polizia ed esercito	8
Casalinga/o	9
Studiante	10
Pensionato	11
Disoccupato	12

E.- MOTIVO DI VIAGGIO:

Vacanze	1
Affari	2
Altro (specificare:.....)	3

F. FREQUENZA DEL SOGGIORNO NELL'HOTEL:

1 volta l'anno o meno	1
2-4 volte l'anno	2
Più di 4 volte l'anno	3

H. STIPENDIO MENSUALE:

Senza stipendio	1
Meno di 1000 euro	2
Tra 1000-3000 euro	3
Più di 3000 euro	4

D.- FORMAZIONE:

Senza studi	1
Scuola primaria (elementare)	2
Scuola secondaria di primo grado (media inferiore)	3
Scuola secondaria di secondo grado (media superiore)	4
Liceo	5
Laurea triennale	6
Laurea specialistica (magistrale)/Master	7
Dottorato	8
Altro	9

G.- NAZIONALITÀ:

Croata	1
Tedesca	2
Italiana	3
Spagnola	4
Francese	5
Britannica	6
Americana	7
Altra (specificare:.....)	8

I. NOME DELL'HOTEL:

--

Grazie per la Sua attenzione!