

Nuevas prácticas de comunicación y gestión de la información sobre el cliente:

Un estudio empírico en los hoteles Croatas

New Communication Practices And Customer Information Management: An Empirical Study In Croatian Hotels

Maja Šerić

Universidad de Valencia
Investigadora en formación V Segles
Maja.Seric@uv.es

Irene Gil Saura

Universidad de Valencia
Irene.Gil@uv.es

Alejandro Mollà Descals

Universidad de Valencia
Alejandro.Molla@uv.es

Šerić, M., Gil, I. y Mollà A. (2013). Nuevas prácticas de comunicación y gestión de la información sobre el cliente: un estudio empírico en los hoteles Croatas. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*, Nº 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 94 a 115

DOI: 10.7263/ADR.RSC.007.007

RESUMEN

Clasificación JEL:**M10, M31****Palabras clave:**

Comunicación Integrada de Marketing, Tecnologías de Información y Comunicación, Gestión de la información, hoteles, Croacia

Los cambios que se han producido en los mercados han llevado a cambios en las prácticas de marketing y comunicación y han hecho que una sola herramienta de comunicación no pueda alcanzar las metas de la comunicación de marketing por sí misma. En consecuencia, en la literatura se empieza a señalar la necesidad de desarrollar iniciativas de comunicación más eficaces, surgiendo a principios de los años 90 el enfoque nombrado Comunicación Integrada de Marketing (CIM). Por su parte, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han sido uno de los propulsores más significativos de este cambio, al centrarse en la orientación al consumidor y en las bases de datos, características propias de la CIM. Además, dado que la información sobre el cliente tiene un papel muy importante en el momento de planificar, implementar y controlar los programas de comunicaciones de marketing, se está convirtiendo en una práctica no solo necesaria, sino inevitable. Con todo, este trabajo pretende profundizar en la naturaleza de los constructos CIM, TIC y gestión de la información sobre el cliente en el ámbito de las empresas turísticas, en particular en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Croacia. Así, desde una perspectiva empírica, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio en hoteles croatas con la finalidad de investigar la aplicación de las TIC, el desarrollo de la CIM y la intensidad de información recogida sobre el cliente. Del análisis descriptivo derivado de la información generada por los hoteles se constata el elevado grado de implantación de las TIC y de la CIM y el grado moderado de la intensidad de información sobre el cliente.

ABSTRACT

JEL Classification:**M10, M31****Key words:**

Integrated Marketing Communications, Information and Communication Technology, Information management, hotels, Croatia

Changes produced in the market have caused changes in the practice of marketing and communication management, as one single marketing communication tool could not achieve marketing communication purposes by itself. Consequently, the literature suggests a need to develop more efficient communication disciplines, which is why the Integrated Marketing Communications (IMC) approach appeared at the beginning of the 1990s. On the other hand, Information and Communication Technology (ICT) is one of the most significant driving forces of this approach, as it centers on consumer orientation and creation of databases, the basic characteristics of IMC. In addition, as customer information management exerts a key role in the planning, implementation, and control of marketing communication programs, it is becoming both necessary and inevitable practice. Therefore, this work intends to examine in greater detail the IMC, ICT, and customer information management in the tourism sector, specifically in four- and five-star hotels in Croatia. Thereby, the empirical study was carried out in Croatian hotels, aiming to investigate the application of ICT, the development of IMC, and information intensity. Descriptive analysis, derived from the information generated by hotels, shows a high level of ICT and IMC implementation and a more moderate degree of information intensity about customers.

1. Introducción¹

El concepto de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) ha despertado un interés considerable en la literatura en los últimos tiempos (Schultz y Kitchen, 2000b; Eagle et al., 2007). Desde los años '90, la integración de comunicaciones se ha convertido en un tema central (Cornelissen y Lock, 2000) y después de casi 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 (Anantachart, 2004; Grove et al., 2007; Christensen et al., 2009).

La aceptación de la CIM 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). Considerada como un campo en continuo progreso, la CIM ha evolucionado de un enfoque "comunicación con una sola voz", basado en la coordinación y consistencia, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor (Kliatchko, 2005), convirtiéndose así en el desarrollo comunicativo más importante y más interesante de todo el campo de marketing (Schultz, 1993; Kitchen et al., 2004a). Con todo, la aparición y expansión del campo de la CIM es lógica e inevitable (Christensen et al., 2009).

Existen varios cambios que se han producido en el mercado que han posibilitado el desarrollo de la CIM; uno de los más significativos es el avance en las Tecnologías de Información y Co-

municación (TIC) (Schultz y Kitchen, 2000a; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009). Tal y como se ha afirmado: la integración no se ha manifestado antes porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Duncan, 2002).

Además, desde la literatura se advierte acerca de la necesidad de gestionar eficientemente la información sobre el cliente (Palmer et al., 2000; Piccoli, 2008). Las nuevas tecnologías tienen un papel esencial en la gestión de la información (Piccoli, 2008), dado que permiten almacenar la información en las bases de datos centradas en el público objetivo que se pretende alcanzar (Kliatchko, 2005).

Con todo, este trabajo pretende profundizar en la naturaleza de los constructos CIM, TIC y gestión de la información sobre el cliente/huésped, en el ámbito de las empresas de servicios, en particular en los hoteles, ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia. De este modo, se pretende progresar, de un lado, en la identificación de las dimensiones e indicadores que contribuyen a la formación de los constructos mencionados y de otro, en el análisis de la aplicación de dichos constructos en el sector hotelero. Para ello, el presente estudio se estructura de la siguiente forma: después de la introducción, se expone la revisión de la literatura que incluye: la conceptualización y la evaluación de la CIM, la reflexión sobre las TIC como los impulsores de la CIM, la evolución y la aplicación de las TIC en el sector hotelero y la revisión de la gestión de la información sobre el cliente. A continuación se proponen las cuestiones a investigar, se describe la metodología y se analizan y se discuten los resultados de la investigación. El trabajo acaba con la exposición de las

¹ **Agradecimientos:** 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.

conclusiones derivadas, las implicaciones para los *managers*, las limitaciones del estudio y la descripción de distintas propuestas de investigación futuras.

2. Revisión de literatura

2.1. Comunicación Integrada de Marketing (CIM): conceptualización y evaluación

El estudio de la literatura en torno a la CIM muestra que la definición del concepto todavía ocupa un lugar central en la investigación académica (Kliatchko, 2009), dado que en líneas generales los autores no han llegado a un acuerdo sobre una propuesta conceptual universal (Cornelissen y Lock, 2000; Kitchen et al., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et al., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009) ni sobre el objetivo de la CIM (Kitchen et al., 2004a; Kliatchko, 2005).

En 1991, Schultz define 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, p. 18).

La conceptualización de Nowak y Phelps (1994) 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 “comuni-

caciones integradas” más bien se refieren a la integración táctica dentro de una herramienta de comunicación, particularmente la publicidad (Grove et al., 2002; 2007).

A partir de la revisión de las siete definiciones identificadas por Kerr et al. (2008), 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 del mensaje para alcanzar el máximo impacto y eficacia;
3. Entendimiento y creación de las relaciones rentables con múltiples públicos y grupos de interés;
4. Medida de la CIM, pasando de medida de efectos comunicativos a retornos financieros y no financieros que reporta a la empresa;
5. Orientación estratégica de comunicaciones de marketing.

A estas consideraciones cabría añadir, en la línea de lo propuesto por Reid (2002), 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.

En cuanto a las propuestas de evaluación del concepto, cabe indicar que las aportaciones en torno a las herramientas para la medición de la CIM y sus resultados en el mercado son escasas, lo que ha supuesto un problema para su desarrollo e implementación en el entorno empresarial actual (Kitchen et al., 2004b; Kliatchko, 2008). La Tabla 1 (pág. 98) recoge las escalas más significativas propuestas hasta la fecha.

Tabla 1 · Las escalas de evaluación de la CIM

Autores	Dimensiones	Ítems	Metodología	Empresas
Phelps y Johnson (1996)	1. Marketing directo 2. <i>One-voice</i> 3. Campañas de comunicación de marketing coordinadas 4. Aumento de responsabilidades 5. Objetivos de respuesta	4 4 3 3 2	Estudio exploratorio. Análisis factorial.	101 empresas del sector comercial
Duncan y Moriarty (1997)	1. Interactividad 2. Misión de marketing 3. Infraestructura organizacional 4. Consistencia estratégica 5. Planificación y evaluación	4 3 4 3 6	N/A*	N/A*
Ewing et al. (2000) (adp. de Phelps y Johnson 1996)	1. Marketing directo 2. <i>One-voice</i> 3. Aumento de responsabilidades 4. Objetivos de respuesta	4 4 3 3	Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión por pasos.	80 compañías públicas australianas
Low (2000)	1. Integración 2. Consistencia estratégica 3. Consistencia del mensaje	1 1 1	Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión múltiple por pasos.	421 empresas estadounidenses que han implementado la CIM
Reid (2005) (adp. de Duncan y Moriarty, 1997)	1. Interactividad 2. Misión de marketing 3. Planificación estratégica cross-funcional	2 2 11	Análisis factorial confirmatorio. Análisis del camino. Análisis de regresión múltiple.	169 empresas industriales australianas
Lee y Park (2007)	1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes 2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes 3. Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles 4. Relaciones que fomentan comunicaciones con clientes existentes	5 5 4 4	Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	155 <i>managers</i> de empresas surcoreanas: 78 de manufactura, 19 de finanzas, 25 de distribución, 14 de información y comunicación y otras 19
Wang et al. (2009)	1. Ventas directas y promoción 2. Relaciones públicas 3. Publicidad	9 6 5	Estadísticos descriptivos. Rotación VARIMAX. ANOVA.	197 visitantes de Lukang-destino de patrimonio cultural en Taiwán

*N/A=No aplicada; Fuente: Elaboración propia

La escala más utilizada en la literatura es la de Duncan y Moriarty (1997), que propone cinco dimensiones de la CIM: a) interactividad; b) misión de marketing; c) infraestructura organiza-

cional; d) consistencia estratégica; y e) planificación y evaluación (véase p.e. Reid, 2002; Hočevar et al., 2007; Winter y Sundqvist, 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, propone una versión reducida de esta escala, agrupando las últimas tres dimensiones en una, denominada “planificación estratégica cross-funcional”. Posteriormente, Hočevar 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. 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 necesita ser validada en el contexto europeo y estadounidense.

2.2. Los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

2.2.1. Las TIC como los impulsores de 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 multime-*

dia y otras formas, incluidas aquellas todavía no inventadas)” (Ryssel et al., 2004, p. 198).

Por su parte, 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.*”

Como ya se ha señalado, las TIC han sido, sin duda, uno de los propulsores de este cambio en las prácticas de comunicación, al centrarse en la orientación al consumidor y en las bases de datos, características propias de la CIM (Schultz, 2003). 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). 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 (Kliatchko, 2008; Keller, 2009; Kliatchko, 2009).

El punto de encuentro entre la CIM y las nuevas tecnologías en la literatura se puede encontrar bajo varias denominaciones: a) Comunicación Integrada de Marketing Interactiva (Peltier et al., 2003); b) Comunicación Integrada de Marketing basada en la Web (Angelopulo y Barker, 2005; Barker y Angelopulo, 2004); 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 perso-

nalizados que sean consistentes con el tema general del programa de la comunicación (Pel-tier et al., 2003)

2.2.2. Las TIC en el sector hotelero: evolución y aplicación

A pesar de la poca disponibilidad inicial de utilizar 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 van a guiar un nuevo mundo de marketing en el sector hotelero (Dev y Olsen, 2000).

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 tecnologías, específicamente en Sistemas Centrales de Reservas (CRS) que con el tiempo han evolucionado en Sistemas Globales de Distribución (GDS). Estos primeros sistemas se centran en la gestión individual de los hoteles y en la distribución del producto. Posteriormente, 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). Los hoteles utilizan Internet

para promover y distribuir sus productos (Buhalis y Main, 1998; Olsen y Connolly, 2000) y para incentivar la interacción y la creación de relaciones personalizadas y a largo plazo. 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). 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). La Figura 1 (pág. 101) refleja la evolución de las TIC en el sector hotelero.

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).

Al mismo tiempo, no faltan dudas por parte de los directivos sobre la eficacia de las inversiones en las TIC (Cho y Connolly, 1996; Kirk y Pine, 1998; Luck y Lancaster, 2003). Ruiz et al. (2010a) 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). Con todo, resulta pues importante considerar no solo qué tecnologías implementar, sino

Figura 1 · Evolución de las TIC en el sector hotelero



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al. (2011)

también el nivel de conocimiento y la facilidad de uso percibida por parte de los *managers* en los hoteles (Tippins y Sohi, 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 cambiantes de los consumidores (Olsen y Connolly, 2000). Además, Figeo y Talón (2006) señalan 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.

En lo que se refiere a las aplicaciones tecnológicas en hoteles, las TIC 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., 2010a). La Tabla 2 (pág. 102) recoge una síntesis de aplicaciones de las TIC en el sector hotelero.

2.3. 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 con-

Tabla 2 · Catálogo de las TIC aplicadas en hoteles

TIC de uso interno	TIC de uso externo
<p>Hardware</p> <p>PC sobremesa</p> <p>Pc portátil</p> <p>PDA</p> <p>Móvil 3G</p> <p>GPS</p> <p>Sistema de televigilancia</p> <p>Pantalla LCD</p> <p>Pantalla táctil</p> <p>TV en habitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV satélite digital • TV por cable • TV digital terrestre • TV interactiva <p>DVD en habitaciones</p> <p>Hilo musical en habitaciones</p> <p>Teléfono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • telefonía analógica/digital • centralita analógica/digital <p>Inteligencia ambiental</p>	<p>Marketing electrónico y ventas</p> <p>Soportes publicitarios/promocionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CD/DVD promocional • web informativa • e-Folleto informativo • e-Magazine • aplicaciones multimedia (3D, tour virtual) <p>Recepción de pedidos online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • m-commerce <p>Tecnologías de autoservicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • soluciones check-in/check-out • call center • reconocimiento de voz automatizado
<p>Software</p> <p>Aplicaciones ofimáticas</p> <p>Aplicaciones específicas departamentales</p> <p>Análisis de información y gestión de informes</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Simuladores</p> <p>Sistemas expertos</p>	<p>Gestión de clientes (CRM)</p> <p>Sistema de información sobre clientes (CIS)</p> <p>E-mail marketing/marketing directo</p> <p>Marketing viral</p> <p>Programa de lealtad o fidelización</p>
<p>Conexión a redes</p> <p>Conexión a Internet por RTC/RDSL/ADSL/cable/MTU/PLC/LMDS</p> <p>Red de Área Local (LAN) por cable</p> <p>Red de Área Local Wi-Fi (W-LAN)</p> <p>Bluetooth</p> <p>World Wide Interoperability (WiMAX)</p>	<p>Aplicaciones TIC ligadas a clientes</p> <p>Buscadores y Metabuscaradores</p> <p>Comparadores y predictores de precios</p> <p>Comunidades virtuales Web 2.0</p> <p>Webs de subastas</p>
<p>Procesos de negocio integrados</p> <p>Intranet</p> <p>Sistemas ERP</p> <p>Seguimiento online del tiempo de producción</p> <p>Facturación electrónica</p>	<p>Aprovisionamiento electrónico</p> <p>Envío/recepción de pedidos online</p> <p>Utilización de TIC para el aprovisionamiento</p> <p>Sistemas TIC conectados a los proveedores</p> <p>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)

trolar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de su 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 y dado que no desaparece una vez sea consumida (Piccoli, 2008).

Rivera (2009) señala los pasos necesarios para llevar a cabo una gestión de información inteligente. 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.

Por tanto, 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 a 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 (Figueroa y Talón, 2006). 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. Por tanto, la información recogida sobre el cliente tiene 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 fidelización del cliente (Palmer et al., 2000).

El almacenamiento de los datos sobre las características socio-económicas, 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 utiliza sus programas de fidelización del cliente con el objetivo de premiar a los huéspedes en proporción con 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, 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, 1998; Palmer et al., 2000; Piccoli, 2008).

3. Cuestiones a investigar y metodología

Este trabajo pretende profundizar en la naturaleza de los constructos CIM, TIC y gestión de la información sobre el cliente/huésped en el ámbito de las empresas de servicios, en particular en los hoteles ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia.

Si bien la revisión teórica realizada en los apartados anteriores ha mostrado la creciente aceptación e implementación del concepto 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). Por tanto, consideramos conveniente estudiar el concepto en el sector hotelero, un sector dentro del cual las investigaciones sobre la CIM son escasas y en 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 (Bunja, 2003). Esto lleva a una necesidad latente de incorporar en sus prácticas de marketing y de comunicación las últimas tendencias internacionales presentes en el mercado actual. Estas observaciones dan paso a la primera cuestión a investigar:

C1: *Conocer el grado de implementación de la CIM en los hoteles de alta categoría de Dalmacia, provincia de Croacia, 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 (Schultz y Kitchen, 2000a; Kim et al., 2004; Kitchen et al., 2004a; Jiménez et al., 2006; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009) y dadas las evidencias del impacto considerable de las TIC en el sector hotelero (Cho y Connolly, 1996; Buhalis y Main, 1998; Morrison et al., 1999; Siguaw y Enz, 1999; Olsen y Connolly, 2000; Sánchez et al., 2001; Bai et al., 2003; Law y Jogaratnam, 2005; Jang et al., 2006; Daghfous y Barkhi, 2009), se plantea la segunda cuestión a investigar:

C2: *Analizar el grado de utilización de las aplicaciones TIC en los hoteles de alta categoría de Dalmacia, provincia de Croacia, y observar si existen diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.*

Debido a la importancia de la gestión de la información sobre el cliente, tanto en la elaboración de los programas CIM (Peltier et al., 2003) como

en el desarrollo de los programas de fidelización del cliente (Palmer et al., 2000) que, además, se ve apoyada en las nuevas tecnologías (Figueroa y Talón, 2006; Piccoli, 2008; Rivera, 2009), se propone la tercera cuestión a investigar:

C3: *Examinar el grado de la intensidad de información recogida sobre el cliente en los hoteles de alta categoría de Dalmacia, provincia de Croacia, y observar si existen diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.*

El trabajo de campo se realizó en los meses de abril y mayo de 2010 en la provincia de Dalmacia, el mayor centro de atracción turística del país. La población principal objeto de análisis está constituida por hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en este entorno geográfico. Tomando en consideración las características del sector hotelero en Croacia, convenimos que una forma de proceder adecuada podría ser utilizar como criterio de selección de los hoteles a investigar su pertenencia a una asociación centrada en potenciar el desarrollo del turismo en la zona y que mostraran un estilo de gestión más profesional y moderno; de esta forma, consideramos como unidades a investigar todas las empresas vinculadas a la Asociación de Hoteleros de Dalmacia, a la empresa Marcón y las que se consideraron importantes en el entorno de la ciudad de Dubrovnik. Con todo se investigaron: nueve hoteles de cinco estrellas y ocho hoteles de cuatro estrellas.

El instrumento de recogida de información elegido ha sido el cuestionario estructurado que incluía preguntas cerradas medidas a través de una escala Likert de 5 puntos. El cuestionario fue previamente evaluado con dos directores de hoteles. Como resultado del pretest, algunas preguntas fueron eliminadas con la finalidad de acortar su duración. Originalmente redactado en

castellano, el cuestionario se tradujo en croata e inglés. Los datos se recogieron a través de entrevistas personales a los directores de los hoteles y a los directores de marketing principalmente.

En relación a las escalas de medida utilizadas, la CIM se ha evaluado a través de la escala de Lee y Park (2007). Basándose en las definiciones y en los estudios previos, los autores identificaron cuatro dimensiones convergentes: a) comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen coherentes; b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes; al lugar de, c) comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes. La escala contenía 18 indicadores: cinco para medir la primera dimensión, cinco para la segunda, cuatro para la tercera y cuatro para la última.

Por su parte, las TIC han sido medidas a través de la escala propuesta por Ruiz et al. (2011): a) 17 indicadores se utilizaron para medir la aplicación hardware; b) cinco 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.

Por último la gestión de la información sobre el cliente se ha medido a través de 10 indicadores de la escala de Palmer et al. (2000), que identificaron la intensidad de información recogida sobre el cliente/huésped como una dimensión importante de los programas de fidelización.

4. Resultados de la investigación

4.1. Análisis estadístico descriptivo y discusión de resultados

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 paramé-

trico 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 3, 4 y 5.

El análisis estadístico descriptivo muestra un grado elevado de implementación de la CIM. Tal y como está reflejado en la Tabla 3 (pág. 106), el valor medio de la CIM equivale o supera el 4,00 en todos los indicadores a excepción del indicador que pretende evaluar si la estrategia de comunicación de marketing del hotel diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden ($M=3,59$).

Observamos que los siguientes indicadores CIM muestran los valores medios más elevados en relación a las iniciativas llevadas a cabo por el hotel:

- a) pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios en los clientes individuales de largo plazo, haciendo más sólidas las relaciones con los mismos ($M=4,82$);
- b) decide con atención si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo ($M=4,76$);
- c) enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes ($M=4,76$);

sólo se cambia el "5"? el resto no?

- d) la estrategia de comunicación de marketing de hotel pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo en los clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción (M=4,76);
- e) mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de comunicación (p.e. marca, logos, modelos y colores) (M=4,71);
- f) las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones

Tabla 3 · 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 coherentes	1. Coherencia entre herramientas y canales	4,53	,717	4,75	4,33	22,5	,125
	2. Coherencia visual	4,71	,470	4,88	4,56	24,5	,162
	3. Coherencia lingüística	4,12	,928	4,25	4,00	31,0	,609
	4. Coherencia de la imagen de marca	4,53	,874	4,75	4,33	25,5	,208
	5. Coherencia a largo plazo	4,65	,606	4,75	4,56	26,5	,252
Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes	6. Diferenciación comprador-usuario	3,59	1,873	4,00	3,22	27,0	,325
	7. Más de dos grupos de clientes-objetivo	4,76	,437	4,88	4,67	28,5	,327
	8. Creación de una o múltiples imágenes de marca	4,00	1,118	4,25	3,78	29,0	,476
	9. Escrutinio de las etapas de compra	4,06	1,029	4,25	3,89	30,0	,535
	10. Ajuste herramientas-etapas de compra	4,24	,970	4,63	3,89	20,5	,103
Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles	11. Estimulo de las acciones del consumidor	4,71	,470	4,75	4,67	33,0	,715
	12. Seguimiento de las respuestas del consumidor	4,59	,507	4,50	4,67	30,0	,499
	13. Información sobre el consumidor	4,65	,606	4,63	4,67	34,5	,857
	14. Base de datos unificada	4,29	,849	4,38	4,22	31,5	,634
Relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes	15. Actividades que fortalecen relaciones con clientes	4,24	1,033	4,13	4,33	35,0	,916
	16. Mantenimiento de relaciones con clientes	4,76	,562	4,75	4,78	33,5	,717
	17. Negocio continuo y satisfacción de los clientes	4,76	,437	4,75	4,78	35,0	,896
	18. Beneficios y relaciones a largo plazo	4,82	,393	4,88	4,78	32,6	,611

Fuente: Elaboración propia

del consumidor (p.e. vista de la página web, realización de la reserva) (M=4,71).

Como se observa en la Tabla 4, (págs. 107, 108 y 109) la implementación de las aplicaciones TIC resulta ser relativamente elevada. Los resultados muestran valores medios iguales o superiores a 4,00 en los siguientes indicadores TIC:

- a) algunos indicadores hardware (ordenador PC=5,00; teléfono móvil=4,88; servidor=4,76; ordenador portátil=4,71; sistemas domóticos=4,65; pantalla LCD=4,59; caja registradora electrónica=4,59; terminal de punto de venta=4,53; centralita telefónica=4,47; teléfono digital=4,00);
- b) algunos indicadores de conexión a redes (conexión Internet con RTB/RDSI/ADSL/cable/otros =4,71; conexión con red inalámbrica WI-FI=4,65; conexión con red de área local por cable=4,06);

c) casi todos los indicadores software (programas de ofimática=5,00; sistemas de seguridad de la página Web=4,82; sistemas de facturación informatizada=4,65; análisis de información y gestión de informes y de proyectos=4,29; aplicaciones específicas departamentales=4,24); y

d) algunos indicadores que pretenden medir el equipamiento para el servicio al huésped durante su estancia en hotel (pantalla LCD=4,59; sistemas de tele-vigilancia=4,53; teléfono digital=4,00).

Más escasa resulta la implementación de las aplicaciones *Wimax* (M=1,29), *bluetooth* (M=1,82), hilo musical en las habitaciones (M=1,24), pantalla táctil para el servicio al huésped (M=1,41) y TV interactiva (M=1,82).

Finalmente, el grado de la gestión de la información, evaluado a través de la intensidad de información que se dispone sobre el huésped,

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.
Hardware	1. Ordenador (PC) de sobremesa	5,00	,000	5,00	5,00	36,0	1,000
	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 de copias de seguridad (memoria USB, disco portátil)	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

(Continúa en página siguiente)

Indicadores TIC		Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U	
		N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.
Hardware	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)	4,65	,606	4,88	4,44	24,0	,148	
Conexión a redes	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 WI-FI)	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	
Software	23. Programas de ofimática (word, excel, access)	5,00	,000	5,00	5,00	36,0	1,000
	24. Programas de diseño (flash, dreamweaver, photoshop, etc.)	2,88	1,453	2,88	2,89	36,0	1,000
	25. Sistemas de seguridad (verisign, sai, antivirus, anti-spam, etc.)	4,82	,529	5,00	4,67	28,0	,169
	26. Sistemas de facturación informatizada	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	
Equipamiento para el servicio al huésped	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 TV en habitaciones:	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	

(Continúa en página siguiente)

Indicadores TIC		Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U	
		N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.
Equipamiento para el servicio al huésped	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, puertas automáticas.)	2,59	1,873	1,88	3,22	20,5	,101

Fuente: Elaboración propia

resulta ser más bajo (véase Tabla 5). Los indicadores del análisis de las características socio-económicas (M=3,53), estilos de vida (M=3,41), gastos individuales (M=3,71), uso de programas de fidelización del cliente en general (M=3,53) y criterios de exclusión de dichos programas (M=2,53), no superan los valores medios de 4,00.

Observamos valores medios más elevados en el caso de los indicadores que pretendían evaluar:

a) el uso eficaz de la información para mantener los huéspedes (M=4,71);

b) el uso eficaz de la información para generar nuevos huéspedes (M=4,47);

c) el uso eficaz de la información para aumentar los gastos existentes de los huéspedes (M=4,29);

d) el uso eficaz de la información para adaptar las ofertas promocionales a las preferencias individuales de los huéspedes (M=4,29); y

e) el uso eficaz de la información para ofrecer servicios de acuerdo con las preferencias individuales de los huéspedes (M=4,24).

Tabla 5 · Estadísticos descriptivos y diferencia de medias en función de la categoría del hotel: gestión de la información sobre el cliente/huésped en los hoteles

Indicadores gestión de la información		Media	Des. típ.	Media 4*	Media 5*	Prueba U	
		N=17	N=17	N=8	N=9	Estad.	Sig.
Intensidad de información sobre el cliente/huésped	1. Análisis de las características socio-económicas del huésped	3,53	1,231	3,63	3,44	33,5	,804
	2. Análisis de las características del estilo de vida del huésped	3,41	1,228	3,50	3,33	31,0	,617
	3. Análisis de los gastos individuales de cada huésped	3,71	1,160	3,63	3,78	33,5	,802
	4. Análisis del uso conjunto de los programas de fidelización	3,53	1,419	3,50	3,56	35,5	,960
	5. Criterios de exclusión de los programas de fidelización	2,53	1,546	2,50	2,56	35,5	,960
	6. Uso de la información para generar nuevos huéspedes	4,47	,717	4,63	4,33	26,5	,298
	7. Uso de la información para mantener los huéspedes	4,71	,470	4,88	4,56	24,5	,162
	8. Uso de la información para aumentar los gastos de los huéspedes	4,29	,772	4,38	4,22	30,0	,531
	9. Uso de la información para adaptar las ofertas a los huéspedes	4,29	,772	4,25	4,33	35,0	,917
	10. Uso de la información para adaptar los servicios a 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 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 la intensidad de información recogida sobre el cliente 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 el grado de gestión de información sobre el cliente/huésped 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.

5. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

A través de este estudio se ha pretendido contribuir a la investigación en el ámbito de la industria hotelera croata en torno a la CIM, las TIC y la gestión de información sobre el cliente. En primer lugar, los resultados del análisis estadístico descriptivo han permitido observar una implementación elevada de las TIC y de la CIM y el grado más moderado de la gestión de información, evaluado a través de la intensidad de información recogida sobre el cliente/huésped. En líneas generales, la aplicación de las TIC ha crecido

con la categoría del hotel, mientras que, sorprendentemente, la implementación de la CIM y la gestión de información sobre el cliente han disminuido. Sin embargo, las diferencias obtenidas en la implementación de las variables estudiadas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Dalmacia no se han mostrado significativas.

Con todo, de este trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión de las empresas en general y de los hoteles en particular. Los profesionales de marketing deberían analizar el *feedback* del consumidor, para definir y refinar mejor los objetivos estratégicos de las campañas de comunicación. 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). Los hoteles de cinco estrellas de Dalmacia deberían considerar este aspecto, dado que los hoteles de cuatro estrellas, ubicados en el mismo entorno geográfico, han mostrado mejor implementación de la CIM.

Asimismo, la evolución rápida de las TIC ha ofrecido nuevas herramientas para la gestión dentro de la industria hotelera (Buhalis y Law, 2008). Los directores de los hoteles deberían prestar toda su atención a las nuevas tecnologías. Como señalan Ruiz et al. (2010a), el uso estratégico de nuevas tecnologías representa actualmente una de las oportunidades más importantes dentro del sector hotelero. Tal y como destacan distintos estudios, los hoteles debe-

rían utilizar las TIC con el objetivo de conocer los deseos, expectativas, intenciones y preferencias de sus huéspedes.

Si bien la implementación de las TIC en los hoteles croatas de alta categoría ha resultado elevada, la gestión de la información sobre el cliente ha sido más escasa. 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 (Shoemaker y Lewis, 1998; Palmer et al., 2000; Piccoli, 2008).

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. En este sentido conviene indicar que, según los datos publicados en la página web del Ministerio de Turismo de Croacia, el país tiene 26 hoteles con cinco estrellas (16 de ellos se encuentran en Dalmacia) y 171 hoteles con cuatro estrellas (78 de ellos se encuentran en Dalmacia) (Ministerio de Turismo de Croacia, 2011). Nosotros hemos optado por investigar los hoteles que muestran un estilo de gestión más innovador, lo que ha podido afectar a los resultados. Además, es necesario añadir que la industria hotelera de Croacia todavía es gestionada, en la mayoría de las situaciones, por personal perteneciente al sistema económico y educativo antiguo (Šerić y Gil, 2011), lo que habría podido incidir en la calidad de las respuestas. Por tanto, los futuros estudios podrían reconsiderar el papel de la CIM, las TIC y la gestión

de la información sobre el cliente 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. Además, este estudio se ha centrado solo en la opinión de los directores de hoteles y directores de marketing. Las futuras investigaciones podrían considerar la opinión de los huéspedes, dado que las opiniones y las percepciones de los consumidores representan una parte integral de las estrategias de negocios y de marketing (Gurău, 2008; Kitchen y Schultz, 2009; Kliatchko, 2009).

Por último, en su propuesta de las futuras líneas de investigación, dos de los más relevantes investigadores del concepto CIM, Kitchen y Schultz (2009), recientemente han señalado la necesidad de buscar mayor alineación entre la marca y la comunicación. También han aconsejado considerar la CIM bajo nuevos parámetros como el consumidor con mayor poder y la crisis económica, entender como varias actividades comunicativas trabajan juntas en sinergias y cuestionar el valor de la CIM, es decir buscar las respuestas a las siguientes preguntas: “¿la CIM debería ser medida según el valor para el consumidor/cliente o para la organización de marketing? ¿La CIM es una actividad que reduce o genera costes en la empresa?” (Kitchen y Schultz, 2009, p. 200). Asimismo, Ewing (2009) ha señalado que en las futuras investigaciones se debería buscar integrar las medidas de actitudes y de comportamiento, los efectos a corto y a largo plazo, separar las causas de los efectos y ser capaz de extraer tanto los efectos de comunicaciones de marketing singulares, como los efectos integrados.

Bibliografía

- Anantachart, S. (2004). Integrated marketing communications and market planning: Their implications to brand equity building. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101-125.
- Angelopulo, G.C. y Barker, R. (2005). Integrated Web-based marketing communication: An institutional tracking study. *Communicatio*, 31(1), 107-121.
- 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*, 4(1), 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*, 64(197), 227-244.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- 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.
- Bunja, D. (2003). Modernizing the Croatian tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 126-128.
- Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (marzo, 2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, 226-230.
- Camacho Rosales, H. (2002). *Estadística con SPSS para Windows. Versión 11*. Madrid: RA-MA.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Dev, C.S. y Olsen, M. (2000). Marketing challenges for the next decade. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 41-47.
- 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 Thorson, M. y Moore, J. (Eds.). *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duncan, T.R. y Moriarty, S.E. (1997). *Driving brand value. Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- eBusiness W@tch (2006). ICT and e-business in the tourism industry. European Commission, Brussels. Recuperado el día 15 de mayo de 2008 de <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm>.

- 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.
- 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.
- Figueroa Domecq, C. y Talón Ballester, P. (2006). *La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño*. VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006. Recuperado el día 15 de septiembre de <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/actas.htm>
- Gil, I., Cervera, A. y Frassetto, M. (2007). Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *Boletín Económico de ICE*, (2914), 31-48.
- 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.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. 2a ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 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*, 19(2), 159-171.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.
- 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.
- 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.
- 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/JimenezCastilloSánchezPerezGazquez-Abad.pdf>.
- Keller, K.L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155.
- 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.
- Kim, I., Han, D. y Schultz, D.E. (2004). Understanding the diffusion of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 31-45.
- Kirk, D. y Pine, R. (1998). Research in hospitality systems and technology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 203-217.
- 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. 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*, (Fall), 7-12.
- Law, R. y Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170-180.
- 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.
- Low, G.S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27-39.
- Luck, D. y Lancaster, G. (2003). E-CRM: Customer relationship marketing in the hotel industry. *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 213-231.
- 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.
- Ministerio de Turismo de Croacia. (2011). Listado de objetos turísticos categorizados, hoteles, campus y marinas en Croacia. Julio. Recuperado el día 24 de septiembre de 2011 de <http://www.mint.hr/default.aspx?id=371>.
- McGrath, J.M. (2005). A pilot study testing aspects of the integrated marketing communications concept. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 191-214.
- Moller, K. y Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1/3), 29-54.
- Morrison, A.M., Taylor, S., Morrison, A.J. y Morrison, A.D. (1999). Marketing small hotels on the World Wide Web. *Information Technology & Tourism*, 2(2), 97-113.
- 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.
- 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 03 de octubre de 2008 de http://www.conocimientoytecnologia.org/pdf/gestion_conocimiento/oris/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 03 de octubre de 2008 de <http://www.observatorio.red.es/media/2007-12/1197382563406.pdf>.
- 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.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U. y Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector analysis programs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 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*, 22(1), 93-115.
- 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. (2008). Framework for evaluating the business value of customer data in hospitality. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17(1/2), 4-29.
- Ranby, D. (1995). The loyalty scheme panacea. *Insights*, septiembre, p. 49-52.
- Rapp, S. y Collins, T. (1990). *The great marketing turnaround: The age of the individual and how to profit from it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Rivera, P. (2009, 1 de mayo). Gestión inteligente de la información. *Cinco Días*.
- Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I. y Moliner Velázquez, B. (2010a). Information and communication technologies in rural hotels. *Int. J. 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. (2011). Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels. *Service Business*, 5(1), 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*, 19(3), 197-207.
- 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.
- Schultz, D.E. (1993, 18 de enero). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*.
- 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* (pp. 325-338). London: Sage.
- 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* (pp. VII-XXI). New Jersey, NJ: Willey.
- Schultz, D.E. y Kitchen, P.J. (2000a). A response to "Theoretical concept or management fashion?" *Journal of Advertising Research*, 40(5), 17-21.
- Schultz, D.E. y Kitchen, P.J. (2000b). *Communicating Globally. An Integrated Marketing Approach*. Chicago, IL: NTC Publishing Group.
- Shapiro, C. y Varian, H. (2000). *Information rules. A strategic guide to the new economy*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Sheth, J.N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592.
- Shoemaker, S. y Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Siguaw, J.A. y Enz, C.A. (1999). Best practices in information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 58-71.
- 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.
- Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2011). Integrated marketing communications and information and communication technology in the hotel sector: An analysis of their use and development in Dalmatian first-class and luxury hotels. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(5), 401-414.
- Torp, S. (2009). Integrated communications: From one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 190-206.
- Wang, Y.J, Wu, C. y Yuan, J. (2009). The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(3), 218-231.
- Winter, S. y Sundqvist, S. (2009). IMC strategies in new high technology product launches. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 191-215.