

Šerić, Maja; Gil Saura, Irene

Article

Análisis de los hoteles de alta categoría de Croacia desde el enfoque hotel-huésped

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

Suggested Citation: Šerić, Maja; Gil Saura, Irene (2011) : Análisis de los hoteles de alta categoría de Croacia desde el enfoque hotel-huésped, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 17, Iss. 3, pp. 127-149, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60124-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60124-5)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54554>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

ANÁLISIS DE LOS HOTELES DE ALTA CATEGORÍA DE CROACIA DESDE EL ENFOQUE HOTEL-HUÉSPED

Šerić, Maja*
Gil Saura, Irene**
Universidad de Valencia

Recibido: 2 de febrero de 2011

Aceptado: 5 de abril de 2011

RESUMEN: Croacia viene experimentando un auge turístico notable en los últimos diez años. Es crucial para su futuro desarrollo saber gestionar el sector hotelero de acuerdo con las nuevas exigencias del mercado. Este trabajo pretende analizar los hoteles de alta categoría de Croacia desde un doble enfoque hotel-huésped, centrándose en una nueva estrategia de marketing denominada Comunicación Integrada de Marketing (CIM), los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la lealtad. Los resultados demuestran el elevado grado de implantación de las TIC y de la CIM y el grado moderado de los programas de lealtad en los hoteles analizados. Además, confirman la influencia de las TIC en la implementación de la CIM y el efecto positivo de la CIM sobre la lealtad.

PALABRAS CLAVE: Hoteles de alta categoría, Croacia, Comunicación Integrada de Marketing, Tecnologías de Información y Comunicación, Lealtad.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M31.

ANALYSIS OF HIGH-QUALITY HOTELS OF CROATIA FROM THE HOTEL-GUEST APPROACH

ABSTRACT: The tourism sector of Croatia has been developing strongly in the last ten years. It is of crucial importance for its future development to be capable of managing the hotel sector according to the new market conditions. The purpose of this research is to study high-quality hotels of Croatia from the hotels' and guests' points of view focusing on a new marketing strategy named Integrated Marketing Communications (IMC), advancements in Information and Communication Technology (ICT), and loyalty. The findings show a high degree of IMC and ICT implementation and moderate degree of development of loyalty programs in hotels. Moreover, they confirm a positive influence of ICT on IMC implementation, as well as a positive impact of IMC on loyalty.

KEY WORDS: High-quality hotels, Croatia, Integrated Marketing Communications, Information and Communication Technology, Loyalty.

JEL CLASSIFICATION: M10, M31.

1. INTRODUCCIÓN

Croacia considera en la actualidad el turismo como uno de los principales instrumentos estratégicos para su desarrollo (Bunja, 2003). 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 2010, ha aumentado un 3,2% respecto al mismo periodo del año anterior. El número de pernoctaciones ha aumentado un 2,6%. La mayor parte de turistas (74,4%) proviene de: Alemania (22,5%), Eslovenia (11,5%), Italia (9,3%), Austria (8,7%), República Checa (8,2%), Polonia (5,7%), Holanda (4,4%) y Eslovaquia (4,1%) (CROSTAT, febrero de 2011).

Croacia actualmente tiene 588 hoteles con 52.637 habitaciones y suites. 25 hoteles tiene cinco estrellas (16 de ellos se encuentran en Dalmacia), 160 hoteles tiene cuatro estrellas (77 de ellos se encuentran en Dalmacia), 306 son de tres y 97 son de dos estrellas (Ministerio de Turismo de Croacia, marzo de 2011). La industria hotelera del país todavía es gestionada, en la

* Becaria V Segles, Instituto de Economía Internacional, Universidad de Valencia, c/ Serpis 29, 3a planta, E-46022 VALENCIA, España, e-mail: Maja.Seric@uv.es.

** Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, Avda. dels Tarongers s/n, E-46022 VALENCIA, España, e-mail: Irene.Gil@uv.es.

mayoría de las situaciones, por personal perteneciente al sistema económico y educativo antiguo, lo que lleva a una necesidad latente de emplear nuevo personal, capaz de gestionar los negocios de acuerdo con las condiciones internacionales del mercado actual (Bunja, 2003).

En este sentido, los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de finales de los años 80 y de principios de los 90 han supuesto un cambio en las prácticas comunicativas. Se ha planteado un nuevo enfoque denominado la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) (Schultz y Kitchen, 2000a; Kitchen *et al.*, 2004a; Jiménez *et al.*, 2006; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009), que igual que las nuevas tecnologías, se centra en la orientación al consumidor y en las bases de datos (Schultz, 2003).

La CIM ha despertado un interés considerable en la literatura sobre marketing en los últimos tiempos (Schultz y Kitchen, 2000b; Eagle *et al.*, 2007). Sin embargo, las opiniones sobre su entendimiento y 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, 1993:6), *“el desarrollo comunicativo más importante de la última década del siglo XX”* (Kitchen *et al.*, 2004a:20), *“absolutamente el imperativo para el éxito”* (Shimp, 2003:6) que *“evidentemente, está aquí para quedarse”* (Kitchen *et al.*, 2004a:19), otros sostienen que simplemente *“reinventa la teoría de marketing existente usando una terminología distinta”* (Spotts *et al.*, 1998:210). 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 (Peltier *et al.*, 2003). Sin duda, *“los académicos e investigadores reconocen desafíos significativos en el futuro de la CIM”* (Fitzpatrick, 2005:93) y gracias a la creciente necesidad de integrar las comunicaciones corporativas, la expansión de esta nueva área de marketing es lógica e inevitable (Christensen *et al.*, 2009).

Por otra parte, la literatura destaca la comunicación y el marketing de base de datos como componentes estratégicos en la creación de la lealtad (Shoemaker y Lewis, 1999; Reid, 2005; Ekinci *et al.*, 2008). 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). 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). Con todo, resulta ser de fundamental importancia demostrar el valor de la CIM en su relación con la creación de la lealtad (Reid, 2005).

Así, este estudio pretende investigar de una parte, las aplicaciones y las relaciones entre las TIC y la CIM; y de otra, el impacto de la CIM sobre la lealtad hacia la marca en la industria hotelera en Croacia y más específicamente en la provincia de Dalmacia – la mayor región en la costa del país. Desde nuestro conocimiento no se ha registrado ningún estudio en esta dirección en Croacia, ni tampoco en hoteles, especialmente en los de alta categoría, lo que hace particularmente interesante esta investigación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

2.1.1. Las TIC y sus sinergias con la CIM

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).

Las TIC refieren “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.*, 2004:198).

La literatura destaca las TIC como uno de los antecedentes más significativos de la CIM (Schultz y Kitchen, 2000a; Kitchen *et al.*, 2004a; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009). En este sentido, Schultz (1999:337) considera que la CIM “*parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías.*” En otras palabras, si la idea de integración, la coordinación y la orientación al consumidor tienen una historia larga, la novedad de la CIM está en el hecho de que las nuevas tecnologías hicieron posible la puesta en práctica de estas ideas clásicas (Kliatchko, 2005; 2008). 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 cuando, donde y como recibir la información, en el caso que quieran y decidan recibirla (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen y Schultz, 2009).

El punto de encuentro entre la CIM y las nuevas tecnologías en la literatura se puede observar bajo varias denominaciones: a) Comunicación Integrada de Marketing Interactiva (Peltier *et al.*, 2003); b) Comunicación Integrada de Marketing basada en la Web (Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005); c) Comunicaciones de Marketing Online (Jensen y Jepsen, 2008); d) Comunicación Integrada de Marketing Online (Gurău, 2008); e) Comunicaciones de Marketing Interactivas (Keller, 2009), etc. 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).

2.1.2. Las aplicaciones de las TIC en el sector hotelero

A pesar de la poca disponibilidad inicial de utilizar las TIC en la industria del turismo, hoy en día resultan ser un instrumento indispensable y el “*factor integral en la formulación estratégica*” (Sánchez *et al.*, 2001:71). A partir de los años 90 la utilización de las nuevas tecnologías en el sector hotelero 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). Ruiz *et al.* (2010) señalan que debido a la complejidad de las soluciones CRM, existe un nivel bajo de entendimiento de sus posibilidades, de cómo funcionan y del valor que pueden proporcionar a los *managers* de los hoteles (Magnini *et al.*, 2003). Por tanto, las compañías hoteleras de éxito serán aquellas que utilicen las TIC de forma eficaz para satisfacer inmediatamente los deseos y las necesidades de los consumidores (Olsen y Connolly, 2000).

Las aplicaciones de las TIC en hoteles han sido evaluadas a través de distintas soluciones tecnológicas que se pueden reagrupar en: a) las TIC de uso interno (dotaciones hardware y software del hotel, conexión a redes y procesos de negocio integrados) y b) las TIC de uso externo (marketing electrónico y ventas, gestión de clientes – CRM, aplicaciones TIC ligadas a clientes y aprovisionamiento electrónico) (Ruiz *et al.*, 2010). La Tabla 1 recoge algunos estudios sobre las aplicaciones de las TIC en el sector hotelero.

Tabla 1. Las aplicaciones de las TIC en el sector hotelero

AUTORES	APLICACIONES TIC	ITEMS	MUESTRA
Siguaw et al. (2000)	1. Reservas a través de Internet	1	4.679 hoteles estadounidenses
	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 Mesanat (2002)	1. Inversión en ordenadores	1	120 hoteles en la provincia de Valencia (60 de la ciudad)
	2. Renovación del software	2	
	3. Sistemas de información	4	
	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	10	93 hoteles de tres estrellas en Reino Unido
	2. TIC en la sección de comida y bebida	4	
	3. TIC en las habitaciones	6	
	4. TIC en general	8	
	5. Sistemas de gestión de propiedades	6	
	6. Sitio web	6	
	7. E-mail	7	
	8. Intranet	7	
	9. Extranet	7	
	10. Almacén de datos	6	
Baggio (2004)	1. Front office	15	100 hoteles de tamaño medio en Italia
	2. Back office	11	
Law y Jogaratnam (2005)	1. Sistemas operativos	9	21 hoteles en Hong Kong
	2. Software	10	
	3. Hardware	12	
	4. TIC ligadas a huéspedes	9	
	5. Página de inicio en Internet	6	
	6. Sistema integral información y reservas (CRS)	1	
Sahadev e Islam (2005)	1. Reservas a través de correo electrónico	1	95 hoteles en Tailandia
	2. Reservas online en tiempo real	1	
	3. Sistemas de distribución global (GDS)	1	
	4. Conexión a Internet en hotel	1	
	5. Conexión a Internet en las habitaciones	1	
	6. Conexión inalámbrica en hotel	1	
	7. Red de área local en el back office	1	
	8. Software de administración de propiedades	1	
	9. E-check-out desde las habitaciones	1	
Ruiz et al. (2011)	TIC DE USO INTERNO		200 hoteles en Madrid, Barcelona y Valencia
	1. Hardware	17	
	2. Conexión a redes	5	
	3. Software	7	
	4. Uso TIC durante la estancia del huésped	12	
	TIC DE USO EXTERNO		
	5. Gestión de clientes (CRM)	4	
	6. Comunicación con clientes	5	
7. Soportes publicitarios/promocionales	5		
8. Recepción de pedidos online	12		

Fuente: Elaboración propia

2.2. Comunicación Integrada de Marketing

2.2.1. Conceptuación, percepción e implementación de la CIM

La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) puede ser considerada como un campo en continuo progreso que ha evolucionado de un enfoque *one voice*, basado en la coordinación y consistencia, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor (Kliatchko, 2005).

Tal y como resumen 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 consistente a través de eslóganes, logos y mensajes que presenten “una sola voz”, con ayuda de todas las herramientas de comunicación. En tercer lugar, empezar la campaña con una planificación generada sobre base cero (Duncan y Moriarty, 1997). Y en cuarto lugar, establecer la comunicación bidireccional para evaluar la campaña y mejorarla antes de que el proceso empiece de nuevo.

En 1999 Schultz ha 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 al consumidor hacia la compra y mantiene su lealtad*” (Duncan y Caywood, 1996:18).

Las concepciones de la CIM más recientes se centran en el entendimiento del consumidor. En este sentido, 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).

Las investigaciones empíricas publicadas en los últimos diez años se han centrado en la percepción e implementación del concepto CIM en varios países en todo el mundo. Los resultados han evidenciado 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; c) las ventajas competitivas (Jiménez *et al.*, 2006) y d) la creación de la lealtad hacia la marca (Reid, 2005). 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; Christensen *et al.*, 2009; Torp, 2009). La mayor parte de las empresas están ancladas en las primeras fases del desarrollo del concepto, es decir en la coordinación táctica de tipo *one sight, one sound* (Schultz y Kitchen, 2000a; 2000b; Kitchen *et al.*, 2004a; 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 (Schultz, 2004; Holm, 2006; Eagle *et al.*, 2007; Kitchen y Schultz, 2009; Navarro *et al.*, 2009).

2.2.2. Evaluación de la CIM

Las aportaciones entorno a las herramientas para la evaluación de la CIM y sus resultados en el mercado son escasas, lo que ha supuesto un problema para su implementación en el entorno empresarial actual (Kitchen *et al.*, 2004b; Kliatchko, 2008). En la Tabla 2 se presentan las escalas más significativas propuestas hasta la fecha.

Tabla 2. Las escalas de evaluación de la CIM

AUTORES	DIMENSIONES	ITEMS	EMPRESAS
Phelps y Johnson (1996)	1. Marketing directo	4	101 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*
	2. Misión de marketing	3	
	3. Infraestructura organizacional	4	
	4. Consistencia estratégica	3	
	5. Planificación y evaluación	6	
Low (2000)	1. Integración	1	421 empresas estadounidenses que han implantado la CIM
	2. Consistencia estratégica	1	
	3. Consistencia del mensaje	1	
Reid (2005) (adp.de Duncan y Moriarty, 1997)	1. Interactividad	2	169 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	155 <i>managers</i> de empresas de varios sectores: 78-manufactura, 19-finanzas, 25-distribución, 14-información y comunicación, 19-otros
	2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes	5	
	3. Comunicaciones centradas en base de datos para resultados tangibles	4	
	4. Relaciones que fomentan comunicaciones con clientes existentes	4	
Wang et al. (2009)	1. Ventas directas y promoción	9	197 visitantes de Lukang - destino de patrimonio cultural en Taiwán
	2. Relaciones públicas	6	
	3. Publicidad	5	

* N/A=No aplicado;

Fuente: Elaboración propia

La escala más utilizada en la literatura es la de Duncan y Moriarty (1997) (véase p.e. Reid, 2002; Hočevár *et al.*, 2007; Winter y Sinqvist, 2009). Esta escala propone cinco dimensiones de la CIM: a) interactividad; b) misión de marketing; c) infraestructura organizacional; d) consistencia estratégica y e) planificación y evaluación. Reid (2005), en su estudio de relación entre la CIM y el rendimiento de la marca, propone 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”.

Sin embargo, como los mismos autores señalan, la escala de Lee y Park (2007) es la que representa mejoras sustanciales sobre aportaciones precedentes por varios motivos: a) a diferencia de otros estudios, este ha sido proyectado específicamente para el desarrollo de una escala de la CIM; b) los procedimientos usados son más rigurosos desde el punto de vista metodológico que los usados en otros estudios y c) la escala es más comprensiva que las otras. Además, esta propuesta necesita ser validada en el contexto europeo y estadounidense.

2.2.3. La CIM en el sector turístico

La revisión empírica de los cuarenta estudios sobre la implementación de la CIM muestra cuatro de ellos que son de aplicación en el sector turístico.

El estudio de Kulluvaara y Tornberg (2003), por ejemplo, se ha centrado en el sector hotelero, limitándose al estudio del caso del hotel –Icehotel-, que se muestra como una atracción turística sueca a partir de un hotel de hielo. 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 relaciones públicas y al *product placement*.

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 (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.

Por su parte, 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.

Por último, Wang *et al.* (2009), en su estudio sobre el papel de la CIM en la selección de un destino 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: a) ventas directas y promoción; b) relaciones públicas y c) publicidad. Los resultados demuestran 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.

2.3. Lealtad hacia la marca

2.3.1. Conceptuación y beneficios de la lealtad

A pesar de que el concepto de lealtad ha sido ampliamente investigado en la literatura sobre servicios, todavía existen ciertos desajustes y desacuerdos en su conceptualización y medida (Moliner *et al.*, 2009). Como señalan Bigné y Andreu (2004), la lealtad se puede definir como 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). En esta línea, 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 (Aaker, 1991).

En su revisión de distintas propuestas de conceptualización y medida de la lealtad, Moliner *et al.* (2009) destacan la naturaleza multidimensional del constructo y señalan 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 tres perspectivas: conductual, actitudinal y compuesta (Bowen y Chen, 2001; Zins, 2001). 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). En este sentido, conviene recordar que Aaker (1991) considera la satisfacción como un posible indicador de la lealtad. 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). No obstante, 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 las comunicaciones de marketing y programas de lealtad (Ekinci *et al.*, 2008).

Con todo, se puede afirmar que la lealtad genera beneficios y 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 o producto 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, 1991:53) de nuevos clientes y e) el suministro de tiempo necesario para responder a las amenazas competitivas (Aaker, 1991).

2.3.2. Evaluación de lealtad en el sector hotelero

En el sector hotelero, la lealtad ha sido medida a través de varias escalas (véase Tabla 3). Por ejemplo, Ekinci *et al.* (2008) han medido la lealtad con un solo indicador: la intención de repetir la visita. Kandampully y Suhartanto (2000; 2003) han propuesto dos dimensiones medidas con dos indicadores: intención de recomendación e intención de recompra. Ladhari (2009) ha medido la intención de comportamiento a través de tres indicadores: lealtad, recomendación y disponibilidad a pagar un precio premium. Kim y Kim (2005) han optado por seis indicadores: frecuencia de visita, intención de repetir la visita, primera elección, satisfacción, intención de recomendación e intención de cambio. Posteriormente, Kayaman y Arasli (2007) han utilizado los cuatro últimos indicadores de la escala de Kim y Kim (2005). Finalmente, tomando como punto de partida la propuesta de Zeithaml *et al.* (1996), García y Gil (2005) han medido la lealtad a través de once indicadores: tres para medir la intención de recomendación, uno para primera elección, dos para intención de recompra, dos para intención de cambio y tres para tendencia a la queja.

Tabla 3. Las escalas de media de la lealtad en el sector hotelero

AUTORES	DIMENSIONES	ITEMS	MUESTRA
Kandampully y Subartanto (2000, 2003)	LEALTAD DEL CONSUMIDOR		
	1. Intención de recomendación	1	106 huéspedes de 5 cadenas de hoteles de Nueva Zelanda
2. Intención de recompra	1		
García y Gil (2005)	LEALTAD		
	1. Intención de recomendación	3	168 visitantes de Benidorm provenientes de 4 países distintos: España, Reino Unido, Alemania y Francia
	2. Primera elección	1	
	3. Intención de recompra	2	
	4. Intención de cambio	2	
5. Tendencia a la queja	3		
Kim y Kim (2005)	LEALTAD HACIA LA MARCA		
	1. Frecuencia de visita	1	513 huéspedes coreanos de hoteles de lujo y 394 huéspedes coreanos de cadena de restaurantes
	2. Intención de repetir la visita	1	
	3. Primera elección	1	
	4. Satisfacción	1	
	5. Intención de recomendación	1	
6. Intención de cambio	1		
Kayaman y Arasli (2007)	LEALTAD HACIA LA MARCA		
	1. Primera elección	1	345 huéspedes de 6 hoteles de 5 estrellas en Chipre
	2. Satisfacción	1	
	3. Intención de recomendación	1	
4. Intención de cambio	1		
Ekinci et al. (2008)	LEALTAD DEL CONSUMIDOR		
	1. Intención de repetir la visita	1	185 entrevistados en una ciudad universitaria del sur de Inglaterra que han visitado un hotel o restaurante en las últimas 4 semanas
Ladhari (2009)	INTENCIÓN COMPORTAMENTAL		
	1. Lealtad	1	200 huéspedes canadienses de hoteles en Canadá
	2. Recomendación	1	
3. Disponibilidad a pagar un precio premium	1		
Palmer et al. (2000)	PROGRAMAS DE LEALTAD		
	1. Intensidad de información	10	12 hoteles en Reino Unido
2. Personalización de servicio	10		

Fuente: Elaboración propia

En línea con la propuesta de Moliner *et al.* (2009), para poder ayudar a las empresas en el diseño de los programas de lealtad eficaces, es necesario mejorar los estudios de los factores que contribuyen a la formación de la lealtad.

Por su parte, los programas de lealtad se pueden evaluar en términos de intensidad de información sobre los clientes de un lado y personalización de servicio de otro (Palmer *et al.*, 2000). Si una empresa dispone de una información detallada sobre sus clientes y si continuamente analiza los datos, podrá clasificarlos con bastante precisión y, en consecuencia, podrá crear los programas

CIM diferenciados (Peltier *et al.*, 2003). Por tanto, la información tiene un papel muy importante en el momento de planificar, implementar y controlar tanto los programas de comunicación de marketing como los programas de lealtad. Asimismo, para obtener la lealtad, la empresa debe personalizar sus servicios y adaptarlos a las necesidades de cada cliente (Palmer *et al.*, 2000).

2.4. Cuestiones a investigar, modelo causal e hipótesis

La revisión teórica realizada en los apartados anteriores ha mostrado evidencias del impacto considerable de las TIC en el sector hotelero. Los hoteles más propensos a utilizar las TIC son de alta categoría (p.e. Siguaw *et al.*, 2000; García Mesanat, 2002; Sahadev e Islam, 2005). Estas consideraciones dan paso a la primera cuestión a investigar:

C1: Analizar la aplicación de las TIC en los hoteles de alta categoría de Dalmacia y observar si existen diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Considerando los avances de las TIC como el factor más significativo que ha provocado la CIM y dada la creciente aceptación e implementación del concepto al nivel mundial, se plantea la segunda cuestión a investigar:

C2: Conocer el nivel de implementación de la CIM en los hoteles de alta categoría de Dalmacia y observar si existen diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Para poder crear los programas CIM diferenciados, la empresa tiene que disponer de una información detallada sobre sus clientes (Peltier *et al.*, 2003). Esta información, a la vez, resulta ser el requisito imprescindible para el desarrollo de los programas de lealtad (Palmer *et al.*, 2000). Teniendo en cuenta estas consideraciones, se propone la tercera cuestión a investigar:

C3: Examinar el desarrollo de los programas de lealtad en los hoteles de alta categoría de Dalmacia y observar si existen diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

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

En primer lugar, muchos estudios han concluido que los avances en las TIC han sido los impulsores que han dado paso a la CIM (Schultz y Kitchen, 2000a; Kitchen *et al.*, 2004a; Gurău, 2008, Kliatchko, 2005; 2008; 2009) y que llevarán a subrayar la necesidad de integración (Kliatchko, 2009). Estas ideas dan paso a la primera hipótesis:

H1: La percepción de la aplicación de las TIC por los huéspedes tiene un efecto positivo sobre su percepción de la implementación de la CIM.

En segundo lugar, la literatura ha evidenciado la CIM como la componente estratégica en la creación de la lealtad hacia la marca (Shoemaker y Lewis, 1999; Reid, 2005; Ekinci *et al.*, 2008). De aquí se plantea la segunda hipótesis:

H2: La percepción de los huéspedes de la CIM tiene un efecto positivo sobre su lealtad hacia la marca del hotel.

En la Figura 1 se ilustra el modelo de relaciones entre las variables estudiadas .

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

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 de la lealtad, se diseñaron dos cuestionarios distintos. El primero, definido para los hoteles, hacía referencia al grado de implementación de las TIC, de la CIM y de los programas de lealtad. El segundo, diseñado para los huéspedes, hacía referencia a la percepción respecto al nivel de implementación de las TIC, de la CIM y a la creación de la lealtad hacia la marca.

El trabajo de campo se realizó en los meses de abril y mayo de 2010 en la provincia de Dalmacia, la mayor región en la costa del país de 1200 islas. La población principal objeto de análisis estaba constituida por hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en este entorno geográfico. Tomando en consideración las características del sector hotelero en Croacia, consideramos como unidades a investigar todas las empresas vinculadas a la Asociación de Hoteleros de Dalmacia y empresa Marcon (ambas centradas en potenciar el desarrollo del turismo en la zona y el estilo de gestión más profesional y moderno), igual que otras empresas importantes en el entorno de la ciudad de Dubrovnik. Con todo se investigaron: 9 hoteles de cinco estrellas y 8 hoteles de cuatro estrellas. En 13 de ellos se ha podido entrevistar a los huéspedes, lo que ha permitido tener un total de 120 encuestas válidas.

El instrumento de recogida de información elegido ha sido el cuestionario estructurado. En los dos cuestionarios se incluyeron preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos y ambos fueron previamente evaluados, el primero con dos directores de hoteles, y el segundo, por diez huéspedes. Como resultado de los pretest, algunas preguntas de los dos cuestionarios fueron eliminadas con la finalidad de acortar su duración. Los dos cuestionarios, originalmente redactados en castellano, se tradujeron en croata e inglés.

En los cuestionarios de los hoteles, las TIC han sido medidas a través de la escala adaptada de Ruiz *et al.* (2011): a) 17 indicadores se utilizaron para medir la aplicación hardware; b) 5 para la conexión a la red; c) 7 para las aplicaciones software y d) 12 para la aplicación de las TIC durante la estancia del huésped en hotel. La CIM se ha medido a través de la escala de Lee y Park (2007). La escala contenía 18 indicadores: 5 para medir la primera dimensión, 5 para la segunda, 4 para la tercera y 4 para la última. Por último, los programas de lealtad se evaluaron en términos de la intensidad de información sobre los clientes, a través de 10 indicadores de la escala de Palmer *et al.* (2000).

En los cuestionarios de los huéspedes, la percepción de la aplicación de las TIC ha sido medida a través de los 4 indicadores de la escala adaptada de Gil y Ruiz (2009). La

percepción de la CIM se valoró a través de 5 indicadores de la primera dimensión de la escala de Lee y Park (2007): comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes (consideramos que esta dimensión puede ser fácilmente valorada por el huésped). Finalmente, la lealtad hacia la marca se ha medido a través de 6 indicadores de la escala de Kim y Kim (2005).

4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis estadístico descriptivo y pruebas no paramétricas

Para el análisis de datos a partir de las opiniones del hotel, debido a la muestra pequeña de 17 hoteles, se efectuó 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 menor que 0,05 y concluimos que los mismos no siguen la distribución normal (Camacho, 2002). Dado que el supuesto de normalidad no ha resultado asumible, hemos vuelto 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. Los datos del análisis descriptivo y de la prueba U de Mann-Whitney se presentan en las Tablas 4, 5 y 6.

Los resultados señalan una implementación relativamente elevada de una mayoría de las aplicaciones TIC (véase Tabla 4). Más escasa resulta sin embargo la implementación de las aplicaciones *bluetooth*, *wimax*, la pantalla táctil para el servicio al huésped, la TV interactiva y el hilo musical en las habitaciones.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos y diferencia de medias en función de la categoría del hotel: implementación de las TIC en los hoteles

INDICADORES TIC	Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U	
	N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.
1. Ordenador (PC) de sobremesa	5,00	,000	5,00	5,00	36,0	,000
2. Ordenador (PC) portátil	4,71	,686	4,50	4,89	30,0	,385
3. Servidor	4,76	,562	4,75	4,78	33,5	,717
4. Sistemas copias seguridad (memoria USB, disco portátil, grabador CD/DVD)	3,59	1,176	3,50	3,67	35,5	,960
5. Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles	2,53	1,663	2,13	2,89	24,0	,227
6. Telefonía digital	4,00	1,620	3,88	4,11	33,5	,777
7. Telefonía móvil	4,88	,485	5,00	4,78	32,0	,346
8. Fax	3,94	1,197	4,63	3,33	14,0	,024
9. Centralita telefónica	4,47	,800	4,75	4,22	26,0	,257
10. Cámara digital	3,29	1,160	3,25	3,33	36,0	1,000
11. Pantalla LCD	4,59	1,064	5,00	4,22	24,0	,083
12. Pantalla táctil	2,18	1,551	1,63	2,67	23,5	,176
13. TV digital terrestre	2,24	1,678	2,50	2,00	32,5	,705
14. DVD	2,65	1,320	2,75	2,56	33,0	,766
15. Caja registradora electrónica	4,59	1,004	4,50	4,67	30,0	,436
16. TPV (Terminal de punto de venta)	4,53	1,007	4,38	4,67	34,5	,857
17. Sistemas domóticos (alarma, control de accesos, sistemas de emergencia)	4,65	,606	4,88	4,44	24,0	,148
18. Conexión Internet con RTB/ RDSI/ADSL/cable/otros	4,71	,849	4,63	4,78	35,0	,864
19. Red de Área Local por cable	4,06	1,519	3,25	4,78	22,0	,114
20. Conexión Internet con Red inalámbrica (red <i>WI-FI</i>)	4,65	,786	5,00	4,33	24,0	,081
21. <i>Bluetooth</i>	1,82	,951	1,88	1,78	36,0	1,000
22. <i>World Wide Interoperability (Wimax)</i>	1,29	,686	1,25	1,33	33,0	,664
23. Programas de ofimática (Word, Excel, Access) para presentar las cartas y documentos	5,00	,000	5,00	5,00	36,0	1,000
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	2,88	1,453	2,88	2,89	36,0	1,000
25. Sistemas de seguridad (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware, cortafuegos) para acceder y proteger su página web	4,82	,529	5,00	4,67	28,0	,169
26. Sistemas de facturación informatizada (programas de contabilidad, de facturación de albaranes, facturas, etc.)	4,65	,786	4,63	4,67	30,0	,436
27. Aplicaciones específicas departamentales	4,24	1,348	4,13	4,33	33,5	,777
28. Análisis de información y gestión de informes y de proyectos	4,29	1,047	4,75	3,89	19,0	,069
29. Simuladores	2,53	1,625	3,12	2,00	22,0	,151
30. Sistema de tele-vigilancia	4,53	1,125	4,75	4,33	32,0	,562
31. Pantalla LCD	4,59	1,064	4,75	4,44	32,5	,613
32. Pantalla táctil	1,41	1,176	1,38	1,44	36,0	1,000
33. TV satélite digital	3,65	1,801	3,00	4,22	28,0	,396
34. TV por cable	2,71	1,929	3,50	2,00	20,5	,097
35. TV digital terrestre	2,24	1,751	2,00	2,44	32,0	,650
36. TV interactiva	1,82	1,380	1,50	2,11	26,5	,256
37. DVD en habitaciones	2,00	1,118	1,88	2,11	30,0	,532
38. Hilo musical en habitaciones	1,24	,562	1,13	1,33	32,0	,562
39. Teléfono analógico	2,35	1,835	2,50	2,22	35,5	,956
40. Teléfono digital	4,00	1,732	3,50	4,44	29,0	,399
41. Inteligencia ambiental (luces que se encienden ante la presencia del cliente, puertas automáticas, etc.)	2,59	1,873	1,88	3,22	20,5	,101

Fuente: Elaboración propia

En relación a la CIM, el valor medio supera o equivale al 4,00 en todos los indicadores, a excepción del que se refiere a la diferenciación del comprador del usuario (véase Tabla 5).

Tabla 5. Estadísticos descriptivos y diferencia de medias en función de la categoría del hotel: implementación de la CIM en los hoteles

INDICADORES CIM		Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U	
		N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.
Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes	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 venta, relaciones públicas, <i>packaging</i> , <i>mail directo</i> , <i>POP display</i> , <i>banner</i> , sitio web)	4,53	,717	4,75	4,33	22,5	,125
	2. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores)	4,71	,470	4,88	4,56	24,5	,162
	3. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas)	4,12	,928	4,25	4,00	31,0	,609
	4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos del programa de comunicación de marketing	4,53	,874	4,75	4,33	25,5	,208
	5. El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino que mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo	4,65	,606	4,75	4,56	26,5	,252
Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes	6. La estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden	3,59	1,873	4,00	3,22	27,0	,325
	7. El hotel decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo	4,76	,437	4,88	4,67	28,5	,327
	8. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente	4,00	1,118	4,25	3,78	29,0	,476
	9. 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 salas de exposición y la compra	4,06	1,029	4,25	3,89	30,0	,535
	10. El hotel emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra	4,24	,970	4,63	3,89	20,5	,103
Comunicaciones centradas en base 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, visita de salas de exposición)	4,71	,470	4,75	4,67	33,0	,715
	12. El hotel sigue las respuestas del consumidor a las 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)	4,59	,507	4,50	4,67	30,0	,499
	13. El hotel se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisfiecha	4,65	,606	4,63	4,67	34,5	,857
	14. El hotel integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones	4,29	,849	4,38	4,22	31,5	,634
Relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes	15. 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)	4,24	1,033	4,13	4,33	35,0	,916
	16. El hotel enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes	4,76	,562	4,75	4,78	33,5	,717
	17. La estrategia de comunicación de marketing de hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde los clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción	4,76	,437	4,75	4,78	35,0	,896
	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	4,82	,393	4,88	4,78	32,6	,611

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el nivel del desarrollo de los programas de lealtad, a través de la información que se dispone sobre el consumidor, resulta ser más bajo (véase Tabla 6). Los indicadores del análisis de las características socio-económicas, estilos de vida, gastos individuales, uso de programas de lealtad en general y criterios de exclusión no superan los valores medios de 4,00.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos y diferencia de medias en función de la categoría del hotel: desarrollo de los programas de lealtad en los hoteles

INDICADORES PROGRAMAS DE LEALTAD	Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U		
	N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.	
Intensidad de información sobre los huéspedes	1. Las características socio-económicas del huésped son analizadas rutinariamente	3,53	1,231	3,63	3,44	33,5	,804
	2. Las características del estilo de vida del huésped son analizadas rutinariamente	3,41	1,228	3,50	3,33	31,0	,617
	3. Los gastos individuales de cada huésped son analizados rutinariamente	3,71	1,160	3,63	3,78	33,5	,802
	4. El uso conjunto de los programas de lealtad es analizado rutinariamente	3,53	1,419	3,50	3,56	35,5	,960
	5. Existen criterios para excluir los huéspedes de los programas de lealtad	2,53	1,546	2,50	2,56	35,5	,960
	6. La información se utiliza eficazmente para generar nuevos huéspedes	4,47	,717	4,63	4,33	26,5	,298
	7. La información se utiliza eficazmente para mantener los huéspedes	4,71	,470	4,88	4,56	24,5	,162
	8. La información se utiliza eficazmente para aumentar los gastos existentes de los huéspedes	4,29	,772	4,38	4,22	30,0	,531
	9. La información se utiliza para adaptar las ofertas promocionales a las preferencias individuales de los huéspedes	4,29	,772	4,25	4,33	35,0	,917
	10. La información se utiliza para ofrecer servicios de acuerdo con las preferencias individuales de los huéspedes	4,24	,752	4,26	4,22	34,0	,835

Fuente: Elaboración propia

Al comparar los hoteles de cuatro y cinco estrellas, los resultados muestran que con la categoría del hotel aumenta ligeramente la aplicación de las TIC. Un resultado sorprendente es que el grado de la implementación de la CIM resulta ser más elevado en los hoteles de cuatro estrellas (completamente en las primeras dos dimensiones y parcialmente en la tercera, siendo solo la cuarta dimensión más implementada en los hoteles de cinco estrellas). Asimismo, el grado de intensidad de información sobre el cliente para la creación de los programas de lealtad resulta ligeramente más elevado en los hoteles de cuatro estrellas.

Sin embargo, las diferencias obtenidas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas en cuanto a la implementación de las TIC, CIM y programas de lealtad no se han mostrado significativas puesto que el valor de nivel crítico ha sido mayor que 0,05 en todos los casos (con la excepción de un indicador de las TIC - el fax). Por tanto, no se puede rechazar la hipótesis de igualdad, es decir, no se puede afirmar que las dos categorías de hoteles difieren en sus medias poblacionales.

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

El instrumento de medida del modelo estructural que refleja la opinión de los huéspedes ha sido validado a través de la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS) con ayuda del software Smart PLS (versión 2.0).

En primer lugar se procedió a valorar la validez y fiabilidad del instrumento de medida (véase Tabla 7). Para la valoración de la validez convergente se analizaron las cargas de cada indicador sobre su variable latente, la varianza extraída promedio (AVE) y las cargas cruzadas

(cross-loadings) (Sanz *et al.*, 2008). Todos los indicadores tenían las cargas superiores a 0,6, respetando así el criterio de Bagozzi y Yi (1988). En la siguiente fase se evaluó la varianza extraída promedio de los constructos. Todos los valores eran mayores a 0,5, con lo que se sostiene que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Cepeda y Roldán, 2006). A través de las cargas cruzadas se comprobó que ningún indicador tenía cargas superiores sobre un constructo distinto de aquel al que está asociado.

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

Tabla 7. Instrumento de medida del modelo estructural: fiabilidad y validez convergente

FACTOR	INDICADOR	CARGA	VALOR T	α DE CR.	IFC	AVE
TIC	1. Este hotel invierte en tecnología	0,8487*	31,1914	0,8559	0,9036	0,7035
	2. Las TIC de este hotel son siempre lo último en tecnología	0,6833*	10,7050			
	3. En relación a otros hoteles, la tecnología de este hotel es más avanzada	0,9251*	70,5937			
	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	0,8782*	47,4361			
CIM	1. El hotel envía coherentemente los mensajes a través de todas las herramientas y canales de comunicación (p.e. publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, <i>packaging</i> , <i>mail directo</i> , <i>POP display</i> , <i>banner</i> , sitio web)	0,8304*	32,6876	0,8996	0,9254	0,7130
	2. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores)	0,7989*	17,8972			
	3. El hotel mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (p.e. eslóganes y lemas)	0,8453*	34,5452			
	4. El hotel asegura una imagen de marca coherente	0,8828*	40,5885			
	5. El hotel no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino que mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo	0,8622*	33,4026			
LEALTAD HACIA LA MARCA	1. Visito este hotel con frecuencia	0,7120*	10,3012	0,8872	0,9138	0,6409
	2. Tengo intención de volver a visitar este hotel	0,8775*	30,9788			
	3. Suelo usar este hotel como primera elección, en comparación con otros hoteles	0,8674*	28,2149			
	4. Estoy satisfecho/a con la estancia en este hotel	0,6677*	6,6069			
	5. Recomendaría este hotel a los demás	0,8156*	12,4599			
	6. No cambiaría el hotel la próxima vez	0,8396*	15,0530			

* $p < 0,1$;

Fuente: Elaboración propia

Por último, el análisis se ha centrado en la validez discriminante (véase Tabla 8). Esta indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos (Cepeda y Roldán, 2006). Para valorarla Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída promedio (AVE). El valor AVE de todos los constructos resultó mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Esto corroboró la validez discriminante. A través de un procedimiento de remuestreo por *bootstrapping* de 500 submuestras de tamaño igual a la muestra original, se estableció la significatividad de cargas (Sanz *et al.*, 2008).

Tabla 8. Instrumento de medida: validez discriminante

	CIM	LEA	TIC
CIM	0,8443		
LEA	0,3707	0,8005	
TIC	0,5734	0,6079	0,8377

Diagonal: 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 con relación a criterios precedentes, es decir, las medidas del constructo son fiables y válidas, se dio paso a la evaluación del modelo estructural (Cepeda y Roldán, 2006).

4.3. Evaluación del modelo estructural

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

La medida del poder predictivo de un modelo es dada por el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Esta medida indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo (Cepeda y Roldán, 2006). Los resultados demuestran que todos los valores son mayores de 0,1, lo que supera el límite necesario establecido por Falk y Miller (1992), -indicar que el valor R^2 de la TIC es 0, siendo la TIC variable independiente-. A la vez que se ha analizado el tamaño de la R^2 como criterio de relevancia predictiva, también se ha aplicado la técnica de reutilización de muestra -*blindfolding*, proporcionando una distancia de omisión de 7. 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 9) 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 consistentes ($\beta=0,5734$, $p<0,1$; H1). Además, se pueden confirmar las relaciones positivas y significativas entre la percepción de la implementación de la CIM por los huéspedes y su lealtad ($\beta=0,3707$, $p<0,1$; H2). Con todo, se puede concluir que un aumento de la implementación de las TIC y de la CIM generará la lealtad hacia la marca.

Tabla 9. Contraste de hipótesis

RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β estandarizados	VALOR TBOOTSTRAPPING
H1: TIC→CIM	ACEPTADA	0,5734*	13,4198
H2: CIM → Lealtad hacia la marca	ACEPTADA	0,3707*	5,3189

TIC: $R^2=0,0000$, $Q^2=0,5152$; CIM: $R^2=0,3228$, $Q^2=0,5590$; Lealtad hacia la marca: $R^2=0,1374$, $Q^2=0,4957$; * $p<0,1$;

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Los cambios en los mercados han llevado a los cambios en las prácticas de marketing y comunicación (Kitchen *et al.*, 2004a) y han hecho que una sola herramienta de comunicación no pueda alcanzar las metas de la comunicación de marketing por si misma (Garber y Dotson, 2002) por lo que a principios de los años 90 se empieza a plantear el enfoque nombrado Comunicación Integrada de Marketing (CIM). Potenciada por las nuevas tecnologías, la CIM representa una componente importante en la creación de lealtad del consumidor.

A través de este estudio se ha pretendido contribuir a la investigación en el ámbito de la industria hotelera croata en torno a la CIM, las TIC y la lealtad desde el doble enfoque: hotel-huésped. En primer lugar, los resultados del análisis estadístico descriptivo han permitido observar una implementación elevada de las TIC y de la CIM y una implementación más moderada de los programas de lealtad, medidos a través de la intensidad de información sobre el cliente. Solo un hotel de cinco estrellas ha confirmado tener los programas de lealtad desarrollados en su totalidad. En líneas generales, la aplicación de las TIC ha crecido con la categoría del hotel, mientras que, sorprendentemente, la implementación de la CIM y de los programas de lealtad ha disminuido. Sin embargo, las diferencias obtenidas en la implementación de las TIC, CIM y programas de lealtad entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas no se han mostrado significativas.

En segundo lugar, el contraste de las hipótesis planteadas en el modelo causal ha confirmado la influencia positiva y significativa entre las TIC percibidas y la CIM percibida por el huésped de un lado, y entre la CIM percibida y la lealtad del huésped de otro. En este sentido, se sostiene la afirmación de Ries y Trout (1999) del marketing como una “batalla de percepciones”, poniendo en evidencia que un grado elevado de implantación de las TIC y de la CIM y su percepción por parte del huésped permitirá a los hoteles maximizar la lealtad y con ello las ventajas competitivas.

Con todo, de este trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión de las empresas en general y de los hoteles en particular. Tal y como han señalado algunos estudios previos, los profesionales de marketing deben de aprender a participar en el mundo del consumidor (Mulhern, 2009), debido a que el mismo a menudo redefine los símbolos corporativos (Kliatchko, 2009). Un punto de partida pueden ser los análisis de feedback del consumidor, para poder definir y refinar mejor los objetivos estratégicos de las campañas de comunicación (Gurău, 2008). De esta forma la empresa tiene que analizar y utilizar la información sobre el consumidor y no limitarse a la pura colección de datos (Palmer *et al.*, 2000). Con tal de poder reaccionar eficazmente a los cambios de mercado e integrar del mismo modo sus comunicaciones, la empresa debe de adoptar como valores tanto la personalización y la flexibilidad (Gurău, 2008), como la variedad y la diversidad (Christensen *et al.*, 2008; 2009), incorporarlas todas en el marco organizativo e intentar equilibrar sus “muchas voces” con el esfuerzo de conseguir la claridad y consistencia en su expresión global (Christensen *et al.*, 2008; 2009; Gurău, 2008; Torp, 2009). Asimismo, la idea de la consistencia no necesariamente quiere decir que los mensajes transmitidos deben de ser completamente idénticos sino complementarios y no contradictorios (Torp, 2009).

Como todos los trabajos de investigación este también tiene sus limitaciones, las cuales se configuran como oportunidades de investigación futura. En primer lugar, el censo limitado

de hoteles de alta categoría en Croacia. Los hoteles de cinco estrellas analizados suponen más del 50% de los hoteles de esta categoría en la provincia de Dalmacia, mientras que los hoteles de cuatro estrellas analizados tan apenas suponen el 10% de ese grupo. En este sentido, conviene recordar que hemos optado por investigar a los hoteles que demuestran un estilo de gestión más innovador, lo que ha podido afectar a los resultados. Además, es necesario añadir que una gran parte del personal de la industria hotelera de Croacia (incluyendo el personal de los hoteles de alta categoría) todavía está anclado en el sistema económico y educativo de décadas pasadas, lo que habría podido incidir en la calidad de las respuestas. Otra limitación viene dada por el tamaño muestral de la investigación centrada en los huéspedes. En este sentido dos han sido las razones de este pequeño tamaño muestral: de un lado, ha existido poca disponibilidad por parte de los hoteles a permitir encuestarlos; y de otro, debido a la presencia de un menor número de turistas en general a lo largo de este último año. Esta falta de turistas se puede explicar por el actual contexto de crisis económica por una parte y por el periodo en el que se ha realizado el trabajo de campo por otra: los meses de abril y mayo representan el principio de la temporada alta, que alcanza su nivel máximo en los meses de julio y agosto.

Finalmente, en cuanto a perspectivas de desarrollo futuro, en su propuesta de las futuras líneas de investigación, dos de los más relevantes investigadores del concepto, Kitchen y Schultz (2009), han señalado la necesidad de considerar la CIM bajo nuevos prismas, como por ejemplo el consumidor con mayor poder y la crisis económica, o entender cómo varias actividades comunicativas pueden, trabajando juntas, desarrollar sinergias. Estudiando el concepto dentro del sector hotelero croata, las futuras líneas de investigación podrían plantear modelos multimuestra para poder relacionar los dos enfoques empleados en este estudio. Con el objetivo de obtener los datos más representativos, los futuros estudios deberían incorporar otros hoteles de cuatro y cinco estrellas, ubicados tanto en la provincia de Dalmacia, como en otras provincias de Croacia. Además, las variables estudiadas se podrían reconsiderar en el sector hotelero en un ámbito geográfico más amplio, enfocándose a otros países, tal vez con una industria hotelera más desarrollada, para poder llevar a cabo la investigación a partir de un censo de mayor tamaño. Por último, la investigación se podría ampliar a otro tipo de organizaciones relacionadas con el sector turístico como por ejemplo restaurantes, turoperadores y/o agencias de viaje.

NOTAS

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

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991): *Managing Brand Equity*, Free Press, Nueva York.
- ANGELOPULO, G.C. y BARKER, R. (2005): Integrated Web-based marketing communication: An institutional tracking study, *Communicatio*, Vol. 3, N° 1, pp. 107-121.
- BAGGIO, R. (2004): Information and communication technologies in the hospitality industry: The Italian Case, *e-Review of Tourism Research (eTR)*, Vol. 2, N° 5, pp. 108-114.
- BAGOZZI R.P. y YI, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, N° 1, pp. 74-94.
- BAI, B., JANG, S.S. y HU, C. (2003): E-Relationship Marketing: An application to hotel website development, en QU, H. (ed.): *I-CHRIE (International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education) Conference*, International CHRIE, Palm Springs.

- 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*, Vol. 4, Nº 1, pp. 53-62.
- 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*, Vol. 64, Nº 197, pp. 227-244.
- BERNÉ, C. (1997): Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad, en MUGICA, J.M. y RUIZ, S. (eds.): *El comportamiento del consumidor*, Ariel, Barcelona, pp. 163-180.
- BIGNÉ, E. y ANDREU, L. (2004): Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. Un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano, *Distribución y Consumo*, Año 14, Nº 76, pp. 77-87.
- BOWEN, J.T. y CHEN, S.L. (2001): The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 213-217.
- 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*, Vol. 10, Nº 5, pp. 198-202.
- BUNJA, D. (2003): Modernizing the Croatian tourism industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Nº 2, pp. 126-128.
- CAMACHO ROSALES, H. (2002): *Estadística con SPSS para Windows*. Versión 11, RA-MA, Madrid.
- CEPEDA, G. y ROLDÁN, J.L. (2006): Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Libro Actas XIV, *Congreso de ACEDE*, Murcia.
- 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*, Vol. 8, Nº 1, pp. 33-35.
- CHRISTENSEN, L.T., FIRAT, A.F. y CORNELISSEN, J. (2009): New tensions and challenges in integrated communications, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, Nº 2, pp. 207-219.
- CHRISTENSEN, L.T., FIRAT, A.F. y TORP, S. (2008): The organization of integrated communications: toward flexible integration, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nº 3-4, pp. 423-452.
- DAGHFOUS, A. y BARKHI, R. (2009): The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations, *Technovation*, Vol. 29, Nº 9, pp. 588-595.
- DIMITRIADES, Z.S. (2006): Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations, *Management Research News*, Vol. 29, Nº 12, pp. 782-800.
- DUNCAN T.R. y CAYWOOD, C. (1996): The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication, en THORSON, E. y MOORE, J. (eds.): *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 13-34.
- DUNCAN, T.R. y MORIARTY, S.E. (1997): *Driving brand value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*, McGraw-Hill, Nueva York.
- EAGLE, L. y KITCHEN, P.J. (2000): IMC, brand communications, and corporate cultures. Client/advertising agency co-ordination and cohesion, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 5-6, pp. 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*, Vol. 41, Nº 7-8, pp. 956-970.
- 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*, Vol. 19, Nº 2, pp. 142-165.
- EKINCI, Y., DAWES, P.L. y MASSEY, G.R. (2008): An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nº 1-2, pp. 35-68.
- ELLIOTT, R. y BOSHOFF, C. (2008): The influence of business orientations in small tourism businesses on the success of integrated marketing communication, *Management Dynamics*, Vol. 17, Nº 4, pp. 32-46.
- FALK, R. F. y MILLER, N.B. (1992): *A primer for soft modeling*, Universidad de Akron, Akron.
- FINNE, A. y GRÖNROOS, C. (2009): Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nº 2-3, pp. 179-195.
- FITZPATRICK, K.R. (2005): The legal challenge of integrated marketing communication (IMC): Integrating Commercial and Political Speech, *Journal of Advertising*, Vol. 34, Nº 4, pp. 93-102.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Nº 1, pp. 39-50.
- 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*, Vol. 8, Nº 1, pp. 1-17.
- GARCÍA MESANAT, G. (2002): Utilización de las Tecnologías de la Información en los Hoteles: El Caso de la Provincia de Valencia, en *Actas del IV Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" TuriTec 2002*.
- 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*, Nº 37-38, pp. 7-25.
- GIL, I., CERVERA, A. y FRASQUET, M. (2007): Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística, *Boletín Económico de ICE*, Nº 2914, pp. 31-48.
- GIL SAURA, I. y RUIZ MOLINA, M.E. (2009): Customer segmentation based on commitment and ICT use, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, Nº 2, pp. 206-223.

- GURĂU, C. (2008): Integrated online marketing communication: implementation and management, *Journal of Communication Management*, Vol. 12, N° 2, pp. 169-184.
- 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*, Vol. 19, N° 2, pp. 159-171.
- HOLM, O. (2006): Integrated marketing communication: from tactics to strategy, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, N° 1, pp. 23-33.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE CROACIA – CROSTAT. (2011): *Turismo - datos cumulativos: Enero-Diciembre de 2010*. Disponible en <http://www.dzs.hr>.
- JANG, S., HU, C. y BAI, B. (2006): A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6, N° 4, pp. 241-250.
- JENSEN, M.B. y JEPSEN, A.L. (2008): Online Marketing Communications: Need for a New Typology for IMC?, *Journal of Website Promotion*, Vol. 2, N° 1, pp. 19-35.
- 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. Disponible en <http://www.esceap.net/conferencias/marketing/2006cp/Materiali/Paper/Fr/JimenezCastilloSanchezPerezGazquezAbad.pdf>.
- JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 6, pp. 89-99.
- 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*, Vol. 12, N° 6, pp. 346-351.
- KANDAMPULLY, J. y SUHARTANTO, D. (2003): The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 10, N° 1-2, pp. 3-25.
- KAYAMAN, R. y ARASLI, H. (2007): Customer based brand equity: evidence from the hotel industry, *Managing Service Quality*, Vol. 17, N° 1, pp. 92-109.
- KELLER, K.L. (2009): Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, N° 2-3, pp. 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*, Vol. 16, N° 1, pp. 6-24.
- KIM, I., HAN, D. y SCHULTZ, D.E. (2004): Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, N° 1, pp. 31-45.
- KIM, H.B. y KIM, W.G. (2005): The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and restaurants, *Tourism Management*, Vol. 26, N° 4, pp. 549-560.
- KITCHEN, P.J., BRIGNELL, J., Li, T. y JONES, G.S. (2004a): The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, N° 1, pp. 19-30.
- KITCHEN, P.J. y SCHULTZ, D.E. (2009): IMC: New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil?, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 1, N° 2-3, pp. 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*, Vol. 38, N° 11-12, pp. 1417-1436.
- KLIATCHKO, J. (2005): Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC), *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 1, pp. 7-34.
- KLIATCHKO, J. (2008): Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars, *International Journal of Advertising*, Vol. 27, N° 1, pp. 133-160.
- KLIATCHKO, J. (2009): IMC 20 Years After: A Second Look At IMC Definitions, *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Fall, pp. 7-12.
- KULLUVAARA, C. y TORNERBERG, J. (2003): *Integrated Marketing Communication and Tourism. A Case Study of Icehotel*, Tesis de licenciatura, Lulea Universidad de tecnología, Suecia.
- LADHARI, R. (2009): Service quality, emotional satisfaction and behavioral intentions. A study in the hotel industry, *Managing Service Quality*, Vol. 19, N° 3, pp. 308-331.
- LAW, R. y JOGARATNAM, G. (2005): A study of hotel information technology applications, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, N° 2, pp. 170-180.
- LEE, D.H. y PARK, C.W. (2007): Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, N° 3, pp. 222-236.
- LOW, G.S. (2000): Correlates of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, N° 3, pp. 27-39.
- MAGNINI, V.P., HONEYCUTT J.R.E.D. y HODGE, S.K. (2003): Data mining for hotel firms: use and limitations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, N° 2, pp. 94-105.
- MCGRATH, J.M. (2005): A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, N° 3, pp. 191-214.
- MINISTERIO DE TURISMO DE CROACIA. (2011): *Listado de objetos turísticos categorizados, hoteles, campus y marinas en Croacia*. Disponible en <http://www.mint.hr>.

- 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*, Vol. 22, N° 39, pp. 75-98.
- MORRISON, A.M., TAYLOR, S., MORRISON, A.J. y MORRISON, A.D. (1999): Marketing Small Hotels on the World Wide Web, *Information Technology & Tourism*, Vol. 2, N° 2, pp. 97-113.
- MULHERN, F. (2009): Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, N° 2-3, pp. 85-101.
- NAVARRO BAILÓN, M.A., SICILIA PINERO, M. y DELGADO BALLESTER, E. (2009): Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica, *Estudios Gerenciales*, Vol. 25, N° 3, pp. 35-57.
- NUNNALLY, J.C. y BERNSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*, 3ª ed., McGraw Hill, Nueva York.
- OLSEN, M.D. y CONNOLLY, D.J. (2000): Experience-based Travel, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, N° 1, pp. 30-40.
- PALMER, A., MCMAHON-BEATTIE, U. y BEGGS, R. (2000): A structural analysis of hotel sector analysis programs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, N° 81, pp. 54-60.
- 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*, Vol. 22, N° 1, pp. 93-115.
- PHELPS, J. y JOHNSON, E. (1996): Entering the quagmire: examining the “meaning” of integrated marketing communications, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, N° 3, pp. 159-172.
- PRITCHARD, M. y HOWARD, D.R. (1997): The loyal traveler: examining a typology of service patronage, *Journal of Travel Research*, Vol. 35, N° 4, pp. 2-10.
- REID, M. (2002): Building Strong Brands Through the Management of Integrated Marketing Communications, *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 14, N° 3, pp. 37-52.
- REID, M. (2005): Performance auditing of integrated marketing communications (IMC) actions and outcomes, *Journal of Advertising*, Vol. 34, N° 4, pp. 41-54.
- RIES, A. y TROUT, J. (1999): *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, Madrid.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (coord.) (2007): *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*, UOC, Barcelona.
- ROZNOWSKI J.L., DAUGHERTY, T. y REECE, B.B. (2002b): Marketing Communication Practitioners’ Perceptions of IMC, *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol. 13, Winter, pp. 448-453.
- ROZNOWSKI J.L., REECE, B.B. y DAUGHERTY, T. (2002a): An exploratory study of Marketing Communication Practitioners’ Embrace of and Satisfaction with IMC, *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol. 13, Summer, pp. 367-373.
- RUIZ MOLINA, M.E., GIL SAURA, I. y MOLINER-VELÁZQUEZ, B. (2010): Information and communication technologies in rural hotels, *Int. J. Sustainable Economy*, Vol. 2, N° 1, pp. 1-15.
- RUIZ MOLINA, M.E., GIL SAURA, I. y MOLINER-VELÁZQUEZ, B. (2011): Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels, *Service Business*, Vol. 5, N° 1, pp. 1-12.
- 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*, Vol. 19, N° 3, pp. 197-207.
- SAHADEV, S. y ISLAM, N. (2005): Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, N° 5, pp. 391-401.
- 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*, N° 29, pp. 67-89.
- SANZ, S., RUIZ, C. y ALDÁS, J. (2008): La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 36, pp. 45-76.
- SCHULTZ, D.E. (1993): Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View, *Marketing News*, Vol. 27, N° 2, p. 17.
- SCHULTZ, D.E. (1999): Integrated Marketing Communications and how it relates to traditional media advertising, en JONES, J.P. (eds.): *The Advertising Business: Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*, Sage, Londres, pp. 325-338.
- SCHULTZ, D.E. (2003): Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century, en IACOBUCCI, D. y CALDER, B. (eds.): *Kellogg on Integrated Marketing*, Wiley, New Jersey, pp. VII-XXI.
- SCHULTZ, D.E. (2004): IMC receives more appropriate definition, *Marketing News*, Vol. 38, N°15, pp. 8-9.
- SCHULTZ, D.E. y KITCHEN, P.J. (2000a): A Response to “Theoretical Concept or Management Fashion?”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, N° 5, pp. 17-21.
- SCHULTZ, D.E. y KITCHEN, P.J. (2000b): *Communicating Globally. An Integrated Marketing Approach*, NTC Publishing Group, Chicago.
- SHIMP, T.A. (2003): *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6ª ed., South-Western, Thomson Learning, Cincinnati.

- SHOEMAKER, S. y LEWIS, R.C. (1999): Customer loyalty: The future of hospitality marketing, *Hospitality Management*, Vol. 18, N° 4, pp. 345-370.
- SIGALA, M. (2003): The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, N° 10, pp. 1224-1245.
- SIGUAW, J.A. y ENZ, C.A. (1999): Best practices in information technology, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, N° 5, pp. 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*, Vol. 39, N° 2, pp. 192-201.
- SKINNER, H. (2005): Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands, *Place Branding*, Vol. 1, N° 3, pp. 299-315.
- SPOTTS, H.E., LAMBERT, D.R. y JOYCE, M.L. (1998): Marketing déjà vu: the discovery of integrated marketing communications, *Journal of Marketing Education*, Vol. 20, N° 3, pp. 210-218.
- TORP, S. (2009): Integrated communications: from one look to normative consistency, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, N° 2, pp. 190-206.
- VILLAREJO RAMOS, A.F. (2001): *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de Marketing*, Ceade. España.
- 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*, Vol. 10, N° 3, pp. 218-231.
- WINTER, S. y SUNDQVIST, S. (2009): IMC strategies in new high technology product launches, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, N° 2, pp. 191-215.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1996): The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, N° 2, pp. 31-46.
- ZINS, A.H. (2001): Relative attitudes and commitment in customer loyalty models, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, N° 3, pp. 269-294.

