



DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tesis Doctoral

Desarrollo y validación de una escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa. Modelización de sus antecedentes y consecuentes en el sector turístico.

Doctoranda

Lucía Porcu

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Granada

Director

Dr. D. Salvador del Barrio García



Universidad de Granada



Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Lucía Porcu
D.L.: GR 2022-2014
ISBN: 978-84-9083-213-4




cim



*A David,
Ai miei genitori e a Sebastiano.*

*“La vita é un insieme di luoghi e persone che scrivono il tempo, il nostro tempo.
Sono queste che poi vanno a definirci”
(Alessio Boero)*

Índice

ÍNDICE	3
AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN	13
Delimitación del problema y objetivos de investigación	15
Estructura de la tesis doctoral	20
CAPÍTULO 1	
De la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) a la Comunicación Integrada Corporativa (CIC): evolución y debate teórico actual	23
1.1. De la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) a la Comunicación Integrada Corporativa (CIC): análisis de la evolución del concepto.....	26
1.1.1. <i>Introducción</i>	26
1.1.2. <i>Clasificación de las temáticas dominantes</i>	30
1.1.3. <i>Evolución conceptual de la comunicación integrada (1991 – actualidad)</i>	45
1.2. Revisión de los principales modelos teóricos de Comunicación Integrada Corporativa.....	59
1.2.1. <i>El modelo de integración de Duncan y Moriarty (1998)</i>	59
1.2.2. <i>El modelo de pirámide de integración de Schultz y Schultz (1998)</i>	66
1.2.3. <i>El modelo de cuatro pilares de Kliatchko (2008)</i>	70
1.2.4. <i>El modelo de integración flexible de Christensen, Firat y Torp (2008)</i>	73
1.3. Estudios sobre la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor.....	79
1.4. Validez de la comunicación integrada como concepto teórico: críticas	82
1.4.1. <i>La crítica de Cornelissen y Lock (2000): la comunicación integrada como moda de gestión</i>	83
1.4.2. <i>La crítica de Hutton (1996): la perspectiva de las relaciones públicas</i>	84
1.4.3. <i>Integración y especialización: ¿dos conceptos compatibles?</i>	86
1.5. Conclusiones	92
CAPÍTULO 2	95
La medición de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).....	95
2.1. El problema de la medición de la comunicación integrada	98
2.1.1. <i>La escala de Phelps y Johnson (1996)</i>	101

2.1.2. La escala de Duncan y Moriarty (1997a).....	105
2.1.3. La escala de Low (2000).....	107
2.1.4. La escala de Reid (2005).....	109
2.1.5. La escala de Lee y Park (2007).....	111
2.2. La multidimensionalidad del constructo CIC.....	115
2.3. Conclusiones.....	129
CAPÍTULO 3	131
Los antecedentes y consecuentes de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).....	131
3.1. Factores antecedentes de la comunicación integrada	134
3.1.1. Antecedentes endógenos.....	134
3.1.2. Antecedentes exógenos	148
3.2. Factores consecuentes de la comunicación integrada	150
3.2.1. Efectos de la comunicación integrada sobre los resultados económico-financieros.....	152
3.2.2. Efectos de la comunicación integrada sobre los resultados relacionados con la marca ...	154
3.2.3. Efectos de la comunicación integrada sobre los stakeholders.....	157
3.3. Principales factores moderadores de la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales	159
3.3.1. El sector de actividad de la empresa y su posición en el mercado.....	159
3.3.2. El tamaño de la empresa.....	160
3.3.3. Variables relacionadas con el entorno de la empresa	161
3.4. Conclusiones	162
CAPÍTULO 4	165
Desarrollo de la escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).....	165
4.1. Delimitación del constructo ‘Comunicación Integrada Corporativa’ (CIC) ..	168
4.1.1. Definición del concepto de ‘Comunicación Integrada Corporativa’ (CIC) e identificación de sus dimensiones.....	168
4.1.2. Generación de ítems.....	173
4.2. Estudio Delphi y propuesta inicial de la escala CIC.....	182
4.3. Conclusiones	198
CAPÍTULO 5	201
Planteamiento de las hipótesis y del modelo teórico de investigación	201
5.1. Objetivos de la investigación	204

5.2. Formulación de las hipótesis y planteamiento del modelo de investigación	204
5.2.1. Dimensiones del constructo CIC	205
5.2.2. Dimensiones del constructo ‘resultados empresariales’	206
5.2.3. Los antecedentes y consecuentes de la CIC	208
5.2.4. El efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre la CIC y los resultados empresariales	211
5.3. Conclusiones	214
CAPÍTULO 6	217
Metodología y diseño de la investigación	217
6.1. Introducción	220
6.2. Descripción del ámbito de estudio	220
6.3. Población objeto de estudio	232
6.4. Pre-test	240
6.5. Trabajo de campo	245
6.6. Medidas	252
6.6.1. Metodología para el desarrollo y la validación de la escala de CIC	252
6.6.2. Medida de los constructos antecedentes y consecuentes de la CIC	261
6.7. Metodología aplicada para la evaluación de las escalas de medida y para la estimación del modelo teórico propuesto	270
6.8. Conclusiones	275
CAPÍTULO 7	277
Resultados	277
7.1. Análisis de las propiedades psicométricas de la escala CIC propuesta	280
7.1.1. El pre-test	280
7.1.2. Evaluación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala CIC propuesta	287
7.1.3. Propuesta final de escala CIC y de sus dimensiones subyacentes	303
7.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de los constructos antecedentes y consecuentes de la CIC	306
7.2.1. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de la cultura y la estructura organizacional	307
7.2.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica	319
7.2.3. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de resultados empresariales	326
7.3. Estimación del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC y contraste de hipótesis	336
7.3.1. Estimación del modelo mediante Path Analysis y contraste de hipótesis	336

7.3.2. <i>Análisis del efecto moderador del tamaño de la empresa en el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales</i>	342
7.4. Conclusiones	350
CHAPTER 8.....	355
Conclusions and implications.....	355
8.1. Conclusions derived from the theoretical review	358
8.1.1. <i>Understanding the evolution from Integrated Marketing Communication (IMC) to Integrated Corporate Communication (ICC)</i>	358
8.1.2. <i>The ICC measurement issues and multidimensionality</i>	361
8.1.3. <i>Identifying the antecedents of Integrated Communication and its effects on market performance</i>	362
8.1.4. <i>Definition of Integrated Corporate Communication (ICC) and the development of the ICC measurement scale</i>	364
8.2. Conclusions derived from the empirical research.....	367
8.2.1. <i>Validation of the proposed ICC scale</i>	367
8.2.2. <i>Modeling the antecedents and consequences of ICC in the Spanish hospitality industry</i> ...	369
8.3. Managerial implications	374
8.4. Limitations and future research	377
BIBLIOGRAFÍA	381
ANEXOS.....	418
ABSTRACT	509

Agradecimientos

Emprender el *iter* de aprendizaje que me ha llevado a la finalización de este trabajo ha conllevado sin lugar a dudas una serie de renunciaciones y sacrificios. Sin embargo, debo reconocer que ha sido una aventura inolvidable en la que he tenido la suerte de conocer nuevos lugares y personas que me han acompañado en estos años y han contribuido a hacer que los días dedicados a la tesis fueran más llevaderos y enriquecedores a un nivel tanto académico como humano. Con estas líneas quisiera expresarles a todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

En primer lugar, estoy profundamente agradecida al director de este trabajo, el profesor Dr. Salvador del Barrio García, que ha sido mi *Virgilio* en el tortuoso camino recorrido hasta aquí. A nivel académico, su rigurosidad, su dedicación, su implicación, sus consejos e indicaciones y, en general, sus enseñanzas han sido fundamentales para mi formación como investigadora y para la consecución de esta meta. Además, le agradezco su disponibilidad, comprensión, motivación y paciencia que me han ayudado a superar los obstáculos que se han presentado a lo largo del proceso de realización de este trabajo. *Grazie infinite, Salva*.

En segundo lugar, me considero afortunada por haber encontrado en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados y en el grupo de investigación ADEMAR a unos profesores y compañeros inmejorables y, sobre todo, a unas personas que considero excepcionales. Mis agradecimientos van especialmente al Dr. Juan Sánchez Fernández y al Dr. Teodoro Luque Martínez, por su generosa disponibilidad, confianza y su continuo estímulo.

En tercer lugar, quiero manifestar mis sinceros agradecimientos a los *supervisors* que me guiaron durante mis estancias transoceánicas y que representan dos pilares en el área de conocimiento de la Comunicación Integrada de Marketing y Corporativa. Al profesor Dr. Philip Kitchen, por su generosa disponibilidad desde el primer momento en que contacté con él y por su apoyo y colaboración desde mi estancia en la *Brock University*, durante los meses de otoño de la maravillosa región del Niágara, hasta el día de hoy. Al profesor Dr. Don Schultz, por abrirme las puertas de la cuna de la CIM, la *Medill School of Journalism, Media and Integrated Marketing Communications* de la *Northwestern University*, por sus generosos y valiosos consejos y por brindarme la posibilidad de participar activamente en sus proyectos de investigación durante mi estancia en la *Northwestern University*. Estos agradecimientos deben extenderse a todo el departamento de *Integrated Marketing Communications* y, en particular, a la profesora Heidi Schultz y a los profesores Dr. Frank Mulhern y Dr. Dan Gruber.

Mi reconocimiento va también a todas las personas que han contribuido en la realización de este trabajo, en particular al profesor Dr. Francisco Muñoz Leiva por su ayuda en la realización del análisis co-word, a los miembros del panel de expertos y a las empresas que han brindado su disponibilidad y cuya colaboración ha sido fundamental para la realización del trabajo de campo.

Además, a los organismos e instituciones que han contribuido a la financiación del proceso de formación que ha llevado a la realización de esta tesis doctoral: la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, en particular al programa de *Incentivos para la formación de personal docente e*

investigador predoctoral en áreas de conocimiento deficitarias y al programa de *Incentivos a proyectos de investigación de excelencia de las universidades y organismos de investigación de Andalucía: proyectos de promoción general del conocimiento PGC.SEJ.6768*.

Al Proyecto de Investigación 20F12/43 del Campus de Excelencia Internacional (CEI Biotic) que ha facilitado la financiación para la realización del trabajo de campo de la tesis doctoral.

A los compañeros de GrinUGR y, en particular, al profesor Dr. Esteban Romero Frías, por su amistad y porque su entusiasmo y pasión por la labor académica han significado una motivación añadida a seguir trabajando para alcanzar esta meta.

A Nuria, porque con ella he compartido el camino de la ‘becariedad’ y su apoyo y amistad han hecho que éste se hiciera más llevadero.

A Esmeralda y Juanmi, mis ‘hermanos académicos’, por su constante apoyo y por sus ánimos especialmente en la *tranche finale* de este camino.

A Rick por sus consejos y enseñanzas y a Beverly por hacer que me sintiera como en casa a pesar de los miles de kilómetros de distancia.

Finalmente, le agradezco a David su apoyo incondicional y su comprensión a lo largo de estos años. A mi hermano Sebastiano, por animarme y acompañarme siempre a pesar de la distancia. A mis padres y a la familia que he encontrado en España y a todos mis amigos por su apoyo constante. *Vi ringrazio di cuore*.

Granada, junio 2014.

Introducción

Delimitación del problema y objetivos de investigación

Desde la aparición de la primera definición propuesta por Caywood, Schultz y Wang (1991), la Comunicación Integrada de Marketing (CIM, más conocida como IMC, por las iniciales en inglés de *Integrated Marketing Communication*) ha atraído un interés cada vez mayor, no sólo en el ámbito académico sino también en el contexto profesional, de ahí la decisión de elegir esta temática como objeto de estudio para esta tesis doctoral.

Cabe destacar que esta elección comenzó a plasmarse durante el curso ‘Modelos de comunicación y comportamiento del consumidor’ impartido por el Prof. Dr. Salvador del Barrio García en el ámbito del ‘Máster Oficial en Marketing y Comportamiento del Consumidor’ de las Universidades de Granada y Jaén, cuyos contenidos enfatizaron la importancia del papel de la integración en la gestión de la comunicación de empresa, impulsando por tanto nuestro interés en profundizar más en el estudio de los aspectos teóricos y empíricos relacionados con este concepto.

Algunos autores se han referido a este concepto como al “*mayor avance de la década de los noventa en el ámbito de la comunicación*” (Kitchen y Schultz, 1999), mientras que otros lo han descrito como “*una ventaja competitiva-clave*” (Kitchen y Schultz, 2001) y “*la práctica con mayor aceptación y difusión en la comunicación de empresa*” (Kitchen, Brignell, Li y Spickett-Jones, 2004). En la segunda edición de su libro titulado *Advertising and Promotion*, Hackley (2010) enfatizó la importancia de adoptar un enfoque integrado tanto en la investigación como en la práctica profesional de la comunicación. En efecto, Kelly (2010), en una revisión de este libro, indicó que la diferencia substancial entre la primera y la segunda edición reside justamente en el cambio de perspectiva que se refleja claramente en el subtítulo que mientras en la primera edición era *Communicating Brands* (Hackley, 2005), en la nueva edición pasó a ser *An Integrated Marketing Communications Approach*, llegando a afirmar que la comunicación integrada sigue siendo “*un tópico muy relevante en la literatura de la publicidad*” (Kelly, 2010, p. 502).

Más recientemente, el propio Don Schultz, conocido como el ‘padre’ de la CIM, junto a otros autores han defendido el gran potencial de la investigación en CIM en una publicación que lleva el título “*Integrated Marketing Communication Research, Its Limited Past and Huge Potential*”, en la que se argumenta que, a pesar de su relativamente joven historia, el impacto que la comunicación integrada ha ejercido sobre diversas áreas de la gestión de empresa, en general, y del marketing y de la comunicación de marketing, en particular, es excepcional (Schultz, Kim y Kang, 2014). Además, en su análisis de la evolución de la investigación en este ámbito, estos autores hacen hincapié en el hecho de que la *research agenda* ha comenzado a emerger más claramente a partir del año 2009 y que, por tanto, la comunicación integrada representa un verdadero reto para los académicos.

Así pues, la relevancia y actualidad de este ámbito de estudio encuentran respaldo incluso en las publicaciones más recientes que enfatizan la necesidad de mayores esfuerzos de investigación orientados hacia el análisis teórico y empírico de los aspectos relacionados con la integración de la comunicación.

Aunque el interés creciente por la comunicación integrada haya impulsado el desarrollo de un notable *corpus* de publicaciones científicas, la mayor parte de los autores siguen calificando este concepto de emergente, enfatizando la necesidad de realizar más estudios al objeto de contribuir a una mayor aclaración teórica (Laurie y Mortimer, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Einwiller y Boenigk, 2012; Schultz, Kim y Kang, 2014). En este sentido, Taylor (2010a), en un editorial publicado en la *International Journal of Advertising* con el título '*Integrated Marketing Communication in 2010 and beyond*', manifestó que en el contexto actual la integración es incluso más relevante que en el pasado y que los estudios sobre este tema son aún más necesarios.

En efecto, la literatura refleja que la falta de claridad y de consenso caracterizan su marco teórico y que incluso carece de un acuerdo en relación con la denominación que debe adoptar (Kliatchko, 2008; Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boenigk, 2012; Smith, 2012a, 2012b, 2012c; Smith, 2013a, 2013b). En las definiciones más recientes diversos autores han optado por omitir el término 'marketing' prefiriendo otros términos tales como Comunicación Integrada (*Integrated Communication, IC*) (Christensen, Firat y Torp, 2008; Smith 2012a, 2012b; Smith), Gestión de la Comunicación Integrada (*Integrated Communication Management, ICM*) (Einwiller y Boenigk, 2012) o Comunicación Integrada Corporativa (CIC) (Kitchen y Schultz, 2001; Pickton, 2004; Christensen y Cornelissen, 2011).

Estas denominaciones reflejan la evolución teórica del concepto que, en sus orígenes, fue concebido mediante un enfoque relativamente reducido que limitaba la acción de la integración al ámbito de la comunicación de marketing. Pero a lo largo de más de dos décadas de desarrollo conceptual se ha ido ampliando su radio de acción llegando a involucrar tanto al área del marketing y, en los trabajos más recientes, el nivel corporativo y organizacional.

Por tanto, la primera pregunta que cabe plantear es la siguiente:

¿Cómo denominar este concepto?

En esta tesis doctoral, tras una amplia reflexión teórica, se adopta el enfoque más amplio que abarca el nivel corporativo y organizacional y se opta por la denominación '**Comunicación Integrada Corporativa**' (CIC), al objeto de expresar explícitamente que la integración de la comunicación debe involucrar el *corpus* organizacional en su totalidad, teniendo como base uno de los principios clásicos de la teoría de la comunicación de Watzlawick según el cual '*todo comunica*' y "*cualquier tipo de comportamiento representa una forma de comunicación*". Con esta denominación se pretende reducir la confusión generada en torno al concepto, pues se ha observado que diversos autores han utilizado la denominación más ampliamente conocida de 'CIM', incluso al hacer referencia a una conceptualización de la integración a nivel corporativo y

organizacional (Pickton y Broderick, 2005; Kliatchko, 2008), contribuyendo a la falta de claridad que caracteriza el *background* teórico.

Numerosas publicaciones académicas han puesto de manifiesto la importancia de una definición formal y consensuada (Fill, 2009; Hackley, 2010; Schultz y Moriarty, 2012; Yeshin, 2012; Schultz et al., 2014). Sin embargo, los esfuerzos orientados a hacer frente a la incertidumbre que rodea el concepto teórico han sido relativamente escasos (Kitchen y Schultz, 1997, 1999, 2000; Swain, 2004; Kliatchko, 2008, 2009b; Schultz et al., 2014).

Además, las múltiples denominaciones y definiciones propuestas en un periodo de tiempo relativamente breve no han llevado a la generación de consenso, sino que más bien han amplificado la confusión y el debate en torno a cuáles son o deben ser los fundamentos teóricos de este concepto.

Por tanto, una vez aclarada la cuestión terminológica, es preciso tratar de dar respuesta a otra cuestión importante que representa uno de los aspectos más recurrentes en las publicaciones sobre comunicación integrada:

¿Cómo definir la Comunicación Integrada Corporativa?

La aparente debilidad teórica de la comunicación integrada ha llevado a algunos académicos a avanzar importantes críticas en relación con su validez como concepto teórico, llegando a ser considerado incluso una '*moda de gestión*' (Cornelissen y Lock, 2000) o siendo descrito simplemente como '*vino nuevo en toneles antiguos*' y una nueva expresión del '*imperialismo del marketing*' (Hutton, 1996, p.155). Kitchen y Schultz (2000) replicaron a estas críticas afirmando que, como ha pasado en el caso de otros conceptos novedosos, las bases teóricas de la comunicación integrada están en fase de desarrollo. En efecto, incluso las publicaciones más recientes se han centrado en el análisis de la evolución teórica y en el problema de la definición del concepto (Kliatchko, 2008, 2009b; Hackley, 2010; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz, Kim y Kang, 2014).

Sin embargo, a pesar de estas críticas, en la actualidad este concepto es ampliamente aceptado entre académicos y profesionales.

Algunos autores han visto en el diálogo entre mundo académico y profesional la mejor alternativa para el desarrollo del marco conceptual de la comunicación integrada (Taylor, 2010b; Laurie y Mortimer, 2011; Schultz, Kim y Kang, 2014).

Entre las primeras investigaciones llevadas a cabo por asociaciones profesionales se encuentra el estudio realizado en 1998 por iniciativa de la APQC (*American Productivity and Quality Center*) y liderado por Don y Heidi Schultz que, a partir de los resultados obtenidos a través del análisis de las prácticas implementadas por diversas empresas americanas, desarrollaron el modelo-pirámide de funcionamiento del proceso de la integración, que representa aún en la actualidad una de las contribuciones más relevantes y con mayor influencia en la literatura (Schultz y Schultz, 1998).

Más recientemente, la ANA (*Association of National Advertisers*) ha llevado a cabo cuatro estudios sobre la integración a nivel de marketing y de comunicación (ANA, 2003, 2006, 2008 y 2011) abordando el análisis de la perspectiva de los

profesionales al objeto de identificar los retos y las preocupaciones más destacadas en relación con la comunicación integrada en el ámbito profesional. El informe más reciente (ANA, 2011) enfatizó que los profesionales perciben un aumento en la calidad de las actividades orientadas hacia la integración y el número de empresas que adopta este enfoque está en continuo aumento.

Los estudios de la APQC y de la ANA son sólo unos ejemplos del interés y atención manifestada hacia la comunicación integrada por parte de estos colectivos.

Taylor (2010a, 2010b) destacó **la escasez de estudios empíricos** y, en particular, **de herramientas de medida de la comunicación integrada**, animando a los académicos a orientar su investigación hacia el desarrollo de escalas que permitan a académicos y profesionales demostrar empíricamente los resultados positivos que pueden derivar de una aplicación eficaz de la comunicación integrada.

Por otro lado, Ewing (2009) afirmó que la ausencia de escalas válidas y fiables representa la mayor barrera para la realización de estudios empíricos rigurosos, a su vez necesarios para el desarrollo teórico del concepto y para su mejor comprensión y aplicación en ámbito profesional. Este autor llegó a concluir que esta barrera ha obstaculizado una más amplia aceptación del concepto por parte de “*profesionales pragmáticos y académicos escépticos*”. En efecto, hasta la fecha, son muy escasos los estudios que han abordado este *gap* a través de la propuesta y validación de escalas de medida de la CIM (Duncan y Moriarty, 1997; Low, 2000; Reid, 2005; Lee y Park, 2007).

Por consiguiente cabe plantear una serie de preguntas clave:

¿Cómo medir la Comunicación Integrada Corporativa?

¿Qué factores internos y externos impulsan la Comunicación Integrada Corporativa?

¿Qué beneficios derivan de su aplicación en términos de resultados empresariales?

A partir de estas consideraciones previas, es posible concluir, por tanto, que existen tres **research gaps** interrelacionados:

- 1) la ausencia de una conceptualización consensuada y aceptada de la CIC;
- 2) la falta de herramientas de medida válidas y fiables;
- 3) la escasa evidencia empírica que demuestre cuáles son los factores que impulsan u obstaculizan la integración y los beneficios que derivan de la aplicación de la CIC.

En aras de reducir estas lagunas, se lleva a cabo esta tesis doctoral cuyo **objetivo principal** consiste en “**desarrollar y validar una escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) y modelizar los antecedentes y consecuentes de la CIC en el sector turístico, en particular en la actividad económica de los servicios de alojamiento**”.

Cabe destacar que la selección de la industria turística española como ámbito sectorial del estudio empírico se fundamenta en su papel cada vez más relevante no sólo a nivel nacional, sino incluso internacional. En concreto, los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013) indican que este sector en España muestra una tendencia positiva, tanto en términos de llegadas de turistas (que en el año 2013 alcanzaron la cifra récord de 60.661.073, registrando un aumento interanual del 5,6 %) como en términos de ingresos derivados del turismo (56.000 millones de dólares en 2013). Además, actualmente el turismo juega un papel aún más relevante si consideramos el entorno de conjuntura económica desfavorable, pues se trata del sector con mayor aportación al PIB nacional y a la ocupación.

Dado que el sector turístico representa un sector muy complejo y con una elevada heterogeneidad, se ha optado por restringir aún más el *focus* y centrar el análisis en la actividad económica más relevante dentro de este sector: los servicios de alojamiento.

Según Reid (2005) tanto el enfoque multi- como el uni- sectorial son necesarios para desarrollar un mayor conocimiento en el área de investigación de la comunicación integrada. Sin embargo, este autor sugiere que centrarse en un sector específico es más recomendable si el propósito de la investigación consiste en determinar los antecedentes de la comunicación integrada y examinar si las organizaciones que la aplican alcanzan cierta superioridad en términos de resultados empresariales, pues se eliminan los efectos que dependen del sector económico y pueden sesgar los resultados.

Con el fin de alcanzar este propósito general, consideramos necesario fijar los siguientes **objetivos específicos**:

- 1) Aclarar los fundamentos teóricos de la CIC identificando sus dimensiones y elaborando una definición del concepto. Esta nueva conceptualización teórica servirá de base para la elaboración de la escala de medida de la CIC y su validación en el sector turístico, alcanzando la primera parte del objetivo principal fijado para esta tesis doctoral.
- 2) Determinar la composición de una escala multidimensional de los resultados empresariales (seleccionada a partir de la literatura) y validarla para su utilización en el ámbito del sector turístico.
- 3) Identificar los antecedentes internos y externos de la CIC y sus consecuentes en términos de resultados empresariales y proponer un modelo teórico global de antecedentes y consecuentes de la CIC.
- 4) Validar empíricamente el modelo propuesto en el ámbito del sector turístico español, en particular en la parte más relevante del mismo: la actividad económica de los servicios de alojamiento.
- 5) Analizar el efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre CIC y resultados empresariales.

Estructura de la tesis doctoral

El contenido de la presente tesis doctoral se estructura en cuatro bloques: introducción, revisión de la literatura, estudio empírico y conclusiones.

El **primer bloque** incluye la introducción, donde se argumentan las razones que han llevado a la elección del tema de investigación, se presentan los objetivos perseguidos y finalmente, en este apartado, se analiza la estructura del trabajo, desglosando los capítulos que lo componen y describiendo brevemente el contenido de cada uno.

El **segundo bloque**, compuesto por los **capítulos 1, 2, 3 y 4**, analiza los fundamentos teóricos que representarán la base conceptual para la definición de CIC, la identificación de sus dimensiones, el desarrollo de una herramienta para su medición y, finalmente, para el planteamiento de las hipótesis de investigación y el diseño del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC.

En el **tercer bloque**, compuesto por los **capítulos 5, 6 y 7**, se describen detalladamente los principales aspectos metodológicos que constituyen las premisas básicas del diseño de la investigación y se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través del estudio empírico.

Finalmente, el **cuarto bloque** incluye exclusivamente el **capítulo 8**, redactado en inglés para cumplir con la normativa relativa a la mención internacional, que recoge las principales conclusiones, a nivel teórico y empírico, derivadas del trabajo de investigación presentado en esta tesis doctoral. Además, aquí se detallan las implicaciones para la gestión y se presentan las limitaciones del estudio y se indican las futuras líneas de investigación que se consideran relevantes para avanzar en el conocimiento relativo al ámbito de estudio abordado en la tesis doctoral.

Así pues, el **capítulo 1** abordará la evolución conceptual desde la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) hasta la Comunicación Integrada Corporativa (CIC). Presenta, en primer lugar, un análisis sistemático de la literatura aplicando un enfoque bibliométrico y, en segundo lugar, un análisis detallado de las definiciones propuestas desde el origen del concepto hasta la actualidad, profundizando en los aspectos más destacados que caracterizan el debate teórico sobre la delimitación conceptual ya sea del término CIM, CIC o CI. Además, en este capítulo se describirán los modelos teóricos que han influido en mayor medida en el desarrollo conceptual de la comunicación integrada y, finalmente, se abordarán las críticas avanzadas por algunos autores que han fomentado el debate que aún sigue abierto sobre la validez teórica del concepto.

Tras la elaboración del marco conceptual de esta tesis, el **capítulo 2** se centrará en el análisis del problema de la medición de la integración que tanto académicos como profesionales han ido destacando como uno de los aspectos que precisan de mayores esfuerzos de investigación. Por tanto, en este capítulo se analizarán detalladamente las propuestas de medición realizadas por otros autores a lo largo de las más de dos décadas de investigación sobre la CIM y la CIC y se profundizará en la naturaleza multidimensional del concepto, a partir del examen de las dimensiones propuestas por estudios previos.

En el **capítulo 3** se analizarán las principales investigaciones que han identificado, tanto teóricamente como empíricamente, los factores antecedentes de la comunicación integrada y sus consecuentes en términos de resultados empresariales. Además, se examinarán los trabajos que han identificado algunas variables como moderadoras de la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales. En concreto, se analizarán los factores relacionados con la cultura y la estructura organizacional como principales antecedentes internos, y la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica como los antecedentes externos más destacados. Finalmente, se clasificarán los resultados empresariales más relevantes entre resultados económico-financieros, resultados relacionados con la marca y resultados en términos de satisfacción del cliente. Este capítulo representa, por tanto, una parte fundamental de la revisión de la literatura pues facilita las bases teóricas para la formulación de las hipótesis y del modelo teórico.

El **capítulo 4** abordará una fase crucial de esta tesis doctoral: el desarrollo de una escala de medida CIC. Se considera oportuno incluir un capítulo *ad hoc* para la descripción de las fases de elaboración de la herramienta para la medición de CIC que conducen a la propuesta de una escala de medida que será validada en el capítulo 7. En primer lugar, siguiendo la revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo 1 y 2, se presentará una nueva definición de CIC y se identificarán las dimensiones que conforman el concepto. Este marco teórico representará la base conceptual para el desarrollo de la escala. En segundo lugar, se presentará el estudio Delphi realizado para garantizar la validez de contenido de la escala detallando los resultados obtenidos en cada una de sus etapas hasta llegar a la propuesta de una nueva escala CIC.

En el **capítulo 5**, a partir de los objetivos fijados para esta tesis doctoral y siguiendo los hallazgos derivados de la reflexión teórica realizada a través de la revisión de la literatura, se formularán las hipótesis de investigación. En primer lugar se presentarán las hipótesis relativas a la composición de los constructos multidimensionales CIC y resultados empresariales. En segundo lugar, se plantearán las hipótesis que postulan una relación entre estructura organizacional, cultura organizacional, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica y la CIC, y entre la CIC y los resultados empresariales. En tercer lugar, se presentará una última hipótesis relativa al tamaño de la empresa como variable moderadora de la relación entre CIC y resultados empresariales. Finalmente, a partir de las hipótesis formuladas, se planteará un modelo teórico global de antecedentes y consecuentes de la CIC.

En el **capítulo 6** se abordarán los aspectos principales relativos a la planificación del proceso de investigación. En primer lugar, se introducirá el ámbito sectorial en el que se decide llevar a cabo la investigación, a través de un análisis del sector turístico y, en particular, de la actividad económica de los servicios de alojamiento. En segundo lugar, se especificará el diseño de la investigación y los aspectos metodológicos que han representado el marco para el desarrollo de la parte empírica de la tesis doctoral. Por tanto, en este capítulo se describirán detalladamente las características de la población de estudio, de la muestra obtenida, de los procedimientos de recolección de datos para el pre-test y el

estudio empírico y se abordará la cuantificación de los constructos incluidos en la investigación (la selección de las escalas utilizadas y el desarrollo de la escala CIC) y las metodologías que se utilizarán para el desarrollo de la escala CIC y para la validación tanto de ésta como de las restantes escalas utilizadas.

En el **capítulo 7** se presentarán los principales hallazgos obtenidos a través del análisis de datos y se llevará a cabo el contraste de las hipótesis y la estimación del modelo de investigación propuesto. Así pues, en primer lugar, se examinarán los resultados relativos al análisis de las propiedades psicométricas de la escala CIC propuesta y de las restantes escalas utilizadas en el estudio empírico. En segundo lugar, se presentarán los resultados de la estimación del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC propuesto y, finalmente, se examinará el efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre CIC y resultados.

En el **capítulo 8** se recogerán las principales conclusiones teóricas y empíricas y, además, se presentarán las implicaciones para la gestión, las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación que se pretenden acometer.

Finalmente, se incluye un resumen de todo el trabajo (*abstract*) en inglés y, en la sección de Anexos, se incluyen algunos documentos adicionales (por ejemplo, los cuestionarios utilizados) que permiten profundizar en las características de la investigación que se presenta en esta tesis doctoral.

Capítulo 1

De la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) a la Comunicación Integrada Corporativa (CIC): evolución y debate teórico actual

En este capítulo se aborda la revisión de la literatura relativa al concepto de Comunicación Integrada Corporativa analizando su evolución a lo largo de más de dos décadas desde su primera conceptualización como Comunicación Integrada de Marketing (CIM, más conocida como IMC, abreviación del inglés *Integrated Marketing Communication*) hasta las definiciones más recientes, en las que el concepto comenzó a adoptar diferentes denominaciones, como Comunicación Integrada (CI) y Comunicación Integrada Corporativa (CIC, más conocida como ICC, del inglés *Integrated Corporate Communication*).

Esta etapa resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta tesis doctoral, pues el proceso de desarrollo de una escala de medida prevé que, en primer lugar, se lleve a cabo una atenta especificación del dominio conceptual del constructo objeto de la medición. Además, esta primera parte de la revisión de la literatura es especialmente necesaria al objeto de proporcionar una aclaración teórica de un constructo que aún no cuenta con una definición universalmente aceptada, lo cual es de esperar tratándose de un concepto relativamente nuevo.

Por tanto, en este capítulo, en primer lugar, se lleva a cabo un análisis sistemático de la literatura a través de la técnica de análisis bibliométrico conocida como *co-word analysis*, que permitirá identificar y clasificar las temáticas más destacadas en la literatura de la comunicación integrada y trazar las tendencias actuales y futuras. Además, este primer análisis permitirá alcanzar una visión general de la evolución del concepto desde su aparición hasta la actualidad.

En segundo lugar, se realiza un análisis cualitativo de las principales definiciones del concepto propuestas por la literatura al objeto de comprender su evolución y aclarar el *state of the art* actual a nivel académico.

En tercer lugar, se analizan los principales modelos teóricos de integración de la comunicación publicados en la literatura y los estudios sobre la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor. Finalmente, se abordan algunos aspectos críticos y controversias que han caracterizado el desarrollo teórico de la comunicación integrada.

Por tanto, el contenido de este capítulo, se divide en:

-
1. De la Comunicación Integrada de Marketing a la Comunicación Integrada Corporativa: análisis de la evolución del concepto
 2. Revisión de los principales modelos teóricos de la Comunicación Integrada Corporativa
 3. El debate sobre la validez de la comunicación integrada como concepto teórico
 4. Conclusiones.
-

1.1. De la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) a la Comunicación Integrada Corporativa (CIC): análisis de la evolución del concepto

1.1.1. Introducción

Desde la aparición de la primera definición de Comunicación Integrada de Marketing (de aquí en adelante 'CIM'), propuesta a principios de los años noventa por Caywood, Schultz y Wang (1991), este concepto ha ido adquiriendo una popularidad creciente no sólo en el ámbito académico, sino también entre los profesionales de la comunicación, del marketing y de la gestión de empresas.

Según la mayoría de autores, la relevancia de este concepto es indiscutible, pues la CIM ha sido considerada “*una de las más importantes tendencias de comunicación de esta década [los años noventa]*” (Burnett y Moriarty, 1998, p. 24; Kitchen y Schultz, 1999 y 2000) y como una ventaja competitiva clave y sostenible relacionada con la gestión de marketing (Schultz, 1992; Zinkhan y Watson, 1994; Peppers y Rogers, 1994; Stephens, Hill y Bergman, 1996; Rust y Varki, 1996; Schultz y Kitchen, 1999; Schultz, 2001; Peppers y Rogers, 2001; Weilbacher, 2001; Proctor y Kitchen, 2002) y corporativa (Kitchen y Schultz, 2001; Weilbacher, 2001; Van Riel, 2003; Schultz y Kitchen, 2004; Kitchen y Burgmann, 2004; Pickton, 2004; Tsai, 2005; Kliatchko, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Von Freymann, 2010; Moriarty y Schultz, 2012; Veltri y Nardo, 2013; Siano, Vollero, Confetto y Sigliocciolo, 2013; Kerr y Patti, 2013; Varey, 2013; Kitchen et al., 2013; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2013; Schultz, Kim y Kang, 2014).

Este concepto ha sido definido como un proceso de negocio (Kliatchko, 2005, 2008, 2009), una filosofía (Gould, 2004; Smith, 2012a), una herramienta táctica (Lee y Park, 2007) o una herramienta más de carácter estratégico (Kerr y Patti, 2013). Otros autores han delimitado su concepto dentro del campo del marketing (Schultz, 1994; Reitman, 1994; Nelson, 1994; Yeshin, 2003; Duncan y Mulhern, 2004; Dewhirst y Davis, 2005; Beverland y Luxton, 2005), a nivel más corporativo (Duncan y Moriarty, 1998; Kitchen y Schultz, 2001; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boenigk, 2012; Smith, 2012a) y organizativo (Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Smith, 2013b). En este sentido, la literatura muestra que sigue abierto el debate teórico (Torp, 2009; Yeshin, 2012; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2012; Smith, 2012a) acerca de un concepto que en sus orígenes adoptó la denominación de 'CIM' si bien en la última década se ha observado una tendencia a la omisión del término 'marketing'. En concreto, las definiciones propuestas más recientemente se refieren a este concepto como 'Comunicación Integrada' (CI, o IC, del inglés *Integrated Communication*) (Christensen et al., 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Smith, 2012a, 2012b, 2013a y 2013b), 'Gestión de la Comunicación Integrada' (en inglés *ICM, Integrated Communication Management*) (Einwiller y Boenigk, 2012) y de 'Comunicación Integrada Corporativa' (CIC, más conocida como ICC, del inglés *Integrated Corporate Communication*) (Kitchen y Schultz, 2001; Pickton, 2004).

Aunque el interés creciente por este ámbito de estudio ha impulsado en las últimas décadas el desarrollo de un notable *corpus* de investigaciones científicas, la mayor parte de los autores sigue refiriéndose a la CIM como un concepto emergente que precisa de mayores esfuerzos orientados hacia una mayor aclaración teórica (Luck y Moffatt, 2009; Gould, 2004; Kliatchko, 2008; Christensen, Firat y Torp, 2008; Ewing, 2009; Bidlake, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Einwiller y Boenigk, 2012; Schultz et al., 2014). Las múltiples denominaciones y definiciones propuestas en un periodo de tiempo relativamente breve no han llevado a la generación de consenso, sino que más bien han amplificado la confusión y el debate en torno a cuáles son o deben ser los fundamentos teóricos de este concepto.

En este sentido, Kitchen, Brignell, Li y Jones (2004) exploraron el fenómeno de la CIM desde una perspectiva teórica manteniendo la denominación ‘Comunicación Integrada de Marketing’, en la línea de otros autores (Hackley y Kitchen, 1998; Smith, 1998, 2002), al considerar que dicho concepto atraviesa aún un proceso de debate y desarrollo al tiempo que numerosas empresas aplican de manera activa la integración de sus disciplinas de comunicación bajo la función estratégica de a Comunicación de Marketing.

La ausencia de una definición y de unas bases teóricas universalmente aceptadas por la comunidad académica ha desencadenado una serie de críticas avanzadas por algunos autores que ponen en duda la validez del concepto. Por ejemplo, Cornelissen y Lock (2000), en su artículo titulado ‘Theoretical concept or management fashion: examining the significance of IMC’, argumentaron que “*puesto que la CIM como teoría es bastante superficial por su falta de definición, construcción teórica e investigación robusta*”, sólo representaba una “*moda de gestión que carece de contenido y rigor teóricos*”. En respuesta a esta crítica, Schultz y Kitchen (2000) justificaron que, como teoría, la CIM se encontraba aún en su fase inicial de desarrollo. Algunos años más tarde, Gould (2004) apoyó la perspectiva de estos últimos autores, argumentando que: “*la CIM como importante concepto estratégico no es muy diferente de otros conceptos, metodologías y estrategias de marketing que han ido surgiendo y todas tienen una historia en la que un concepto determinado ha sido definido y re-definido numerosas veces*”.

En la actualidad, los académicos reconocen que la CIM representa una práctica aceptada en el ámbito de la comunicación de marketing (Kitchen, Brignell, Li y Spickett-Jones, 2004; Kitchen, Kim y Schultz, 2008; Kliatchko, 2009b; Hackley, 2010; Kelly, 2010; Taylor, 2010a, 2010b; Laurie y Mortimer, 2011; Schultz, Patti y Kitchen, 2011; Gruber, Schultz y Crandall, 2013). En un editorial de la prestigiosa revista *International Journal of Advertising*, titulado ‘Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond’, Taylor (2010a) animó a los investigadores a realizar más estudios sobre comunicación integrada, indicando que en el contexto actual la coordinación e integración eficaz de la comunicación era incluso más importante que en el pasado. Más recientemente, Laurie y Mortimer (2011), en un artículo que lleva el provocativo título de ‘*IMC is dead, long live IMC*’, enfatizaron la necesidad de más investigaciones orientadas a aclarar y

reforzar las bases teóricas del concepto a través del diálogo entre académicos y profesionales.

A pesar de las reticencias manifestadas por algunos autores como Percy, Rossiter y Elliot (2001), quienes defendieron que la CIM seguía siendo más la excepción que la norma, cada vez más académicos y profesionales reconocen y defienden la relevancia del papel que juega la integración de la comunicación dentro de los programas de marketing de las empresas. En concreto, en la última década la *Association of National Advertisers* (ANA) ha llevado a cabo diversos estudios (2003, 2006, 2008 y 2011) basados sobre encuestas a profesionales en los que se concluye que con el paso del tiempo estos perciben un aumento en la calidad de las iniciativas relacionadas con la CIM y se observa un número creciente de empresas que implementan un enfoque integrado.

Este interés creciente desde el ámbito profesional por la necesidad de integrar los esfuerzos de comunicación hacen más necesario si cabe el explorar las tendencias y las temáticas de investigación abordadas en la literatura de la comunicación integrada, sea como concepto o como disciplina, al objeto de aclarar y reforzar sus bases teóricas (Cornelissen y Lock, 2000; Swain, 2004; Kliatchko, 2005; Lee y Park, 2007; Kliatchko, 2008; Laurie y Mortimer, 2011; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2012; Schultz, Kim y Kang, 2014). Sin embargo, hasta la actualidad, los estudios que lo han intentado han sido relativamente escasos (Swain, 2004; Jones, Li, Kitchen y Brignell, 2004; Kliatchko, 2008; Schultz et al., 2014).

Swain (2004), a través de una extensa revisión de la literatura, puso de manifiesto que aceptación, liderazgo, definición y medida representan los aspectos que han recibido mayor interés por parte de los académicos. En cambio, Jones et al. (2004) se limitaron a analizar las perspectivas histórica y teórica sobre el desarrollo de la CIM como concepto.

Entre los estudios más exhaustivos llevados a cabo en esta línea se encuentra el de Kliatchko (2008), que realizó un análisis cualitativo de los artículos científicos publicados desde el origen del concepto 'CIM' hasta el año 2006, con el objetivo de identificar los temas y las tendencias principales de la investigación sobre CIM. Los resultados de su trabajo (véase figura 1.1.) sugirieron que las primeras publicaciones se centraron principalmente en la resolución de cuestiones relacionadas con la definición de la CIM, como cabe esperar al tratarse de un concepto que acababa de plasmarse y que, por tanto, precisaba de la construcción y aclaración de sus fundamentos teóricos. Algunos años después de su aparición, los investigadores empezaron a interesarse por el estudio de su aplicación en diversos contextos profesionales, llevando a cabo investigaciones a nivel internacional y cross-cultural. Además, según Kliatchko (2008), en esta etapa emergieron algunas controversias, siendo la cuestión de la relación entre CIM y Relaciones Públicas la más debatida en la literatura. A finales de los años noventa, los autores empezaron a enfocar su atención sobre los temas relacionados con la gestión, la organización y el desarrollo de herramientas de medida del concepto. Finalmente, estos resultados indicaron que, a partir del año 2000, se asistió a un número creciente de publicaciones que abordaron el papel de los medios

interactivos en la CIM; la sinergia y la planificación de medios; la relación entre CIM y gestión de marca y entre CIM y marketing interno.

Figura 1.1. Evolución temática de la investigación sobre CIM desde 1990 hasta 2006 según Kliatchko (2008)

Año/temática	1990-1994	1995-1999	2000-2006
Definición	■		
Práctica profesional	■	■	
Controversias, en particular la relación CIM-RR. PP.	■	■	
Análisis de la CIM en diferentes países	■	■	
El papel de la CIM a nivel organizativo y de gestión	■	■	
Problemas de medida	■	■	
El papel de la CIM en relación con la gestión de marca	■	■	■
CIM y sinergia/hábitos/ planificación/interactividad de los medios	■	■	■
CIM y marketing interno	■	■	■

Fuente: elaboración propia a partir de Kliatchko (2008)

Más recientemente, Schultz et al. (2014) presentaron un análisis de contenido de un conjunto de 65 artículos publicados sobre comunicación integrada en siete revistas científicas desde 1993 hasta 2009. Destacaron diez áreas temáticas principales en la literatura: definición, percepción, marca, interactividad, medida, (las temáticas de investigación que atrajeron el interés de los investigadores en mayor medida), organización, regulación, rendimiento, medios y educación. Es preciso mencionar que estos autores examinaron también las metodologías empleadas en las publicaciones analizadas, siendo las encuestas (30%) y las revisiones de la literatura (27%) los métodos más utilizados, mientras que análisis estadísticos más robustos (en particular, el análisis factorial, la regresión y el análisis cluster) comenzaron a ser utilizados sólo en el último periodo.

El estudio de las conexiones entre estudios publicados previamente en la literatura es muy válido para comprender mejor la forma en que la investigación en un área de conocimiento específica puede evolucionar en el futuro. Por ejemplo, la revisión realizada por Kliatchko (2008) resultó muy útil y significativa, puesto que llevó a identificar y analizar los tópicos más destacados en este campo de investigación, llevando al análisis más exhaustivo, hasta la actualidad, de la evolución conceptual de la CIM y de las tendencias de investigación a lo largo de más de una década desde su primera definición.

Sin embargo, el enfoque adoptado en su estudio carece de sistematicidad, sea en la selección de las unidades de análisis, el autor utilizó artículos publicados en revistas científicas y un libro blanco sobre CIM sin especificar un determinado criterio de selección, o en el mismo análisis de contenido, el mismo puntualiza que su enfoque no pretende ser ni sistemático ni completamente exhaustivo.

Dada la naturaleza prevalentemente cualitativa y subjetiva de los estudios de revisión de la literatura llevados a cabo hasta la fecha, consideramos que la adopción de un enfoque de investigación cuantitativo y sistemático representaría una contribución valiosa que nos permitiría obtener un análisis más completo del *state-of-art* de la CIM y que nos serviría de base para el posterior debate acerca de su naturaleza y evolución.

Por consiguiente, en el siguiente epígrafe se realiza un análisis sistemático de la literatura sobre comunicación integrada en sentido amplio, desde los trabajos con una visión más reducida centrada en la integración de las herramientas de comunicación de marketing (CIM), hasta aquellos con una visión más amplia centrados en la comunicación de la empresa más allá del marketing (CI).

1.1.2. Clasificación de las temáticas dominantes

Decidimos llevar a cabo un análisis que abarcara la producción científica sobre comunicación integrada (bien bajo el epígrafe más reducido CIM o bajo el epígrafe más amplio CI) desde 1991 hasta 2012 (incluido), alcanzando una cobertura completa de dos décadas de historia de este concepto, teniendo en cuenta que el primer concepto se remonta al año 1991 y que la información más reciente (por año completo) y accesible en las bases de datos es la relativa al año 2012. La longitud del horizonte temporal abarcado conlleva una mejora substancial con respecto a los estudios llevados a cabo anteriormente por Kliatchko (2008) (de 1991 hasta 2006), y Schultz et al. (2014) (desde 1993 hasta 2009).

Al objeto de detectar y visualizar las temáticas dominantes en esta área de investigación, optamos por aplicar un enfoque bibliométrico a través del uso combinado de las técnicas de *co-word analysis* y *science mapping*.

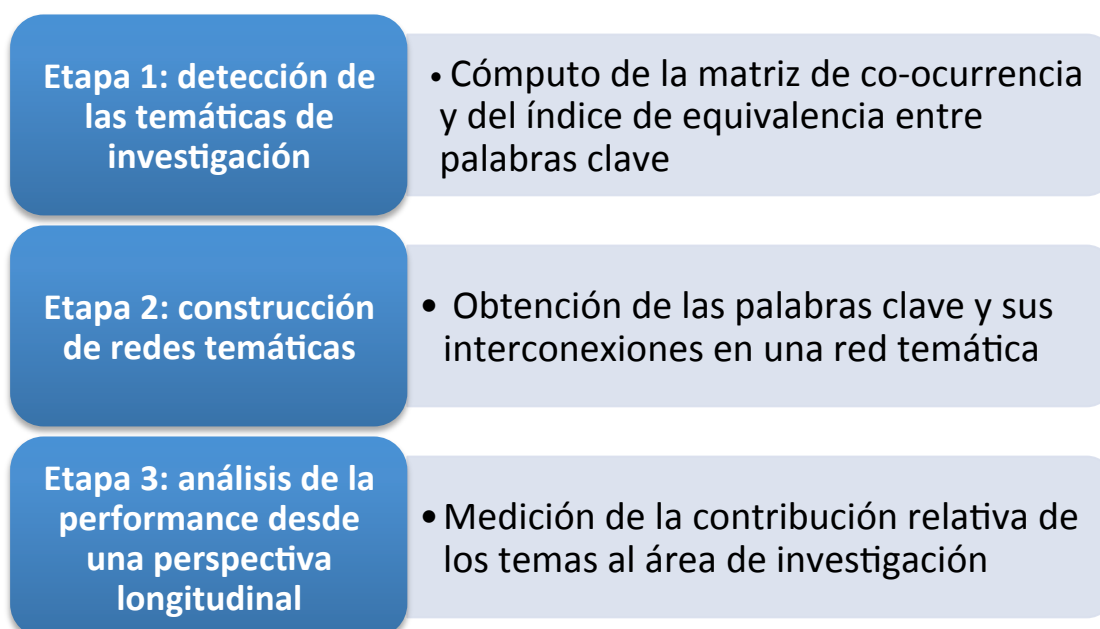
En bibliometría se utilizan representaciones y modelos estadísticos al objeto de evaluar las investigaciones específicas de una determinada disciplina a partir del análisis de palabras clave, las co-ocurrencia de las mismas, el año, la afiliación de los autores y otras informaciones disponibles en las bases de datos bibliográficas.

Numerosos autores han aplicado el análisis bibliométrico con el fin de resumir y organizar el conocimiento científico en el ámbito de diversas disciplinas, como el comportamiento del consumidor (Muñoz-Leiva, Viedma-del Jesús, Sánchez-Fernández y López-Herrera, 2012), la gestión de la tecnología (Pilkington y Teichert, 2006), la gestión de los sistemas informáticos (Culnan, 1986) o la gestión estratégica (Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Vogel y Güttel, 2013).

Por tanto, consideramos que la aplicación de un estudio bibliométrico en la investigación sobre comunicación integrada representaría una contribución única

y valiosa. A través del *co-word analysis* es posible analizar un campo de investigación específico, proveer información sobre los intereses y las aspiraciones de investigadores académicos en esa determinada área de investigación (Cornelius y Persson, 2006) y detectar y visualizar sus fundamentos teóricos destacando cuestiones específicas relacionadas con un determinado concepto y áreas temáticas de mayor relieve, así como su evolución conceptual (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2011a y 2011b; López-Herrera, Herrera-Viedma, Cobo, Martínez, Kou y Shi, 2012). En la figura 1.2 se resumen las características del enfoque bibliométrico adoptado para la realización de este análisis.

Figura 1.2. Procedimiento bibliométrico adoptado



Fuente: elaboración propia

El *co-word analysis* es una técnica muy efectiva para elaborar mapas que ilustren las asociaciones más fuertes y relevantes entre unidades de información derivadas de datos de texto (Whittaker, 1989; Callon, Courtial y Lavoie, 1991; Coulter, Monarch y Konda, 1998). En todas las disciplinas académicas, las publicaciones representan “*unidades de producción*” del conocimiento científico (Talukdar y Arihanan, 2011). En particular, esta técnica representa una poderosa herramienta para identificar, describir y visualizar las interacciones entre palabras clave, términos y temas en el ámbito de diversas disciplinas (Callon et al., 1991; Bailón-Moreno, Jurado-Alameda y Ruiz-Baños, 2006; Meng, Lin y Li, 2011; López-Herrera et al., 2012; Muñoz-Leiva et al., 2012a; Muñoz-Leiva, Viedma-del Jesús, Sánchez-Fernández y López-Herrera, 2012b; Wang y Ohsawa, 2012; Muñoz-Leiva, Sánchez-Fernández, Liébana-Cabanillas y Martínez-Fiestas, 2013).

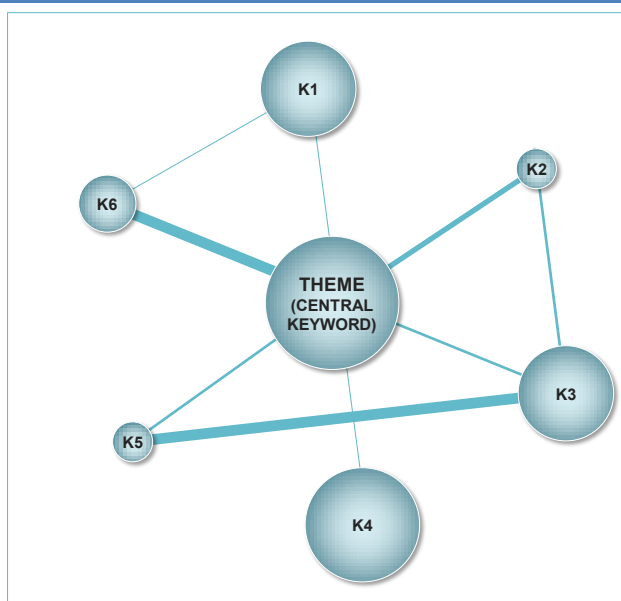
En nuestro caso, optamos por reducir el espacio entre las palabras clave en un conjunto de gráficos de redes que ilustraran efectivamente las asociaciones más

fuertes entre las mismas. Con este objetivo, se llevó a cabo la extracción de los gráficos de redes con el programa NodeXL 1.0.1 aplicando el algoritmo de ‘diseño según la fuerza’ (en inglés, *force-directed layout algorithm*) de Fruchtermann-Reingold (véase Social Media Research Foundation, 2012), que optimiza las distancias entre pares de nodos. Además, se utilizó el paquete estadístico SPSS 20.0 para la extracción de las tablas de frecuencia y para identificar los temas según el año medio de publicación, el número de publicaciones que abordaron cada tema específico, el número de citas registradas y la combinación de estos indicadores.

Siguiendo estas consideraciones, las palabras clave y sus interconexiones pueden representarse en uno o más gráficos de redes que toman el nombre de ‘redes temáticas’. Una red temática específica puede ser etiquetada con el nombre de la palabra clave más significativa dentro del tema asociado, que normalmente coincide con la palabra clave central, en nuestro caso “integrated marketing communication”, que representa la denominación más frecuentemente utilizada en la literatura. En las redes temáticas, el volumen de las esferas, que representan cada palabra clave, es proporcional al número de documentos que incluye cada palabra clave y el grosor del enlace entre dos esferas i y j es proporcional al nivel de co-ocurrencia de dos palabras clave. Para que un documento pueda asociarse a un tema debe contener al menos dos de las palabras clave incluidas en la red temática. Además, en los resultados del análisis, las palabras clave se destacan presentándolas en letras mayúsculas. La figura 1.3 presenta un ejemplo de red temática.

Finalmente, el análisis culmina con la evaluación de la contribución que cada temática aporta al área de investigación, por ejemplo calculando la relación citas/número de documentos a lo largo del tiempo (año medio de publicación) y llevando a cabo un análisis de *performance* desde una perspectiva longitudinal. Estos procedimientos nos permitieron cuantificar y visualizar la evolución temática del concepto, facilitando significativamente la comprensión del estado actual de la investigación en esta área y la predicción de su dirección futura.

Figura 1.3. Ejemplo de red temática



Fuente: elaboración propia

Siguiendo el protocolo bibliométrico estándar, los datos fueron extraídos desde las bases de datos de la *Web of Science (WoS)* y de *Scopus* a través de la consulta 'query #1', realizada el 1 de Marzo de 2013:

query #1: TS= ("integrated marketing communications") OR TS= ("integrated marketing communication") OR TS= ("integrated communications") OR TS= ("integrated communication") donde el campo TS (del inglés, *topic search*) se refiere a la búsqueda relacionada con el tema (título, *abstract* y palabras clave).

Las bases de datos de citas incluidas en la *WoS* son las siguientes: *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)*- desde 1900 a la actualidad; *Social Sciences Citation Index (SSCI)*- desde 1900 a la actualidad; *Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)* – desde 1975 a la actualidad; *Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S)* –desde 1990 a la actualidad; *Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH)* –desde 1990 a la actualidad; *Book Citation Index- Science (BKCI-S)* –desde 2005 hasta la actualidad; y *Book Citation Index- Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH)* – desde 2005 hasta la actualidad.

Scopus, en cambio, incluye 20.500 publicaciones procedentes de más de 5.000 editoriales internacionales y es la base de datos más exhaustiva en cuanto a la recopilación de abstracts (más de 28 millones, desde 1966) y facilita el acceso a aproximadamente un 80% de las publicaciones internacionales.

Como resultado de esta consulta, obtuvimos un conjunto de 1.475 documentos académicos (artículos científicos publicados en revistas y presentados en congresos, revisiones, publicaciones de actas de congresos y reuniones científicas y capítulos de libro) publicados entre el año 1991 y el 2012 (incluido).

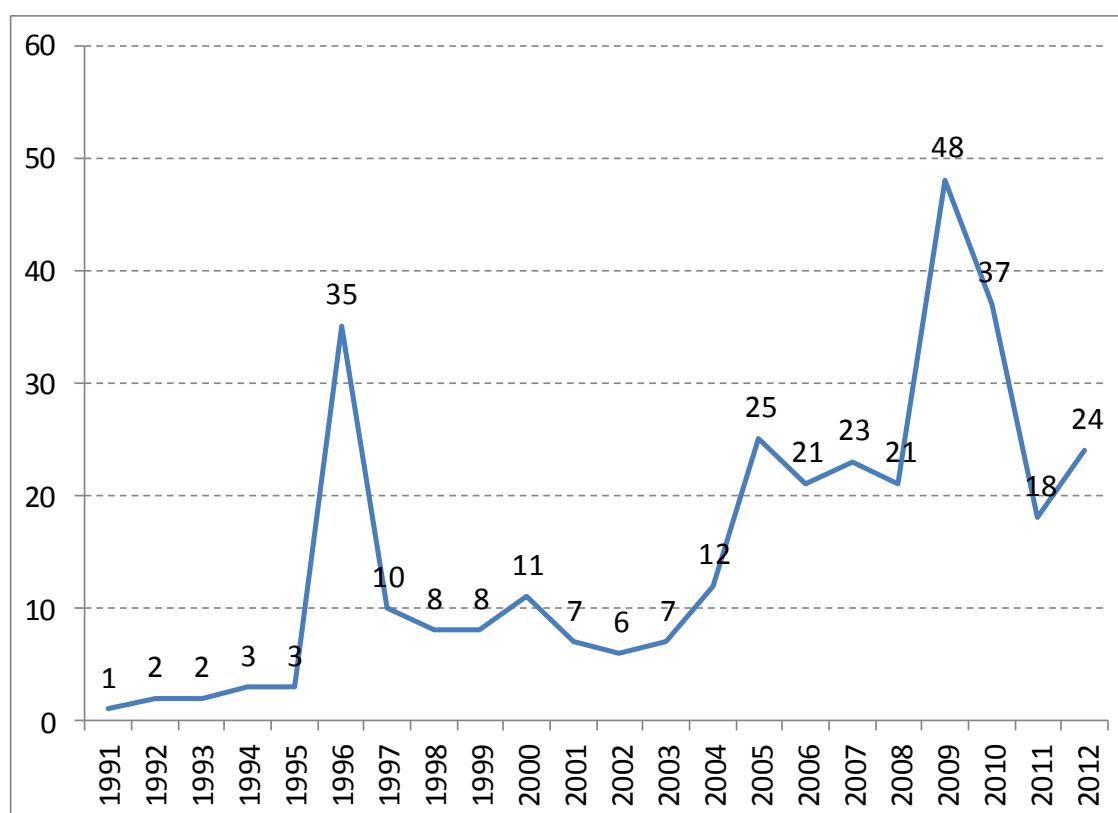
Seguidamente, de cara a depurar la base de datos, se identificaron y eliminaron los registros duplicados y se analizó el contenido de las publicaciones incluidas eliminando aquellas relacionadas con otras disciplinas u otras acepciones del concepto aplicadas a otras áreas científicas (por ejemplo, ingeniería, telecomunicaciones, informática, transporte etc.). Este proceso de depuración condujo a una reducción substancial del número de documentos, que pasó de 1475 a 332 (178 de ISIWoS y 154 de SCOPUS).

Como se ha mencionado anteriormente, en el análisis se incluyó, además, el número de citas (obtenido a partir de sendas bases de datos) que cada una de las publicaciones recibió hasta el día 1 de Marzo de 2013 (incluido).

Previo al análisis, se llevó a cabo un proceso de normalización y homogeneización de las palabras clave, preservando su significado original, que consistió principalmente en unificar las formas plural y singular de las palabras clave y los acrónimos (por ejemplo, el acrónimo 'CRM' se substituyó por 'customer relationship management' y 'stakeholders' pasó a ser 'stakeholder').

La figura 1.4 ilustra la evolución de la producción científica según el número de publicaciones desde 1991 hasta 2012. Este enfoque permite obtener un análisis exhaustivo de la historia de la comunicación integrada examinando las dos décadas de investigación en esta temática.

Figura 1.4. Evolución de la producción científica relacionada con la comunicación integrada desde 1991 hasta 2012



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 1.4, la proliferación de publicaciones se mantuvo constante desde 1991 hasta la primera mitad de la década de los noventa y entre 1997 y 2004, aunque el mayor número de publicaciones apareció en 1996, 2009 y 2010. Además, la producción científica relativa a la última parte del periodo analizado (entre 2005 y 2012) representa casi dos tercios del total de publicaciones (65,36 %), lo cual es un signo de la popularidad creciente de este ámbito de estudio en el ámbito académico.

Cabe destacar que un número extraordinariamente elevado de manuscritos fue publicado en 1996, debido a la publicación de números especiales y a la celebración de congresos. En primer lugar, en Marzo de 1995 la *Conference on Integrated Marketing Communications*, celebrada en Norfolk (Virginia, E.E.U.U.), llevó a la publicación del número especial sobre CIM en la revista *Journal of Business Research* (10 artículos) con el título “*A brief history of the future of advertising: visions and lessons from Integrated Marketing Communications*”. En segundo lugar, 15 artículos presentados en el 11th *Annual Advertising and Consumer Psychology Conference*, celebrado en 1992 en Chicago (Illinois, E.E.U.U.) como programa del track “*Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*” fueron posteriormente publicados en 1996 como libro, editado por Thorson y Moore (1996). En tercer lugar, un número especial que incluía 5 artículos sobre CIM fue publicado en 1996 por la revista *Journal of Marketing Communications* (vol. 2, nº 3).

Asimismo, Cook (1997) destacó la relevancia de la CIM en un editorial del *Journal of Advertising Research*, mientras que en 2004 el editorial titulado “*IMC’s fuzzy picture: breakthrough or breakdown?*” (Cook, 2004) del primer número del volumen 44 del *Journal of Advertising Research* sirvió de introducción para los 3 artículos sobre la CIM publicados en el mismo. Un año más tarde 9 artículos sobre este concepto fueron publicados en un número especial del *Journal of Advertising* (vol. 34, nº 4).

La investigación en Comunicación Integrada sigue una tendencia que va *in crescendo* alcanzándose el número más elevado de artículos publicados en 2009, con 7 artículos publicados en el segundo especial del *Journal of Marketing Communications* (vol. 15, nº 2-3) y una serie de congresos sobre esta temática (por ejemplo, tres trabajos presentados en el 16th *International Economic Conference – IECS 2009*, celebrado en Sibiu, Rumania).

Finalmente, en 2010 diversas revistas (*European Journal of Marketing*, *Journal of Promotion Management*, *Marketing Intelligence and Planning*) mostraron un fuerte interés en las investigaciones sobre Comunicación Integrada, con la publicación de un total de 37 artículos.

En la tabla 1.1 se recogen las fuentes que se relacionaron con mayor frecuencia (al menos 4 veces) con la búsqueda realizada, mientras que la tabla 1.2. presenta los autores con mayor número de documentos publicados.

Tabla 1.1. Fuentes más destacadas por número de documentos publicados sobre comunicación integrada

Fuente	Número de documentos publicados
Journal of Marketing Communications	34
Journal of Advertising Research	24
Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices	15
Journal of Advertising	13
Journal of Business Research	13
Public Relations Review	9
Journal of Promotion Management	8
Corporate Communications	7
European Journal of Marketing	6
Marketing Intelligence and Planning	6
International Journal of Advertising	4
<i>Elaboración propia</i>	

Tabla 1.2. Autores más destacadas (por número de documentos publicados)

Autor (Universidad/organización)	Número de documentos publicados
Kitchen, P.J. (ESC Business School of Rennes)	12
Schultz, D.E. (Northwestern University)	11
Christensen, L.T. (University of Southern Denmark)	4
Englis, B.G. (Berry College)	4
Ewing, M.T. (University of Monash)	4
Gronstedt, A (Gronstedt Group Inc.)	4
Navarro-Bailón, M.A. (University of Murcia)	4
Solomon, M.R. (Saint Joseph's University)	4
Thorson, E. (University of Missouri)	4
Torp, S. (University of Southern Denmark)	4
<i>Elaboración propia</i>	

Es preciso mencionar que el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de esta técnica bibliométrica requiere que las palabras - clave sean destacadas en letras mayúsculas y que éstas, al haber realizado la búsqueda en lengua inglesa, se presenten sin traducción.

Los términos asociados con mayor frecuencia (al menos 10 repeticiones) con la búsqueda realizada (*query #1*) fueron los siguientes: **MARKETING COMMUNICATIONS** (17 documents); **INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS** e **INTEGRATED COMMUNICATIONS** (ambas con una

frecuencia de 16, aunque estos términos son la directa expresión de los incluidos en la consulta *query #1*); COMMUNICATION (13); MARKETING (13); PERCEPTIONS (10); PUBLIC RELATIONS (10). Además, con una frecuencia inferior, destacan las siguientes palabras clave: BRANDING (7); STAKEHOLDER (6); ADVERTISING (5); INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (5); PARADIGM (4); SPONSORSHIP (4); MANAGEMENT FASHION (3); ORIENTATION (3); PROMOTION MIX (3); SUCCESS (3); TARGETING (3) y THEORETICAL CONCEPT (3) (véase tabla 1.3.).

Un análisis más detallado muestra que los temas emergentes con mayor relevancia en la literatura según el año medio de publicación son: STAKEHOLDER, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES y TARGETING, en 2009; MARKETING, SPONSORSHIP y PROMOTION MIX en 2008; BRANDING en 2007; PUBLIC RELATIONS, PERCEPTIONS (especialmente las percepciones de los profesionales de la publicidad, aunque también de consumidores, académicos y directivos de empresa), y ORIENTATION en 2006; MANAGEMENT FASHION frente a THEORETICAL CONCEPT en 2005; y finalmente COMMUNICATION, ADVERTISING y PARADIGM en 2004. Dentro de este grupo, las publicaciones que cuentan con un mayor número de citas hacen referencia a COMMUNICATION (citada 15,4 veces; véase tabla 1.4.) y a PROMOTION MIX (13.0), seguidas por SUCCESS (9.5), PERCEPTIONS (8.4) y el debate sobre la validez de la CIM como concepto teórico (THEORETICAL CONCEPT) y la crítica a la CIM como moda de gestión (MANAGEMENT FASHION) (8.0).

Sin embargo, considerando el conjunto total de publicaciones, las palabras clave más citadas (73 veces) han sido SYNERGY, MULTIMEDIA COMMUNICATIONS, KALMAN FILTER, MEDIA BUDGET y ADVERTISING CARRYOVER que aparecieron en el artículo de Naik y Raman (2003) sobre la sinergia, la comunicación multimedia y la optimización de la repartición de los recursos, cuestiones clave en la teoría de la comunicación integrada.

En segundo lugar, se encuentra la palabra clave PERFORMANCE (52,5 veces), que aparece en tres publicaciones que muestran cierto nivel de consenso acerca de la relevancia de estudiar, comprender y evaluar el impacto de la comunicación integrada sobre el rendimiento organizativo y global.

En tercer lugar, se encuentran HEALTH LITERACY, NEGOTIATION y SOCIAL CAPITAL (41 veces) que aparecen en el artículo de Ratzan (2001) que, a pesar de llevar a cabo su estudio en un campo científico alejado de la gestión de empresas, hace referencia a la acepción de comunicación integrada desde la perspectiva empresarial. Este resultado refuerza el papel de la misma como disciplina que va más allá de las fronteras del área de conocimiento de la gestión de negocios.

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 1.3. Palabras clave dominantes en la investigación en comunicación integrada

Palabra clave	Número de documentos publicados ^a	Año de publicación medio ^b	Media del número de citas ^c
MARKETING COMMUNICATIONS	17	2006	4.2
INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS	16	2007	4.0
INTEGRATED COMMUNICATIONS	16	2007	3.1
COMMUNICATION	13	2004	15.4
MARKETING	13	2008	0.8
PUBLIC RELATIONS	10	2006	3.7
PERCEPTIONS	10	2006	8.4
BRANDING	7	2007	1.0
STAKEHOLDER	6	2009	0.0
ADVERTISING	5	2004	5.4
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY	5	2009	0.6
PARADIGM	4	2004	9.5
SPONSORSHIP	4	2008	0.0
MANAGEMENT FASHION	3	2005	8.0
ORIENTATION	3	2006	6.0
PROMOTION MIX	3	2008	13.0
SUCCESS	3	2006	9.5
TARGETING	3	2009	0.0
THEORETICAL CONCEPT	3	2005	8.0
Resto	188	2006	4.97
Total	332	2007	5.16

Fuente: elaboración propia

^a: Número de documentos que incluyen cada palabra clave. El cálculo se realizó sin tener en cuenta el número de veces en que los términos aparecen en el título, abstract o en el Keyword Plus. Sólo se incluyen las palabras clave que aparecen con una frecuencia superior a 3.

^b: Año de publicación medio de los documentos en los que se incluye cada palabra clave (por ejemplo, si una palabra clave ha sido incluida en 3 documentos publicados en los 2000, 2002 y 2001 el año medio de publicación será 2001).

^c: Número medio de citas recibidas que deriva del cálculo de la media de citas de los documentos que incluyen cada palabra clave.

Tabla 1.4. Palabras clave dominantes en la investigación en comunicación integrada según número de citas recibidas

Palabra clave	Media del número de citas recibidas ^a	Número de documentos publicados ^b
SYNERGY	73	1
MULTIMEDIA COMMUNICATIONS	73	1
KALMAN FILTER	73	1
MEDIA BUDGET	73	1
ADVERTISING CARRYOVER	73	1
PERFORMANCE	52.5	3
HEALTH LITERACY	41	1
NEGOTIATION	41	1
SOCIAL CAPITAL	41	1
CABLE	41	1
PENETRATION	39	1
EVALUATION STUDIES	39	1
NURSING	38	1
PALLIATIVE CARE	38	1
COOPERATION	38	1
GOVERNANCE	33	1
JOINT VENTURES	33	1
PARTNER	33	1
PRODUCT	33	1

Elaboración propia

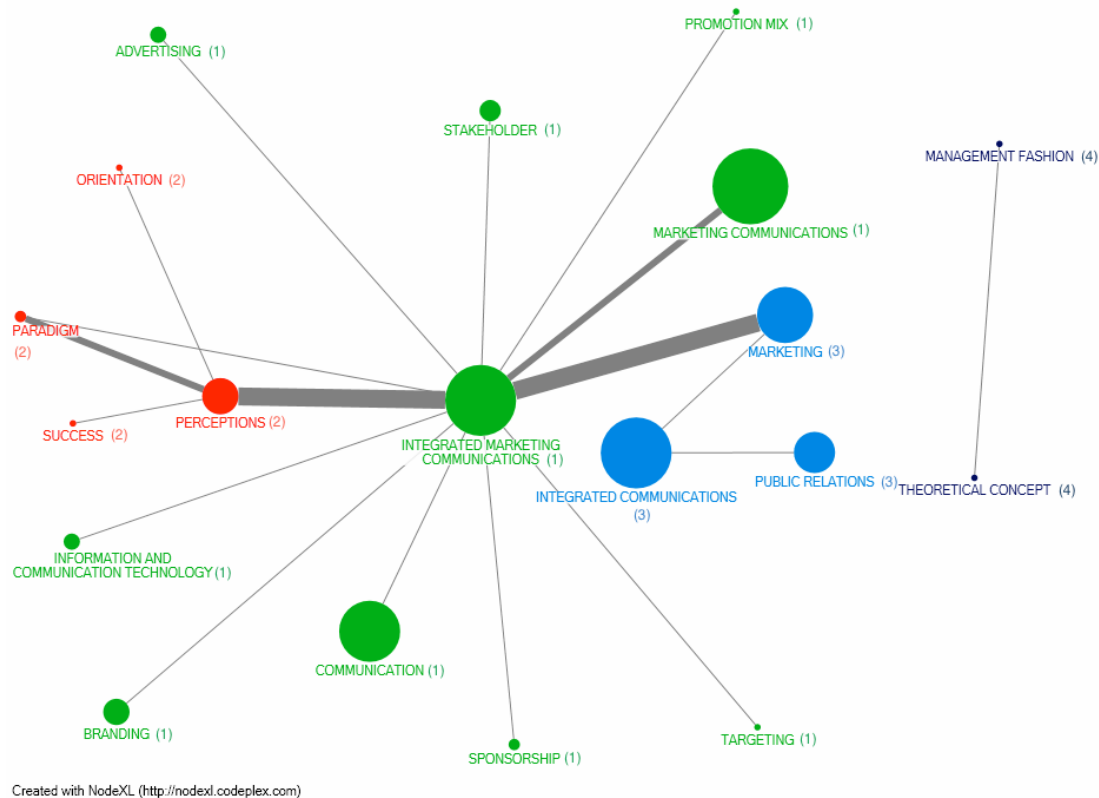
^a: Número medio de citas recibidas por cada publicación conteniendo cada una de las palabras clave. Se seleccionaron sólo las palabras clave con un número de citas superior a 30.

^b: El cálculo no toma en consideración el número de veces en que el término aparece en el título o en el abstract. Además, en el cálculo no se aplica ninguna restricción.

Con el objetivo de analizar la investigación en torno a la comunicación integrada desde una perspectiva teórica, se desarrolló un diagrama mostrando la red temática global de los temas que aparecían con mayor frecuencia, es decir, con una co-ocurrencia entre dos palabras clave igual o mayor de 3 y una frecuencia de aparición de cada palabra clave en un conjunto de publicaciones superior a 3. Para ello se utilizó el algoritmo de aglomeración jerárquica de Wakita y Tsurumi (2007) que resulta especialmente útil en la identificación de la estructura de la comunidad en redes. Este algoritmo funciona optimizando la métrica de la modularidad, que es una de las propiedades de una red y una división específica propuesta de esa red en comunidades (Newman y Girvan, 2004). En este estudio se considera que cada enlace entre dos palabras clave, independientemente de la

dirección, es un indicador de su similaridad, asumiendo que las palabras clave en la red están conectadas si hay un uso frecuente de ambas en la misma publicación. El artículo publicado por Wakita y Tsurumi (2007) describe este algoritmo que se implementa en el programa NodeXL: su utilización permite visualizar la estructura conceptual de comunidades con una modularidad máxima. En la figura 1.5 se presenta el diagrama que muestra las redes temáticas con las conexiones más fuertes, donde el volumen de las esferas es proporcional al número de publicaciones.

Figura 1.5. Red temática que incluye las temáticas más destacadas tras la aplicación del algoritmo de aglomeración de Wakita y Tsurumi.



Elaboración propia

Nota: los números entre paréntesis indican el grupo al que pertenece cada una de las temáticas presentadas en el gráfico (grupo 1, cuestiones clave relacionadas con la INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS; grupo 2, estudios centrados en la CIM en términos de PERCEPTIONS, PARADIGM, SUCCESS y ORIENTATION; grupo 3, estudios más recientes sobre la relación entre PUBLIC RELATIONS e IMC; estudios que debaten sobre la CIM como concepto teórico (THEORETICAL CONCEPT) y planteamientos que ven la CIM como una moda de gestión (MANAGEMENT FASHION).

En este diagrama puede observarse la estrecha relación entre IMC y MARKETING y entre IMC y PERCEPTIONS, ambas relaciones fundamentadas en una co-ocurrencia de 6 veces. Otra asociación muy relevante es la que se manifiesta entre PERCEPTIONS y PARADIGM y entre IMC y MARKETING COMMUNICATIONS, ambas con una co-ocurrencia de 4 veces, mientras que una relación ligeramente menos fuerte ocurre entre MARKETING e INTEGRATED COMMUNICATIONS (3 veces).

Cabe mencionar que otras relaciones relevantes (con una co-ocurrencia de 3 veces) se establecen entre IMC y ADVERTISING, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY, PARADIGM, STAKEHOLDER, TARGETING, BRANDING, COMMUNICATION, PROMOTION MIX, PUBLIC RELATIONS y SPONSORSHIP. Además, el estudio de las diferentes perspectivas teóricas PERCEPTIONS parece asociarse también con ORIENTATION y SUCCESS. Finalmente, existe una fuerte relación entre los términos THEORETICAL CONCEPT y MANAGEMENT FASHION (co-ocurrencia de 3 veces). La asociación entre estos términos y la red general ocurre a través de PERCEPTIONS, ORIENTATIONS e IMC. Sin embargo, el nivel de co-ocurrencia dentro de este grupo temático no es suficiente para que pueda visualizarse una conexión fuerte con la red principal a través del tema más central (sólo se observa una co-ocurrencia con IMC).

Sorprendentemente, no se observa ninguna co-ocurrencia entre IMC e INTEGRATED COMMUNICATIONS o entre MARKETING COMMUNICATIONS e INTEGRATED COMMUNICATIONS, aunque este fenómeno parece derivar del hecho de que los autores traten de evitar la redundancia semántica en la selección de palabras clave.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación que existe entre INTEGRATED COMMUNICATIONS y PUBLIC RELATIONS. Esta asociación refleja dos cuestiones cruciales en la literatura de la comunicación integrada. La primera consiste en el debate clásico entre las disciplinas del marketing y de las relaciones públicas en relación al *locus* de la integración (Marketing o RR. PP.). La segunda se refiere a la reciente reflexión acerca de la extensión de la comunicación integrada hacia un concepto más corporativo y organizacional, omitiendo el término 'marketing' en la denominación y definición del concepto.

Además, a través de la aplicación del algoritmo de Wakita y Toshiyuki (2007), se agruparon las temáticas según la fortaleza de las asociaciones internas. Este proceso permitió identificar cuatro grupos que, como puede observarse en la figura 1.5, son los siguientes:

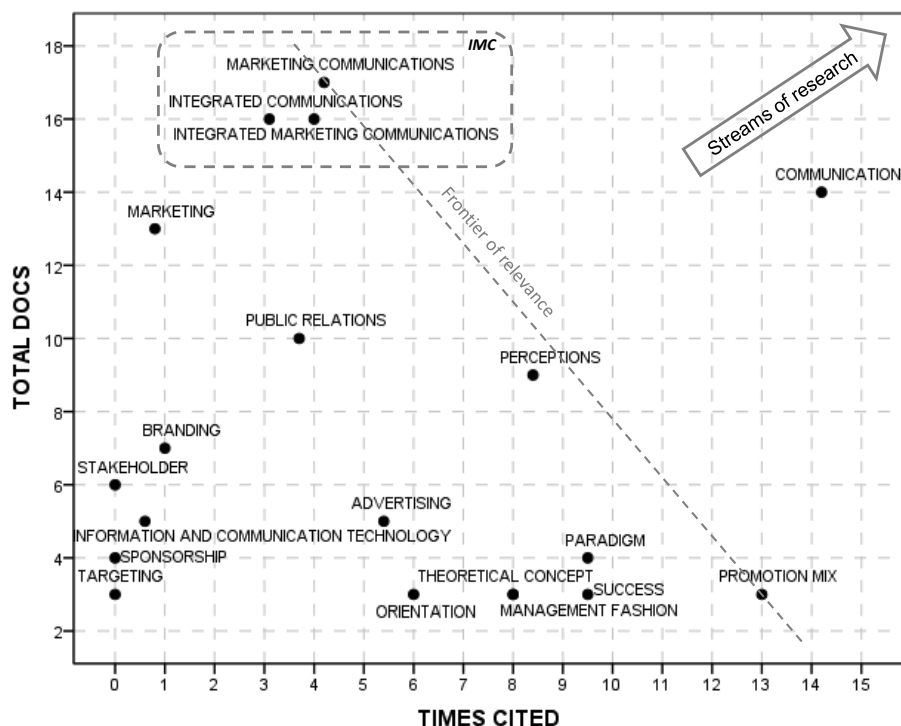
- **Grupo 1. Estudios sobre INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS y las cuestiones clave relacionadas con este concepto.** INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS es la palabra clave que presenta el nivel más elevado de centralidad en la red, de ahí que este grupo muestre el número más elevado de temáticas. Aquí se incluyen publicaciones fuertemente relacionadas con el tema central y otras cuestiones relacionadas, como MARKETING COMMUNICATIONS (por ejemplo, Jenster, 2006; Wang, Wu y Yuan, 2009; Woodside y Summer, 2011); COMMUNICATION (Ratzan, 2001; Kliatchko, 2008; Cansel y Kaya, 2011); BRANDING (Batchelor y Formentin, 2008; Laurie y Mortimer, 2011); STAKEHOLDER (Shin, Oh y Ma, 2009); ADVERTISING (Prasad y Sethi, 2009); INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES en general y comercio electrónico en particular (Vrontis, Ktoridou y Melanthiou, 2007); SPONSORSHIP; TARGETING; y PROMOTION MIX.

- **Grupo 2. Primeros estudios sobre PERCEPTIONS, PARADIGM, SUCCESS y ORIENTATION.** Este conjunto tiene los cuatro aspectos teóricos analizados por Reid (2005), donde PERCEPTIONS actúa como un puente entre la temática 'IMC' y las tres palabras clave restantes. Por tanto, existe una fuerte conexión entre el tema con mayor centralidad (IMC) y PERCEPTIONS (por ejemplo, Low, 2000; Sasser, Koslow y Riordan, 2007; Kliatchko, 2008). Además, en este grupo, la relación más fuerte se observa entre PERCEPTIONS y PARADIGM (por ejemplo, Low, 2000; Reid, 2005; Lee y Park, 2007).
- **Grupo 3. Estudios recientes sobre PUBLIC RELATIONS e IMC.** Este grupo incluye tres artículos en los que se relaciona la CIM y las relaciones públicas (PUBLIC RELATIONS) (Jackson, 2010; Meredith, 2012; Smith, 2012a, 2012c), aunque estos autores planteen una distinción entre los términos incluidos en la denominación del concepto IMC: INTEGRATED COMMUNICATIONS y MARKETING.
- **Grupo 4. Estudios que debaten sobre la CIM como concepto teórico (THEORETICAL CONCEPT) y planteamientos que ven la CIM como una moda de gestión (MANAGEMENT FASHION).** Este grupo reducido integra artículos que recogen el debate desencadenado por Cornelissen y Lock (2000) como introducción a revisiones teóricas del desarrollo del concepto (Swain, 2004), a marcos conceptuales relacionados con el papel de la CIM en relación con la identidad de marca (Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald, 2005) y en las comparaciones relativas a la aplicación de la CIM según el tipo de producto y a lo largo del tiempo (Grove, Carlson y Dorsch, 2007).

La red temática muestra que el grupo 1 se conecta con otros grupos más pequeños, ejerciendo el papel de 'puente' entre los mismos (Grupo 2 y 3). El análisis de las líneas de investigación (véase figura 1.6) revela, además, que CIM (INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS) y CI (INTEGRATED COMMUNICATIONS) se encuentran muy interrelacionadas, representando una clara línea de investigación, aunque el número de citas es aún bastante reducido, como cabe esperar al tratarse de un área de investigación relativamente reciente.

Los resultados de este análisis sugieren que IMC e IC representan dos escuelas de pensamiento actualmente en desarrollo, siendo el segundo un concepto que extiende la CIM a un nivel más amplio, incluyendo los niveles corporativo y organizativo (Christensen y Cornelissen, 2011; Smith, 2012a;). En efecto, la figura 1.5 muestra cómo IMC está fuertemente relacionada con MARKETING, mientras que la conexión entre INTEGRATED COMMUNICATIONS y MARKETING es bastante débil. Además, es oportuno destacar que INTEGRATED COMMUNICATIONS está fuertemente relacionada con PUBLIC RELATIONS, mientras que IMC no muestra ninguna conexión con PUBLIC RELATIONS.

Figura 1.6. Análisis de las líneas de investigación más relevantes, según el número de publicaciones y el número de citas recibidas



Fuente: elaboración propia

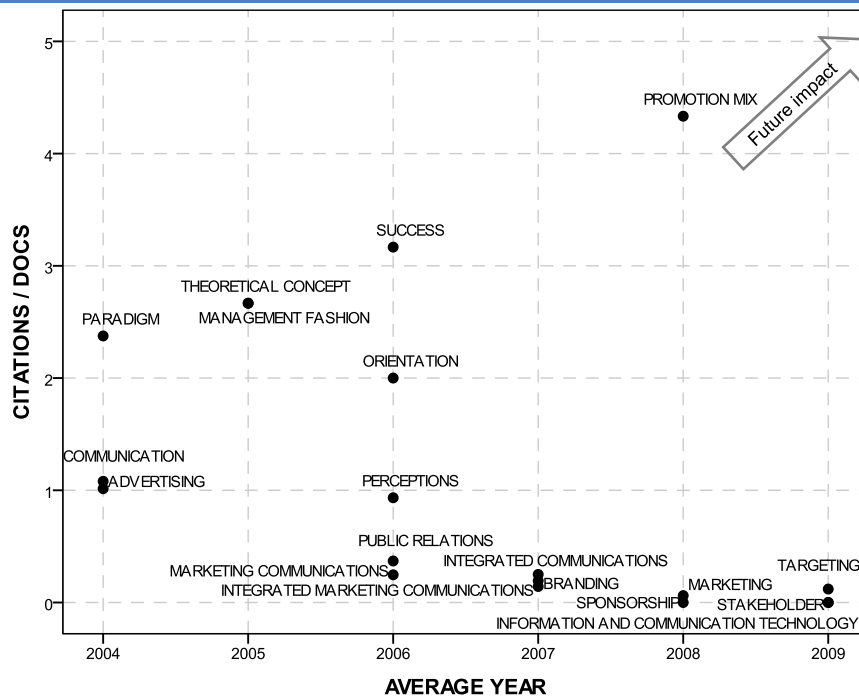
Tras este análisis, podemos concluir que el concepto de comunicación integrada se encuentra aún en una fase de desarrollo y se caracteriza por una naturaleza muy fragmentada, dado que un número muy reducido de estudios relativamente recientes proveen un análisis descriptivo de los temas que no están relacionados directamente con la comunicación o el marketing, como es, por ejemplo, el caso de las INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, en el ámbito de diferentes industrias, por ejemplo en ámbito turístico (por ejemplo, Wang et al., 2009; Šerić, M. y Gil-Saura, 2011) o las instituciones de educación superior (por ejemplo, Barnard, Rensleigh y Niemann, 2005).

Los términos INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, STAKEHOLDERS y TARGETING han alcanzado cierto grado de relevancia en los últimos años (véase figuras 1.6 y 1.7), tomando 2009 como año medio de publicación. Otras líneas de investigación incluyen temas relacionados con PERCEPTIONS y PUBLIC RELATIONS, siendo el 2006 el año medio de publicación. Más recientemente destaca PROMOTION MIX, siendo el 2008 el año medio de publicación. Estas áreas de conocimiento conectadas con la CIM extienden las fronteras de la investigación relevante (véase figura 1.6.).

La figura 1.7. muestra un cuadro más completo de la influencia de las diferentes temáticas en la comunicación integrada (medido según el número de citas/publicaciones) y como éstas han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Los temas que se acercan a la parte superior derecha se han desarrollado más recientemente y tienen un mayor impacto en la comunidad científica de la CIM. Más concretamente, temas como SUCCESS, ORIENTATION o más recientemente PROMOTION MIX han tenido, y van a tener, un fuerte impacto en la investigación sobre comunicación integrada. En general, las temáticas incluidas en los grupos 2 y 4 alcanzan un nivel de impacto relativamente bueno. Otras temáticas, como SPONSORSHIP, MARKETING, TARGETING, STAKEHOLDER o INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES han atraído en los últimos años la atención de la literatura científica de esta área de investigación, aunque su impacto es aún muy bajo, como cabe esperar dado que las publicaciones sobre la mayor parte de estos aspectos son muy recientes. Este bajo nivel de impacto se observa también en el resto de temáticas incluidas en el grupo 1, excepto en el caso de PROMOTION MIX.

Figura 1.7. Análisis longitudinal de las temáticas más destacadas en la literatura de la comunicación integrada (citas/documentos y año medio de publicación)



Fuente: elaboración propia

Nota: 'average year' se refiere al año medio de publicación de los documentos que incluyen cada palabra clave (por ejemplo, si una palabra clave ha sido incluida en 3 documentos publicados en los años 2000, 2001 y 2002 el año medio de publicación será 2001); 'citations/docs' se refiere a la relación entre el número de citas recibidas por cada palabra clave y el número de documentos en el que éstas son incluidas.

En conclusión, esta primera parte del capítulo 1 ha permitido identificar la estructura temática de la literatura de comunicación integrada desde su origen hasta la actualidad, destacando las corrientes de investigación actuales y prediciendo las tendencias futuras. Los resultados de este análisis nos llevan a afirmar que, desde las primeras publicaciones sobre comunicación integrada, la investigación sobre este concepto ha atraído un interés cada vez mayor por parte de los académicos y la tendencia sigue siendo positiva incluso en la actualidad. Si bien las bases de datos bibliográficas utilizadas como fuentes (ISIWoS y SCOPUS)

no incluyen todos los trabajos académicos publicados sobre comunicación integrada, las publicaciones incluidas en el análisis representan el *corpus* más relevante, pues cuenta con el respaldo de las más destacadas bases de datos de publicaciones científicas. Dado que incluso en las publicaciones más recientes, los académicos siguen haciendo especial hincapié en la confusión teórica que se ha generado en torno al concepto de comunicación integrada a lo largo de más de dos décadas de investigación, esta primera parte del capítulo ha permitido alcanzar un punto de partida fundamental para la revisión de la literatura que se realizará con mayor profundidad en los epígrafes siguientes.

1.1.3. Evolución conceptual de la comunicación integrada (1991 – actualidad)

Hasta principios de los años ochenta, el concepto de comunicación integrada era aparentemente desconocido y muchos profesionales y académicos del marketing consideraban que cada función de comunicación tenía que operar con cierta autonomía. Sin embargo, un examen detallado de la literatura académica desvela que la idea de integración de los instrumentos de comunicación ya existía anteriormente. Schultz (1991, 1993, 1996), conocido como el “padre de la CIM” (*Father of Integrated Marketing Communications*), fue el primero en reconocer que “no hay humo sin fuego” y que la CIM había provocado un gran debate con anterioridad, aunque fuera sólo a un nivel profesional. Como en el caso de otras nuevas tendencias de investigación, el concepto de CIM fue lanzado y adoptado por numerosos académicos en respuesta a desarrollos profesionales previos. A este respecto, algunos autores (Schultz et al., 1993; Schultz, 1996, 1999; Nowak y Phelps, 1994) desarrollaron la teoría académica de la comunicación integrada con el objetivo de guiar, describir y explicar las prácticas corrientes de comunicación de marketing que no fueron captadas por la comunicación de masas tradicional.

La comunicación integrada ha sido definida desde un amplio número de perspectivas, aunque según Shimp (2003) buena parte de las primeras definiciones de CIM propuestas en los años noventa hacían referencia a cinco aspectos significativos:

- 1) el objetivo principal de la CIM es influir en el comportamiento a través de la gestión de la comunicación;
- 2) el proceso debe empezar con el cliente y luego volver a la fuente de comunicación, de manera circular;
- 3) la CIM tiene que utilizar todas las formas de comunicación y todas las fuentes de contactos de la empresa o de la marca como canales de distribución de mensajes;
- 4) la sinergia es fundamental e indispensable, junto con la coordinación, al objeto de obtener una imagen corporativa fuerte;
- 5) la CIM requiere la construcción de una relación entre la marca y el cliente para que pueda darse una comunicación de marketing eficaz.

El concepto de comunicación integrada representa, sin lugar a dudas, un avance relevante que, en sus orígenes, se fundamentó en reconocer la importancia de un marketing más eficiente promoviendo: (1) la disminución de los presupuestos asignados a la publicidad tradicional, debido a la pérdida de su eficacia y al aumento de la fragmentación en los medios y de la segmentación de las preferencias y gustos del consumidor (Eagle y Kitchen, 2000b; Schwartz, 2001); (2) un más fácil acceso a los recursos informáticos y bases de datos (Kitchen y Schultz, 1999); (3) el refuerzo de la lealtad del consumidor a través del enfoque relacional para construir y aumentar el valor de marca (McLaughlin, 1997; Schultz, 1999).

Kitchen, Brignell, Li y Spickett-Jones (2004) sugirieron que “*la CIM es el futuro de la comunicación de marketing*” y Kitchen y Schultz (1999, 2000) argumentaron que la CIM constituye “*el mayor avance de la década de los noventa en el ámbito de la comunicación*”, a pesar de que sus enfoques, teorías y contribución fueran muy recientes.

Más de una década después de esas palabras, el propio Schultz, junto a otros colegas, en un capítulo titulado “*Integrated Marketing Communication Research, Its Limited Past and Huge Potential*” defiende el alto potencial de la CIM como concepto y disciplina y recuerda que, a pesar de su corta historia, el impacto que ha ejercido sobre diversas áreas de la gestión de empresa, en particular del marketing y de la comunicación de marketing, es excepcional (Schultz, Kim y Kang, 2014).

A partir de los primeros estudios de principios de los noventa comenzaron a publicarse numerosas publicaciones al respecto. Miller y Rose (1994) observaron un apoyo creciente a la unificación de todas las actividades de comunicación bajo un único concepto, y la llegada de la CIM fue sin duda el estímulo para su formalización. Un año antes, Schultz (1993), reconoció que la CIM era uno de los asuntos más debatidos (*‘one of the hottest topic’*) en la disciplina del marketing, a pesar de que todavía se cuestionara su validez como concepto. Sólo tres años más tarde, el propio Schultz (1996) publicó los resultados de un estudio llevado a cabo en agencias de publicidad de la India, revelando que las empresas y los directivos de marketing eran cada vez más parecidos entre ellos a un nivel cross-cultural y cross-nacional, pues la CIM, concebida en Estados Unidos se aplicaba también a nivel internacional.

Aún en la actualidad, Schultz et al. (2014) y Moriarty y Schultz (2012) concluyen que la CIM todavía no ha alcanzado la fase de madurez teórica y animan a los investigadores a realizar más esfuerzos de investigación de cara a reforzar sus bases conceptuales. Según estos autores, las primeras dos décadas de evolución teórica han promovido y a la vez han obstaculizado el desarrollo de la CIM como constructo robusto y consistente, sin embargo éste representa un terreno muy fértil para futuras investigaciones.

Sin lugar a dudas, al tratarse de un ámbito de estudio relativamente reciente (con algo más de dos décadas de investigación) cabe esperar que sus bases teóricas, aún en fase de desarrollo, carezcan de claridad en su definición y en su delimitación conceptual.

Los académicos y los profesionales han debatido durante más de dos décadas acerca del concepto de comunicación integrada (como CIM, CI y CIC) sin llegar a un consenso sobre qué es exactamente y cuáles son los beneficios que proporciona su implementación. Desde los primeros años, se asistió a cierta diversidad de perspectivas, pues ha sido definida como una filosofía de gestión (Stewart, 1996), un movimiento educativo (Hutton, 1996) y una práctica de negocio unificadora (Moriarty, 1993), entre otros. Durante muchos años, la comunicación de marketing ha sido utilizada como un término para referirse a las distintas funciones de comunicación aplicadas por el marketing. Sin embargo, una integración estratégica de dichas áreas funcionales es lo que hace de la comunicación integrada un nuevo enfoque que permite llegar a clientes y *stakeholders* (Duncan y Moriarty, 1993).

De ahí que, al objeto de aclarar los fundamentos teóricos de este concepto y analizar en profundidad el debate conceptual, que, como podemos observar, se encuentra aún abierto, consideramos necesario llevar a cabo un examen más detallado de las conceptualizaciones propuestas a lo largo de su historia.

Del análisis de la literatura emerge que todas las definiciones propuestas para definir la comunicación integrada siguen tres enfoques que guían su aplicación, desde el nivel más reducido de comunicación de marketing hasta el más amplio de nivel corporativo y organizacional, pasando por un nivel intermedio de marketing. Por tanto, a continuación, se propone una clasificación de las definiciones más destacadas según los tres enfoques antes mencionados:

- 1) *enfoque de comunicación de marketing;*
- 2) *enfoque de marketing;*
- 3) *enfoque corporativo y organizacional.*

1.1.3.1. Enfoque de comunicación de marketing

Cabe destacar que en las definiciones incluidas en este grupo (véase tabla 1.5) el concepto adopta la denominación original de Comunicación Integrada de Marketing (CIM). Estas conceptualizaciones reflejan una leve orientación al cliente y presentan la CIM como una tarea relativamente sencilla orientada a agregar e integrar los elementos de la comunicación de marketing para que *“hablen con una sola voz”* (Caywood et al., 1991; Nowak y Phelps, 1994).

Kitchen et al. (2004) utilizaron el caso de *Cadbury*, empresa británica líder en la industria del chocolate, como ejemplo de empresa que aplica un enfoque de CIM que se limita a la coordinación ‘táctica’ de los elementos promocionales. A través de una campaña promocional, Cadbury ofreció a sus clientes la posibilidad de obtener gratuitamente artículos deportivos a través del envío de envoltorios especiales de productos de su marca. Por un lado, la campaña estaba integrada en términos de publicidad, promoción de ventas, diseño del envoltorio y relaciones públicas, sin embargo, por otro lado, existía un desajuste o incoherencia en la mente de clientes, consumidores y expertos acerca de las conexiones entre chocolate y obesidad y entre chocolate y capacidades deportivas. Esta campaña, a

pesar de orientarse a la obtención de un beneficio para el consumidor, podría clasificarse dentro de este enfoque, que tiene una escasa orientación al cliente y sigue una orientación *inside-out*, es decir una orientación centrada en el interior de la organización y en sus necesidades, frente a una orientación *outside-in* más centrada en el entorno de la organización y los *stakeholders* (incluyendo a consumidores y clientes), lo que implica que “escuchar” represente un paso fundamental que precede al “decir”.

La primera definición de CIM fue propuesta en el informe de Caywood, Schultz y Wang (1991), quienes recogieron los resultados de los estudios llevados a cabo en la *Medill School of Journalism* (que actualmente lleva el nombre de *Medill School of Journalism, Media and Integrated Marketing Communications*) de la *Northwestern University*. Esta definición, entre las más citadas en la literatura y acogida como propia por la misma *American Association of Advertising Agencies* (AAAA, 1989), sugiere que “*La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) es un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúe el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación, como la publicidad tradicional, la promoción de ventas y las relaciones públicas...y combina estas disciplinas para facilitar claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación*” (Caywood et al., 1991; Schultz, 1993, p.10).

El punto más criticable de esta definición reside en considerar la CIM como herramienta táctica que carece de una visión estratégica del conjunto de la empresa u organización, de ahí que la incluyamos en la categoría relativa al enfoque más reducido de comunicación de marketing.

Asimismo, Duncan y Everett (1993) propusieron que “*La CIM consiste en la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir en el valor de marca percibido*”.

Esta definición, a pesar de incluir el adjetivo ‘estratégica’, en realidad no supone un planteamiento muy distinto respecto a la definición anterior. Si la CIM representa más que una simple coordinación de elementos promocionales, entonces la comunicación tiene que pasar de representar un componente táctico a ser un verdadero aliado estratégico de la empresa.

Años más tarde, Low (2000) adaptó esta definición manteniendo un enfoque *inside-out*, y definió la CIM como “*el grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio*”.

Incluso la definición propuesta por Kotler (2000) puede incluirse en esta categoría reducida: “*un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus diferentes canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos*”.

En esta misma línea, Percy, Rossiter y Elliot (2001) definen la CIM como “*la planificación y ejecución de todos los tipos de comunicación de marketing necesarios para la marca, el servicio o la organización de cara a alcanzar unos objetivos de comunicación*”.

En ámbito español, Bigné (2003) propone la CIM como ‘*promoción integrada*’, haciendo hincapié en ella como herramienta táctica que facilita la coordinación entre las variables de promoción, si bien no considera adecuado reemplazar el clásico esquema del marketing mix por el de CIM. Según esta definición, un enfoque integrado permite la “*identificación del mensaje o mensajes y su transmisión a través de las diversas herramientas de forma coordinada*”, de modo que se maximicen los esfuerzos y se obtenga un impacto mayor y nítido entre los diversos públicos a los que se dirige la marca o empresa.

Por otro lado, Rodríguez (2006) presentó la CIM como “*una aproximación que conlleva un nuevo modo de concebir y llevar a cabo las comunicaciones con el mercado, que requiere una coordinación efectiva de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing (venta personal, publicidad...) entre sí, con el resto de actividades de la empresa que también influyen en la imagen que se forman los consumidores sobre el producto o la marca de la organización*”.

En sus trabajos, Bigné (2003) y Rodríguez (2006) ponen énfasis en la distinción de los elementos del mix de comunicación, propia del enfoque tradicional y del esquema que clasifica las herramientas entre *below* y *above the line*, aunque también reconocen la importancia de coordinar las distintas herramientas promocionales de cara a maximizar los efectos de la comunicación de marketing.

En resumen, las definiciones incluidas en esta categoría no reflejan el verdadero valor estratégico y sinérgico de la integración que debe impregnar toda la organización, sino consideran la integración como el simple uso de múltiples herramientas de comunicación de marketing, llevando a confundir en algunos casos la CIM con la misma disciplina de comunicación de marketing (Belch y Belch, 2001; Percy, Rossiter y Elliot, 2001).

Tabla 1.5. Definiciones destacadas de la categoría 'enfoque de comunicación de marketing'

Autor/es	Definición
American Association of Advertising Agencies (1989)	<i>La CIM es un concepto de la planificación de comunicación de Marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que estima los roles estratégicos de una variedad de disciplinas y combina estas disciplinas para proveer claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación.</i>
Caywood, Schultz y Wang (1991)	<i>La CIM es un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúe el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación, como la publicidad tradicional, la promoción de ventas y las relaciones públicas... y combina estas disciplinas para facilitar claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación.</i>
Schultz (1993)	<i>La CIM es el proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes y stakeholders. Su objetivo es influir o directamente condicionar el comportamiento del target seleccionado para las comunicaciones.</i>
Duncan y Everett (1993)	<i>La CIM es la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir en el valor de marca percibido.</i>
Low (2000)	<i>La CIM es el grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio.</i>
Kotler (2000)	<i>La CIM es un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos.</i>
Percy, Rossiter y Elliot (2001)	<i>La CIM es la planificación y ejecución de todos los tipos de comunicación de marketing necesarios para la marca, el servicio o la organización de cara a alcanzar unos objetivos de comunicación.</i>
Bigné (2003)	<i>La CIM es un enfoque que permite la identificación del mensaje o mensajes... y su transmisión a través de las diversas herramientas de forma coordinada de modo que se maximicen los esfuerzos y se obtenga un impacto mayor y nítido entre los diversos públicos a los que se dirige la marca o empresa.</i>
Rodríguez (2006)	<i>La CIM es una aproximación que conlleva un nuevo modo de concebir y llevar a cabo las comunicaciones con el mercado, que requiere una coordinación efectiva de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing (venta personal, publicidad...) entre sí, con el resto de actividades de la empresa que también influyen en la imagen que se forman los consumidores sobre el producto o la marca de la organización.</i>
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

1.1.3.2. Enfoque de marketing

La segunda categoría incluye las definiciones que representan el primer paso hacia la ampliación del enfoque que lleva a la CIM a superar las barreras de la comunicación de marketing. En las definiciones incluidas en este grupo (véase tabla 1.6) puede observarse una mayor orientación al cliente, reflejando el papel más relevante de los deseos y necesidades de clientes y consumidores. Es posible considerar, por tanto, que éstas representan un enfoque *'outside-in'*.

Hace más de una década sólo el 25% de las empresas desarrollaba sus actividades de comunicación de marketing siguiendo como principio una profunda comprensión de las dinámicas de su/s segmento/s de mercado (Kitchen y Schultz, 1999). Sin embargo, Schultz (1993) había reconocido ya en los orígenes del concepto la necesidad de superar la fase *'inside-out'*, definiendo la CIM como *"el proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes. Su objetivo es condicionar de forma directa el comportamiento del público seleccionado para las comunicaciones. La CIM considera que todos los puntos de contacto entre la empresa o marca y el cliente presentan el producto o servicio y actúan como canales potenciales de distribución para futuros mensajes. En definitiva, el proceso de CIM empieza con el consumidor y funciona para determinar y definir cómo deben desarrollarse los programas de comunicación persuasiva"* (Schultz, 1993). En esta definición, la CIM ya no sigue un enfoque *inside-out*, sino *outside-in*, es decir, representa un proceso orientado hacia los consumidores de bienes y servicios.

En este sentido, unos años más tarde, Schultz y Schultz (1998) propusieron una definición susceptible de captar el reto al que se enfrenta la CIM: *"proceso de negocio de tipo estratégico que se pone en marcha para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar, a lo largo del tiempo, programas de comunicación de marca coordinados, cuantificables y persuasivos para comunicar con consumidores, clientes y otros públicos internos y externos relevantes"*. La característica más relevante de esta definición es que afirma que la CIM representa un *'proceso de negocio'* (*business process*) que conlleva la creación de sistemas interconectados para la planificación, ejecución y evaluación de todas las actividades. Es fundamental destacar que, según estos autores, se trata de sistemas guiados por los datos (*data-driven*) al fin de alcanzar una mejor comprensión de las percepciones del cliente y de los contactos con la marca.

Fill (2002) reafirmó la idea de una comunicación coherente y de un desarrollo estratégico al considerar la CIM como *"un proceso de gestión que refuerza las propuestas de marca"*. En este caso, la CIM ya no se considera como proceso relacionado con la comunicación, sino también con la gestión (*management*) de la empresa y la marca.

Más recientemente, Finne y Grönroos (2009), en el ámbito de un marco teórico que combina la literatura y los conceptos de marketing relacional y CIM, propusieron la denominación de *"comunicación relacional"* y su definición como *"cualquier tipo de comunicación de marketing que influye el compromiso de largo plazo del receptor del mensaje con el emisor facilitando la creación de significado a través de la integración con el contexto temporal y situacional del receptor"*.

Tabla 1.6. Definiciones destacadas de la categoría 'enfoque de marketing'

Autor/es	Definición
Schultz (1993)	<i>La CIM es el proceso de desarrollo e implementación de distintas formas de programas de comunicación persuasiva con clientes. Su objetivo es influir o directamente condicionar el comportamiento del target seleccionado para las comunicaciones. La CIM considera que, en todos los contactos de la empresa o marca con un cliente, el producto o el servicio son potenciales canales de distribución para futuros mensajes.</i>
Schultz y Schultz, (1998)	<i>La CIM es un proceso estratégico de negocio usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados, cuantificables, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, clientes potenciales y otros públicos internos y externos relevantes.</i>
Fill (2002)	<i>La CIM es un proceso de gestión que refuerza las propuestas de marca.</i>
Finne y Grönroos (2009)	<i>La comunicación relacional es cualquier tipo de comunicación de marketing que influye en el compromiso a largo plazo del receptor hacia el emisor del mensaje facilitando la creación de significado a través de la integración con el contexto situacional y temporal del receptor. El contexto temporal se refiere a la percepción que el receptor tiene de la historia y del futuro previsto de su relación con el emisor. El contexto situacional se refiere a otros elementos internos y externos al emisor.</i>

Elaboración propia

1.1.3.3. Enfoque corporativo y organizacional

Este grupo incluye las definiciones (tabla 1.7) que van más allá de la comunicación integrada como yuxtaposición de las herramientas de comunicación de marketing y del propio marketing. Partiendo de este enfoque la integración se llevaría a cabo con la reestructuración de la organización de la empresa para que ésta consiga una clara orientación a todos los *stakeholders*.

Cabe destacar que en las definiciones incluidas en este grupo se utilizan diferentes denominaciones del concepto que aquí, como mencionamos anteriormente, tienden a omitir el término “marketing”, aunque debido a su mayor difusión y reconocimiento en la literatura, los autores siguieron usando la etiqueta ‘CIM’, incluso cuando la integración que se conceptualiza presenta un radio de acción que va más allá de las fronteras del marketing abarcando el nivel corporativo y organizacional. No obstante, en los siguientes párrafos se hará referencia a la denominación original que los diferentes autores adoptaron en sus definiciones del concepto.

Duncan (2002) planteó un modelo sobre el proceso de CIM, donde ésta difiere de otros procesos orientados al consumidor y cuyo fundamento es la comunicación. Este autor propuso una nueva definición de CIM como “*proceso para gestionar las relaciones con el cliente que conducen al valor de marca. Más específicamente, [la*

CIM] es un proceso interfuncional con el objetivo de crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico de todos los mensajes enviados a estos públicos e impulsando un diálogo intencional con ellos, siguiendo la información almacenada en bases de datos”.

En esta definición, la CIM no representa un proceso lineal, sino un proceso circular, pues el “diálogo” constituye el elemento fundamental para todas las relaciones y cuyo objetivo es crear valor de marca con la finalidad de captar, retener y aumentar el número de clientes (Grönroos, 2004; Schultz y Patti, 2009; De Bussy, 2010, 2013). Es importante destacar como aquí la CIM representa un ‘proceso interfuncional’, que implica que todos los departamentos y las agencias externas trabajen al unísono en la planificación y gestión de las diferentes fases de las relaciones de marca. Finalmente, es importante destacar que esta definición pone énfasis de manera explícita en la necesidad de crear y fomentar no sólo las relaciones con los clientes, sino con todos los *stakeholders*.

En esta misma línea, Duncan y Mulhern (2004) sugirieron que la CIM debe ser más estratégica que ejecutiva, ir más allá de los mensajes de promoción de ventas y de publicidad, incluir la comunicación de doble vía y ser guiada por los resultados. Todo esto les llevó a redefinir la CIM como “*proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio en orden a maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos*”. Esta definición refleja el cambio de perspectiva, pasando a considerar la gestión de la comunicación de marketing más como una serie de procesos que superan los límites tradicionales de los departamentos, empleando no sólo el conocimiento y las destrezas de los especialistas de la comunicación, sino también de los no especialistas (Cornelissen, 2001).

Por su parte, Pickton y Broderick (2001), en uno de los primeros y más exhaustivos manuales sobre esta disciplina, definieron la CIM como “*un proceso que implica la gestión y la organización de todos los elementos que influyen en el análisis, la planificación, la implementación y el control de todos los contactos de la comunicación de marketing*”, es decir, “*cualquier comunicación personal o impersonal entre los miembros del público objetivo y la empresa*” – medios, mensajes, herramientas promocionales de la comunicación de marketing orientados hacia los públicos-objetivo seleccionados de tal manera que deriven en la mejor rentabilidad, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de marketing centrados en alcanzar los objetivos de comunicación corporativa y de producto prefijados”.

En esta definición la orientación al cliente es más explícita y, además, se reconoce la necesidad de ampliar la orientación de la empresa hacia otros públicos, además del cliente. Esta definición refleja algunas de las cuestiones que caracterizan el enfoque corporativo y organizacional, pues estos autores consideraron que la comunicación integrada:

- a) identifica los objetivos de la comunicación de marketing con otros objetivos organizacionales;

- b) es un proceso planificado que involucra todas las herramientas de comunicación de marketing de una forma coherente y sinérgica;
- c) alcanza no sólo a los consumidores, sino incluye a todos los *stakeholders* de la organización: empleados, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, etc.;
- d) actúa como guía en todas las formas de contacto de la comunicación de marketing, es decir, cualquier comunicación relevante que surja entre los contactos internos a la organización y/o entre la organización y sus *stakeholders*;
- e) guía e integra eficazmente todas las actividades promocionales y a todas las personas implicadas en las mismas;
- f) incluye todos los esfuerzos de comunicación de marketing, corporativos y de producto/marca;
- g) abarca todas las herramientas de comunicación personales e impersonales;
- h) considera que todos los mensajes corporativos o de producto/marca deben seguir una estrategia consistente y común que evite la aparición de inconsistencias entre ellos;
- i) plantea que cualquier medio de comunicación es igual de adecuado para transmitir los mensajes de la empresa.

El interés considerable captado por la comunicación integrada y su impacto extraordinario en la literatura se refleja no sólo en la publicación de un cada vez mayor *corpus* de artículos científicos, sino especialmente en su papel destacado en los manuales de comunicación corporativa y de marketing y de publicidad (Hackley, 2010; Van Riel, 2012; Harrison y Jackson, 2013; Yeshin, 2012, Shin, 2013; Carroll, 2013, Cheng, 2014) e incluso de gestión de la comunicación en sectores específicos (Morrison, 2013).

Sin embargo, algunos autores han alimentado las críticas a las definiciones que ven la CIM como un rígido conjunto de especificaciones y reglas (Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Smith, 2012a), mientras otros sugieren que es preciso definir la CIM como una filosofía cuya implementación dependerá de cada situación específica, al fin de preservar la flexibilidad necesaria para que pueda adaptarse a los cambios del entorno de la empresa (Phelps y Johnson, 1996; Gould, 2004; Lee y Park, 2007). Por ejemplo, Gould (2004) consideró la CIM como un concepto teórico aún ambiguo y sin una definición aceptada y generalizable, de ahí que optó por la aplicación de la perspectiva del ‘post-estructuralismo’ definiendo este constructo como “conjunto de prácticas y discursos (de comunicación), que dependen del contexto, donde las interpretaciones de determinados profesionales localizados son tan importantes como las interpretaciones teóricas”.

En este contexto cabe recordar que recientemente un número cada vez mayor de autores ha empezado a poner en duda incluso que la denominación original del concepto siga siendo adecuada y válida, pues el nombre CIM parece indicar y dar por supuesto que el *locus* de la integración tenga que ser la función de marketing.

Por ejemplo, Christensen, Firat y Torp (2008) hablan únicamente de Comunicación Integrada (a partir de ahora, CI) que definen como *“la noción y la práctica de alineación de los símbolos, procesos y comportamientos de cara a que una empresa comunique con claridad, coherencia y continuidad dentro y fuera de los límites formales de la empresa”*.

El concepto de CI, tal y como lo plantean Christensen et al. (2008), refleja la mayor amplitud abogada ya por otros académicos y profesionales, aunque la mayoría siga manteniendo la denominación original del concepto (CIM). Según estos autores, la CI es un concepto más amplio que conecta el marketing con otras disciplinas y funciones, incluyendo el diseño corporativo, la cultura de empresa, las relaciones públicas y la comunicación corporativa.

Conjuntamente, las áreas de marketing, las relaciones públicas y la comunicación corporativa están promoviendo una visión que considera que las empresas son capaces de analizar y controlar su propia comunicación como entidades coherentes. Mientras que las definiciones de CIM incluidas en los dos primeros enfoques hacían referencia a la coordinación de un conjunto limitado de parámetros de comunicación para obtener mensajes claros y coherentes, la tipología de integración propuesta por Christensen et al. (2008) involucra la empresa a través de la inclusión de empleados, clientes y el resto de *stakeholders*.

Siguiendo el principio según el cual “todo en las empresas comunica”, ya sea con lo que hacen o con lo que dicen, la CI se ha desarrollado a partir de una actividad de comunicación especializada (como por ejemplo la publicidad) hasta llegar a convertirse en un enfoque de gestión que abarca a toda la empresa (Gronstedt, 1996; Duncan y Moriarty, 1998; Christensen y Cornelissen, 2011; Smith, 2012b).

En su trabajo titulado ‘Understanding Integrated Marketing Communications’, Kliatchko (2002) comenzó una reflexión teórica acerca de la definición del concepto de comunicación integrada que desarrolló a lo largo de los años siguientes. En concreto, cabe destacar dos definiciones propuestas por este autor. Kliatchko (2005), propuso la definición de la CIM como *“el concepto y el proceso de gestión estratégica de programas de comunicación de marca guiado por los resultados y orientado a los públicos objetivo y a los canales”* que, algunos años más tarde, el propio autor readaptó proponiendo una redefinición de la CIM como *“el proceso de negocio guiado por los públicos que consiste en gestionar estratégicamente stakeholders, contenido, canales y resultados de los programas de comunicación de la marca”* (Kliatchko, 2008). Estas definiciones y las bases teóricas en las que se fundamentan reflejan la importancia de que toda la empresa participe del proceso de integración de la comunicación y hacen explícita la orientación hacia todos los *stakeholders* (y no sólo a clientes y/o consumidores), de ahí que se agrupan en el enfoque más amplio de integración.

Más recientemente, Moriarty y Schultz (2012) trataron de responder a la continua llamada a una mayor claridad acerca de la definición del concepto por parte de académicos y profesionales realizando un profundo análisis de los veinte años de desarrollo del concepto CIM que llevó a estos autores a identificar 12 fundamentos teóricos de la CIM: 1) enfoque orientado hacia el cliente; 2) comunicación interactiva; 3) *stakeholders*; 4) coherencia del mensaje; 5)

orientación hacia la marca; 6) relaciones; 7) sinergia; 8) integración perceptiva (es decir, los individuos integran automáticamente los mensajes y las experiencias con la marca/empresa); 9) reciprocidad; 10) puntos de contacto ; 11) gestión interfuncional; 12) planificación continua. A partir de este marco teórico, Moriarty y Schultz (2012) definieron la CIM como “*La comunicación integrada de marketing es un sistema de mensajes interactivo e interfuncional que gestiona y monitoriza la comunicación con múltiples stakeholders, plataformas de comunicación, medios y puntos de contacto al objeto de crear una percepción de la marca integrada y consolidar las relaciones con todos los stakeholders que determinan el valor de marca.*”

Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012) definieron la CIM como “*aquel proceso interactivo y sistémico de planificación interfuncional y optimización de los mensajes enviados a todos los grupos de interés de cara a comunicar con coherencia y transparencia al objeto de conseguir sinergias y fomentar relaciones rentables a largo plazo*”. Las dimensiones identificadas por estos autores (coherencia táctica, interactividad, planificación estratégica interfuncional y relaciones rentables a largo plazo) enfatizan la importancia de la integración de la comunicación a nivel corporativo y organizacional.

En esta misma línea, Smith (2012a) optó por la denominación de ‘comunicación integrada’ que definió como “*un proceso a través del cual las organizaciones coordinan las funciones y las actividades de comunicación para alcanzar el impacto en los stakeholders*” y Johansen y Andersen (2012) se refirieron a la integración como “*ideal organizacional de la comunicación y del marketing*”.

Más recientemente, Kerr y Patti (2013) propusieron el concepto de “*integración estratégica*” que constituye el factor clave para que la comunicación integrada pase del nivel ‘abstracto’ a un nivel más operativo, haciendo hincapié en el papel de la integración de la comunicación como herramienta de gestión que va más allá del marketing y de la comunicación de marketing.

Tabla 1.7. Definiciones destacadas de la categoría ‘enfoque corporativo y organizacional’

Autor/es	Definición
Duncan y Moriarty (1998)	<i>La CIM es un proceso sistémico que requiere determinados elementos de soporte a nivel corporativo, de comunicación de marketing y de marketing.</i>
Duncan (2002)	<i>La CIM es un proceso para gestionar las relaciones con el cliente que conducen al valor de marca... Es un proceso interfuncional con el objetivo de crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico de todos los mensajes enviados a estos públicos e impulsando un diálogo intencional con ellos, basado en bases de datos.</i>
Duncan y Mulhern (2004)	<i>La CIM es un proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio en orden a maximizar la</i>

	<i>satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos.</i>
Gould (2004)	<i>La CIM es conjunto de prácticas y discursos (de comunicación), que dependen del contexto, donde las interpretaciones de determinados profesionales localizados son tan importantes como las interpretaciones teóricas.</i>
Pickton y Broderick, (2001)	<i>La CIM es un proceso que implica la gestión y la organización de todos los elementos que influyen en el análisis, la planificación, la implementación y el control de todos los contactos de la comunicación de marketing- es decir (según los autores) “cualquier comunicación personal o impersonal entre los miembros del público objetivo y la empresa” – medios, mensajes, mensajes, herramientas promocionales de la comunicación de marketing orientados hacia los públicos-objetivo seleccionados de tal manera que deriven en la mejor rentabilidad, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de marketing centrados en alcanzar los objetivos de comunicación corporativa y de producto prefijados.</i>
Christensen, Firat y Torp (2008)	<i>La comunicación integrada es la noción y práctica de alineación de los símbolos, procesos y comportamientos de cara a que una empresa comunique con claridad, coherencia y continuidad dentro y fuera de los límites formales de la empresa.</i>
Gronstedt (1996)	<i>La comunicación integrada utiliza una adecuada combinación de herramientas interactivas, de envío y recepción (de mensajes) derivadas del amplio conjunto de disciplinas de comunicación para crear y mantener relaciones recíprocamente beneficiosas entre la organización y sus stakeholders clave, incluyendo a los clientes.</i>
Kliatchko (2005)	<i>La CIM es el concepto y el proceso de gestión estratégica de programas de comunicación de marca guiado por los resultados y orientado a los públicos objetivo y a los canales.</i>
Kliatchko (2008)	<i>La CIM es el proceso de negocio guiado por los públicos que consiste en gestionar estratégicamente stakeholders, contenido, canales y resultados de los programas de comunicación de la marca.</i>
Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)	<i>La CIM es aquel proceso interactivo y sistémico de planificación interfuncional y optimización de los mensajes enviados a todos los grupos de interés de cara a comunicar con coherencia y transparencia al objeto de conseguir sinergias y fomentar relaciones rentables a largo plazo.</i>
Johansen y Andersen (2012)	<i>La integración es el ideal organizacional de la comunicación y del marketing.</i>
Smith (2012a)	<i>La comunicación integrada es un proceso a través del cual las organizaciones coordinan las funciones y las actividades de comunicación para alcanzar el impacto en los stakeholders.</i>
Moriarty y Schultz (2012)	<i>La comunicación integrada de marketing es un sistema de mensajes interactivo e interfuncional que gestiona y monitoriza la comunicación con múltiples stakeholders, plataformas de comunicación, medios y puntos de contacto al objeto de crear una percepción de la marca integrada y consolidar las relaciones con todos los stakeholders que determinan el valor de marca.</i>

Como hemos mencionado anteriormente, a pesar de que incluso en las publicaciones más recientes (Caywood, 2013; Kerr y Patti, 2013; Schultz et al., 2014) se haga hincapié en la ausencia de unos fundamentos teóricos sólidos y una conceptualización universalmente aceptada del constructo de comunicación integrada, la revisión de la literatura muestra claramente que se trata de un concepto relevante para la gestión de las organizaciones. Smith (1996) destacó que sin la alineación de los símbolos, mensajes, etc., las empresas reducen su impacto potencial e infra-optimizan sus presupuestos de comunicación. Duncan (2005), Shimp (2003) y Shimp y Andrews (2013) afirmaron que sin claridad y consistencia en su comunicación las empresas tendrían dificultades en posicionarse como marcas distintivas e interesantes en un mercado competitivo. Por su parte, Schultz y Kitchen (2000) indicaron que sin coherencia entre los mensajes, procesos y comportamientos, las empresas no pueden pretender ser identificadas como legítimas protagonistas en el mundo globalizado actual.

El análisis conceptual realizado refleja que en más de dos décadas de desarrollo teórico los académicos han propuesto numerosas definiciones del concepto, que ha ido adoptando diferentes denominaciones, aunque, en palabras de Kliatchko (2005) *“independientemente de su denominación, este nuevo enfoque ha pasado a ser una tendencia dominante entre académicos y profesionales”*.

A los estudios realizados inicialmente en Estados Unidos (Duncan y Everett, 1993; McArthur y Griffin, 1997; Schultz y Kitchen, 1997; Gould, Grein y Lerman, 1999a, 1999b) siguieron numerosas investigaciones realizadas en otros muchos países: Corea del Sur (Lee y Park, 2007), Australia (Reid, 2003, 2005), India (Kitchen y Schultz, 1999), España (Navarro-Bailón, 2008; Navarro-Bailón, Sicilia-Piñero y Delgado-Ballester, 2009; Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero, 2009), Nueva Zelanda (Eagle et al., 1999), Suiza (Einwiller y Boenigk, 2012), etc. Además, el creciente número de trabajos de investigación en el área de la comunicación integrada ha llevado al desarrollo de una variedad de modelos teóricos al objeto de explicar y comprender mejor los mecanismos de la integración (Duncan y Moriarty, 1997a, 1998; Schultz y Schultz, 1998; Pickton y Broderick, 2001; Belch y Belch, 2001; Duncan, 2002; Schultz y Schultz, 2005; Kliatchko, 2005; Smith, Gopalakrishna y Chatterjee, 2006; Kliatchko, 2008; Christensen et al., 2008; Porcu, del Barrio-García y Kitchen, 2011a, 2011b, 2012, 2014).

Por tanto, una vez examinadas las principales definiciones que han tenido lugar a lo largo de los años de debate científico en este campo, en el apartado siguiente se presentarán los modelos teóricos que han tenido mayor impacto en los desarrollos conceptuales y en las aplicaciones empíricas más recientes, adoptando el enfoque corporativo y organizacional que es el que se toma como referencia en esta tesis doctoral. Es preciso mencionar que en los siguientes apartados se presentarán sólo los modelos conceptuales elaborados al objeto de explicar el funcionamiento de la comunicación integrada y no su relación con otras variables, que se analizará en el capítulo 3.

1.2. Revisión de los principales modelos teóricos de Comunicación Integrada Corporativa

1.2.1. El modelo de integración de Duncan y Moriarty (1998)

Hace más de una década, Duncan y Moriarty (1998) elaboraron el modelo 'CBRM' (del inglés *Communication-Based Relationship Marketing*), un modelo de marketing relacional en el que la comunicación representa la base fundamental del mismo. Según estos autores, la integración es “*un proceso sistémico que requiere determinados elementos de soporte*” y un elemento clave y estructural es asegurar que los directivos y profesionales desarrollen sólidas competencias relacionadas con la integración, que implican:

- a) conocer las fortalezas y las debilidades de la empresa y cómo su área de competencia influye sobre éstas;
- b) entender la manera en que la empresa trabaja y cómo se genera el impacto de la comunicación en los diferentes puntos de contacto;
- c) comprender y respetar las fortalezas de las funciones de marketing, de comunicación de marketing y corporativa.

En este modelo, la **comunicación** toma el testigo definitivamente de la que hasta ese momento había ocupado una posición central dentro del marketing, la 'persuasión'. Para estos autores, la comunicación representa el fundamento de las nuevas actividades de marketing orientadas al cliente, indicando el camino que las empresas deben seguir si quieren orientar sus actividades a adquirir, retener y fomentar las relaciones con los consumidores y otros stakeholders. A pesar de optar por la denominación 'CIM', la conceptualización propuesta por estos autores se encuadra en el enfoque corporativo y organizacional, pues en el modelo propuesto se hace especial hincapié en una integración de la comunicación que va más allá de las meras funciones de marketing y de comunicación comercial y se prevé de forma explícita un nivel de integración corporativa.

La necesidad creciente de gestionar las relaciones ha llevado a una gran variedad de propuestas de nuevos enfoques de marketing (de orientación al mercado, marketing relacional, marketing integrado, etc.). Sin embargo, Duncan y Moriarty (1998) destacan la capacidad del factor 'comunicación' para diferenciar los nuevos enfoques de los tradicionales, demostrando la importancia de su papel no sólo en el ámbito del marketing, sino a un nivel corporativo y organizacional más amplio. En concreto, este nuevo enfoque enfatiza la importancia de la comunicación en una doble vía (*two ways*), que gracias a la interactividad permite escuchar mejor a clientes y otros *stakeholders*, planteando que la comunicación se pone en marcha antes, durante y después de las transacciones al objeto de construir relaciones relevantes entre la marca y los stakeholders. En definitiva, este esquema holístico propone que el marketing de nueva generación se explica y se entiende mejor con un modelo de marketing relacional que gire en torno a un elemento clave, la **comunicación**.

El estudio de Duncan y Moriarty (1998) sugiere que, a nivel teórico, existen aspectos comunes y cierto paralelismo entre la teoría del marketing y la teoría de la comunicación y que ambas se enriquecen recíprocamente: actualmente el marketing manifiesta una fuerte dependencia de la comunicación, que constituye el elemento primario de integración en la gestión de las relaciones de marca. En concreto, según el modelo elaborado por estos autores, la comunicación de marca abarca mucho más que la comunicación de marketing, abordando el nivel de marketing y corporativo, de ahí que su gestión debe tomar en consideración a todos los *stakeholders* y no sólo a clientes y consumidores.

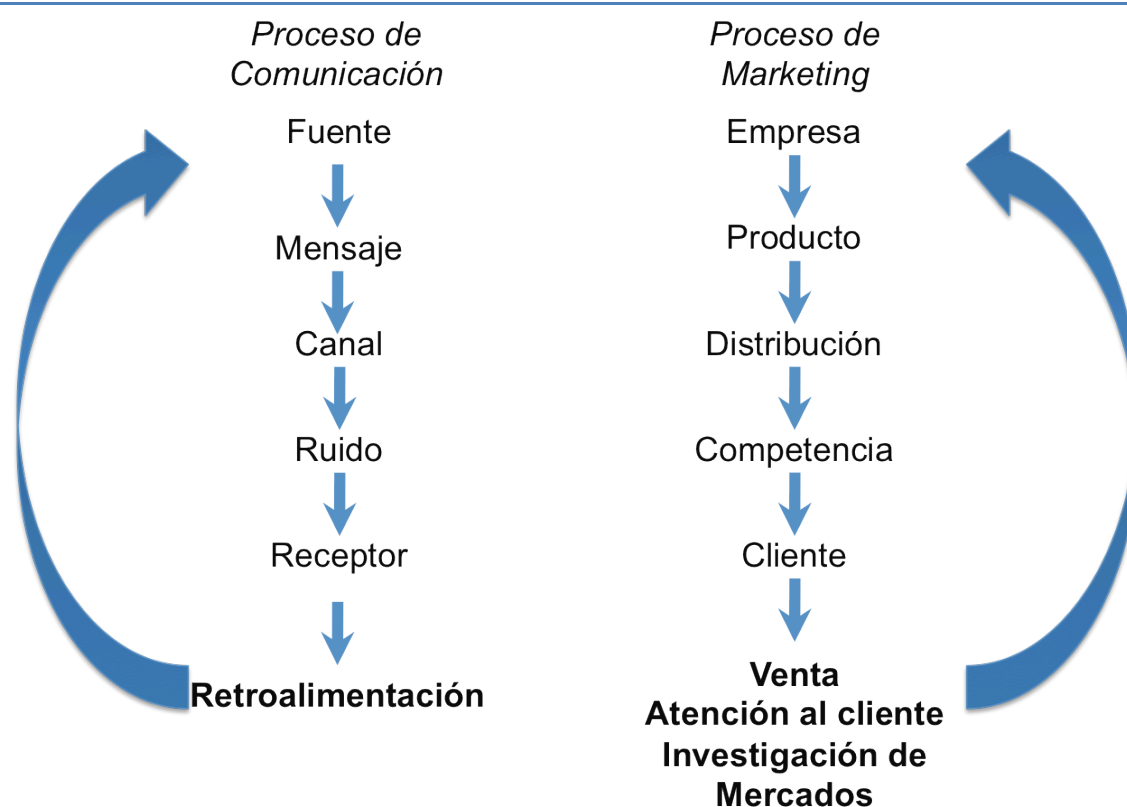
Estos autores utilizaron el modelo tradicional de comunicación de Lasswell (1948) como una metáfora del marketing, donde la fuente es representada por la empresa, el canal por el sistema de distribución, el ruido por el *clutter* de productos competitivos y reclamos, el receptor por el cliente y, finalmente, la retroalimentación de la información se recibe a través de la atención al cliente, ventas e investigación de mercados. En resumen, la conexión entre las teorías del marketing y de la comunicación va más allá de la simplista *communication fallacy*, que propone que todas las actividades humanas indistintamente son dirigidas por la comunicación.

En este sentido, consideran que ambas teorías, del marketing y de la comunicación, están pasando por cambios profundos cuyo origen, impacto y dirección son similares. Tradicionalmente, los estudios de comunicación han seguido un enfoque funcional, mientras que más recientemente el enfoque dominante es el 'interpretativo', orientado al receptor del mensaje (Fiske, 1990). Durante los años noventa, un cambio similar tuvo lugar en el ámbito del marketing. Webster (1992) sugirió la necesidad de un cambio de paradigma y que el marketing centrara su atención más en las personas, las organizaciones y los procesos sociales que en los productos y las empresas. Este autor observó que cuidar las relaciones con el cliente es el elemento más importante del planteamiento del negocio de una empresa u organización: el coste de adquirir un nuevo cliente es de seis a nueve veces mayor que el que deriva de retener a uno ya existente, además los beneficios/cliente aumentan con la 'longevidad' del cliente, puesto que cuanto más tiempo lleven los clientes, más fuerte será su compromiso con la empresa y, por tanto, será mayor su disposición a pagar precios más altos y gastar cantidades de dinero más elevadas por sus productos y marcas. De ahí que las empresas capaces de cuidar mejor las relaciones con los *stakeholders*, conseguirán que las actividades de marketing sean más eficientes.

Si bien la noción de intercambio es similar para las teorías de marketing y de la comunicación (Bagozzi, 1975), la noción de transacción, en cambio, tiene distintos significados. En el ámbito de la comunicación, la transacción involucra la comunicación *two-way* (a doble vía)- llamada también *comunicación transaccional* que no debe confundirse con el enfoque de marketing centrado en la transacción - que refleja la importancia de la conversación y diálogo. Como consecuencia del nuevo enfoque relacional, el marketing ha llegado a interesarse más por sus dimensiones *transaccionales* (creando y manteniendo relaciones estrechas, a largo plazo e interactivas), en vez de sólo por las transacciones en sí mismas. Duncan y Moriarty (1998) realizaron esta distinción en el uso del

término ‘transacción’ en el ámbito de la comunicación y del marketing, puesto que ha sido utilizado con más frecuencia en relación con el cambio de paradigma del marketing transaccional (es decir, centrado en la transacción como compra/venta) al marketing relacional. Comprender esta diferencia contribuye al desarrollo de la teoría del marketing adoptando algunas nociones de la teoría de la comunicación: equilibrio, simetría y reciprocidad. Estos autores afirmaron, además, que la noción de intercambio, procedente del ámbito de la comunicación, contribuyó a añadir la comunicación a doble vía a un modelo de marketing que ha sido, hasta ese momento, principalmente de una sola vía y centrado en las transacciones (entendidas aquí como compra/venta), puesto que, según estos autores, “*enviar mensajes de marca es importante, pero la receptividad y la comprensión compartida es igual de importante en el marketing relacional*”.

Figura 1.8. Paralelismo entre los procesos de Comunicación y los procesos de Marketing



Fuente: Duncan y Moriarty (1998)

En el modelo básico de comunicación propuesto por Schramm (1973), la información fluye a través de canales de comunicación o medios. Los canales en marketing se refieren a la distribución, mientras que el flujo es representado por el movimiento de bienes. Una parte importante de cualquier modelo de comunicación es el *feedback*, o retroalimentación, a través del cual la fuente del mensaje puede llegar a conocer la respuesta del receptor. Se trata de una noción básica en la comunicación a dos vías, pues sin retroalimentación no hay diálogo.

Incluso una ‘no reacción’ se califica como *feedback*. Gracias a la tecnología, el *feedback* es cada vez más rápido, accesible, y llega en mayor volumen. La cantidad, la calidad y mayor velocidad del *feedback* son otras áreas que separan el marketing relacional del marketing tradicional.

Según estos autores, la información es un producto de la comunicación, que es la conexión que se establece en todas las relaciones, incluso las comerciales con clientes y otros *stakeholders*. Debates acerca de este concepto se encuentran en los campos de la comunicación y del comportamiento del consumidor. Según Schramm (1973), “el término ‘información’ se refiere a cualquier contenido que ayude a estructurar u organizar aspectos relevantes del entorno”. Es decir, ‘información’ es lo que permite tomar decisiones con mayor facilidad reduciendo el grado de incertidumbre y su centralidad se apoya en la importancia de este concepto para las disciplinas de marketing y comunicación. Por otro lado, el mismo autor reconoció el papel de la comunicación en el estudio de las relaciones, afirmando que las relaciones no pueden tener lugar sin comunicación.

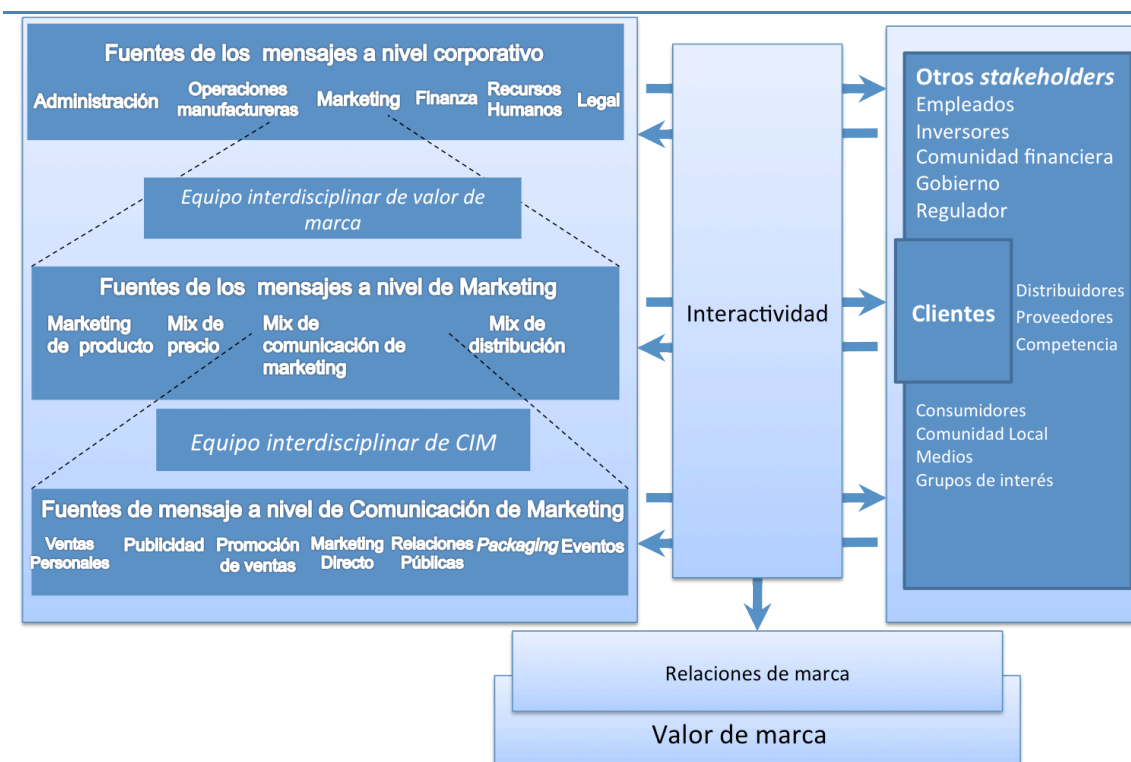
Duncan y Moriarty (1997a, 1997b) comparten el punto de vista de Schultz (1996) y consideran que clientes y otros *stakeholders* integran inevitablemente los mensajes de marca, por tanto los profesionales tienen que decidir si permitir que esta integración ocurra ‘naturalmente’ o gestionarla. Según estos autores un **modelo de marketing relacional centrado en la comunicación** pone énfasis en la importancia de gestionar todo tipo de comunicación relacionada con la marca con el objetivo de crear, mantener y reforzar colectivamente las relaciones con los *stakeholders* que contribuyen al valor de marca.

Estos autores hacen referencia a los axiomas de la comunicación humana de Paul Watzlawick (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1967), para llegar a afirmar que “*todo comunica*” en la empresa. Esta afirmación implica la necesidad de:

- a) formular unos mensajes de marca estratégicamente coherentes y consistentes que puedan influir positivamente en la percepción de los mismos;
- b) orientarse a todos los *stakeholders* y no sólo a los clientes;
- c) asegurar que la comunicación de marca no sea sólo a una vía, sino que ésta sea interactiva.

Por tanto, los autores identificaron tres conceptos-clave que la comunicación y el marketing comparten y que representan los tres elementos fundamentales que es preciso tener en cuenta en el proceso de integración: **mensajes, stakeholders e interactividad**. A partir de estas consideraciones desarrollaron su **modelo de integración** (figura 1.9). Como puede observarse, estos autores plantearon que la **comunicación interactiva a nivel corporativo, de marketing y de comunicación de marketing** lleva a relaciones que influyen sobre el valor de marca. **Todas las actividades corporativas, de marketing mix y de comunicación de marketing tienen dimensiones comunicativas**, puesto que los mensajes se generan a partir de estos tres niveles.

Figura 1.9. El modelo de Marketing Relacional basado en la Comunicación



Fuente: Duncan y Moriarty (1998)

A nivel **corporativo**, los mensajes enviados a través de todas las actividades y las filosofías de la organización tienen dimensiones relacionadas con la comunicación (su misión, su cultura corporativa y la práctica de responder o no a las preguntas recibidas desde la misma empresa y su entorno). Es decir, todo transmite **un mensaje que establece, refuerza o debilita las relaciones de la marca y de la empresa con los diferentes stakeholders**.

A nivel de **marketing**, un modelo fundamentado en la comunicación requiere que los mensajes de marca enviados a través de las diferentes funciones del marketing-mix tengan que ser gestionados al objeto de garantizar su coherencia. **Todos los mensajes enviados a través del servicio que se presta, del personal de ventas y de atención al cliente, del personal de la empresa, secretarías y recepcionistas, afectan a las relaciones de marca.**

A nivel de **comunicación de marketing**, una premisa básica del marketing relacional es la necesidad de coherencia entre todos los mensajes transmitidos, al objeto de construir confianza y coherencia en las percepciones de los diferentes *stakeholders*. **Según estos autores, en este nivel, la CIM auspicia comunicar con una voz y un aspecto unívoco (“one voice, on sight”, Caywood et al., 1991) con todos los stakeholders, en el ámbito de todas las funciones de la comunicación de marketing y a través de todos los medios utilizados.**

Por tanto, estos autores consideran necesario enviar y recibir mensajes en un contexto de coherencia y consistencia estratégica que permita gestionar la

percepción de los mismos. Obviamente, esta aseveración no implica que todos los mensajes tengan el mismo contenido, sino que es posible enviar mensajes personalizados y adaptados a cada grupo de interés, manteniendo la integración y coherencia de la comunicación.

En el modelo propuesto por Duncan y Moriarty (1998), **la interactividad** es el sello de reconocimiento del que ellos consideran un '**cambio de paradigma**': si las relaciones son objetivas, entonces hay que sustituir, especialmente en los servicios y en el *B2B*, la comunicación de masas impersonal con una comunicación personalizada que es, por definición, interactiva.

Según estos autores, la mayoría de las dimensiones de comunicación a nivel organizativo son ignoradas, no reconocidas o dadas por supuestas, y los mensajes de marca que tienen origen a niveles corporativos y de marketing a menudo no son gestionados estratégicamente. Incluso cuando una empresa u organización gestiona la coherencia estratégica a nivel de comunicación de marketing, sus mensajes pueden tener menos impacto con respecto a los que llegan de otros departamentos, sin mencionar los mensajes que nacen fuera de la empresa (a través de clientes, medios, etc.).

El modelo propuesto por Duncan y Moriarty (1998) refleja plenamente el enfoque corporativo y organizacional que describimos anteriormente, pues reconocer que **todo** lo que una empresa hace, e incluso todo lo que **no hace**, **comunica** un mensaje que puede establecer o debilitar las relaciones con los *stakeholders* conlleva una serie de implicaciones a nivel de gestión de empresas: **la adopción de un enfoque corporativo centrado en las relaciones con los stakeholders, la puesta en marcha de procesos que faciliten el diálogo con los stakeholders y el soporte de una infraestructura organizacional.**

En ámbito corporativo, hay que enfatizar más las relaciones y menos las transacciones, prestarle más atención a todos los *stakeholders* en vez de centrarse sólo en el cliente, para evitar transmitirles mensajes contradictorios y saturarlos. Las prioridades de los *stakeholders* cambian continuamente, por este motivo la empresa tiene que distribuir sus recursos dependiendo de las contingencias.

En cuanto a los procesos, éstos deben facilitar el diálogo intencional y deliberado con clientes y otros *stakeholders*. También es necesario un sistema para garantizar que todos los mensajes de marca sean estratégicamente coherentes. La **coherencia y la protección de la misión** ayudan a establecer la confianza de la que dependen las relaciones de marca. Finalmente, estos autores abogaron por un proceso de planificación del budget *zero-based* para la comunicación de marketing, guiado por los resultados de un análisis DAFO, que ayude a identificar las funciones de la comunicación de marketing más eficaces para un aprovechamiento óptimo de fortalezas y oportunidades y para hacer frente a debilidades y amenazas.

Un **punto crítico** de la teoría propuesta por estos autores reside en las dificultades derivadas de la colaboración con las agencias de comunicación (especializadas o de servicios globales) para la aplicación de un enfoque de comunicación integrada. Éste representa uno de los aspectos más debatidos en la literatura y se analizará brevemente al final de este capítulo.

Finalmente, en este modelo, el factor organizacional clave es la **gestión y planificación interfuncional** (*cross-functional management*) orientada a planificar y monitorizar los mensajes y su coherencia. En concreto, este modelo prevé la presencia de dos equipos interfuncionales: uno a nivel de valor de marca que se ocupa de integrar los niveles corporativos y de marketing y otro equipo interfuncional a nivel de comunicación de marketing para la integración de las actividades realizadas a nivel de marketing y a nivel de comunicación de marketing. Esta estructura organizacional permite planificar y monitorizar los mensajes de marca que se dirigen y proceden de todas las divisiones de la empresa. Estos equipos no sólo se encargan de eliminar las barreras que existen entre departamentos (conocidos en la literatura como '*departmental silos*'), sino también ayuda a institucionalizar la retroalimentación y el aprendizaje. Otro elemento fundamental es la formación de los directivos en relación a las actividades de integración, que requiere: el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la influencia de las diferentes áreas en las mismas; comprensión de cómo funciona la empresa y como se genera el impacto comunicacional a través de los diferentes puntos de contacto; comprender y respetar las fortalezas de varias funciones de marketing y comunicación de marketing. En efecto, según estos autores, la complejidad reside en la creación de estos equipos interfuncionales que deben gestionar la comunicación como una actividad de 'ampliación de fronteras' y eliminación de *silos*, un aspecto que resulta especialmente importante, puesto que numerosos autores coinciden en considerar los conflictos interdepartamentales como uno de los mayores enemigos de la integración, pues al impedir una adecuada comunicación entre los departamentos, implica el surgir de dificultades que obstaculizan el intercambio de información crucial acerca de los públicos objetivos (Schultz y Kitchen, 2000; Pickton y Broderick, 2001). En efecto, ya en años anteriores Griffin y Hauser (1992) analizaron el papel de las actividades de marketing, de ingeniería y de producción en el desarrollo de nuevos productos llegando a identificar la comunicación interfuncional como elemento crucial para el éxito.

Duncan y Moriarty (1998) consideraron que una primera apreciación de la necesidad de una organización interfuncional debe tener lugar a **nivel corporativo**, pues al objeto de conseguir una mayor colaboración entre diferentes funciones organizativas es preciso que la alta dirección tenga un firme compromiso con la eliminación de las barreras que existen entre los diferentes departamentos. Además, al objeto de conseguir sus objetivos con éxito, un equipo interfuncional debe ser autorizado para la asignación de los presupuestos. A este respecto, estos autores aportaron como ejemplo el caso de *Ukrop's*, una cadena de tiendas de alimentación en el este de Estados Unidos, que al observar que los dependientes del área de '*check-out*' (cajeros y ayudantes para el empaquetado de los productos adquiridos) eran los elementos que influían mayormente en las relaciones de la marca/empresa con el cliente, decidieron redistribuir los recursos asignados a publicidad y promoción de venta en medios tradicionales para destinar una parte relevante de los mismos a la formación del personal, al objeto de maximizar el impacto positivo de este punto de contacto interno entre marca y cliente.

Finalmente, cabe destacar que en este modelo los equipos de gestión interfuncional pueden incluir también a algunos clientes-clave de la empresa, aunque en este caso, al objeto de promover el proceso interfuncional, se requiere un cuidadoso seguimiento de clientes y el apoyo de la gestión de bases de datos que lleve a la obtención de información universal sobre el cliente y a una memoria corporativa.

1.2.2. El modelo de pirámide de integración de Schultz y Schultz (1998)

El análisis de la literatura muestra como la evolución del concepto de comunicación integrada ha estado marcada por la distinción entre aspectos tácticos (que dominan en las definiciones incluidas en la categoría ‘enfoque de comunicación de marketing’) y aspectos estratégicos (que representan la clave de la integración según el “enfoque corporativo y organizacional”).

Esta distinción se refleja también en el modelo teórico propuesto por Schultz y Schultz (1998), quienes presentaron la **integración como un *continuum*** que pasa por distintas fases o niveles, desde un nivel inicial de integración (básicamente táctico) hasta la integración completa (alcanzando el nivel estratégico, incluyendo también los aspectos tácticos).

Los resultados de diversos estudios llevados a cabo en Europa, Norte América, América Latina y Asia por distintos investigadores (Kim, Han, Schultz, 2004; Kitchen et al., 2004; Lee y Park, 2007; Eagle, Kitchen, Bulmer, 2007) han mostrado que cada organización aplica la integración de una manera distinta, dependiendo del entorno cultural e institucional (Kim, et al. 2004), del tipo de negocio y sector (Low, 2000; Reid, 2005;), de la forma en la que se toman las decisiones (Gronstedt, 1996; Phelps, Harris y Johnson, 1996), de la accesibilidad de los datos sobre clientes (Schultz, 1996), de la capacidad de diferenciar los clientes (Lee y Park, 2007) y, sobre todo, del apoyo de la gestión y la dirección estratégica de la empresa (Kitchen et al., 2004; Einwiller y Boenigk, 2012).

Sin embargo, según Schultz y Schultz (1998) señalan que *“así como los individuos pasan a través de determinadas etapas de infancia y adolescencia antes de llegar a la edad adulta, las empresas parecen atravesar fases similares o niveles de integración en su desempeño de las actividades de comunicación de marketing”*.

Estos autores llevaron a cabo un estudio con la APQC (*American Productivity & Quality Center*) que les permitió, a través de un análisis muy detallado de un conjunto de 22 empresas de diferentes sectores, detectar los patrones principales aplicados por las empresas en sus procesos de integración.

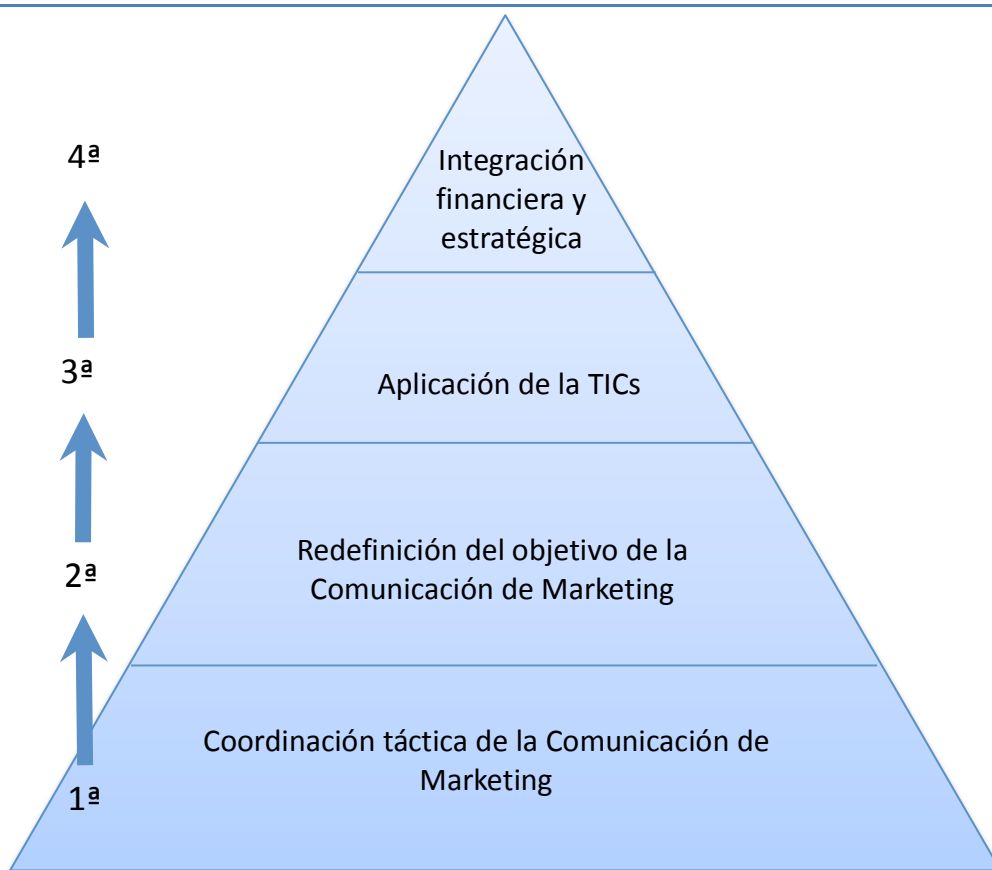
Según su modelo de integración, existen cuatro fases en la evolución de la comunicación integrada, empezando por la coordinación táctica de elementos promocionales, la redefinición del propósito de la comunicación de marketing, pasando por la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, y finalmente llegando a la integración financiera y estratégica (ver figura 1.10). Estos niveles no son rígidos, así que es posible encontrar empresas que alcanzan

plenamente un nivel sin cumplir completamente con el nivel de integración anterior.

Según estos autores, las empresas tienden a tener que afrontar cuestiones, barreras e implicaciones de CIM similares en la misma secuencia. Es decir, tienden a empezar con un **nivel básico y táctico centrado en objetivos de corto plazo** y progresan hacia cuestiones de planificación de la comunicación más amplias y asuntos de más alto **nivel de alineación estratégica y organizativa**.

Los resultados del estudio llevado a cabo en el año 1997, condujeron a Schultz y Schultz (1998) a argumentar que la mayor parte de las empresas analizadas están ancladas en las primeras dos fases, algunas se encuentran en la tercera, mientras que son muy pocos los casos de empresas que han llegado a la última fase. A continuación, se detallan las características de cada etapa de la 'vida' de la CIM, tal y como han sido definidas en este modelo.

Figura 1.10. El modelo de las cuatro fases de la CIM



Fuente: elaboración propia a partir de Schultz y Schultz (1998)

Nivel 1: coordinación táctica

Schultz y Schultz (1998) indicaron que numerosas empresas empezaron a aplicar la CIM por la necesidad pragmática de coordinar distintas actividades de

comunicación para diferentes productos, divisiones, regiones y países. Según estos autores, los años ochenta y noventa vieron una explosión en el número de técnicas y herramientas utilizadas por los departamentos de comunicación de marketing para enviar mensajes a clientes y otros *stakeholders*. En el mercado que Schultz y Schultz (1998) definen como “histórico”, la comunicación de marketing consistía en un número limitado de opciones: publicidad y relaciones públicas masivas, prensa y publicidad exterior. Sin embargo, los medios evolucionaron pasando a ser cada vez más especializados y fragmentados y cada uno empezó a requerir conocimientos más especializados, empezando a planificar campañas personalizadas para el envío de mensajes a segmentos específicos.

En este primer nivel asistimos a un gran crecimiento de las herramientas no tradicionales, como el marketing directo, la promoción de ventas, los eventos, los patrocinios y, obviamente, las herramientas electrónicas e interactivas. La promesa inicial de la CIM fue la de crear el efecto “*one sight, one sound*”, (una imagen, un sonido) estableciendo una estructura global para consolidar la planificación de la comunicación (Caywood et al., 1991). En algunos casos estas premisas conllevaron la centralización de la comunicación de marketing al objeto de conseguir una mayor sinergia a través de la planificación de todos los elementos de la campaña de forma conjunta.

La **interfuncionalidad** es otra característica del primer nivel de la CIM. En algunos casos, los departamentos de comunicación han sido reorganizados para crear equipos interfuncionales de expertos en publicidad, relaciones públicas, marketing directo y otras especialidades de comunicación. Para ello fue necesario invertir en formación interfuncional para profesionales de comunicación, al objeto de que cada miembro del departamento pudiera desenvolverse en la aplicación de las más efectivas aplicaciones y estrategias de la amplia gama de herramientas de comunicación.

Nivel 2: redefinición del objetivo de la comunicación de marketing

En el primer nivel, la integración está relacionada con la coordinación de las piezas moldeables de la comunicación de marketing con el objetivo de un resultado global coherente. Durante la primera fase se enfatiza la mejora de la operatividad, efectividad y envío de actividades de comunicación. Sin embargo, para muchas empresas coordinación y coherencia no son del todo suficientes. Al entrar en el segundo nivel, las empresas empiezan a redefinir el objetivo de la comunicación de marketing, **pasando de una perspectiva centrada en las operaciones a una centrada en clientes, consumidores y usuarios finales.**

A pesar de que la comunicación de marketing se sigue considerando aquí como un conjunto de actividades que hay que gestionar con eficacia y eficiencia, las empresas empiezan a **considerar todos los posibles puntos a través de los cuales el cliente entra en contacto con la marca.** Schultz et al. (1993) definen estos contactos de marca como cualquier información que conlleve una experiencia del cliente real o potencial con la marca, la categoría de producto o el distribuidor que se relacionen con el servicio o el producto del distribuidor (Schultz, 1996).

Esta perspectiva da a la experiencia del contacto con la marca la connotación de 'personal', porque cambia sensiblemente de un cliente a otro. Mientras las actividades de comunicación tradicionales son claramente importantes, hay una variedad de otros puntos de contacto que ejercen la misma, o incluso más, influencia sobre la decisión de compra, entre ellos: los uniformes de los empleados, manuales de fácil acceso, el envoltorio/envase del producto, los procesos de gestión de las reclamaciones, el tiempo de respuestas a las preguntas, limpiezas de las instalaciones etc. (Schultz y Schultz, 1998).

A pesar de que ninguno de estos aspectos pertenezca claramente a la función de comunicación de marketing, cada uno representa una oportunidad que se añade, o subtrae, a los mensajes de marca e identidad de marca comunicados a través de las actividades de comunicación. El cliente no distingue qué mensaje procede del departamento de marketing, cuál del departamento de organización, cuál del departamento administrativo, etc. El cliente sólo ve la experiencia en general con la empresa y forma sus percepciones y preferencia de acuerdo con su experiencia. Por este motivo, un importante aspecto de la CIM es **realinear la comunicación para verla tal y como la ve el consumidor, como un flujo de información procedente de fuentes indistinguibles** (Percy, 1997).

Otro punto importante de este nivel es la inclusión de los **empleados** como público legítimo para la comunicación de marketing, puesto que en el segundo nivel las empresas empiezan a reconocer que uno de los más poderosos contactos con la marca e, históricamente, uno de los más descuidados son los recursos humanos.

Nivel 3: aplicación de la innovación tecnológica

En el tercer nivel de CIM la empresa aprovecha el potencial de las TIC para mejorar su *performance* a través de:

1) la aplicación de la CIM, teniendo en cuenta cómo y cuándo los mensajes son enviados a los clientes y otros mercados. El uso de sistemas como el correo electrónico permite crear mensajes personalizados y ofertas hechas a medida del cliente, como por ejemplo las tarjetas de fidelidad. El beneficio real de utilizar las TIC en el envío de los mensajes reside en darle a los clientes y a los otros grupos de interés opciones acerca de cómo y cuándo la información estará a su disposición, para que puedan acceder a ella en el tiempo y en el lugar más conveniente para ellos, con un mensaje o una oferta que es muy relevante para sus circunstancias. Sin embargo, la mera habilidad de enviar un mensaje personalizado a un cliente no implica, por sí sola, que una empresa tenga un alto grado de integración. La cuestión crucial es cómo la empresa planifica y desarrolla esta comunicación desde el punto de vista del cliente.

2) el uso de bases de datos para captar y almacenar información acerca de clientes y consumidores. Este aspecto es aún más crítico que el uso de la tecnología para la creación y el envío de los mensajes. Las empresas que se encuentran en este nivel de integración no necesariamente despliegan actividades de *database marketing*, pues su propósito es utilizar el marketing guiado por los datos como fuente subyacente de todas las iniciativas de marketing.

Nivel 4: integración estratégica y financiera

El cuarto nivel de integración representa la frontera más amplia de la integración, que va mucho más allá de la original orientación táctica de la CIM. En esta fase quien debe llevar el peso de la integración ha de ser la Dirección de la empresa, puesto que provee un marco en el que se gestionan dos aspectos muy importantes en ámbito directivo: **la asignación de recursos y la alineación organizativa.**

Durante décadas los profesionales de la comunicación de marketing han centrado su atención en la medición de la eficiencia financiera de sus programas centrándose en medir actitudes y preferencias. Ahora, gracias a los datos empíricos sobre las transacciones de los clientes, las empresas pueden empezar a implementar sistemas de medida en cadena que permitan comparar la rentabilidad financiera de las inversiones (Schultz y Schultz, 1998).

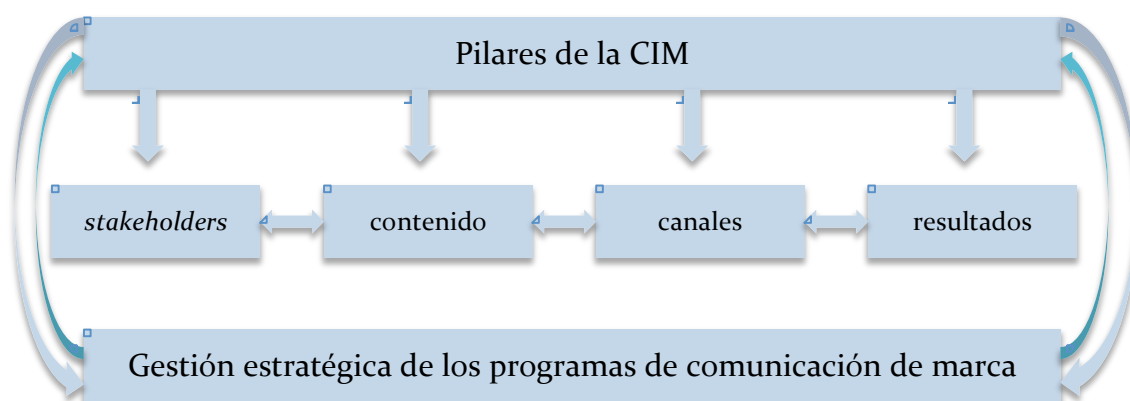
Las bases de datos de los clientes representan el punto de partida que permiten a las empresas conocer detalladamente quiénes son sus clientes y su nivel de gastos. En el siguiente periodo, los clientes reciben una variedad de mensajes de comunicación de marketing, como publicidad tradicional, mailing directo, etc. Durante el mismo periodo, los clientes pueden entrar en contacto con la marca también por medios que no están controlados por la empresa, como pueden ser las recomendaciones de amigos. Todos los mensajes influyen sobre el comportamiento del consumidor, pero el punto clave es que el consumidor decidirá por sí solo qué contacto con la marca tendrá más influencia. Al final del ciclo, la empresa podrá medir los cambios en el comportamiento y los flujos de ingresos y calcular la rentabilidad de la inversión en las actividades de la comunicación de marketing. En definitiva, en este nivel, dos son las cuestiones cruciales: la posibilidad de medir la rentabilidad de la inversión y la capacidad de usar la CIM en las direcciones organizativas y estratégicas.

1.2.3. El modelo de cuatro pilares de Kliatchko (2008)

Como se ha mencionado anteriormente, Kliatchko (2008) definió la CIM como “*el proceso de negocio guiado por los públicos que consiste en gestionar estratégicamente stakeholders, contenido, canales y resultados de los programas de comunicación de la marca*”. A pesar de que este autor siga utilizando la denominación ‘CIM’, su conceptualización se encuadra claramente en el enfoque corporativo y organizacional, puesto que según esta definición la integración debe involucrar la empresa en su totalidad y no se limita a las funciones de marketing y de comunicación de marketing.

Este autor propuso un modelo de integración (véase figura 1.11) en el que la CIM representa un proceso de gestión estratégica que tiene lugar a dos niveles: corporativo y operativo (véase tabla 1.8).

Figura 1.11. Modelo de los 4 pilares de la CIM



Fuente: elaboración propia a partir de Kliatchko (2008)

Tabla 1.8. Niveles corporativo y operativo de la CIM

Nivel	Aspectos estratégicos y de gestión
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de una perspectiva holística de la empresa; - Definición de la misión de la actividad empresarial, sus propósitos y objetivos; - Guía de estrategias de construcción de marca; - Adopción de plenas responsabilidades en el proceso de integración completa de las diferentes unidades funcionales; - Creación de una cultura de marketing, con fuerte orientación al cliente; - Gestión de sistemas integrados y de estructuras organizacionales; - Visión de la comunicación de marketing como herramienta estratégica y como inversión; - Garantiza la identidad, imagen y reputación corporativas.
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de una estructura organizacional que facilita una gestión del cliente eficaz; - Desarrollo, gestión, implementación y medida de los programas de CIM; - Adopción de una fuerte orientación al cliente y creación de relaciones rentables a largo plazo con múltiples mercados; - Coordinación del proceso de integración entre las agencias de comunicación y otros proveedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kliatchko (2008)

El modelo de Kliatchko (2008) prevé cuatro elementos distintivos de la CIM:

- 1) **Stakeholders:** este concepto hace referencia a los públicos (internos y externos) relevantes y a los múltiples mercados con los que toda empresa u organización interactúa. Según este autor, la CIM requiere que el proceso integrado de planificación de la comunicación de marca debe poner a los *stakeholders* en el centro del proceso de negocio para que sea

posible satisfacer sus necesidades y deseos y establecer unas relaciones rentables a largo plazo.

- 2) **Contenido:** la elaboración del contenido en la CIM fluye a partir de un conocimiento profundo y comprensión de los múltiples mercados de la empresa. En este sentido es esencial desarrollar un conocimiento de los mismos que vaya más allá de los descriptores tradicionales del marketing (características demográficas y psicográficas). El concepto de ‘contenido’ se entiende aquí sea como **mensaje**- conceptos, ideas y asociaciones de marca y todos los valores o percepciones que se quieren transmitir a los consumidores- o como **incentivo**- ofertas o premios de corto plazo que se proporcionan a los consumidores. Los contenidos además pueden clasificarse entre controlados y no controlados por la empresa, pues incluso la creación del contenido es ahora compartida, pues la difusión de las TIC han llevado a los *stakeholders* a ser a la vez receptores y creadores de contenidos y la **interactividad** se reconoce como el elemento distintivo de la CIM.
- 3) **Canales:** en este modelo el concepto de ‘canal’ de comunicación de marketing tiene un sentido más amplio, pues incluye no sólo los medios tradicionales (TV, radio, prensa, etc.) sino todos los posibles puntos de contacto a través de los que los consumidores tienen experiencias con una marca y entran en contacto con la misma. Según este modelo, existen dos elementos fundamentales que las empresas deben considerar en el proceso de decisión acerca de qué canales utilizar para su plan de comunicación integrada: **relevancia** y **preferencia**. A este respecto, los autores consideran fundamental la elaboración de nuevas herramientas de medida para adaptarse al nuevo entorno.
- 4) **Resultados:** la mensurabilidad de los resultados representa un pilar crucial en el modelo de integración propuesto por Kliatchko (2008), pues su impacto en los resultados de la empresa deben ser cuantificables desde una perspectiva financiera, al objeto de determinar el valor de cada cliente o segmento e identificar con mayor detalle los públicos en los que la empresa debe invertir.

Finalmente, Kliatchko (2008) conecta su modelo conceptual con la pirámide CIM propuesta por Schultz y Schultz (1998), afirmando que los cuatro pilares descritos anteriormente pueden considerarse como los elementos característicos de cada una de las cuatro etapas representadas en la pirámide que ilustra el ciclo de vida de la integración (presentado en el sub-epígrafe anterior). En concreto, Kliatchko (2008) concluye que estos elementos se manifiestan en diferentes medidas en todas las etapas: en el nivel de coordinación táctica predomina el contenido, en el segundo nivel de redefinición del propósito de la comunicación de marketing predomina el canal, en el tercer nivel de aplicación de la tecnología de la información dominan los *stakeholders* y, finalmente, en el último nivel de integración estratégica y financiera predominan los resultados.

1.2.4. El modelo de integración flexible de Christensen, Firat y Torp (2008)

Christensen *et al.* (2008) realizaron uno de los primeros estudios que abarca la dimensión organizativa de la comunicación integrada a nivel teórico y de forma más explícita con respecto a anteriores definiciones, optando por prescindir del término 'marketing' utilizando la denominación de Comunicación Integrada (CI) e introduciendo la idea de una integración flexible.

En su trabajo los autores no determinaron *a priori* cómo debe desarrollarse el proceso de integración, sino partieron de la premisa de que las empresas son entidades complejas cuyos aspectos formales e informales deben ser analizados y no considerados como errores u obstáculos para la integración.

Estos autores consideraron que la noción de integración presente en la mayor parte de la literatura no reconoce las empresas como fenómenos complejos, sino parten de una noción limitada de organización, como sistema refractario que ha de ser disciplinado y controlado por un proyecto de comunicación integrada. Este enfoque entraría en conflicto con algunos de los resultados alcanzados por la teoría sobre la organización de empresas que hace hincapié en la flexibilidad y la receptividad, concluyendo que las simples medidas de control centralizado para hacer frente a entornos complejos no producen la necesaria orientación al cliente para el éxito de largo plazo. Christensen *et al.* (2008) se centraron en investigar si la CI permite el desarrollo de la empresa como entidad flexible capaz de mantener la sensibilidad y la receptividad necesarias para adaptarse a nuevas situaciones que puedan presentarse.

Según estos autores, para hacer frente a la complejidad del entorno, el proyecto CI necesita encontrar el equilibrio entre control y flexibilidad, centralización y descentralización. De cara a conseguir este objetivo, los autores propusieron que las empresas fueran en primer lugar "*observadores sofisticados*", capaces de captar y utilizar las variaciones y matices sutiles no considerados por otros observadores. Weick y Sutcliffe (2001) se refirieron a este tipo de empresas como *High Reliability Organizations (HROs)*, organizaciones de alta fiabilidad, capaces de alimentar la diversidad fomentando la ampliación de las fronteras interdepartamentales para poner en discusión el conocimiento recibido y las prácticas establecidas. Por ejemplo, contar con empleados que no pertenecen al departamento de marketing como colaboradores de los profesionales de marketing en el proceso de definición, desarrollo y personalización del programa de comunicación integrada podría conllevar un más alto impacto del programa en la empresa que si este proceso estuviera a cargo exclusivamente del departamento de marketing.

Sin embargo, este tipo de prácticas parecen incompatibles con el sistema de planificación interfuncional planteado previamente por diversos autores (Schultz y Schultz, 1993; Duncan y Moriarty, 1997a, 1997b, 1997c, 1998), puesto que su papel no consiste en coordinar e implementar un proyecto de integración predeterminado, sino confrontarlo continuamente con ideas alternativas. Esta lógica sugiere que las empresas tengan que incrementar la diversidad,

cuantitativamente y cualitativamente, y emplear y dar voz a una variedad de profesiones y perspectivas e incluso, como sugiere Peters (1988, p. 106), *“tener personas que reciben una remuneración como incentivo para que sean turbulentas, para que desobedezcan a las reglas formales”*.

Para ilustrar mejor este tipo de organización, Christensen et al. (2008) presentaron como ejemplo el programa ‘Licencia para criticar’ del ayuntamiento de Copenhague, un ente público de 15.000 empleados. El ayuntamiento de Copenhague organizó un programa de valores corporativos al objeto de fomentar la coherencia en los mensajes y comportamientos de esta institución y a la vez desarrollar la calidad de sus servicios. Se trataba de un programa ambicioso, con el objetivo de alimentar una cultura abierta y autocrítica en la que los valores - respeto, igualdad, diálogo y confianza fueran sólo los primeros pasos para desarrollar una ciudad mejor. Si los valores, por sí mismo, no son importantes, éstos proveen a empleados y clientes una *“posición de discurso autorizado”* desde la que empleados y ciudadanos pueden desafiar las actitudes, decisiones y prácticas de la autoridad municipal. Los directivos del programa son plenamente conscientes de que este enfoque para la integración presupone un alto nivel de apertura, reciprocidad y confianza que permiten que la información fluya libremente en la empresa.

La sensibilidad y apertura de toda la empresa a varios tipos de *inputs* de empleados y clientes presuponen intercambios horizontales y verticales sofisticados, es decir, intercambios que son más ricos y que permiten una mayor variedad con respecto a los simples procesos de coordinación presentes en la literatura de la CIM. Esto significa, por ejemplo, que las empresas, incluso cuando hay nuevos proyectos de integración en proceso de implementación, deben animar una amplia participación e intercambio de información acerca de debilidades y fuerzas del proyecto de integración en cuestión.

Christensen et al. (2008, p.437) indicaron que *“este tipo de práctica organizativa se aplica mejor en empresas con una estructura descentralizada”* que implica *“una distinta noción de control: el control centralizado no es sólo difícil y costoso de imponer cuando la complejidad es alta, sino puede ser incluso un oxímoron en las empresas que valoren la confianza y el compromiso recíprocos”*.

Cuando los miembros de la organización están sujetos a un rígido control vertical no se sienten animados a contribuir con nuevas ideas y sugerencias. Para estimular la participación, el compromiso y el intercambio de información es necesario que las empresas reemplacen el control exógeno o impuesto con formas de control endógenas y más orgánicas. En vez de apoyar la integración como solución organizativa válida para todo, estas formas de control promueven la formación de pequeñas unidades organizativas que son integradas internamente a través de una intensa comunicación, pero al mismo tiempo son capaces de operar autónomamente. En las empresas fundadas en este tipo de unidades, el control suele ser descentralizado y disperso.

Recordando el ejemplo del ayuntamiento de Copenhague, con el eslogan de *“Licencia a criticar”*, en este caso esta institución invitó explícitamente a empleados y ciudadanos a reflexionar acerca de los valores del ayuntamiento y

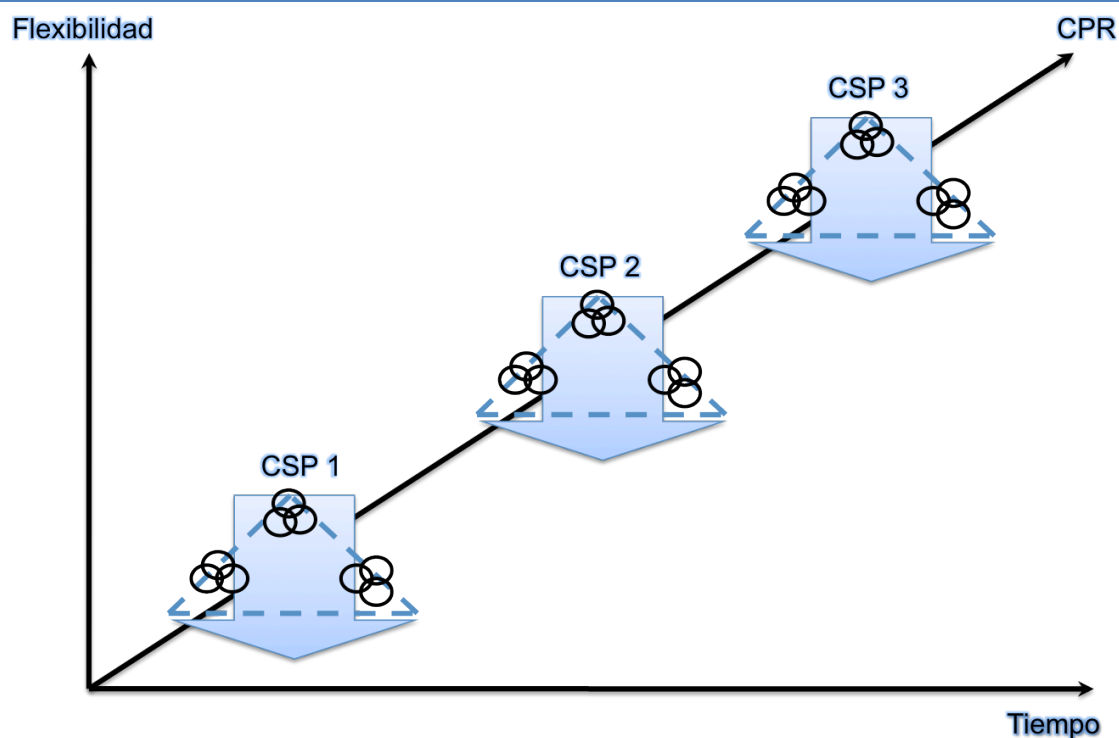
compararlos con las prácticas llevadas a cabo. De esta manera se consiguió que los empleados fueran observadores sofisticados especializados en analizar la diversidad del entorno y en utilizar los canales de comunicación horizontal y vertical para canalizar nuevas ideas. Según Christensen et al. (2008), estas habilidades no suelen aparecer en un programa de CIM basado en la noción de consistencia definida *a priori* y gestionada de manera *top-down*, por este motivo estos autores defendieron la necesidad de un equilibrio entre flexibilidad e integración:

“La integración flexible necesita una sensibilidad de toda la empresa a la diversidad en voz, prácticas y perspectivas y la habilidad de incorporar esta diversidad en la organización de la empresa” (Christensen et al., 2008, p. 438).

Según estos autores, los modelos existentes de integración no reflejan estas habilidades. Sin embargo, otros autores introdujeron conceptos que pueden ofrecer una solución para el equilibrio entre flexibilidad e integración. Por ejemplo, Van Riel (1995) introdujo el concepto de *Common Starting Points (CSP)*, puntos de partida comunes, *“valores centrales cuya función sirve de base para poner en marcha cualquier tipo de comunicación de una empresa. Establecer CSPs es particularmente útil para crear prioridades claras...”* (Van Riel, 1995). Leitch y Motion (1999) defendieron el sistema de integración de los CSP, pues no presupone coherencia entre los símbolos y mensajes desde la empresa, sino asume que éstos reflejan y soportan, en sentido más amplio, los valores que la empresa expone y a los que hace referencia. En definitiva, el enfoque orientado a los CSP invita a que las empresas garanticen la coherencia en las expresiones de valor permitiendo que dichas empresas sean más abiertas hacia nuevas ideas y que puedan moverse más rápidamente cuando sea necesario.

actividades principales de la empresa consisten en estimular la exploración de nuevas ideas y soluciones, tener unas normas de proceso comunes puede ser mucho más importantes que contar con CSP y CEP”.

Figura 1.13. Modelo de integración flexible de Christensen et al. (2008)



Fuente: elaboración propia a partir de Christensen et al. (2008)

Según estos autores, los CPR respetan los proyectos de integración vertical puestos en marcha por la organización, pero prevén que estos puedan evolucionar y cambiar a lo largo del tiempo. El punto crucial de este enfoque de integración flexible es que se centra en los procesos de construcción que habilitan distintas unidades de la empresa para coordinar voluntaria, consciente y coherentemente sus actividades de comunicación sin necesidad de constantes supervisiones e imposiciones de tipo centralizado.

El fundamento del **modelo de integración flexible** propuesto por estos autores es la intención de establecer procesos que difundan el espíritu y las aptitudes de coordinación e integración a lo largo de todos los órganos de la empresa, procesos que hacen que la centralización no sea necesaria, puesto que la organización cuenta con la capacidad de responder a los cambios del mercado y del entorno a tiempo y de manera eficaz.

Por un lado, el proyecto de comunicación integrada y la concentración de la función de comunicación es comprensible a la luz de la inmensa expansión del ámbito de acción de la comunicación corporativa, por otro lado es necesario equilibrar este deseo de regulación con la flexibilidad y receptividad. En la tabla

1.9 se resume el análisis de las diferencias entre los enfoques tradicionales de comunicación integrada y el de integración flexible propuesto por Christensen *et al.* (2008).

Tabla 1.9. Diferencias entre enfoques tradicionales de CIM y de integración flexible

	Enfoques tradicionales de Comunicación Integrada	Enfoque de Integración Flexible
Objetivo del marketing	Orientación al cliente	Orientación al cliente
Cuestión clave	Difusión de la identidad organizativa y pérdida del control de las marcas de la empresa	Incapacidad de percibir y responder a la complejidad del entorno
Objetivos	<i>Integración</i> , a través de la coordinación de mensajes hacia y desde la empresa <i>Interactividad</i> , a través de la gestión de la claridad, consistencia y coherencia	<i>Integración</i> , a través de la gestión de la diferenciación. <i>Receptividad organizativa</i> , a través de la reproducción de la complejidad del entorno
Soluciones Organizativas	Comunicación Horizontal Centralización Jerarquía Control Externo Reglamentación vertical <i>Top-Down</i> Vínculos estrechos Nexos fuertes <i>Common Starting Points</i> y <i>Common End Points</i>	Comunicación Horizontal Descentralización Redes Control Endógeno Grupos de trabajo semi-autónomos Vínculos estrechos y amplios Nexos débiles CSP y CEP+ <i>Common Process Rules</i> (CPR)

Fuente: Elaboración propia a partir de Christensen *et al.* (2008)

Las dos perspectivas de integración representadas en la tabla 1.9 mantienen la orientación al cliente como objetivo de marketing, si bien difieren en su cuestión-clave, sus objetivos de integración y sus soluciones organizativas. La integración flexible se centra en el problema de la incapacidad de las empresas de percibir y responder a la complejidad del entorno. Por consiguiente, donde los enfoques convencionales se centran en la habilidad de la empresa para coordinar y controlar los puntos de contacto para mantener la coherencia de la comunicación con todos los *stakeholders*, el enfoque de integración flexible ve en la integración una práctica que reconoce el valor de la diferenciación y la variedad.

Como hemos podido observar a lo largo de este capítulo, las primeras publicaciones sobre comunicación integrada se centraron en el mensaje o en el aspecto de las campañas individuales de la CI, ignorando o infravalorando sus

dimensiones organizacionales. Gradualmente los académicos empezaron a darse cuenta de que la integración representa una cuestión organizacional compleja que hay que abordar como tal (Eagle y Kitchen, 2000a). La cuestión es cómo implementar un programa de comunicación integrada a lo largo de los diferentes departamentos y profesiones, por ejemplo, tomando en consideración la dimensión organizativa de la integración. En su estudio, Christensen et al. (2008) presentaron la CI como una forma de organización de la empresa, puesto que ésta afecta directamente las estructuras y la cultura organizativas. Estos autores, por tanto, consideraron la CI como un ideal de comunicación que debe impregnar la práctica organizativa en sentido amplio.

1.3. Estudios sobre la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor

El análisis de la literatura académica sobre comunicación integrada pone claramente de manifiesto que la perspectiva dominante en este ámbito de estudio a lo largo de los años ha sido la de la organización (Hackley y Kitchen, 1998). En cambio, la perspectiva del consumidor ha sido tenida en cuenta por un número muy reducido de investigaciones (Hackley y Kitchen, 1998; Kliatchko, 2009a; Navarro-Bailón, Delgado-Ballester, Sicilia-Piñero, 2009a, 2009b; Šerić y Gil-Saura, 2011a, 2011b; Navarro-Bailón, 2012) que han abordado el problema a nivel exclusivamente teórico o, en el caso de la inclusión de aplicaciones empíricas, han adoptado el enfoque reducido de comunicación de marketing considerando, por tanto, la comunicación integrada como herramienta táctica de coordinación de herramientas promocionales.

En uno de los primeros artículos sobre comunicación integrada publicados en el *Journal of Advertising Research*, Duncan y Everett (1993) hicieron hincapié en la importancia de analizar la comunicación integrada desde el punto de vista del 'cliente', sin embargo en este caso el término 'cliente' se refería a las empresas a las que las agencias de comunicación prestaban sus servicios. En efecto, en los primeros años de desarrollo del concepto de integración, el contexto de las agencias de comunicación representó el *focus* principal de las investigaciones llevadas a cabo por diversos autores (Caywood et al., 1991; Beard, 1996; Schultz y Kitchen, 1997; Beard, 1997; Schultz y Kitchen, 1999; Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie y Padiseti, 1999; Gould, Lerman y Grein, 1999a, 1999b; Eagle y Kitchen, 2000a).

Algunos años más tarde, Hackley y Kitchen (1998) publicaron el trabajo '*IMC: a consumer psychological perspective*', orientado de una manera más explícita al análisis de la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor, en el que reconocieron las dificultades que conlleva evaluar programas de integración de la comunicación desde el punto de vista del consumidor, de ahí que haya dominado un enfoque más centrado en las organizaciones. Estos autores sugirieron que al objeto de analizar el impacto de la comunicación integrada sobre las percepciones y el comportamiento del consumidor sería necesario recurrir a algunos conceptos desarrollados en el ámbito de otras disciplinas, en particular en el campo de la psicología. Este trabajo hacía hincapié en la necesidad de adoptar los principios del *construccionismo social* para justificar la

raison d'être de la comunicación integrada en la psicología del consumidor a partir de dos enfoques:

- 1) El primer enfoque se centra en analizar si los consumidores construyen sus significados a nivel 'individual' a partir de un flujo de comunicaciones organizacionales recibidas a lo largo del tiempo;
- 2) El segundo consiste en comprender si los consumidores construyen los significados según su entorno social (y no a nivel individual) a partir de una comunicación creativa en particular que, por su base metafórica especialmente fuerte y eficaz para la construcción de un sentido de significado, consigue superar todas las demás fuentes de significado en relación al objeto en cuestión (la marca o la empresa).

Asimismo, Kliatchko (2009) enfatizó la centralidad del consumidor en los procesos de comunicación integrada, de ahí que reflexionara acerca de la necesidad de una comprensión más profunda de los mecanismos que se activan en el consumidor (y en otros públicos). Siguiendo esta premisa, este autor se centró en el análisis de las cuestiones éticas relacionadas con el papel del consumidor en las actividades de comunicación de marketing y, tras examinar las diferencias conceptuales entre *individualismo* y *personalismo*, sugirió la aplicación del enfoque *personalista* del consumidor en la comunicación integrada. En primer lugar, este trabajo hace hincapié en la necesidad de examinar la relación entre la comunicación integrada y la cuestión ética, a través de la aplicación de los principios desarrollados por otros autores en el ámbito del marketing (por ejemplo, las siete *perspectivas básicas* propuestas por Laczniak y Murphy, 2006). En segundo lugar, este autor describió el *personalismo* como la rama de la filosofía que enfatiza la dignidad y el valor intrínseco del ser humano, siendo su principio fundamental el de la afirmación de la persona evitando la reducción de la misma a un mero fenómeno económico (Gronbacher, 1998). Este enfoque se presenta aquí como el antítesis del *individualismo*, que pone énfasis en el individuo como *homo economicus*, es decir, racional, autónomo, centrado en sus propios intereses y competitivo (O'Boyle, 2003).

Siguiendo estas consideraciones, Kliatchko (2009) sugirió la perspectiva del *personalismo* como la más adecuada para el análisis de consumidor en este contexto, puesto que es coherente con los principios teóricos fundamentales de la comunicación integrada, por ejemplo con la descripción del contexto de la integración como "*respetuoso y no condescendiente, centrado en el diálogo y no en el monólogo, receptivo y no guiado por fórmulas*" (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1994, p. 13). Finalmente, propuso una adaptación del esquema de planificación de comunicación integrada propuesto por Schultz y Schultz (2004a, 2004b) con el objetivo de enfatizar la importancia de la visión *personalista* del consumidor.

A pesar de llevar a cabo una importante reflexión teórica, Hartley y Kitchen (1998) y Kliatchko (2009) no llevaron a cabo estudios empíricos susceptibles de aclarar los efectos de la integración en el consumidor o de facilitar una mejor comprensión sobre cómo la comunicación integrada funciona en la mente del consumidor.

Más recientemente, Šerić y Gil-Saura (2011a, 2011b, 2012, 2014) y Navarro-Bailón (2012) analizaron la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor a través de la realización de estudios empíricos *ad hoc*, aunque en ambos casos la comunicación integrada se considera como coordinación y coherencia entre herramientas de comunicación de marketing.

Šerić y Gil-Saura (2011a, 2011b) destacaron la importancia de explorar las percepciones que los consumidores tienen en relación con la comunicación integrada y realizaron un estudio empírico de tipo exploratorio en el ámbito del sector turístico (en concreto, en la industria hotelera) de Croacia desde la perspectiva de los directivos y de los clientes de 15 hoteles de lujo. Los resultados revelaron un alto nivel de integración percibido tanto por los directivos como por los clientes, aunque cabe destacar que en este trabajo las autoras se limitaron al análisis de la integración a nivel de comunicación de marketing, al adoptar la conceptualización y la escala de medida de comunicación integrada propuestas por Lee y Park (2007), que se describirá más detalladamente en el siguiente capítulo.

Navarro-Bailón (2012), por otro lado, analizó los efectos de la estrategia de comunicación integrada en términos de consecución de sinergias a través de una investigación de tipo experimental. Siguiendo los fundamentos teóricos del *Modelo de Probabilidad de Elaboración* (Petty y Cacioppo, 1986), una de las teorías de la psicología más utilizadas en la literatura de la comunicación de marketing, y la teoría de la Integración de la Información, la autora propuso que una campaña que utiliza mensajes coherentes a través de diferentes herramientas de comunicación sería más eficaz en la construcción de imagen de marca con respecto a una campaña que utiliza la estrategia de repetición del mensaje. Al objeto de testar esta hipótesis llevó a cabo un experimento en el que se compararon los efectos de la estrategia de repetición del mensaje (repitiendo el mismo mensaje dos veces) con los de la estrategia integrada (utilizando dos herramientas de comunicación de marketing, el patrocinio y la publicidad y cuyos mensajes habían sido “integrados” utilizando el criterio de la coherencia). Los resultados pusieron de manifiesto que la integración permite la consecución de mejores resultados a nivel de asociaciones de marca (en términos cuantitativos y cualitativos) y de favorabilidad de la actitud hacia la marca. En este trabajo se adoptó la definición de comunicación integrada como “consistencia estratégica” entre diferentes herramientas de comunicación de marketing, de ahí que, al igual que el estudio de Šerić y Gil-Saura (2011a, 2011b), se adoptó el enfoque reducido de integración de la comunicación. A pesar de esta circunstancia, este trabajo supone un avance importante en el conocimiento de los efectos de la integración en la mente del consumidor, respondiendo así a las recomendaciones de otros autores anteriormente mencionados (Hackley y Kitchen, 1998; Kliatchko, 2009a).

Se puede concluir que si bien son necesarios más trabajos empíricos en este ámbito de estudio desde la perspectiva empresarial, sin lugar a dudas esta necesidad es aún más pronunciada en el caso del análisis de la perspectiva del consumidor.

Recientemente, Schultz et al. (2014) enfatizaron la importancia de llevar a cabo más análisis empíricos y prácticos sobre la comunicación integrada y, además, concluyeron que la literatura de la comunicación integrada ha adoptado principalmente un enfoque centrado en las dinámicas internas de la organización desde la perspectiva de la empresa-cliente o de la agencia. Por consiguiente, estos autores sugirieron que ha llegado el momento de orientar la investigación hacia el consumidor planteando las cuestiones como:

¿En qué medida la comunicación integrada afecta o va a afectar al consumidor en términos de notoriedad o percepción de la marca e intención de compra?

¿El consumidor percibe algún tipo de beneficio derivado de la aplicación de la comunicación integrada?

La literatura sugiere que, al objeto de avanzar en este sentido, es preciso adoptar un enfoque interdisciplinar utilizando conceptos, teorías y técnicas de disciplinas como la psicología (Kliatchko, 2009a), la sociología (Hackley y Kitchen, 1998) e incluso la neurociencia (Ewing, 2009), que en su combinación con el marketing ha dado origen a una nueva disciplina conocida como *neuromarketing* y que está actualmente en pleno auge. Concretamente, Ewing (2009) elaboró una *research agenda* de la comunicación integrada en la que incluyó la necesidad de conocer mejor cómo los consumidores procesan los estímulos de marketing a nivel individual y en su conjunto y comprender el efecto del poder conferido por la tecnología a los consumidores sobre la evaluación y planificación de la comunicación.

1.4. Validez de la comunicación integrada como concepto teórico: críticas

De la revisión de la literatura realizada acerca de la comunicación integrada queda claro que este concepto ha atraído cada vez mayor interés por parte de los académicos, a la vez que el mismo se encuentra aún en fase de desarrollo teórico tras más de dos décadas desde la primera definición propuesta por Caywood et al. (1991). Sin embargo, el análisis de su evolución conceptual estaría incompleto si no examináramos también las perspectivas de los académicos que, especialmente en los orígenes del concepto, manifestaron sus reticencias respecto a la validez de la comunicación integrada como constructo teórico. De hecho, a la relativa madurez actual de la comunicación integrada, como teoría e incluso como disciplina, contribuyeron no sólo sus defensores, sino también sus detractores, pues ambas partes alimentan un debate conceptual muy valioso para la reflexión en torno a los fundamentos teóricos del constructo. De ahí que este apartado se centre en la revisión de las críticas más destacadas que han caracterizado sobre todo la primera parte de la evolución de la comunicación integrada a lo largo de la literatura.

En su trabajo titulado *“The inevitability of integrated communication”*, Schultz (1996) afirmó que la necesidad de integración no debe constituir un tema de debate porque carece de sentido, ya que según este autor la cuestión no reside en que los profesionales de marketing o publicidad tengan que integrar sus

programas de comunicación, pues esto en realidad no tiene importancia si partimos de la idea de que es el consumidor quien integra los mensajes de comunicación de marketing y publicidad. Es decir, la integración sólo depende del consumidor y tiene lugar incluso cuando los profesionales de marketing y de publicidad no la prevén. Así que, incluso cuando la empresa quiera enviar mensajes totalmente ‘descoordinados’ al mismo consumidor, este último los agregará e integrará utilizando algún patrón. Desafortunadamente el criterio que el consumidor elija utilizar puede implicar ajustar, ignorar y agregar los mensajes de alguna forma que los expertos de marketing y publicidad no habían ni siquiera planteado y que podrían llegar a afectar negativamente la empresa y la marca.

Con esta argumentación, Schultz (1996) defiende que la **integración es inevitable**, puesto que ocurre incluso cuando la empresa no la planifica, de ahí que las empresas tienen que esforzarse para gestionarla según sus necesidades y, en este contexto, los profesionales deben intentar comprender el proceso de integración y mejorar sus enfoques para maximizar la rentabilidad de la integración, que tiene lugar naturalmente.

Actualmente la relevancia de la comunicación integrada parece indiscutible sea a nivel académico o profesional, sin embargo durante la primera década de desarrollo teórico, algunos autores plantearon duras críticas acerca de su validez conceptual e incluso dudas sobre el hecho de que se tratara de un concepto ‘nuevo’. Por ejemplo, Spotts, Lambert y Joyce (1998) afirmaron que la CIM es sólo la redefinición de conceptos ya existentes en la disciplina del marketing, mientras que Hutton (1996) llegó a etiquetar la CIM como ‘vino nuevo en toneles antiguos’.

En los próximos sub-epígrafes destacaremos, en particular, las críticas presentadas por Cornelissen y Lock (2000) y Hutton (1996, 2010), por el impacto que tuvieron en la literatura y, finalmente, se presenta la cuestión de la compatibilidad de la integración con el auge de la especialización, en particular en el ámbito de la relación agencia-cliente.

1.4.1. La crítica de Cornelissen y Lock (2000): la comunicación integrada como moda de gestión

Cornelissen y Lock (2000) plantearon la crítica más notoria en la literatura sobre la CIM con su artículo titulado “*Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC*”, que provocó la reacción de numerosos defensores de la integración (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1992, 1993; Reich, 1998; Kitchen y Schultz, 2000; Reid, 2002; Schultz, 2003; Gould, 2004; Reid, 2005; Kliatchko, 2008, 2009b; Schultz, McDonald, Baines, 2012; Schultz et al., 2014). Su crítica consistió en considerar que la CIM no constituye un concepto teórico válido, sino una simple ‘moda de gestión’, que está destinada a cambiar con el tiempo y a ser sustituida por otra.

Al objeto de justificar su posición, estos autores presentaron cinco argumentos clave con los que critican la validez de la CIM como concepto teórico, las razones que llevan a adoptar este enfoque y su influencia en la literatura:

- 1) la falta de contenido y rigor académico como concepto teórico;

- 2) el uso de un enfoque simplista y prescriptivo, debido a la falta de fundamentos teóricos;
- 3) la racionalidad sólo aparente de los métodos utilizados;
- 4) el uso de la retórica para la difusión de su aplicación;
- 5) la influencia sólo transitoria y temporal en la literatura.

Según Cornelissen y Lock (2000), la CIM, al igual que otras ‘modas de gestión’, pasará por diferentes fases que culminan con su desaparición. En el mismo número del *Journal of Advertising Research* en el que estos autores lanzaron su dura crítica a la CIM, se publicó el artículo-respuesta con el que los mayores defensores de este concepto, Schultz y Kitchen (2000) presentaron una réplica detallada a las argumentaciones presentadas anteriormente. Estos autores expresaron su acuerdo en relación a la preocupación manifestada por Cornelissen y Lock por la debilidad de las bases teóricas del constructo CIM, si bien no compartían las argumentaciones presentadas y rechazaron la hipótesis según la cual la CIM sólo representa una moda de gestión temporal y contingente, argumentando que las carencias teóricas de la CIM se deben a que su historia y evolución académica es aún reciente.

1.4.2. La crítica de Hutton (1996): la perspectiva de las relaciones públicas

Hutton (1996) afirmó que la CIM no representaba una novedad, pues había sido aplicada por los buenos comunicadores de marketing desde hace décadas, e incluso siglos, y defendió que a nivel académico emergió ya en 1984, con el primer plan de estudios de CIM en el ámbito de la facultad de Relaciones Públicas de la Universidad de St. Thomas (Minnesota, EEUU). Con estas premisas, este autor criticó fuertemente que profesionales y académicos de la publicidad promovieran la CIM como concepto nuevo, en el que Hutton (1996) definió como “*un intento por parte de la industria de la publicidad de incrementar sus ingresos, a detrimento de otras disciplinas de comunicación, sin un fundamento conceptual legitimado*”.

Este autor presenta un análisis del debate teórico, destacando las características siguientes:

- 1) La participación de tres disciplinas con roles diferentes: la publicidad (en la parte ofensiva), las relaciones públicas (en la parte defensiva), y el marketing (en una postura relativamente neutral). Académicos y profesionales de las RRPP ven la CIM como uno de los productos derivado del “*imperialismo del marketing*” (Hutton, 1996, 2010), que lleva a asignar a la CIM una buena parte de las competencias relativas a las RRPP. Los profesionales de la publicidad parecen estar de acuerdo en que la CIM no sólo facilita la posibilidad de aprovechar una nueva fuente de ingresos, sino que es fundamental para la sobrevivencia de la publicidad tal y como la conocemos, en cuanto la fragmentación de los medios, las tecnologías de la información y la comunicación, las nuevas técnicas de segmentación

y el uso de las bases de datos. La industria de la publicidad necesita utilizar todos los medios a disposición, métodos y tecnología para encontrar las soluciones de comunicación (y no de publicidad) para los problemas y las oportunidades de comunicación de marketing.

- 2) La existencia de cuatro cuestiones clave: ¿cómo ha de llamarse el concepto/la disciplina? ¿qué debe abarcar?, ¿qué debe administrar? Y, ¿realmente constituye una nueva disciplina/nuevo concepto? Según Hutton (1996) el término ‘integrada’ es superfluo, puesto implica “*casi afirmar que la comunicación no integrada haya sido la norma en el pasado*” y que “*la reflexión teórica no debe centrarse en si debe haber CIM, puesto que, sea desde un punto de vista conceptual que profesional, la mayoría coincidiría en considerar que todos los elementos de la comunicación de marketing deben trabajar en unísono y que las empresas deben utilizar todos los medios adecuados de la comunicación*”. Sin embargo, según Hutton, “*el debate más significativo debe centrarse en la relación entre lo que debe ser definido Marketing Integrado (‘Integrated Marketing’, IM) y la Comunicación Integrada (Integrated Communication, IC)*”.

Según Hutton (1996), a nivel teórico, parece razonable y muy deseable ‘integrar’ todas las funciones de la empresa, sin embargo, en la mayor parte de las situaciones las funciones de comunicación de marketing deben ponerse en marcha bajo la autoridad organizativa del marketing y/o de la comunicación corporativa. Este autor considera que la disciplina del marketing parece evolucionar siguiendo los pasos de las relaciones públicas, centrándose cada vez más en el modelo de ‘comprensión recíproca’, bajo la etiqueta de marketing relacional y de la CIM.

Duncan (1993), por ejemplo, definió la CIM como “*el proceso que estratégicamente desarrolla y controla o influye en todos los mensajes utilizados para construir y fomentar las relaciones con los clientes y otros grupos de interés*”, que, según Hutton (1996), coincide con la definición de relaciones públicas. Plummer (1993) indicó que el objetivo de la publicidad es ‘controlar los mensajes’, mientras que el de las relaciones públicas es ‘gestionar el diálogo’ y el del marketing relacional es ‘interactuar con los públicos’. Asimismo, Kotler (1993) se ha referido a las relaciones públicas como ‘marketing total’, ‘megamarketing’ (Kotler, 1986) y ‘marketing genérico’ (Kotler, 1972), en el que este autor destaca tres niveles de ‘marketing’: (1) el marketing como concepto relacionado con la comercialización, que tiene que ver con compradores, vendedores y productos económicos, en los que el centro son las transacciones de mercado; (2) el marketing que se distingue por las transacciones organizativas, que no necesariamente requiere un pago y es aplicado por museos, universidades, iglesias y empresas; (3) el marketing que las empresas aplican para contactar con todos sus públicos, no sólo con el consumidor.

Según Hutton, la definición de ‘marketing genérico’ de Kotler (1972), la definición de marketing relacional de Plummer (1993), y la definición de CIM de Duncan (1993) coinciden y reflejan la definición de relaciones públicas, como ha sido aplicada por la mayor parte de las empresas durante décadas.

Asimismo, Wightman (1999) sugirió que la CIM representa sólo una excusa de las agencias de publicidad para derrotar o superar a las relaciones públicas, a causa de la reducción de los presupuestos destinados a comunicaciones masivas. En los primeros años de desarrollo de la CIM los académicos del área de la publicidad apoyaron el concepto, mientras que los de relaciones públicas lo rechazaron con fuerza (Miller y Rose, 1994), considerándolo como una forma de *imperialismo del marketing*, una invasión del territorio de las relaciones públicas porque esta disciplina en el paradigma de CIM se entiende como una función de gestión, mientras que la publicidad y otras formas de promoción se ven como parte integrante de la función de marketing. A pesar de esto, el estudio que Miller y Rose (1994) llevaron a cabo puso de manifiesto que los profesionales de ambas disciplinas apoyaban la CIM.

Como hemos comentado anteriormente, el debate sobre la comunicación integrada se originó en el ámbito de las relaciones públicas ya en los primeros años de desarrollo del concepto y las críticas al papel dominante del marketing fueron las más destacadas especialmente en la década de los noventa. Más recientemente, Smith (2013b) presentó un análisis de la relación entre CIM y relaciones públicas, en un artículo publicado en la *Public Relations Review* con el elocuente título ‘The public relations contribution to IMC: Deriving opportunities from threats and solidifying public relations’ future’. Por un lado, este autor reconoció que la CIM es un concepto prevalentemente de marketing y, por otro lado, afirmó que las relaciones públicas jugarían un papel cada vez más importante en el futuro, por su enfoque centrado en las relaciones con todos los *stakeholders*, reafirmando la importancia de utilizar la denominación ‘Comunicación Integrada’ para referirse al concepto. A diferencia de otras aportaciones del área de conocimiento de las relaciones públicas (Miller y Rose, 1994; Hutton, 1996; Hutton, 2010) a la literatura de la comunicación integrada, este trabajo se centró en el análisis de las oportunidades que la comunicación integrada brinda a esta disciplina, llegando a concluir que: “*para los académicos de las relaciones públicas ha llegado el momento de participar en el debate sobre la CIM, y no oponiéndose a su existencia, sino contribuyendo a su desarrollo*” (Smith, 2013b, p. 512). En esta misma línea, Smith y Place (2013) llevaron a cabo un estudio empírico analizando las percepciones de los profesionales de las relaciones públicas sobre la comunicación integrada y cuyos resultados sugirieron que la comunicación refuerza el papel de la función de las relaciones públicas en la organización.

1.4.3. Integración y especialización: ¿dos conceptos compatibles?

Gronstedt (1996) reveló una tendencia de las agencias de comunicación a ofrecer soluciones que correspondían al *know-how* de su especialización: aparentemente, ofrecen la solución más adecuada y eficaz para cada cliente, pero en realidad suele ofrecerse lo que las agencias saben hacer mejor. Según este autor, esta tendencia está cambiando lentamente, debido a que las características de la especialización no se concilian fácilmente con la integración.

Sin embargo, la promesa del *one sight, one sound* ha representado un enfoque particularmente popular entre las agencias de publicidad, puesto que éstas ven en la CIM una oportunidad para ofrecer un abanico de servicios más amplio a sus clientes. La mayoría de las agencias de publicidad pasaron por un periodo de actividad de frenética adquisición: compraron filiales de disciplinas específicas por todo el mundo y adquirieron agencias especializadas en marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas etc. con la idea de satisfacer todas las necesidades bajo el amplio paraguas de una única agencia.

Esta estrategia presentaba aspectos positivos y negativos. Si por un lado facilitaba la integración y coordinación de los programas de comunicación a nivel internacional (de fundamental importancia para empresas multinacionales), por otro lado, limitaba las posibilidades de centralizar el control del proceso de integración y el sacrificio en términos de 'pérdida de control directo', que es una de las barreras que limitan su aplicación. Schultz y Kitchen (1997, 1999) realizaron diversos estudios centrados en el análisis de la relación entre empresas-cliente y agencias revelando que, incluso cuando se aplicaba un enfoque integrado, las empresas se servían de una variedad de agencias, que en muchos casos ni se conocían ni tenían contacto entre ellas, y se reservaban la tarea de la coordinación para desempeñarla a nivel interno, al objeto de evitar la pérdida de control directo en el proceso.

Los factores del entorno que han llevado a una reconocida necesidad de un cambio en la práctica de la comunicación de marketing, como la des-masificación del mercado y la fragmentación de los medios, han sido documentados ampliamente en la literatura (Pilotta, Schultz, Drenik y Rist, 2004; Reid, 2005; Kitchen, Kim y Schultz, 2008; Kliatchko, 2009b; Laurie y Mortimer, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz et al., 2014) junto a las dificultades relacionadas con la cambiante naturaleza de los roles que cliente y agencia tienen que desempeñar y la especialización funcional de los profesionales de la comunicación de marketing, que han sido reconocidos como problemas para la aplicación de la CIM. Todos estos fenómenos han llevado a numerosos académicos a centrar su atención en la relación entre cliente y agencia (Kitchen, Schultz, Kim, Ha y Li, 2004).

Desde los orígenes del concepto de CIM, Caywood, et al. (1991) observaron que los directivos y profesionales de marketing ponían en discusión el compromiso y las capacidades de las agencias tradicionales de publicidad para desempeñar un papel de liderazgo en el desarrollo de programas de CIM y en la integración de las disciplinas de comunicación. Como resultado de este fenómeno, los directivos de comunicación en las empresas empezaron a ejercer un control cada vez mayor sobre el proceso de planificación de la comunicación para proveer coordinación e integración, en vez de confiar en las agencias.

Duncan y Moriarty (1998) identificaron la colaboración con agencias de comunicación que entienden y practican la CIM como un elemento crítico de la infraestructura, especialmente para las empresas que apuestan fuertemente por la comunicación de marketing. Las agencias también deben reconocer que

mantener los clientes es tan importante, si no más, como adquirir nuevos clientes.

Beard (1996) propone que las relaciones entre clientes y agencias pueden ser más productivas si los clientes son considerados como “*empleados parciales*” o participantes temporales en la producción del servicio, y no como meros consumidores pasivos.

Pero entonces, ¿cómo pueden las agencias externas apoyar la CIM?

Uno de los retos más grandes en la implementación de la CIM es conseguir que las agencias de comunicación externas la apoyen. La envergadura del fenómeno del *outsourcing*, es decir la externalización de gran parte de las funciones de comunicación a agencias especializadas, hace que las relaciones entre agencia y cliente representen un **factor crucial** para el éxito de la CIM (Taylor, 2010a; Laurie y Mortimer, 2011; Schultz et al., 2014).

La cuestión de la relación entre agencia y cliente en la aplicación de la CIM ha recibido gran atención por parte de los académicos (Beard, 1996; Gronstedt, 1996; Kitchen y Schultz, 1997; Sasser, Koslow y Riordan, 2007).

Gronstedt (1996) realizó un estudio en el ámbito de las teorías y métodos del *Total Quality Management (TQM)*, o de Gestión de la Calidad Total, en el área de las relaciones entre agencia y clientes. Los conceptos relacionados con el *TQM* como *just-in-time*, *kanban*, *codistribución etc.*, modificaron radicalmente la naturaleza de las relaciones entre proveedor y comprador. A pesar de que ciertos conceptos se centren principalmente en las relaciones entre proveedores de bienes y empresas manufactureras, el estudio de Gronstedt (1996) tuvo como objetivo conocer si el *TQM* fomenta las relaciones entre agencias y clientes y analizar la comunicación integrada en las empresas que aplicaban este enfoque.

El *TQM* puede definirse como “*un enfoque holístico para gestionar la organización del negocio en su conjunto de cara a asegurar la calidad a los ojos del cliente en cada etapa de la cadena de valores*” (Gronstedt, 1996), en el que las empresas y las funciones dentro de la empresa no se consideran como entidades diferentes que interactúan entre ellas. Según este enfoque, las empresas representan una serie de procesos interrelacionados desde los proveedores hasta los clientes finales. Aquí las empresas son sistemas abiertos, conectados hacia arriba con los proveedores y hacia abajo con los clientes. Por consiguiente, la tradicional negociación adversa con los proveedores es remplazada por estrechas relaciones de colaboración. Kanter (1994) describió este tipo de colaboración como una condición en la que ambas partes crean conjuntamente nuevos valores. Los defensores de la *TQM* argumentan que el número de proveedores debe ser limitado de cara a conseguir este tipo de relación de colaboración. Por ejemplo Deming (1986), gurú de la calidad, en el cuarto punto de su decálogo sugiere que las empresas deberían utilizar un único proveedor para cada producto, afirmando: “*Todavía necesito ver una empresa que tenga conocimientos suficientes para trabajar con un proveedor. No me digáis que tiene suficiente para trabajar con dos*” (Neave, 1990, p.313). Por ejemplo, cuando la empresa Xerox comenzó a aplicar el enfoque *TQM*, el número de sus proveedores pasó de 5.000 a 150.

Según Gronstedt (1996), la colaboración con un sólo proveedor reduce la variación en los bienes adquiridos, por lo que se desprende que contar con una única agencia de comunicación ayudará a reducir la variación de mensajes e imágenes, llevando a una comunicación más integrada y obteniendo como ventaja una comunicación más abierta entre agencia y cliente y el fomento de una cultura de *partnership*. La responsabilidad de crear esta relación de apertura y confianza con los proveedores recae principalmente en la empresa-cliente. Este enfoque es totalmente opuesto al que se observa en la industria de la comunicación y de la publicidad, donde las agencias se ponen en discusión cada vez que el cliente encuentra que los resultados no son satisfactorios. Según este autor, CIM y TQM comparten los mismos fundamentos teóricos de teoría del sistema y de optimización del conjunto a través de la sinergia. La literatura de marketing y de relaciones públicas pone de manifiesto que las organizaciones orientadas al TQM consiguen el éxito en particular a nivel de comunicación integrada (Cahalan, 1993; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

Gronstedt (1996) analizó la medida en que las empresas que implementan las teorías del TQM hacen que sus agencias de comunicación soporten mejor la CIM. Los resultados de este estudio revelaron que las empresas analizadas estaban implementando el mismo enfoque sea en las relaciones con su agencia de comunicación que en las que mantienen con sus proveedores. En concreto, se concluía que para que las agencias de comunicación externas apoyaran la coordinación e integración debían estar muy involucradas en todas las facetas de la planificación y ejecución de la comunicación. Además, los resultados indicaron que el personal de la agencia formaba parte de los equipos de comunicación integrada de la empresa y contaba con el poder de veto sobre cualquier decisión, aparecía en los organigramas de la empresa-cliente y todos los resultados de investigación eran compartidos con las agencias. Las agencias tenían el papel de *partners* o 'socios' de sus clientes en el sentido más literal de la palabra. En algunos casos, las empresas clientes del estudio ofrecían incluso formación al personal de sus agencias.

En conclusión, el compromiso recíproco a largo plazo entre cliente y agencia representa un elemento fundamental para la construcción de una colaboración de confianza. Por ejemplo, la empresa *Saturn* seleccionó su agencia de publicidad, adoptando el nombre de "*colaborador de comunicación*", 29 meses antes de que el primer coche saliera a la venta.

No obstante, incluso el uso de una única agencia de comunicación no está exento de problemas. Uno de ellos es que sólo algunas agencias cuentan con la posibilidad y capacidad de ofrecer un servicio de primera clase en todas las disciplinas. Otro problema es la percepción según la cual los clientes concentran distintos intereses de distintas empresas en mano de una agencia y de las mismas personas. En concreto, en los casos en que el personal-clave abandonara de repente la agencia, o que la agencia no pudiera proporcionar su servicio a tiempo por compromisos con otros clientes, o ésta aumentara drásticamente sus comisiones o incluso cerrara su actividad, el cliente representaría la parte más vulnerable. Todos estos miedos y reticencias son sin lugar a dudas legítimos, sin embargo, los sujetos entrevistados en el estudio de Gronstedt (1996)

manifestaban que trabajar con múltiples agencias representaba un seguro demasiado costoso contra estos riesgos. Otro argumento en contra del uso de una sola agencia es la percepción de que la competencia entre agencias las mantiene 'en su sitio', consiguiendo mayor eficiencia: sin embargo, los entrevistados consideraban que este fenómeno conlleva miedo, deshonestidad y una perspectiva de corto plazo.

La asignación de la CIM a una única agencia es particularmente difícil para empresas con diferentes líneas de producto. En este caso, Gronstedt (1996) propuso dos enfoques alternativos:

1) **Integración horizontal** (figura 1.14), cuando todas las unidades de negocio utilizan una única agencia para cada disciplina promocional (por ejemplo, una sola agencia de publicidad, una sola agencia de relaciones públicas y una agencia de promoción de ventas) al objeto de integrar cada medio de manera horizontal entre las unidades de negocio, no suele considerarse como CIM. La mayor parte de la literatura en el área se centra en la integración de los distintos canales de comunicación para un único producto, un único servicio o única marca.

2) **Integración vertical** (figura 1.15), cuando las unidades de negocio utilizan una agencia de CIM para que todas las disciplinas de comunicación puedan integrarse verticalmente dentro de la unidad de negocio. Este enfoque garantiza una mayor neutralidad de los medios por parte de la agencia, es decir la agencia ya no tiene incentivos que la lleven a privilegiar un método de comunicación con respecto a otro (por ejemplo, una agencia de publicidad tiende a preferir el uso de la publicidad al de la promoción de ventas o relaciones públicas).

Gronstedt (1996) destacó que, independientemente del modelo elegido, las empresas-cliente deben facilitar una atmósfera de apoyo para las diferentes agencias de cara a integrar su trabajo recíprocamente, pues en palabras del responsable de comunicación de *Saturn*:

“Mi trabajo es crear un entorno en que las agencias puedan compartir la información de manera natural. Al fin y al cabo es nuestro trabajo garantizar que la comunicación [entre agencias] tenga lugar”, (Gronstedt, 1996, p. 205).

En el primer modelo, donde cada unidad de negocio comparte la misma agencia para cada función promocional, las unidades de negocio son responsables de la integración del trabajo de las agencias. En el segundo modelo, donde cada unidad de negocio consolida todos los encargos de comunicación en una sola agencia, el departamento de comunicación corporativa es responsable de la coordinación de las agencias de las diferentes unidades de negocio.

Figura 1.14. Integración horizontal

	BU ₁	BU ₂	BU ₃	BU ₄	BU ₅
Publicidad	Única agencia de Publicidad				
Promoción de Ventas	Única agencia de Promoción de Ventas				
Relaciones Públicas	Única agencia de Relaciones Públicas				
Marketing Directo	Única agencia de Marketing Directo				

Nota: BU=business unit (unidad de negocio)

Fuente: Elaboración propia a partir de Gronstedt (1996)

Figura 1.15. Integración vertical

	BU ₁	BU ₂	BU ₃	BU ₄	BU ₅
Publicidad	Única agencia integrada	Única agencia integrada	Única agencia integrada	Única agencia integrada	Única agencia integrada
Promoción de Ventas					
Relaciones Públicas					
Marketing Directo					

Nota: BU=business unit (unidad de negocio)

Fuente: Elaboración propia a partir de Gronstedt (1996)

Las principales diferencias entre las relaciones tradicionales entre empresas-cliente y agencias y las que se establecen en un contexto de comunicación integrada se recogen en la tabla 1.10.

Tabla 1.10. Comparación entre la relación agencia-cliente tradicional y en un contexto de comunicación integrada

Relación tradicional entre agencia y cliente	Relación entre agencia y cliente en contexto de CIM
Relación 'Arm lenght', donde las agencias luchan por encargos a corto plazo.	Relación 'Arms around', donde agencias y cliente forjan relaciones a largo plazo.
Las agencias perciben a los clientes como 'cuentas' (<i>accounts</i>)	Las agencias consideran a los clientes como 'socios' (<i>partners</i>)
Competencia entre las agencias del cliente	Colaboración entre las agencias del cliente
Las agencias son responsables de los resultados	Cliente y agencias comparten la responsabilidad sobre los resultados
Las agencias trabajan independientemente del cliente	Las agencias y el cliente trabajan juntos en equipo; ambos se encuentran en la misma red, las agencias participan en encuentros con representantes comerciales, e incluso participan en la formación de los empleados del cliente
Las agencias proponen sugerencias y el cliente toma decisiones	El cliente y sus agencias toman decisiones conjuntamente llegando al consenso
El miedo de las agencias de perder cuentas lleva a especulación y deshonestidad	Hay un ambiente de apertura y confianza entre el cliente y sus agencias
Las agencias están sesgadas hacia ciertas herramientas promocionales	Las agencias son neutrales hacia los medios
Los marcos temporales de las agencias son de corto plazo	Las agencias están comprometidas con los resultados del cliente en el largo plazo
Las agencias se centran en su <i>bottom line</i>	Las agencias se centran en la <i>bottom line</i> del cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de Gronstedt (1996)

1.5. Conclusiones

En este capítulo se ha llevado a cabo la revisión de la literatura relativa a las definiciones de comunicación integrada propuestas por diferentes autores a lo largo de más de veinte años de historia académica de este concepto y se presentan las principales cuestiones que han protagonizado el debate teórico que aún hoy en día sigue abierto (Schultz et al., 2014).

En concreto, el análisis conceptual llevado a cabo en este capítulo ha abordado las siguientes cuestiones:

- **Análisis sistemático de la evolución conceptual de la comunicación integrada:** se ha aplicado un enfoque de tipo bibliométrico que ha permitido identificar las temáticas más destacadas relacionadas con la investigación en comunicación integrada desde sus orígenes en 1991 hasta el año 2012. Este análisis ha representado una contribución académica sustancial, pues los trabajos de estas características realizados hasta la actualidad han adoptado un enfoque cualitativo y, a menudo, muy subjetivo. Los resultados de este análisis nos han llevado a comprender

mejor la evolución de la investigación en comunicación integrada, a delinear sus tendencias actuales y pronosticar el camino que va a seguir en el futuro.

- **Análisis y clasificación de las definiciones más destacadas del concepto de comunicación integrada:** se ha llevado a cabo un análisis detallado de las definiciones más destacadas de la comunicación integrada propuestas hasta la actualidad por diferentes autores. Este análisis nos ha llevado a concluir que este constructo, a pesar de ser relativamente nuevo y contar con una historia académica limitada, ha evolucionado pasando de ser definido como herramienta táctica cuya acción se limita al ámbito de la comunicación de marketing a ser presentado como una estrategia fundamental que debe impregnar todos los departamentos y funciones de la empresa. La clasificación de las definiciones propuestas por la literatura nos ha llevado a la identificación de tres enfoques: comunicación de marketing, marketing y corporativo y organizacional. La última categoría representa la perspectiva más amplia y reciente en la que numerosos autores han cuestionado incluso su denominación original (CIM) optando por denominaciones que no incluyen el término 'marketing'. En definitiva, el enfoque corporativo y organizacional es el que representa mejor la acepción actual del concepto de integración y es además la perspectiva adoptada en esta tesis doctoral.
- **Revisión de los modelos teóricos de integración con mayor impacto en la literatura:** se han presentado los cuatro modelos teóricos que han representado el marco teórico de numerosos estudios publicados en la literatura. En particular, los modelos de Duncan y Moriarty (1998) y Schultz y Schultz (1998) han representado un momento de ruptura con las conceptualizaciones publicadas previamente, puesto que abrieron el camino a un concepto de integración más corporativo y que involucra la organización en su totalidad. Además, se analizaron los modelos propuestos por Kliatchko (2008) y Christensen et al. (2008) que representan dos aportaciones fundamentales en el ámbito de la comunicación integrada corporativa, pues refuerzan explícitamente la importancia de dos aspectos-clave: la orientación a todos los *stakeholders* y la alineación organizacional. Cabe recordar que en este capítulo nos hemos ocupado exclusivamente de la revisión de los modelos teóricos relacionados con el funcionamiento de la integración de la comunicación *per se* y no de su relación con otras variables (este aspecto será abordado en el capítulo 3).
- **Examen de los estudios sobre comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor:** a través del análisis de la literatura relativa a la comunicación integrada se puede concluir que la mayor parte de las publicaciones adoptaron la perspectiva de las organizaciones, siendo las investigaciones, especialmente las de naturaleza empírica, que han analizado la perspectiva del consumidor son muy escasas. A lo largo de la literatura, los académicos han enfatizado la necesidad de examinar las percepciones de los consumidores y el funcionamiento de la integración

de la comunicación en la mente del consumidor a través de enfoques interdisciplinarios, aunque también hicieron hincapié en las dificultades que derivan de la realización de estudios empíricos sobre la comunicación integrada desde la perspectiva del consumidor.

- **Análisis del debate teórico acerca de la validez del concepto de comunicación integrada:** la parte final de este capítulo ha abordado el debate teórico sobre la validez del constructo CIM, recordando en particular dos de las críticas más citadas en la literatura (incluso en las publicaciones más recientes). En primer lugar, se ha presentado la crítica realizada por Cornelissen y Lock (2000), que etiquetó la CIM de “*moda de gestión*”. En segundo lugar, se ha presentado la crítica postulada por Hutton (1996) que refleja la continua disputa entre el marketing y las relaciones públicas, pues en este caso la CIM se ve como una forma del “*imperialismo del marketing*”. Finalmente, se aborda uno de los aspectos que han despertado mayor interés a nivel académico y mayor preocupación a nivel profesional: el balance entre integración y especialización, en particular sus consecuencias para las relaciones entre clientes y agencias externas de comunicación.

En conclusión, podemos afirmar que el debate conceptual sigue y seguirá abierto en el futuro más próximo, no sólo por la relativa juventud del constructo, sino sobre todo por su complejidad que hace que alcanzar un consenso alrededor de sus fundamentos teóricos resulte especialmente difícil. A pesar de estas dificultades, podemos concluir también que la literatura más reciente indica que la base teórica de la CIC es cada vez más robusta, gracias al número creciente de investigaciones realizadas en este ámbito.

Capítulo 2

La medición de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC)

En este capítulo se abordarán dos aspectos clave que la literatura nos ha llevado a considerar como determinantes para el desarrollo teórico y la aplicación práctica de la comunicación integrada: el problema de la medición y la multidimensionalidad del constructo.

La primera parte del capítulo profundiza en la importancia de la medición de la comunicación integrada y presenta un análisis detallado de las herramientas de medida propuestas hasta la fecha con mayor impacto en la literatura.

En la segunda parte de este capítulo se presenta la revisión de la literatura relativa a la multidimensionalidad del constructo a través del análisis de las dimensiones identificadas por diferentes autores. Además, se analizan algunos aspectos metodológicos clave de las herramientas de medida existentes al objeto de hallar información relevante para la realización de las siguientes fases de la investigación y la consecución de uno de los objetivos principales de esta tesis doctoral: el desarrollo y la validación de una nueva escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

El contenido de este capítulo, por tanto, se divide en tres partes:

-
5. Presentación del problema de la medición de la comunicación integrada y revisión de las escalas de medida con mayor impacto en la literatura
 6. Análisis de la multidimensionalidad del constructo CIC y revisión de las dimensiones identificadas en estudios previos y de los aspectos metodológicos básicos de las escalas existentes
 7. Conclusiones.
-

2.1. El problema de la medición de la comunicación integrada

Como ya se ha mencionado en la introducción y en el capítulo 1 de este trabajo, a pesar de que el concepto de comunicación integrada cuenta con el respaldo de más de dos décadas de intenso debate científico, incluso en los trabajos más recientes se hace referencia a la CIM o CIC como conceptos “*emergentes*” (Cook, 2004; Kliatchko, 2009b; Mulhern, 2009; Schultz y Patti, 2009; Kitchen y Burgmann, 2010; Laurie y Mortimer, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Gruber, 2012; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2012; Schultz, Kim y Kang, 2014) que aún precisan de un “*mayor desarrollo teórico*” (Moriarty y Schultz, 2012; Gruber, Schultz y Crandall, 2013; Schultz, Kim y Kang, 2014).

Esta falta de desarrollo teórico no sólo ha alimentado fuertes críticas que han cuestionado la validez conceptual de la comunicación integrada que ha llegado a ser definida por algunos autores como una “*moda de gestión*” sin rigor académico (Cornelissen y Lock, 2000), sino que, además, muchos autores han afirmado que la ausencia de una definición universalmente aceptada ha representado una barrera determinante para la realización de investigaciones empíricas susceptibles de analizar y evaluar el efecto de CIM o CIC en los resultados (en particular, los resultados económico-financieros y relativos al valor de marca) alcanzados por las organizaciones (Smith, 1996; Spotts, Lambert y Joyce, 1998; Zahay, Peltier, Schultz y Griffin, 2004; Kliatchko 2008 y 2009a; Taylor, 2010a; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz, Patti y Kitchen, 2013; Zahay, Peltier, Krishen y Schultz, 2014).

En efecto, desde los orígenes del concepto e incluso en las publicaciones más recientes, numerosos autores han hecho hincapié en la existencia de un número aun relativamente escaso de investigaciones empíricas (Eagle y Kitchen, 2000a; McGrath, 2005b; Dewhirst y Davis, 2005; Lee y Park, 2007; Hall y Wickham, 2008; Kliatchko, 2008 y 2009; Taylor, 2010a, 2010b; Reinold y Tropp, 2012; Einwiller y Boenigk, 2012; Gruber, Schultz y Crandall, 2013; Shin, 2013; Schultz, Kim y Kang, 2014), enfatizando la necesidad de mayores esfuerzos en este sentido (Ewing, 2009; Taylor, 2010a; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2012, 2013, 2014a, 2014b; Schultz et al., 2014; Zahay et al., 2014). Por ejemplo, Reinold y Tropp (2012), en su artículo titulado “*Integrated Marketing Communications: How can we measure its effectiveness?*”, llevan a cabo un análisis detallado del problema de la medición de la integración que les lleva a concluir que en la actualidad no existe una herramienta susceptible de medir la comunicación integrada a nivel corporativo y organizacional, siguiendo las definiciones más recientes.

Además, Kitchen y Burgmann (2010) sugirieron que “*la mayor parte de las investigaciones empíricas han sido realizadas en el sector de las agencias de publicidad y relaciones públicas o de empresas situadas en Estados Unidos, con una clara tendencia hacia metodologías de naturaleza cuantitativa*” y que “*los estudios llevados a cabo desde la perspectiva de la empresa en ámbito europeo son aún muy escasos*”.

Con estas premisas de partida, se puede afirmar que la literatura indica la existencia de un círculo vicioso según el cual la ausencia de fundamentos teóricos sólidos limita la realización de las investigaciones empíricas que, a su vez, son imprescindibles en el proceso de construcción de unas bases teóricas sólidas del concepto. Por otro lado, la ausencia de consenso acerca de su delimitación conceptual y, en particular, de las dimensiones del concepto ha impedido su completa implementación, ya sea en el ámbito académico (Eagle, Kitchen y Bulmer, 2007; Naik, 2007; Kerr y Patti, 2013; Zahay et al., 2014) o en el ámbito profesional (Gould, Grein y Lerman, 1999; Hall y Wickham, 2008; Kitchen, Kim y Schultz, 2008; Ewing, 2009; Laurie y Mortimer, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz et al., 2014; Malthouse y Schultz, 2014).

A pesar de estas dificultades, incluso en los inicios del debate académico del concepto, algunos estudios empíricos llegaron a determinar el grado de aplicación de la comunicación integrada. En el trabajo seminal de Caywood et al. (1991), por ejemplo, se llegó a afirmar que un 67% de las empresas analizadas adoptaban programas de integración de la comunicación, mientras que el estudio de Phelps et al. (1996) indicó que un 76% de los profesionales encuestados aplicaba estrategias de comunicación integrada. Por otro lado, Duncan y Everett (1993) y Percy, Rossiter y Elliot (2001) fueron más conservadores en su estimación y afirmaron que sólo una parte minoritaria de las empresas analizadas aplicaba la CIM, a pesar de que la integración fuera percibida ya entonces como concepto válido e *in crescendo*.

Estos estudios representan sólo algunos ejemplos de la heterogeneidad que caracteriza los resultados obtenidos por las investigaciones empíricas relativas a la comunicación integrada. Independientemente de su tasa de aplicación, la comunicación integrada representa un fenómeno que cuenta con un nivel de aceptación cada vez más elevado (Kitchen, Han y Schultz, 2004; Kliatchko, 2008 y 2009; Kitchen y Burgmann, 2010; Moriarty y Schultz, 2012; Kitchen y Tourky, 2012; Gruber et al., 2013; Schultz et al., 2014). Sin embargo, la utilización de definiciones y escalas dispares ha llevado a la obtención de resultados contradictorios y, a menudo, inconcluyentes (Caywood, et al., 1991; Duncan y Everett, 1993; Phelps, Plumley, y Johnson 1994; Kitchen y Schultz, 1997; Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie, y Padiseti, 1999; Gould, Lerman y Grein, 1999a, 1999b; Eagle y Kitchen, 2000a; Grove, Carlson y Dorsh, 2002; Gurau, 2008).

Por tanto, se puede afirmar que una cuestión clave susceptible de explicar la obtención de resultados contradictorios reside en la falta de medidas válidas y fiables de la comunicación integrada cuyo desarrollo ha sido fuertemente limitado por la falta de consenso sobre sus bases teóricas.

Pickton y Hartley (1998) hicieron hincapié en la importancia del problema de la medición de la CIM y de su efectividad en términos de resultados. Estos autores analizaron el constructo desde una perspectiva multidimensional como premisa para la elaboración de una herramienta de medida de la integración como proceso. Ewing (2009) sugirió que la elaboración de herramientas de medida de la integración (que, en inglés, describe como “*not a journey for the faint-hearted*”) requiere un gran esfuerzo por parte de los investigadores y sigue representando

uno de los mayores desafíos, pues la ausencia de escalas de medida robustas constituye una barrera que impide que los investigadores puedan demostrar el efecto que la integración ejerce sobre la rentabilidad y los resultados de las empresas (Taylor, 2010a).

En un editorial publicado en la revista *International Journal of Advertising* con el título de “*Integrated Marketing Communications in 2010 and beyond*”, Taylor (2010a) animó a los académicos a dedicar mayores esfuerzos de investigación a la realización de estudios empíricos sobre la CIM, que “*es más relevante que nunca en el entorno actual*” (Taylor, 2010a), y enfatizó especialmente la necesidad de enfocar la investigación académica en la medida de los efectos positivos de la aplicación de la integración. Esta posición fue reiterada en la misma revista y por el mismo autor en otro editorial del mismo año titulado “*Measuring return on investment from advertising: ‘holy grail’ or necessary tool?*” en el que se hizo hincapié en que “*la investigación centrada en la medida de la performance de la CIM es aún muy escasa*” (Taylor, 2010b).

Como ya se ha mencionado en el capítulo 1, la relevancia de la medición del efecto de la comunicación integrada en los resultados de las empresas ha sido enfatizada no sólo en el ámbito académico, sino también en el contexto profesional. Por ejemplo, cabe destacar que la *Association of National Advertisers* (ANA) ha realizado ya cuatro estudios (en 2003, 2006, 2008 y 2011) a través de una encuesta a directivos de las empresas asociadas, orientados al análisis de la relevancia de la integración de la comunicación y su impacto en la *performance* de estas empresas, y a la identificación de las barreras que los profesionales encuentran en su aplicación. Los resultados más recientes obtenidos por la ANA llevaron a considerar que en la última década la comunicación integrada, en particular a nivel corporativo y organizacional, representa un enfoque cada vez más relevante y que existe una tendencia creciente de su aplicación en las empresas de diferentes sectores. Sin embargo, Bob Liodice (presidente de la ANA), en un artículo publicado en la revista *Advertising Age*, manifestó su preocupación en relación con la medición de la comunicación integrada al evaluar los resultados obtenidos a través de su aplicación. Puso de manifiesto que los resultados del estudio llevado a cabo en 2008 indicaron por un lado que el 74% de las empresas encuestadas utilizan el enfoque integrado y, por otro lado, que sólo el 25% de éstas califican de “excelente” o “muy buena” la calidad de los resultados obtenidos, destacando, entre las barreras que dificultan la integración, la ausencia de un procedimiento de medida común.

Este aspecto es crucial, pues, tal y como han enfatizado diversos autores (Schultz, 1994; Thorson y Moore, 1996; Schultz, 2003; Gould, 2004; Schultz y Schultz, 2004a, 2005; Kitchen, 2005; McGrath, 2005a; Kitchen, 2010; Laurie y Mortimer, 2011; Schultz, 2011; Shimp y Andrews, 2013; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2013), al objeto de alcanzar un *corpus* teórico más consistente y robusto, es preciso reducir el *gap* que existe entre las perspectivas académica y profesional, a través de un diálogo entre sendas esferas (Laurie y Mortimer, 2011). Por ejemplo, Gould (2004) sugirió que al objeto de entender la CIM desde una perspectiva teórica, es necesario observar sus distintas aplicaciones e identificar las diferentes prácticas de integración intentando derivar un enfoque más multidimensional e

ir hacia una perspectiva teórica más global. En su trabajo, este autor aplicó la teoría del post-estructuralismo, que considera que las perspectivas sobre los fenómenos se construyen dependiendo de su aplicación práctica y de situaciones determinadas (Holt, 1997), de ahí que las teorías son contingentes e inestables por definición. Adoptando esta perspectiva, Gould (2004) afirmó que la CIM ha supuesto numerosos cambios en la gestión y el estudio de la comunicación de marketing y ha impulsado un ‘diálogo’ entre publicidad y comunicación. Siguiendo estas consideraciones, Gould (2004) sugirió la utilización de dos enfoques complementarios para la definición de la CIM como:

- 1) *“un conjunto de prácticas y discursos utilizados en comunicación de marketing, estudiados por investigadores académicos e impartidos a muchos estudiantes por sus profesores”;*
- 2) *“tema que podemos situar entre otros conceptos, siendo su funcionamiento y su efectividad objeto de análisis teórico”.*

El modelo del ciclo de vida de la CIM, propuesto por Schultz y Schultz (1998) y descrito en el capítulo 1, ilustra la utilidad de la perspectiva post-estructural, puesto que la modelización conceptual propuesta por estos autores derivó de los resultados obtenidos a través del análisis de la aplicación de la CIM en el contexto profesional.

Sin lugar a dudas, el dominio de la comunicación integrada está repleto de prácticas contingentes, pero esta heterogeneidad no debe constituir necesariamente un aspecto negativo y, a pesar de que existan diferencias entre las perspectivas de los diferentes profesionales (Swain, 2004), la CIM lleva años gozando de cierta popularidad (Kitchen et al., 2004; Schultz et al., 2014) y de una difusión global (Kitchen y Schultz, 1999; Kim et al., 2004; Kliatchko, 2008).

Asimismo, Kliatchko (2008) incluyó la efectividad y la medida de los resultados entre los 4 pilares de su modelo conceptual de CIM, argumentando que la cuestión de la medida ha sido, sigue y seguirá siendo una de las más relevantes temáticas de investigación y de debate sea en el ámbito académico o en el profesional.

La revisión de la literatura revela que varios autores han dedicado su investigación al desarrollo de nuevas herramientas de medida de la integración de la comunicación. Por tanto, en los siguientes epígrafes se describirán las escalas que consideramos más relevantes por haber tenido un mayor impacto en las aplicaciones empíricas llevadas a cabo en los estudios publicados a lo largo evolución del concepto.

2.1.1. La escala de Phelps y Johnson (1996)

Phelps y Johnson (1996) realizaron uno de los primeros estudios centrados en resolver el problema de la medición de la comunicación integrada. En concreto, estos autores elaboraron una escala de medida utilizando el trabajo de Nowak y Phelps (1994) como marco teórico para su desarrollo, según el cual la CIM es un constructo multidimensional compuesto por las **3 dimensiones** siguientes:

1) **Perspectiva de ‘una sola voz’ (one voice):** según esta dimensión la integración implica mantener la claridad y coherencia de imagen, posición y mensaje a través de todas las herramientas de comunicación de marketing. Por tanto, una estrategia común tiene que unificar la actividad de las relaciones públicas, de la publicidad, de la promoción de ventas, etc. para que la empresa u organización tenga una “voz” y una imagen unívocas (“one voice, one sight”).

2) **Comunicaciones integradas:** esta dimensión refleja la convicción según la cual la publicidad de la marca, las promociones de venta, las relaciones públicas etc., no se excluyen mutuamente e incorporan elementos de cada disciplina del *communication mix* al objeto de maximizar las fortalezas que caracteriza cada herramienta y a minimizar sus debilidades.

3) **Campañas de comunicación de marketing coordinadas:** esta dimensión asocia la integración con la coordinación, puesto que, según Nowak y Phelps (1994) las diferentes disciplinas no tienen que trabajar necesariamente bajo un único posicionamiento de marca, pues las empresas suelen adoptar múltiples posicionamientos para dirigirse a múltiples públicos objetivo. En efecto, es importante recordar que estos autores adoptaron un enfoque reducido de la CIM que limita su radio de acción a la función de comunicación de marketing: “*la CIM significa coordinar las disciplinas de comunicación de marketing o instituir los pasos que dan como resultado una mejor coordinación entre funciones y/o agencias*” (Nowak y Phelps, 1994).

En la elaboración de su escala (véase tabla 2.1), Phelps y Johnson (1996) aplicaron una estrategia multi-ítem al objeto de medir cada una de las dimensiones descritas anteriormente, dedicando 4 ítems a la medición de las dimensiones *one voice* y comunicaciones integradas. Dichos ítems están relacionados con la valoración de la coherencia y claridad de los mensajes (ítem 1, ‘un único mensaje’), con la existencia de una estrategia común que unifique la actividad de todas las herramientas de marketing (ítem 2, ‘estrategia común’), con el mantenimiento de una imagen coherente a través de las relaciones públicas (ítem 3, ‘comportamiento e imagen de RRPP’) y con la publicidad (ítem 4, ‘comportamiento e imagen de publicidad’). Al objeto de medir la tercera dimensión, ‘campañas de comunicación de marketing coordinadas’, los autores introdujeron 2 ítems (el ítem 5, ‘objetivos comunes’, y el ítem 9, ‘públicos-objetivo’) y una pregunta cualitativa para la valoración de la tipología de público objetivo. Cabe recordar que las tres dimensiones identificadas por Nowak y Phelps (1994) derivaron de un análisis de experiencias de profesionales de la comunicación de marketing para la exploración del significado subyacente a la CIM. Para una mayor exhaustividad, además de los 7 ítems descritos anteriormente, Phelps y Johnson (1996) incluyeron 14 ítems al objeto de despejar y medir nuevas dimensiones de la CIM, al tiempo que añadieron una pregunta de elección múltiple para que los encuestados seleccionaran entre las 5 alternativas propuestas la que mejor describiera el público objetivo de su empresa. A través de un análisis factorial exploratorio, emergieron las cinco dimensiones que subyacen al constructo CIM que se presentan a continuación en orden de representatividad:

- 1) Marketing directo;
- 2) *One voice* (una única voz);
- 3) Campañas de comunicación de marketing coordinadas;
- 4) Responsabilidades aumentadas;
- 5) Objetivos relacionados con la respuesta.

Tabla 2.1. La escala de Phelps y Johnson (1996)

Ítems
1. Un único mensaje (<i>‘One message’</i>). La publicidad y las promociones de venta de nuestra empresa presentan el mismo mensaje claro y coherente a nuestros públicos-objetivo.
2. Estrategia común. Desde el desarrollo de una nueva campaña, nuestra empresa selecciona una estrategia común que une nuestra publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.
3. Comportamiento e imagen de RRPP. Nuestras relaciones públicas ejercen influencia tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.
4. Comportamiento e imagen de Publicidad. Nuestra publicidad ejerce influencia tanto en las compras del consumidor como en la percepción de nuestra empresa.
5. Objetivos comunes. Nuestra publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas tienen cada una unos objetivos independientes. ^a
6. Objetivo de venta. Aumentar las ventas es un objetivo extremadamente importante de nuestros mensajes de comunicación de marketing.
7. Objetivo de notoriedad. Mejorar el conocimiento que el cliente tiene de nuestros productos o servicios es un objetivo extremadamente importante de nuestro mensaje de comunicación de marketing.
8. Recortar costes. <i>Recortar los costes de nuestra publicidad, relaciones públicas y promociones de venta es un objetivo extremadamente importante en nuestro programa de comunicación de marketing.*</i>
9. Públicos-objetivo. Cada uno de nuestros públicos-objetivo para los mensajes de marketing es limitado, específico y bien definido.
10. Respuesta directa. El marketing de respuesta directa es una parte importante de nuestra empresa.
11. Bases de datos. El uso de bases de datos con información acerca de los perfiles de cliente es una parte vital de nuestro programa de comunicación de marketing.
12. Mail directo. El mail directo es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.
13. Números ‘800’. El uso de números telefónicos gratuitos es una parte vital del programa de comunicación de marketing de nuestra empresa.
14. Relaciones Públicas diferenciadas. <i>Las personas que trabajan en el ámbito de las relaciones públicas que tienen que ver con el marketing son distintas a los que trabajan en las relaciones públicas corporativas.*</i>
15. Responsabilidad de entrada. <i>Nuestra empresa da a sus trabajadores recién incorporados importantes responsabilidades de decisión.*</i>
16. Más responsabilidad de RRPP. A las relaciones públicas se les da mayor prioridad en nuestra empresa.
17. Más responsabilidad de la publicidad. A la publicidad se le da mayor prioridad en nuestra empresa.

18. Más responsabilidad de la promoción. A la promoción se le da mayor prioridad en nuestra empresa.

19. Venta personal. A la venta personal se le da mayor prioridad en nuestra empresa.*

20. Política Cambiada. En relación con los aspectos descritos en los 19 ítems anteriores, nuestra empresa ha cambiado muy poco en los últimos 5 años.*

(Pregunta cualitativa):

“¿De las siguientes proposiciones cuál es la que mejor describe el público o públicos-objetivo que tu empresa quiere alcanzar con su comunicación de marketing?”

- Un público amplio.
- Un público muy bien definido.
- Muchos públicos generales.
- Muchos públicos muy bien definidos.
- Otros.

Fuente: Phelps y Johnson (1996)

Notas:^a Codificación inversa; * Eliminado tras la validación de la escala.

Por un lado, cabe destacar la relevancia del marketing directo como dimensión de la CIM, que refleja la amplificación de su utilización en los años noventa por parte de las empresas, acompañada de un uso cada vez más intensivo de las bases de datos. Estos fenómenos interrelacionados representan aspectos fuertemente ligados al desarrollo de la CIM, pues impulsaron el interés en este concepto y en su implantación. En efecto, Duncan (2005) afirmó que las bases de datos son esenciales para las empresas de cara a personalizar los mensajes y empezar a moverse de forma intencionada hacia una comunicación a dos vías: sin las bases de datos la interactividad, elemento crucial de la CIM, no puede alcanzarse.

Por otro lado, las dimensiones ‘one voice’ (resultado de la fusión de las dos dimensiones iniciales ‘one voice’ y ‘comunicaciones integradas’ en una única dimensión, siguiendo los resultados del AFE) y ‘campañas de comunicación de marketing coordinadas’ se confirman como dimensiones básicas en la estructura subyacente al constructo ‘CIM’.

La cuarta dimensión, denominada ‘responsabilidades incrementadas’, refleja la consideración de que un aumento de responsabilidad en una determinada área de la comunicación no implica una disminución de responsabilidad en otra, sino coincide con un aumento de responsabilidad similar. Finalmente, el quinto factor, denominado ‘objetivos relacionados con la respuesta’, representa la importancia de fijar los objetivos de CIM con relación a respuestas ‘tangibles’ de su implementación (por ejemplo, aumento de las ventas, de notoriedad de marca, etc.).

El trabajo de Phelps y Johnson (1996) significó un importante avance en el principio de la formación de una base teórica robusta para una definición de CIM más adecuada y susceptible de obtener un mayor consenso entre académicos y profesionales.

Sin embargo, una importante **limitación** de esta escala es que deriva del análisis de datos secundarios, obtenidos para un estudio anterior llevado a cabo con otros objetivos de investigación. A pesar de esto, se trata de uno de los primeros pasos en la exploración del significado de la CIM que facilita la comprensión de la estructura subyacente al constructo CIM, proporcionando una base conceptual más robusta para su definición y medición.

2.1.2. La escala de Duncan y Moriarty (1997a)

Duncan y Moriarty (1997a) desarrollaron una de las escalas de medida más utilizadas y con mayor influencia en la literatura de la comunicación integrada: el *IMC miniaudit* (véase tabla 2.2.), una herramienta de tipo diagnóstico que los autores presentaron inicialmente en su libro “*Driving Brand Value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*”, según el marco teórico publicado un año más tarde relativo al modelo de integración *CBRM* (*Communication-Based Relationship Marketing*, Duncan y Moriarty, 1998), descrito detalladamente en el capítulo 1.

Esta escala se diseñó con el propósito de proporcionar a directivos y profesionales una herramienta que les ayudara a evaluar los puntos fuertes y débiles de la integración. En concreto, según Duncan (2005), el objetivo del *miniaudit* es la valoración del papel de la CIM en la construcción de las relaciones: a través del análisis de la estructura organizativa y del nivel de comprensión de los objetivos y estrategias de comunicación de marketing, esta herramienta mide el grado de consistencia estratégica de los mensajes de marca creados por la empresa.

Esta herramienta de medida ha sido desarrollada a partir de la teoría según la cual existen 3 categorías de factores que contribuyen a la formación de relaciones de marca:

- 1) Factores relacionados con **la creación y el fomento de las relaciones** con todos los *stakeholders*, y no sólo con los clientes;
- 2) Factores relacionados con **el proceso de integración**: la coherencia estratégica, la interactividad intencional, la misión de marketing y la planificación llamada ‘*zero-based planning*’;
- 3) Factores relacionados con **la organización**: la gestión interfuncional, las competencias clave, el marketing guiado por los datos y la colaboración con una agencia de comunicación integrada.

Finalmente, en la definición elaborada por Duncan y Moriarty (1997a, 1997b y 1998), el constructo CIM está compuesto por cinco dimensiones:

- 1) **infraestructura organizativa;**
- 2) **interactividad;**
- 3) **misión de marketing;**
- 4) **consistencia estratégica;**
- 5) **planificación y evaluación.**

Tabla 2.2. El miniaudit de Duncan y Moriarty (1997a)

Dimensión	Ítems
Infraestructura organizativa	1. En nuestra empresa, el proceso de gestión de la reputación de la marca y de la empresa y de construir las relaciones con los stakeholders es una responsabilidad interfuncional que incluye, además del departamento de marketing, otros departamentos, como el de producción, de operaciones, de administración financiera, recursos humanos, etc.
	2. Las personas que gestionan nuestros programas de comunicación tienen un buen nivel de comprensión de las fortalezas y debilidades de todas las herramientas de comunicación de marketing más importantes, como las de respuesta directa, las relaciones públicas, la promoción de venta, la publicidad y el <i>packaging</i> .
	3. Nosotros gestionamos adecuadamente la comunicación interna, informando todas las áreas de la organización acerca de nuestros objetivos y programas de marketing.
	4. Nuestras agencias de comunicación principales tienen reuniones sobre nuestros programas y actividades de comunicación como mínimo una vez al mes.
Interactividad	5. Nuestra planificación de los medios es un equilibrio balance entre los medios de comunicación de masas y los medios personalizados <i>one-to-one</i> .
	6. Se utilizan programas especiales para facilitar las consultas y quejas de clientes.
	7. En nuestras bases de datos almacenamos las consultas, las quejas, los elogios, las ofertas y el comportamiento de compra (por ejemplo, las pruebas de producto/servicio, la repetición y la frecuencia de la compra)
	8. Nuestras bases de datos sobre clientes son de fácil acceso interno y uso (<i>user friendly</i>).
Misión de Marketing	9. Nuestra misión de marketing es una consideración-clave en la planificación de nuestra comunicación.
	10. Nuestra misión facilita a clientes y otros <i>stakeholders</i> una razón adicional para confiar en nuestros mensajes y apoyar nuestra empresa.
Consistencia estratégica	11. Nuestras iniciativas filantrópicas se concentran en un área o programa específicas.
	12. Nosotros revisamos periódicamente todos nuestros mensajes planificados (por ejemplo, publicidad, promoción de ventas, RR.PP., <i>packaging</i> , marketing directo, eventos) para determinar el nivel de coherencia del posicionamiento estratégico.
	13. Nuestro tema promocional actual es conceptualmente lo suficientemente amplio para permitir el desarrollo de diferentes sub-campañas dirigidas a todos los <i>stakeholders</i> -clave.
	14. Nosotros pensamos atentamente en los mensajes que son enviados a través del precio, la distribución, el rendimiento del producto y las operaciones relacionadas con el servicio y otros que la empresa no tiene bajo su control.
Planificación y evaluación	15. Se utiliza un análisis DAFO para determinar las fortalezas y las oportunidades podemos aprovechar y las debilidades y amenazas a las que tenemos que hacer en nuestra planificación de la comunicación de marketing.

16. Nosotros utilizamos un enfoque *zero-based* en la planificación de la comunicación de marketing.

17. En la planificación anual de la comunicación de marketing, se considera prioritario utilizar plenamente los puntos de contacto con la marca existentes antes de invertir en la creación de nuevos puntos de contacto.

18. Nuestra empresa aplica algún tipo de estudios de seguimiento para evaluar la fortaleza de sus relaciones con clientes y otros *stakeholders* clave.

19. Nuestras estrategias de marketing maximizan los puntos fuertes de las diferentes herramientas de comunicación de marketing.

20. El objetivo global de nuestro programa de comunicación de marketing es crear y fomentar relaciones rentables con clientes y otros *stakeholders* controlando o influyendo estratégicamente en todos los mensajes enviados a dichos grupos y fomentando un diálogo intencionado con ellos.

Fuente: Duncan y Moriarty (1997a)

2.1.3. La escala de Low (2000)

Low (2000) realizó un estudio utilizando como marco teórico la definición de Duncan y Everett (1993), según la cual la CIM es “*la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir su valor de marca percibido*”.

Este autor fijó como objetivo de su investigación alcanzar una respuesta para tres preguntas fundamentales: ¿Cómo puede medirse la CIM?, ¿Cuáles son los factores que impulsan u obstaculizan la CIM?, ¿La CIM está relacionada con una mejor rentabilidad?

Según Low (2000) encontrar una respuesta para cada una de estas preguntas facilitaría la identificación del *quid* de la cuestión que lleva a algunas organizaciones a adoptar la CIM con más facilidad que otras, al tiempo que permitiría saber si la integración de la comunicación conlleva una mejor rentabilidad, comprobando la existencia de una relación positiva entre su implementación y los resultados en términos de rentabilidad económico-financiera (relativos a volumen de ventas, cuotas de mercado, etc.).

En su trabajo, este autor llevó a cabo unas entrevistas a 15 directivos de marketing (*senior marketing managers*) orientadas a la recogida de las definiciones de CIM que éstos proporcionaron. Todos los entrevistados definían la CIM como una práctica de gestión. Además, los resultados indicaron que la coordinación de las herramientas de comunicación de marketing representaba el elemento incluido con mayor frecuencia en las definiciones propuestas por los profesionales encuestados. Low (2000) utilizó estos resultados como justificación y apoyo adicional para la selección de la definición de Duncan y Everett (1993) como base teórica de partida.

Los entrevistados llevaron también a la identificación de **cuatro componentes** de la CIM como coordinación de las actividades de comunicación de marketing:

- 1) planificar y ejecutar diferentes herramientas de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y mail directo) como **un único proyecto integrado**;
- 2) asignar la **responsabilidad** de todos los esfuerzos de comunicación a **un único director**;
- 3) asegurar que los distintos elementos del programa de comunicación tengan un **objetivo estratégico común** (por ejemplo, reforzar un único posicionamiento estratégico);
- 4) centrarse en un **mensaje de comunicación común**.

Cabe destacar que las cuatro dimensiones propuestas reflejan los 3 componentes de Nowak y Phelps (1994) que, como se ha mencionado anteriormente, Phelps y Johnson (1996) incluyeron en su estudio.

Siguiendo estos resultados, Low (2000) desarrolló su propia definición de CIM como “*el grado de coordinación de las herramientas de comunicación de marketing para un producto o servicio*”. A partir de esta definición este autor desarrolló una herramienta para la medición de la CIM, en particular cómo era percibida por los directivos de marketing de la empresa. En concreto, se trata de una escala de tipo Likert de 9 puntos (véase tabla 2.3) compuesta por 3 ítems, que hacen referencia a la centralización de la planificación de las herramientas de comunicación de marketing, la coherencia estratégica de los elementos del programa de comunicación y, finalmente, un mensaje común a todas las herramientas de comunicación. En esta herramienta se optó por etiquetar los puntos más extremos (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 9 “totalmente de acuerdo”) y además se etiquetó el punto intermedio 5 con “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Cabe destacar que en la escala inicial se incluyó un cuarto ítem de codificación inversa que fue eliminado tras el proceso de depuración de la escala, siguiendo los resultados del pre-test.

La escala propuesta por Low (2000) es el resultado de una reflexión teórica que empezó con Nowak y Phelps (1994) y que influyó en el desarrollo conceptual del concepto de comunicación integrada. Sin embargo, es una herramienta de medida muy susceptible de críticas por diferentes razones. En primer lugar, la inclusión de un solo ítem por cada dimensión componente del constructo es muy discutible. En segundo lugar, esta medida valora el nivel de comunicación integrada según el nivel de concentración del poder de decisión en un único directivo (ítem 2), mientras que la literatura más reciente identifica ‘la estructura centralizada’ más como ‘barrera’ para la integración que como dimensión componente. En tercer lugar, a pesar de la importancia de involucrar a los profesionales en el debate sobre la teoría y la medida del concepto (Laurie y Mortimer, 2011), la elaboración de la escala de Low (2000) deriva casi exclusivamente de los resultados de un estudio exploratorio llevado a cabo a través de una entrevista a 15 directivos de empresa, por tanto carece de una perspectiva más académica capaz de aportar una mayor rigurosidad al proceso de elaboración de la escala.

Tabla 2.3. La escala de Low (2000)

Ítems
1. Cuando diversas herramientas o actividades de comunicación de marketing son utilizadas para mi producto o servicio, éstas son planificadas y ejecutadas como proyectos distintos y separados. ^{a*}
2. Las distintas herramientas de comunicación de marketing para mi producto o servicio son planificadas por el mismo directivo.
3. Los elementos del programa de comunicación de marketing para mi producto/servicio son estratégicamente coherentes.
4. Diría que las herramientas de comunicación de marketing utilizadas para mi producto/servicio están centradas en un mensaje común.

Fuente: Low (2000). Nota: ^a Codificación inversa. * Eliminado tras la validación de la escala.

2.1.4. La escala de Reid (2005)

La escala de Reid (2005) es el resultado de una adaptación del *miniaudit* de Duncan y Moriarty (1997a) con el fin de construir una nueva herramienta que no sólo proporcionara un ‘diagnóstico’, sino que además permitiera reflejar el papel de la gestión de marca en el proceso de CIM.

El desarrollo y la validación empírica de la nueva escala se llevó a cabo en el ámbito de un estudio centrado en explorar el efecto de la CIM en los resultados empresariales a un nivel global, con especial hincapié en los resultados relacionados con la marca.

Con este objetivo, Reid (2005) modificó la redacción de los ítems originales del *miniaudit*, a partir de los resultados de un pretest realizado con una muestra de tamaño reducido compuesta por académicos y profesionales al objeto de alcanzar una mayor claridad y comprensión del contenido del cuestionario.

La escala propuesta por estos autores (tabla 2.4) es de tipo Likert de 7 puntos (desde 1 “absolutamente no” hasta 7 “en gran medida”) e incluye un total de **quince ítems**. En concreto, los resultados obtenidos a través del proceso de validación de la escala llevaron a la eliminación de cinco de los ítems propuestos por Duncan y Moriarty (1997a) y a la identificación de **tres dimensiones**:

- 1) **interactividad**;
- 2) **misión de marketing**;
- 3) **planificación estratégica interfuncional** (que engloba las dimensiones ‘infraestructura organizativa’, ‘consistencia estratégica’, ‘planificación y evaluación’, inicialmente identificadas por Duncan y Moriarty, 1997a).

Por tanto, en la escala de Reid (2005) se incluyen: **dos** ítems para medir la dimensión ‘interactividad’, a través de la evaluación de la capacidad de la empresa de elaborar programas especiales para atender las consultas y quejas de los clientes y almacenarlas en bases de datos; **dos** ítems para la medición de la misión de marketing, a través de la valoración del nivel de importancia del

eslogan de la misión de Marketing en la planificación de la comunicación y su grado de promoción entre clientes y otros *stakeholders*. Los restantes once ítems se dedicaron para la medición de las tres facetas de la dimensión ‘planificación estratégica interfuncional’. En concreto, **tres ítems** para la valoración de diversos aspectos de la infraestructura organizativa (el grado en que el personal que gestiona el programa de comunicación conoce las debilidades y fortalezas de todas las herramientas de comunicación de marketing, el nivel de calidad de la comunicación interna y de las relaciones recíprocas entre las agencias externas de comunicación); **tres ítems** para la medida de la coherencia estratégica (evaluando el grado de actualización del plan de marketing, el nivel de flexibilidad de tema promocional y de coordinación de los mensajes enviados a través de todas las operaciones); **cinco ítems** para la medida de los aspectos relativos a la planificación y evaluación de la comunicación (por ejemplo, evaluando el uso de un estudio para monitorizar la fortaleza de las relaciones con los *stakeholders* o la presencia de estrategias que maximicen los puntos fuertes de las distintas herramientas de comunicación de marketing).

Tabla 2.4. La escala de Reid (2005)

Dimensión	Ítems
Interactividad	1. <i>La planificación de los medios de tu marca es un equilibrio estratégico entre los medios de masas y los medios one-to-one. *</i>
	2. <i>Programas especiales se ponen en marcha para facilitar las consultas de clientes y quejas acerca de tu marca.</i>
	3. <i>En tus bases de datos almacenas las quejas, las consultas, los agradecimientos y el comportamiento de compra relacionado con tu marca de los clientes.</i>
	4. <i>Tus bases de datos sobre clientes son de fácil acceso interno y uso (user friendly).*</i>
Misión de Marketing	5. <i>El eslogan de la misión de marketing de tu empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación para tu marca.</i>
	6. <i>El eslogan de tu misión se promueve entre clientes y otros grupos de interés clave de tu marca.</i>
	7. <i>Las contribuciones de tu marca a patrocinios o sponsorships se concentran en un área o programa determinados (deporte, arte, música...)*</i>
Planificación estratégica interfuncional (infraestructura organizativa)	8. <i>En tu empresa, el proceso de gestión de la reputación de la marca es la responsabilidad de todos los departamentos y empleados. *</i>
	9. <i>Las personas que gestionan el programa de comunicación de tu marca tienen un buen nivel de comprensión de las fuerzas y debilidades de todas las más importantes herramientas de comunicación de marketing, como la respuesta directa, las relaciones públicas, la promoción de venta, la publicidad y el packaging.</i>
	10. <i>Tu empresa gestiona bien la comunicación interna, informando todas las áreas de la organización acerca de los objetivos de tu marca y los programas de marketing.</i>
	11. <i>Tus principales agencias de comunicación se ponen en contacto entre ellas como mínimo una vez al mes.</i>

Planificación estratégica interfuncional (consistencia estratégica)	12. Revisas regularmente tu plan de marketing para asegurar la relevancia y coherencia de tus mensajes de marca y el posicionamiento de marca estratégico.
	13. Tu mayor tema promocional para la marca es conceptualmente bastante amplio para permitir diferentes sub-campañas dirigidas a todos los grupos de interés-clave.
	14. Coordinas cuidadosamente los mensajes que son enviados por todas tus operaciones, como los precios, la distribución, la performance del producto y las operaciones del servicio, para asegurar la coherencia del posicionamiento de marca.
Planificación estratégica interfuncional (planificación y evaluación)	15. Un análisis DAFO es utilizado para determinar las fuerzas y las oportunidades que puedes aprovechar y las debilidades y amenazas que necesitas afrontar, en el plan de comunicación de tu empresa.
	16. Tu empresa utiliza un enfoque zero-based en la planificación de la comunicación de marketing de marca en vez de utilizar la asignación del presupuesto del año anterior.*
	17. En la planificación anual de la comunicación de marketing, la prioridad es de la gestión de los contactos de los clientes con tu marca.
	18. Usas algún tipo de estudio sistemático de marca para evaluar la fuerza de tus relaciones con los clientes y otros grupos de interés.
	19. Tus estrategias de <i>brand-marketing</i> maximizan las fuerzas distintivas de las distintas herramientas de comunicación de marketing.
	20. El firme objetivo del programa de comunicación de marketing de tu empresa es crear y mantener relaciones rentables con clientes y otros <i>stakeholders</i> garantizando la coherencia en todos los mensajes enviados a estos grupos.

Nota: * descartados por el autor tras la validación de la escala.

Fuente: Reid (2005), pp. 53-54.

2.1.5. La escala de Lee y Park (2007)

Entre las herramientas de medición más recientes y con mayor impacto en la literatura académica cabe citar la escala de Lee y Park (2007). Se trata de una medida desarrollada en el marco de una propuesta teórica que reconoce la multidimensionalidad del constructo y que se encuadra en la perspectiva reducida que denominamos “enfoque de comunicación de marketing” (véase capítulo 1), puesto que limita la acción de la integración al ámbito de la comunicación de marketing.

En efecto, según estos autores, los enfoques más holísticos (de marketing y corporativo-organizacional) sugeridos por algunos académicos (Grein y Gould, 1996; Stewart, 1996; Pickton y Hartley, 1998; Duncan y Moriarty, 1998; Proctor y Kitchen, 2002; Lindberg-Repo y Grönroos, 2004; Reid, 2005), a pesar de ser muy atractivos, conllevan una mayor complejidad conceptual que dificulta la definición del constructo y el desarrollo de una herramienta apta para su medición. De ahí que Lee y Park (2007) optaron por adoptar un enfoque más

pragmático consistente en delimitar los esfuerzos de integración al ámbito de la Comunicación de Marketing y sus elementos fundamentales que, según estos autores, son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, internet y marketing directo. Lee y Park (2007) consideraron que el propósito de la CIM consiste en aumentar la eficiencia de la Comunicación de Marketing con los públicos objetivo, a través de la gestión de los mensajes y componentes del *mix* de la comunicación de marketing, y no de todos los aspectos del Marketing, defendiendo el enfoque reducido por su coherencia conceptual y por facilitar la elaboración de medidas a un nivel operativo, limitando el desarrollo de la base conceptual al dominio de la Comunicación de Marketing.

Con estas premisas teóricas, a partir del análisis de las definiciones propuestas previamente en la literatura, estos autores identificaron cuatro dimensiones de la CIM:

- 1) **Comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen coherentes:** es la dimensión fundamental de la CIM que se identifica con más frecuencia desde las primeras etapas de evolución del concepto. Ésta se refiere a la coherencia en la comunicación del mensaje deseado a través de todas las herramientas y todos los canales de comunicación. Dentro de esta dimensión, se incluyen la coherencia visual y lingüística de los mensajes y la creación y conservación de una única identidad, un posicionamiento e imagen de marca coherentes como objetivo de las actividades de comunicación de la empresa en su mercado objetivo. Aquí se enfatiza la creación de una imagen clara y coherente unificando los mensajes y coordinando los diversos canales de comunicación, como en el concepto *one voice* (una única voz) de Nowak y Phepls (1994), o en el de 'continuidad' de Sirgy (1998) que hace referencia a una continuidad física alcanzada a través del uso consistente en todos los medios de un eslogan unívoco y un único logo y, por otro lado, a una continuidad psicológica que hace referencia a la utilización consistente de una imagen o un tema en todos los medios.
- 2) **Comunicaciones diferenciadas para los diversos grupos de clientes:** esta dimensión se refiere a la necesidad de crear múltiples imágenes de marca adaptadas a los distintos públicos en el mercado-objetivo y a la utilización, por parte de la empresa, de la información del consumidor para el desarrollo sus programas de comunicación para públicos diferentes entre sí o que se encuentran en diferentes etapas del proceso de compra, ya que, siguiendo la "teoría de la jerarquía de los efectos" (que indica que los consumidores pasan por una secuencia de etapas cognitivas, afectivas y conativas), la necesidad de información y la formación de actitudes y creencias del consumidor dependen de la fase que cada consumidor esté atravesando. Por tanto, según estos autores, esta dimensión refleja la necesidad de planificar campañas de comunicación con distintos mensajes e imágenes con el fin de involucrar a los consumidores en todas las etapas del proceso de compra.

- 3) **Comunicaciones guiadas por bases de datos para resultados tangibles:** esta dimensión refleja que el objetivo fundamental de las actividades de comunicación de marketing es generar respuestas relacionadas con el comportamiento del cliente y, para alcanzar este objetivo, la empresa debe considerar las respuestas del consumidor a los estímulos de marketing iniciales. Además, esta dimensión capta la relevancia de las habilidades de la empresa para recoger e integrar la información del cliente en una base de datos, haciendo hincapié en la importancia del uso de las bases de datos para las comunicaciones directas con los consumidores que permiten generar respuestas de comportamiento del mercado objetivo. Según estos autores, una base de datos debe incluir toda la información que una compañía puede obtener sobre los consumidores y no centrarse sólo en facilitar los perfiles individuales de los consumidores, sino también revelar sus respuestas a las distintas herramientas de comunicación, contribuyendo a la identificación del medio más efectivo para hallar a los diferentes consumidores. Esta dimensión, finalmente, refleja la importancia del uso de bases de datos en canales de comunicación directa, tales como Internet y comunicación vía e-mail.
- 4) **Comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes existentes:** esta dimensión refleja que el objetivo de la CIM es medir el grado en que las actividades de comunicación de la empresa son planificadas para reforzar las relaciones con los clientes existentes. Enfatiza la importancia de incrementar una relación a largo plazo con los clientes existentes a través de programas de comunicación de marketing, un aspecto que ha sido reconocido desde hace tiempo en la literatura del *Customer Relationship Management* (CRM), donde se argumenta, por ejemplo, que retener a los clientes existentes es cinco veces más eficiente que adquirir y desarrollar relaciones con nuevos consumidores. Lee y Park (2007) fueron los primeros en proponer esta dimensión como parte distintiva y separada, aunque integral, de la CIM.

Lee y Park (2007) elaboraron una escala de tipo Likert de 5 puntos (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 5, “totalmente de acuerdo”) compuesta por 18 ítems con el fin de medir los aspectos clave de cada una de las cuatro dimensiones descritas anteriormente, siguiendo una metodología rigurosa. Estos autores llevaron a cabo entrevistas en profundidad para su elaboración, un pre-test para su depuración y una encuesta con una muestra representativa compuesta por profesionales e investigadores de Corea del Sur para su validación, llevando a la obtención de una herramienta de medición válida y fiable (véase tabla 2.5.)

Según Lee y Park (2007), la escala de medida desarrollada en este estudio representa mejoras significativas sobre las escalas utilizadas anteriormente por distintas razones:

- 1) realizaron un estudio *ad hoc*, con el propósito único y específico de desarrollar una herramienta de medición de CIM, al contrario del estudio

realizado por Phelps y Johnson (1996), que utilizaron un conjunto de datos pre-existentes y recogidos con otro objetivo;

- 2) los procedimientos utilizados son metodológicamente más rigurosos con respecto a los que utilizaron otros autores (por ejemplo Duncan y Moriarty, 1997a y Low, 2000);
- 3) la escala de medida es más exhaustiva y a la vez más parsimoniosa, con respecto a las escalas elaboradas anteriormente (por ejemplo, Duncan y Everett, 1993; Schultz y Kitchen, 1997; Low, 2000).

Sin embargo, el trabajo de Lee y Park (2007) no está exento de **limitaciones**. En primer lugar, estos autores no fijan como objetivo de su estudio la definición exhaustiva de CIM como constructo, por consiguiente cabe dudar de la validez de constructo (en particular de la validez de contenido) de una herramienta de medida que no se elabora a partir de una definición explícita del dominio del constructo que va a medir. Para justificar esta importante laguna, Lee y Park (2007) afirmaron que según la perspectiva de Phelps y Johnson (1996) *“la investigación sobre CIM va más allá de la actual situación de confusión (quagmire) y desarrolla una base conceptual más fuerte en la que construir una definición de CIM”* y, por consiguiente, el desarrollo de una definición y unas medidas de CIM universalmente aceptadas debe representar un objetivo a largo plazo que requiere esfuerzos de investigación acumulativos e incrementales.

En segundo lugar, los resultados obtenidos por estos autores son difícilmente generalizables a causa de las muestras utilizadas. En concreto, la herramienta de medición fue desarrollada y validada con muestras procedentes de Corea del Sur y es posible que algunas peculiaridades de las prácticas profesionales de este país pudieran haber influido en el proceso de validación de la escala.

Tabla 2.5. La escala de Lee y Park (2007)

Dimensión	Ítems
Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes	1. Nuestra empresa examina atentamente si nuestro mensaje es enviado coherentemente a través de todas las herramientas y canales de comunicación (por ejemplo, publicidad, propaganda, <i>packaging</i> , <i>direct mail</i> , <i>banner</i> , <i>pop display</i> , sitio web).
	2. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los elementos visuales de la comunicación (por ejemplo, marca, logos, modelos y colores).
	3. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (por ejemplo, eslóganes y lemas).
	4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los objetivos más importantes de nuestro programas de comunicación de marketing.
	5. Nuestra empresa no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.
Comunicaciones diferenciadas para	6. Nuestra estrategia de comunicación de marketing distingue el comprador del usuario, si éstos no coinciden.

<p>múltiples grupos de clientes</p>	<p>7. Nuestra empresa decide atentamente sobre la necesidad de crear más de dos grupos de clientes objetivo.</p> <p>8. La cuestión de mantener una única imagen o múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente en nuestra empresa.</p> <p>9. Nuestra estrategia de comunicación de marketing se establece tras un atento análisis de las etapas del proceso de compra de los clientes, como el conocimiento de la marca, la búsqueda de información, visita a exposiciones y la compra.</p> <p>10. Nuestra empresa emplea las herramientas de comunicación de marketing que son las más apropiadas para cada etapa del proceso de compra del consumidor.</p>
<p>Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles</p>	<p>11. Nuestras actividades de comunicación son diseñadas al objeto de inducir las acciones del cliente (por ejemplo, un pedido telefónico, una consulta por teléfono, una visita a las exposiciones).</p> <p>12. Nuestra empresa hace un seguimiento de las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (por ejemplo, envío por correo de folletos y/o cupones a los que asistieron a eventos patrocinados por la empresa y realizaron una consulta por teléfono tras visualizar sus anuncios).</p> <p>13. Nuestra empresa se encarga de recoger la información sobre el consumidor que se genera durante las actividades de comunicación de marketing.</p> <p>14. Nuestra empresa integra en una base de datos unificada la información del cliente recogida o generada desde diferentes divisiones.</p>
<p>Comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes actuales</p>	<p>15. Nuestra empresa gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing que fortalecen las relaciones con los clientes existentes (por ejemplo, a través de una oficina de atención al cliente, envío postales de felicitación de cumpleaños)</p> <p>16. Nuestra empresa enfatiza que mantener y fortalecer las relaciones con los clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado a través de la captación de nuevos clientes.</p> <p>17. Nuestra estrategia de comunicación de marketing pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo a partir de nuestros clientes actuales aumentando su nivel de satisfacción.</p> <p>18. Nuestra empresa se esfuerza para obtener un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales reforzando las relaciones con los mismos.</p>

Fuente: Lee y Park (2007)

2.2. La multidimensionalidad del constructo CIC

Las definiciones y los modelos teóricos que hemos analizado en el capítulo 1 y las escalas de medida examinadas en párrafos anteriores revelan una importante característica del constructo de la comunicación integrada (independientemente de su denominación como CIC, CIM o CI): su **multidimensionalidad**.

En primer lugar, cabe destacar que en la mayor parte de las reflexiones teóricas en torno a la comunicación integrada se distingue entre **componentes de naturaleza ‘táctica’ y ‘estratégica’**. Nos referimos aquí a la dimensión estratégica como al marco que representa la guía de las acciones (o tácticas) que deben ponerse en marcha y, al mismo tiempo, que es formada por las actividades emprendidas que se retroalimentan de las respuestas que los stakeholders producen. Por tanto, en un sentido más amplio, la dimensión estratégica pone énfasis en la identificación adecuada de las oportunidades del mercado como base para la planificación estratégica, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava, 2004). La dimensión táctica, en cambio, hace referencia a las actividades a corto plazo que hay que poner en marcha en la implementación de determinadas estrategias para conseguir los objetivos de la planificación de marketing.

Por ejemplo, el modelo del ‘ciclo de vida’ propuesto por Schultz y Schultz (1998), el modelo de los ‘cuatro pilares’ de Kliatchko (2008) y el modelo de integración de Duncan y Moriarty (1997a, 1998) reflejan esta división entre aspectos tácticos y estratégicos. Schultz y Schultz (1998) presentaron el desarrollo de la integración como un *continuum* que empieza con la implementación de aspectos tácticos relacionados con la coordinación básica de las herramientas de comunicación y que culmina con una integración holística y estratégica a través de una alineación organizacional en el máximo nivel. Asimismo, Kliatchko (2008) presenta una evolución desde los aspectos tácticos (contenido y canales) hasta llegar a los pilares más estratégicos de la integración (enfoque orientado a los *stakeholders* y la mensurabilidad de los resultados). Finalmente, Duncan y Moriarty (1997a, 1998) formularon un modelo que se desarrolla en tres niveles de actuación, desde un nivel más táctico, centrado en la integración interna de la función de la comunicación de marketing, hasta una integración más holística y estratégica que culmina en el nivel corporativo.

Sin embargo, según Reid, Luxton y Mavondo (2005), la distinción entre elementos tácticos y estratégicos implica adoptar una perspectiva que ve la integración como proceso holístico. Estos autores reconocen y reiteran que la ambigüedad y la confusión que ha condicionado el desarrollo conceptual de la comunicación integrada también ha influido negativamente en la elaboración de herramientas de medida que permitan evaluar el nivel de integración de la comunicación en las organizaciones. Asimismo, Pickton y Hartley (1998) afirmaron que *“es difícil conceptualizar el cuadro completo [de la CIM] e identificar todos los elementos organizacionales necesarios para alcanzar la integración. Hay muchos niveles y dimensiones de la integración que implican dificultades individuales y colectivas. Para que pueda implementarse, la CIM requiere la participación de toda la organización desde la dirección general hasta los niveles inferiores. La CIM necesita contar con el apoyo y la consideración sea del nivel estratégico corporativo más elevado que de los niveles más básicos que incluyen las actividades individuales de naturaleza táctica”* (Pickton y Hartley, 1998).

Estos autores destacaron la importancia de elevar la CIM a un nivel estratégico e hicieron hincapié en que las definiciones que limitan la acción de la integración

al ámbito de la comunicación de marketing fallan al omitir una serie de dimensiones que el constructo debe incluir. A este respecto, Pickton y Hartley (1998) sugieren que la CIM es un constructo multidimensional que comprende los siguientes componentes principales:

- 1) Objetivos de comunicación de marketing claros y coherentes con otros objetivos organizativos;
- 2) Planificación coherente y sinérgica de todas las actividades de comunicación de marketing;
- 3) Inclusión de todos los *stakeholders* en el conjunto de públicos objetivo (y no limitarse a los clientes);
- 4) La gestión de todas las formas de contacto debe representar el principio básico de las actividades de comunicación de marketing;
- 5) La gestión eficaz y la integración de todas las actividades promocionales y las personas involucradas;
- 6) Coordinación de todos los esfuerzos de comunicación de marketing corporativo/de producto/de marca;
- 7) El conjunto de herramientas promocionales deben incluir la comunicación personalizada y masiva;
- 8) El conjunto de mensajes (corporativos, de marca y de producto) debe derivar de una única estrategia coherente, sin que esto implique la emisión de un único mensaje estandarizado;
- 9) El conjunto de medios de comunicación no debe incluir sólo los *mass media* sino cualquier vehículo susceptible de transmitir mensajes de comunicación de marketing.

Según estos autores, la multidimensionalidad de la CIM y su naturaleza estratégica implican que “*su gestión afecte a la organización en su totalidad*”, de ahí que, a pesar de seguir utilizando la denominación ‘CIM’, estos autores adoptan un enfoque teórico corporativo y organizacional.

Otros autores (por ejemplo, Low, 2000; Ratnatunga y Ewing, 2005; Lee y Park, 2007; Wang, Wu y Yuan, 2009), en cambio, a pesar de reconocer la multidimensionalidad del constructo a nivel teórico, optaron por abordar una parte reducida del mismo (la relativa a la comunicación de marketing) al objeto de facilitar la tarea de elaboración de la escala de medición.

Más recientemente, Moriarty y Schultz (2012) propusieron un marco conceptual de la CIM basado sobre los doce fundamentos teóricos que se describen a continuación:

- 1) Enfoque orientado hacia el cliente: orientación *outside-in*, y diálogo como características de la comunicación orientada hacia el *engagement* y no a la persuasión;
- 2) Comunicación interactiva: es decir, comunicación a doble vía;

- 3) *Stakeholders*: es necesario cuidar la comunicación con todos los públicos de la empresa, considerando que existe un solapamiento entre los mismos, pues el mismo individuo puede pertenecer a más de un grupo de interés;
- 4) Coherencia del mensaje: debido a las múltiples fuentes y a los múltiples públicos es importante coordinar estratégicamente los mensajes corporativos y de marca;
- 5) Enfoque orientado a la marca: hay que tomar en consideración la esencia de la marca para que pueda ser el eje de todas las comunicaciones;
- 6) Relaciones: la CIM es un complejo conjunto de relaciones con clientes y stakeholders llevado a cabo a través de una comunicación interactiva;
- 7) Sinergia: representa uno de los objetivos de la integración, pues implica la obtención de mejores resultados en términos de eficiencia y eficacia.
- 8) Integración perceptiva: los individuos integran de manera automática los mensajes y las experiencias de marca, por tanto la CIM debe contribuir a plasmar una percepción de marca integrada donde todas las impresiones generadas previamente se encuentran para crear un mensaje de marca coherente;
- 9) Reciprocidad: un supuesto básico para la existencia de una relación es que ambas partes (*empresas y stakeholders*) obtengan valor de la misma.
- 10) Puntos de contacto: un complejo sistema que abarca la comunicación, el marketing y el resto de la empresa y permiten a los *stakeholders* entrar en contacto con la empresa.
- 11) Gestión multifuncional: los sistemas de alineación interfuncional y horizontal son necesarios entre las unidades/departamentos que entran en contacto con los stakeholders y las fuentes de los mensajes.
- 12) Planificación continua: es preciso planificar las comunicaciones a largo y corto plazo para el desarrollo de la marca.

A continuación, la tablas 2.6, 2.7 y 2.8 recogen las dimensiones del constructo identificadas en la literatura desde la aparición del concepto hasta la actualidad.

Tabla 2.6. Identificación de las dimensiones de la comunicación integrada a lo largo de la literatura (Parte 1 de 3)

Autor/es	Dimensiones	Enfoque conceptual
Nowak y Phelps (1994)	(CIM) 1) One voice; 2) Comunicaciones integradas; 3) Campañas de comunicación de marketing coordinadas.	(1) de Comunicación de Marketing
Phelps y Johnson (1996)	(CIM) 1) Direct marketing; 2) One voice; 3) Campañas de comunicación de marketing coordinadas; 4) Responsabilidades aumentadas; 5) Objetivos relacionados con la respuesta.	(1) de Comunicación de Marketing
Gronstedt (1996)	(CI) 1) Stakeholders; 2) Instrumentos interactivos; 3) Instrumentos de envío (de mensajes); 4) Instrumentos de recepción (de mensajes).	(3) Corporativo y organizacional
Duncan y Moriarty (1997a y 1998)	(CIM) 1) Infraestructura organizativa; 2) Interactividad; 3) Misión de marketing; 4) Consistencia estratégica; 5) Planificación y evaluación.	(3) Corporativo y organizacional
Pickton y Hartley (1998)	(CIM) 1) Claridad de los objetivos de comunicación de marketing y su coherencia con otros objetivos organizativos; 2) Coherencia y sinergia en la planificación de las actividades de comunicación de marketing; 3) Enfoque orientado hacia todos los stakeholders; 4) Gestión de todas las formas de contacto e integración de todas las actividades promocionales (masivas y personalizadas) y las personas involucradas; 5) El conjunto de mensajes (corporativos, de marca y de producto) debe derivar de una única estrategia coherente y ser coordinado.	(3) Corporativo y organizacional
Schultz y Schultz (1998)	(CIM) 1) Coordinación táctica; 2) Redefinición del propósito de la Comunicación de Marketing; 3) Aplicación de las TICs; 4) Integración financiera y estratégica.	(3) Corporativo y organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.7. Identificación de las dimensiones de la comunicación integrada a lo largo de la literatura (Parte 2 de 3)

Autor/es	Dimensiones	Enfoque conceptual
Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998)	(CIM) 1) One voice (consistencia, integración y sinergia); 2) Marketing directo; 3) Responsabilidades aumentadas; 4) Objetivos de respuesta.	(1) de Comunicación de Marketing
Low (2000)	(CIM) 1) Un único responsable para de todas las herramientas de comunicación; 2) Un objetivo estratégico común para todas las herramientas de comunicación; 3) Mensaje de comunicación común.	(1) de Comunicación de Marketing
Kitchen y Schultz (2001)	(CIC) 1) Integración de la comunicación con los valores y la misión corporativa; 2) Integración de la comunicación en las diferentes funciones y departamentos de la empresa; 3) Integración de la comunicación en términos de mensajes (contenido y estilo) orientados a diferentes stakeholders; 4) Integración de la comunicación en los diferentes medios utilizados por la empresa; 5) Integración de la comunicación con los objetivos financieros de la empresa.	(3) Corporativo y organizacional
Pickton (2004)	(CIC) 1) Objetivos de comunicación corporativa claros y coherentes con otros objetivos organizacionales; 2) Planificación coherente y sinérgica de todas las actividades de comunicación corporativa; 3) Inclusión de todos los stakeholders como interlocutores de la empresa; 4) Gestión eficaz de todas las formas de contacto a nivel de comunicación corporativa ; 5) Gestión eficaz e integración de todas las actividades de comunicación y de todas las personas involucradas; 6) Uso de todas las herramientas de comunicación (personales e impersonales); 7) Identificación del impacto de la comunicación de marca/de producto en la comunicación corporativa; 8) Una estrategia única y coherente debe guiar los mensajes corporativos/de marca/de producto. 9) Utilización de todos los medios de comunicación, es decir de cualquier vehículo capaz de transmitir un mensaje .	(3) Corporativo y organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.8. Identificación de las dimensiones de la comunicación integrada a lo largo de la literatura (Parte 3 de 3)

Autor/es	Dimensiones	Enfoque conceptual
	(CIM)	
Pickton y Broderick (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Integración del mix promocional; 2) Integración creativa; 3) Intra- e inter- organizacional; 4) Sistemas de información y bases de datos; 5) Integración de la comunicación orientada a públicos internos y externos; 6) Integración de las comunicaciones corporativa y de producto/marca; 7) Integración geográfica. 	(3) Corporativo y organizacional
	(CIM)	
Reid (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Interactividad; 2) Misión de marketing; 3) Planificación y evaluación. 	(3) Corporativo y organizacional
	(CIM)	
Kliatchko (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque estratégico orientado a los públicos objetivo; 2) Orientación al canal; 3) Resultados mensurables. 	(2) de Marketing
	(CIM)	
Lee y Park (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes; 2) Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes; 3) Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles; 4) Comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes actuales. 	(1) de Comunicación de Marketing
	(CIM)	
Kliatchko (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque estratégico orientado a los stakeholders; 2) Contenido (coherente); 3) Canales (integrados); 4) Resultados mensurables. 	(3) Corporativo y organizacional
	(CIM)	
Wang, Wu, Yuan (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ventas directas y promoción; 2) Relaciones públicas; 3) Publicidad. 	(1) de Comunicación de Marketing
	(CIM)	
Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1) One voice; 2) Interactividad; 3) Planificación interfuncional; 4) Relaciones rentables a largo plazo. 	(3) Corporativo y organizacional

	(CIM)	
Moriarty y Schultz (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque orientado hacia el cliente; 2) Comunicación interactiva; 3) <i>Stakeholders</i>; 4) Coherencia del mensaje; 5) Enfoque orientado hacia la marca; 6) Relaciones; 7) Sinergia; 8) Integración perceptiva; 9) Reciprocidad; 10) Puntos de contacto; 11) Gestión interfuncional; 12) Planificación continua. 	(3) Corporativo y organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar la multidimensionalidad del constructo, a continuación se resumen las características metodológicas de las escalas de medida más relevantes propuestas por diferentes autores. La tabla 2.9 recoge la información relativa al marco teórico, número de ítems y tipo de escala; la tabla 2.10 se centra en la población y el marco muestral, la muestra utilizada, el método de recogida de datos y el ámbito sectorial y geográfico del estudio; y finalmente, la tabla 2.11 resume las características de las escalas existentes en relación con la metodología utilizada, la fiabilidad y la validez.

Este análisis representa una guía muy valiosa para el proceso de toma de decisiones de las fases de desarrollo y la validación de la escala CIC que se describirán detalladamente en los capítulos 5, 6 y 7.

En primer lugar, cabe destacar que el marco teórico desarrollado por Nowak y Phelps (1994) ha sido el más influyente en el desarrollo de herramientas de medida de comunicación integrada. En efecto, los fundamentos teóricos propuestos por estos autores han representado la base conceptual de las escalas elaboradas a lo largo de más de una década por Phelps y Johnson (1996), Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998), Low (2000) y Lee y Park (2007). Además, si consideramos que la escala propuesta por Lee y Park (2007) ha sido utilizada recientemente por diferentes autores (Šerić y Gil-Saura, 2011a, 2011b; Valverde-García, Frías-Jamilena y Rodríguez-Molina, 2012; Šerić, Gil-Saura y Mollá-Descals, 2013; Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014), parece oportuno concluir que la conceptualización de Nowak y Phelps (1994) ha tenido un impacto considerable en la literatura, en particular en las investigaciones relativas al problema de la medición del constructo. Sin embargo, sea la definición propuesta inicialmente por estos autores que su adaptación planteada unos años más tarde por Phelps y Johnson (1996), hacen referencia a una idea de integración reducida que se enmarca en el enfoque ‘de comunicación de marketing’, descrito en el capítulo 1. De ahí que las herramientas de medida desarrolladas a partir de estas bases conceptuales reflejan este enfoque y son susceptibles de medir exclusivamente la integración y coordinación de las herramientas de comunicación de marketing, no respondiendo a la creciente necesidad de captar el nivel de integración de la

comunicación en sentido amplio (enfoque ‘corporativo y organizacional’) enfatizado por numerosos autores (Kitchen y Schultz, 2001; Schultz y Kitchen, 2004; Pickton, 2004; Christensen, Torp y Firat, 2005; Duncan y Moriarty, 2006; Christensen et al., 2008; Einwiller e Ingemhoff, 2008; Christensen y Langer, 2011; Christensen y Cornelissen, 2011, 2013; Peltier, Zahay y Krishen, 2013; Caywood, 2013; Carroll, 2013; Smith, 2013a y 2013b; Zahay, Peltier, Krishen y Schultz, 2014;). Por ejemplo, Zahay et al. (2014) afirmaron que existe un consenso cada vez mayor acerca de la necesidad de que la comunicación integrada involucre la organización en su totalidad.

Como se mencionó anteriormente, Duncan y Moriarty (1997a, 1998) fueron los primeros en incluir todas las funciones de la organización en los procesos de integración y en desarrollar una escala susceptible de medir la integración desde una perspectiva corporativa y organizacional.

La tabla 2.9 recoge además las características del formato de las herramientas elaboradas previamente por distintos autores, observándose que el número de ítems oscila entre los 3 de la escala de Low (2000) y los 21 de la escala desarrollada por Wang et al. (2009). Todas coinciden en la aplicación de un formato de escala de tipo Likert con un número de puntos de la escala entre 5 y 9, siendo las escalas Likert de 5 y de 7 puntos las más utilizadas.

Tabla 2.9. Características principales de las escalas de medida de comunicación integrada desarrolladas a lo largo de la literatura

Autores	Marco teórico	Ítems	Tipo de escala
Phelps y Johnson (1996)	Nowak y Phelps (1994)	15 ítems + 1 pregunta de elección múltiple (inicialmente 20 ítems, 5 de ellos eliminados tras su validación)	Likert de 7 puntos (-3, totalmente en desacuerdo; 3, totalmente de acuerdo) + Pregunta de elección múltiple (5 respuestas posibles)
Duncan y Moriarty (1997a)	Duncan y Moriarty (1997a y 1998)	20 ítems	Likert de 5 puntos (1, nunca; 5, siempre)
Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998)	Phelps y Johnson (1996)	14 ítems	Likert de 7 puntos (1, totalmente en desacuerdo; 7, totalmente de acuerdo)
Low (2000)	Phelps y Johnson (1996)	3 ítems (inicialmente 4)	Likert de 9 puntos (1, totalmente en desacuerdo; 5, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 9, totalmente de acuerdo)
Reid (2005)	Duncan y Moriarty (1997a y 1998)	15 ítems (inicialmente 20 ítems, 5 eliminados tras validación)	Likert de 7 puntos (1, nada; 7, en gran medida)
Lee y Park (2007)	Phelps y Johnson (1996)	18 ítems (inicialmente 27 ítems)	Likert de 5 puntos (1, totalmente en desacuerdo; 5, totalmente de acuerdo)
Wang, Wu, Yuan (2009)	Wang, Wu, Yuan (2009)	21 ítems	Likert de 5 puntos (1, no influye; 5, influye muchísimo)

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2.10 recoge las características de los estudios realizados al objeto de desarrollar y validar las escalas. Como ya mencionamos en el capítulo anterior, la mayor parte de los estudios en este ámbito de investigación adoptan la **perspectiva de la empresa**. En relación a las herramientas presentadas en estas tablas, sólo el estudio dirigido a validar la escala de Wang et al. (2009) adopta una perspectiva del consumidor, pues la misma trata de medir la percepción de los turistas en relación con la integración de la comunicación de un destino turístico destacado de Taiwan.

En cuanto al **marco muestral**, la mayor parte de los casos examinados han utilizado bases de datos o listados que recogen información detallada y actualizada de las empresas que operan en diferentes países, al objeto de identificar la muestra y obtener los datos para contactar con la misma. Por ejemplo, la base de datos elaborada por la empresa pública estadounidense *Dun and Bradstreet*, que recoge la información de empresas a nivel internacional, ha representado el marco muestral de los estudios de Low (2000) en Estados Unidos, y Reid (2005) en Australia, mientras que Lee y Park (2007) optaron por utilizar el *Korean Business Directory*, el directorio de las 500 mejores empresas de Corea del Sur elaborado por la Cámara de Comercio de este país.

Las **muestras** utilizadas en estas investigaciones se caracterizan por:

- 1) **Tamaño relativamente reducido.** Todos los estudios presentan tamaños muestrales inferiores a los 200 casos, excepto en el estudio de Low (2000) que consiguió una muestra de 421 casos. Estos tamaños muestrales reducidos muestran la complejidad de obtener respuestas en el ámbito de la empresa, máxime cuando se requiere que los informantes-clave ocupen cargos de relieve en la empresa (directores generales o directivos de áreas específicas como marketing o comunicación).
- 2) **Ámbito sectorial heterogéneo.** En todos los estudios las muestras incluyeron empresas que operan en diferentes sectores de actividad, excepto en el caso de la muestra utilizada por Ewing et al. (1998) en la que se incluyeron sólo las empresas del sector público de Australia.
- 3) **Dominio del ámbito geográfico anglosajón.** Con la excepción de Lee y Park (2007) y Wang et al. (2009), cuyas investigaciones fueron llevadas a cabo en Corea del Sur y Taiwan respectivamente, los restantes estudios fueron realizados en Estados Unidos (Phelps y Johnson, 1996 y Low, 2000) y en Australia (Ewing et al., 1998 y Reid, 2005).
- 4) **Informante-clave.** En la mayor parte de los casos se optó por la utilización de un único informante-clave, excepto en el trabajo de Lee y Park (2007) donde se utilizaron dos informantes. Cabe destacar que en estos estudios el informante-clave de las empresas es un alto cargo directivo de la empresa (Low, 2000; Reid, 2005; Lee y Park, 2007) o el personal con mayor interacción con las agencias de comunicación de la empresa (Ewing et al., 1998).

- 5) En relación con el **método de recogida de la información**, predomina la utilización del cuestionario auto-administrado vía correo postal y fax (Ewing et al., 1998; Low, 2000; Reid, 2005) o vía e-mail (Lee y Park, 2007). Además, en algunos casos se realizó un contacto previo vía teléfono (Ewing et al., 1998; Lee y Park, 2007), con el objetivo de identificar al informante-clave, comprobar su dirección postal o de correo electrónico y su contacto telefónico y para consultarle sobre su disponibilidad a participar en el estudio.

Tabla 2.10. Características principales de las escalas de medida de comunicación integrada desarrolladas a lo largo de la literatura

Autores	Población/marco muestral	Muestra	Método de recogida de la información	Ámbito de aplicación (sectorial y geográfico)
Phelps y Johnson (1996)	Profesionales de la comunicación y del marketing *	Muestra inicial: 178 responsables de comunicación y de marketing 101 respuestas válidas. Tasa de respuesta: 56,7%. *	Datos secundarios obtenidos para un estudio realizado anteriormente con el objetivo de conocer el nivel de CIM adoptado en por los profesionales del marketing y de la comunicación.	Multisector/ Estados Unidos
Duncan y Moriarty (1997a)	Estos autores no realizaron un estudio empírico para la validación de la escala, por tanto no se dispone de la información relativa a población/marco muestral, muestra, método de recogida de la información y ámbito de aplicación sectorial/geográfico			
Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998)	Listado de 400 empresas públicas incluidas en un listado publicado en la revista <i>Business Review Weekly</i> . Informante: personal con mayor interacción con las agencias de comunicación de la empresa. Único informante clave	Muestra inicial: 270 empresas públicas (se eliminaron del listado las empresas de sectores en los que se consideraba escasa la actividad de comunicación y marketing). Muestra final: 80 respuestas válidas. Tasa de respuesta: 29,6%.	Primer contacto vía teléfono + Envío del cuestionario vía fax	Sector público / Australia
Low (2000)	Directorio de empresas de la <i>American Marketing</i>	(Pretest) 75 directivos de marketing.	Entrevista personal a directivos de marketing	Multisector-grandes empresas y

	<p><i>Association</i> (pretest)</p> <p>Listado de 1400 empresas extraídas de la base de datos <i>Dun and Bradstreet</i> que recoge las empresas de Estados Unidos.</p> <p>Informante: presidente, vicepresidente, director o responsable de marketing o gerente. Único informante clave</p>	<p>(Estudio empírico)</p> <p>Muestra inicial: 1.400 directivos de marketing. Tras el primer envío se eliminaron los contactos erróneos y se redujo la muestra a 1.162.</p> <p>Muestra final: 421. Tasa de respuesta: 36%.</p>	<p>+ Cuestionario autoadministrado enviado por correo postal (pretest) + Cuestionario autoadministrado enviado por correo postal (estudio empírico)</p>	<p>pymes/Estados Unidos</p>
Reid (2005)	<p>1000 empresas extraídas del listado de empresas australianas <i>Dun and Bradstreet</i>, que sigue el sistema de clasificación <i>Australian Standard Industrial Classifications</i>.</p> <p>Informante: responsables de la comunicación de marca o directivos de marketing o directores generales de la empresa. Único informante clave</p>	<p>Muestra inicial: 904, al ajustar el listado inicial.</p> <p>169 cuestionarios válidos. Tasa de respuesta: 18,7%</p>	<p>Cuestionario autoadministrado enviado por correo postal.</p>	<p>Multisector- grandes empresas y pymes (inicialmente se incluyeron 250 pequeñas empresas de bienes de consumo y de servicios + 250 grandes empresas de bienes de consumo y de servicios) / Australia</p>
Lee y Park (2007)	<p>Un listado de 160 empresas extraídas aleatoriamente del <i>Korean Business Directory</i> (de la Cámara de Comercio Coreana) que incluye las 500 mejores empresas del país.</p> <p>Informante: directivos de marketing que se ocupan de las marcas principales de la empresa.</p>	<p>Muestra inicial: 320 directivos (de éstos 18 no pudieron ser contactados y 131 no dieron su disponibilidad para participar).</p> <p>Tras el segundo contacto telefónico, 181 directivos (de los 320 iniciales) confirmaron su disponibilidad a participar.</p>	<p>1) Contacto vía teléfono para identificar al/a los informante/s y comprobar sus contactos telefónicos. 2) Contacto vía teléfono al objeto de solicitar la participación de los directivos identificados. 3) Envío del cuestionario vía e-mail.</p>	<p>Multisector (empresas manufactureras, finanzas, de distribución, información y comunicación) / Corea del Sur</p>

	No más de dos informantes por empresa.	Muestra final: 155 cuestionarios válidos. Tasa de respuesta: 48,3% de la muestra contactada inicialmente por teléfono; 85,6% de la muestra que recibió el cuestionario vía mail.		
	(Pretest) Estudiantes universitarios.			
Wang, Wu, Yuan (2009)	(Estudio empírico) Visitantes de Lukang (destino turístico cultural en Taiwan) durante la celebración de una fiesta local.	Respuestas válidas: 197 cuestionarios. Tasa de respuesta: 90%	Cuestionario autoadministrado.	Turismo/ Taiwan (ciudad: Lukang)
Nota: * descripción del estudio realizado para la obtención de los datos Fuente: Elaboración propia				

Finalmente, la tabla 2.11 recoge algunas características básicas de la validación de las escalas analizadas. Cabe destacar que sólo en el estudio de Reid (2005) se lleva a cabo un *iter* exhaustivo de validación de la escala, pues se utiliza un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de segundo orden cuyos resultados llevan a confirmar la validez de constructo en términos de validez discriminante y convergente. Además, a través del *Path Analysis* este estudio llevó a comprobar también su validez nomológica, al confirmarse la relación positiva y significativa entre comunicación integrada y resultados empresariales. En cuanto a las restantes escalas, ha sido el Análisis Factorial Exploratorio la técnica más utilizada para la determinación de la dimensionalidad del constructo y el análisis de la fiabilidad a través del coeficiente alpha de Cronbach.

Tabla 2.11. Características principales de las escalas de medida de comunicación integrada desarrolladas a lo largo de la literatura

Autores	Dimensiones	Fiabilidad	Validez	Metodología
	Direct marketing	$\alpha = 0,81$		
Phelps y Johnson (1996)	One voice Campañas de comunicación de marketing coordinadas	$\alpha = 0,74$ $\alpha = 0,44$	-	Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con Rotación Varimax

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

	Responsabilidades aumentadas;	$\alpha = 0,65$		
	Objetivos relacionados con la respuesta	$\alpha = 0,67$		
Duncan y Moriarty (1997a)	Estos autores no realizaron un estudio empírico para la validación de la escala, por tanto no se dispone de la información relativa a fiabilidad, validez y metodología utilizada			
Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998)	One voice	$\alpha = 0,83$		Análisis descriptivo Análisis del α de Cronbach Análisis de correlaciones bivariadas Regresión por pasos.
	Marketing directo	$\alpha = 0,80$		
	Responsabilidades aumentadas	$\alpha = 0,70$	-	
	Objetivos relacionados con la respuesta	$\alpha = 0,61$		
Low (2000)	Un único responsable... Un objetivo estratégico común... Mensaje de comunicación común.	$\alpha = 0,70$	V. de contenido V. nomológica	Análisis del Alpha de Cronbach Análisis descriptivo Análisis de correlaciones bivariadas Regresión múltiple por pasos.
Reid (2005)	Interactividad	$\alpha = 0,66$	V. de contenido	Análisis factorial confirmatorio de segundo orden. <i>Path analysis</i> Análisis de regresión múltiple.
	Misión de marketing	$\alpha = 0,87$	V. convergente V. discriminante	
	Planificación y evaluación	$\alpha = 0,86$	V. nomológica	
Lee y Park (2007)	Comunicaciones unificadas ...	$\alpha = 0,82$	V. de contenido V. convergente	Panel de expertos. Análisis del alpha de Cronbach Análisis factorial exploratorio (AFE). Análisis de regresión.
	Comunicaciones diferenciadas...	$\alpha = 0,83$		
	Comunicaciones centradas en bases de datos...	$\alpha = 0,76$		
	Comunicaciones que fomentan las relaciones...	$\alpha = 0,82$		
Wang, Wu, Yuan (2009)	Ventas directas y promoción	$\alpha = 0,92$	V. de contenido	Panel de expertos Análisis descriptivo Análisis del alpha de Cronbach Análisis de contenido Análisis de componentes principales con rotación Varimax. ANOVA.
	Relaciones públicas	$\alpha = 0,93$		
	Publicidad	$\alpha = 0,90$		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Conclusiones

En este capítulo se ha llevado a cabo un análisis detallado de las cuestiones relacionadas con la medición del constructo Comunicación Integrada en sus diferentes niveles (CI, CIM, CIC). En primer lugar, tras introducir ya en el capítulo 1 la importancia y la necesidad de mayores esfuerzos de investigación orientados hacia la realización de estudios empíricos y la ausencia de consenso en torno a las bases teóricas del concepto de comunicación integrada, en este segundo capítulo se profundiza en el **problema de la medición** y en su interrelación con los aspectos que han dificultado el desarrollo de la CIC como constructo teórico. En resumen, la literatura refleja la existencia de un círculo vicioso: sin unas bases teóricas robustas es difícil (incluso imposible) elaborar herramientas de medida que permitan operativizar el constructo y, a su vez, la ausencia de escalas válidas y fiables impide la realización de estudios empíricos que lleven a resultados generalizables que, además, constituyen un elemento *sine qua non* para el desarrollo teórico de un concepto. Además, en la primera parte del capítulo, se analizan en profundidad las escalas de medida, desarrolladas previamente por varios autores, que ejercieron un mayor impacto en la literatura.

En segundo lugar, este capítulo se centra en otro aspecto crucial que es preciso examinar previamente al desarrollo de una escala de medida de la Comunicación Integrada: su **multidimensionalidad**. De ahí que este capítulo ha abordado el análisis de las perspectivas adoptadas a lo largo de la literatura al objeto de identificar las dimensiones y las características de las escalas de medida desarrolladas y, eventualmente, validadas previamente por otros autores.

Por tanto, a partir de la revisión de la literatura, este capítulo nos lleva a las siguientes conclusiones:

- **Necesidad de la elaboración y validación de una escala de medida de la comunicación integrada:** incluso las publicaciones más recientes hacen hincapié en la importancia de resolver o al menos abordar el problema de la medición de la comunicación integrada, dado que existe cierto acuerdo en considerar éste como la mayor barrera para un desarrollo teórico más robusto del concepto y una más amplia y completa implementación, puesto que la ausencia de una escala válida y fiable impide realizar estudios empíricos rigurosos y evaluar los beneficios de la aplicación de un enfoque integrado.
- **Importancia de la adopción del enfoque corporativo y organizacional como base teórica para la elaboración de la herramienta de medida:** el análisis en profundidad de las escalas de medida más destacadas propuestas por otros autores a lo largo de la literatura sugiere que el enfoque corporativo y organizacional (según la clasificación propuesta en el capítulo 1) es el que reúne mayor consenso en la literatura, especialmente en las publicaciones más recientes. Además, este consenso no sólo se alcanza en el ámbito de la disciplina del marketing, sino también entre ésta y otras áreas de conocimiento (relaciones públicas *in primis*) que en pasado expresaron fuertes críticas hacia las primeras conceptualizaciones (véase, por ejemplo, Hutton, 1996)

por reflejar cierto dominio del marketing en los procesos de integración de la comunicación. Además, como ya mencionamos anteriormente, la revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos 1 y 2 indica que la denominación “Comunicación Integrada de Marketing - CIM” es utilizada incluso cuando la definición del concepto prevé que la integración debe actuar más allá del nivel de marketing e impregnar toda la organización, a nivel corporativo. Por tanto, para una mayor claridad, concluimos que es oportuno y necesario adoptar una denominación que haga patente la amplitud del radio de acción de la integración. En concreto, consideramos que la denominación ‘**Comunicación Integrada Corporativa - CIC**’, ya utilizada anteriormente por otros autores (Kitchen y Schultz, 2001; Schultz y Kitchen, 2004; Pickton, 2004) es la más adecuada.

- **La multidimensionalidad del constructo CIC:** el examen de las definiciones y de las escalas elaboradas previamente en la literatura reflejan que la multidimensionalidad representa un punto de partida fundamental. En concreto, la mayor parte de las contribuciones teóricas coincide en considerar la comunicación integrada como un concepto multidimensional. Por tanto, consideramos relevante analizar las dimensiones identificadas, conceptualizadas e incluidas en las herramientas de medida elaboradas a lo largo de la literatura. Este análisis revela que es posible distinguir entre dimensiones tácticas y estratégicas y nos lleva a delinear los componentes básicos de la CIC.
- **Análisis detallado de las características de las escalas existentes:** en la parte final del capítulo se analizan algunas características fundamentales de las herramientas de medida de la comunicación integrada propuestas por diferentes autores. Este análisis nos lleva a conocer cómo otros autores han abordado algunos de los aspectos básicos que hay que tomar en consideración en el desarrollo de la escala de medida de la CIC: el número de ítems, el tipo de escala, la muestra para la realización del estudio empírico, el método de recogida de datos, la metodología utilizada para la validación de la escala, las características del informante, el ámbito sectorial y geográfico del estudio, entre otros.

En conclusión, cabe destacar que los resultados de esta revisión constituyen la base teórica de partida para la consecución de uno de los objetivos principales de esta tesis, la elaboración de una nueva escala CIC, pues representan una información muy valiosa en los procesos de toma de decisión que se detallarán en los capítulos 4, 5, 6 y 7, dedicados a la descripción del desarrollo de la escala CIC y su validación a través de la realización de un estudio empírico.

Capítulo 3

**Los antecedentes y consecuentes de
la Comunicación Integrada
Corporativa (CIC)**

En este capítulo se aborda la tercera parte de la revisión de la literatura centrada en el análisis de los factores antecedentes y consecuentes de la comunicación integrada identificados por diferentes autores desde la aparición de la primera definición del concepto como Comunicación Integrada de Marketing (CIM) hasta las publicaciones más recientes en las que se utilizan diversas nomenclaturas para el mismo concepto (por ejemplo, Comunicación Integrada Corporativa, Gestión de la Comunicación Integrada y Comunicación Integrada).

La identificación y el examen de los modelos propuestos en investigaciones previas representan una etapa fundamental para el planteamiento de las hipótesis de investigación y para el desarrollo del modelo teórico que se abordarán en el capítulo 5.

En primer lugar, se examinarán los factores antecedentes internos y externos de la comunicación integrada, para a continuación analizar los factores consecuentes. Finalmente, se estudiará el papel de algunas variables moderadoras de la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales.

Por tanto, el contenido de este capítulo se divide en cuatro partes:

-
8. Antecedentes internos y externos de la comunicación integrada
 9. Consecuentes de la comunicación integrada
 10. Variables moderadoras de la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales
 11. Conclusiones
-

3.1. Factores antecedentes de la comunicación integrada

En este apartado se aborda el análisis de los antecedentes de la comunicación integrada identificados a partir de la revisión de la literatura. Como se ha mencionado anteriormente, debido a la falta de consenso sobre la denominación, definición, dimensiones y ámbito de acción (comunicación de marketing, marketing, nivel corporativo) de la comunicación integrada, a continuación se presentarán las aportaciones de diversos autores a la literatura independientemente de la denominación y conceptualización adoptada. Por tanto, en esta revisión se opta por utilizar la denominación más inclusiva de “comunicación integrada”.

En primer lugar, se examinan los antecedentes que tienen su origen en el interior de la empresa/organización y, en segundo lugar, se presentan los antecedentes que actúan desde el ambiente externo.

3.1.1. Antecedentes endógenos

En la literatura los aspectos relacionados con la **cultura organizacional** y la **estructura organizacional** han sido destacados por diversos autores como los antecedentes internos más relevantes de la comunicación integrada.

Schultz (2000) y, más recientemente, Gruber *et al.* (2013) y Schultz *et al.* (2014) consideran que, puesto que la comunicación integrada involucra a toda la empresa, la cuestión sobre **cómo organizar el proceso de integración** es la más crítica y los factores relacionados con el sistema organizativo representan los antecedentes que más influyen en la integración.

Reid (2003, 2005) sugirió que los factores culturales, organizacionales y los aspectos relacionados con la gestión influyen en la comunicación integrada. Asimismo, el modelo conceptual propuesto por Zvobgo y Melewar (2011) incluye la cultura y estructura organizacional entre los antecedentes internos del concepto que denominan ‘Comunicación Integrada de Marketing Global’, junto con las relaciones entre organizaciones y agencias, la colaboración entre departamentos, la frecuencia de comunicación interdepartamental y el uso de las tecnologías de la información.

En esta misma línea, Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005) y Reid (2003, 2005) a pesar de no incluirlas como variables en su modelo conceptual, sugirieron el análisis del papel de la cultura y estructura organizacional como factores antecedentes de la comunicación integrada como futura línea de investigación y como parte de la *research agenda*.

Los resultados obtenidos por Eagle y Kitchen (2000), a través de un estudio empírico realizado en el ámbito de las agencias de publicidad y marketing de Nueva Zelanda, llevaron a concluir que diversos **factores organizacionales** jugaban un papel destacado como antecedentes de la comunicación integrada:

- 1) la gestión del **poder**, del **control**, de la **colaboración** y de la **coordinación**;
- 2) la **cultura** y la **centralización** de la organización;
- 3) la **flexibilidad** y la **facilidad de adaptación de la organización** a los cambios del entorno;
- 4) las cuestiones relacionadas con la **gestión de los recursos humanos** (de la organización, incluyendo a las funciones externalizadas, por ejemplo los recursos humanos de las agencias colaboradoras).

A pesar de la relevancia que parecen tener estos aspectos organizacionales a nivel teórico, son escasas las investigaciones que de un modo empírico han examinado su efecto sobre la integración (Pettegrew, 2000, 2001; Cornelissen et al., 2001; Cornelissen y Thorpe, 2001). En este sentido, diversos autores han enfatizado la ausencia de modelos organizacionales formales que puedan facilitar la aplicación de la integración en el contexto profesional.

Cultura y estructura organizacional han sido analizadas ampliamente en el ámbito de la literatura de la gestión organizacional aunque, según Zheng, Yang y McLean (2009), la mayor parte de las investigaciones se han centrado principalmente en el análisis de su efecto directo en los resultados empresariales, mientras que la influencia de estas variables sobre otros factores intermedios ha atraído una escasa atención por parte de la literatura.

En los sub-epígrafes siguientes se profundizará primero en las cuestiones relacionadas con la cultura organizacional, para abordar en segundo lugar la estructura organizacional.

3.1.1.1. Aspectos relacionados con la cultura organizacional

El término cultura organizacional se refiere a uno de los conceptos más estudiados en la literatura de la organización de empresas y de gestión y ha sido definido por distintos autores a lo largo de la literatura adoptando diferentes enfoques. Edgar Schein es el autor de la definición más citada y conocida de cultura organizacional:

“la cultura organizacional es un patrón de asunciones básicas - inventado, descubierto o desarrollado por parte de un determinado grupo mientras aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado de una forma suficientemente adecuada para que pueda considerarse válida y, por tanto, debe ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentirse en relación a esos problemas” (Schein, 1985, p.9).

Asimismo, Deshpandé y Webster (1989, p.4) definieron la cultura organizacional como *“el modelo de valores y creencias compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización facilitándoles las normas de comportamiento en la empresa”*.

Wallach (1993), otro autor destacado, propuso la distinción entre tres dimensiones culturales: la cultura innovadora (con un enfoque en tolerancia al

riesgo y creatividad), la cultura de la cohesión (orientada a la relación y al apoyo mutuo) y la cultura burocrática (centrada en los procedimientos formales).

Según Cameron y Quinn (1999), la cultura organizacional es el reflejo de los estilos de liderazgo que dominan en la organización, en sus valores, lenguaje y símbolos, en los procedimientos y las rutinas y en la definición de 'éxito' que hacen que cada organización sea única. Estos autores consideran que dentro de una organización existen sub-unidades (por ejemplo, departamentos, niveles jerárquicos o incluso equipos de trabajo) cada una de las cuales refleja una cultura propia. Schein (1990) indicó que las dificultades encontradas por las empresas en los intentos de coordinación y la integración de los procesos o de las actividades organizacionales son a menudo el resultado de la existencia de diferentes culturas dentro de la misma organización. Asimismo, Cameron y Freeman (1985) sugirieron que la coherencia cultural de las organizaciones determina el éxito y los resultados económicos alcanzados por las empresas.

Los propios Cameron y Quinn (1999) propusieron como ejemplo los conflictos que suelen ocurrir entre los departamentos de marketing y los departamentos que se ocupan de la producción, argumentando que una de las causas reside en el hecho de que cada sub-unidad ha desarrollado su propia cultura y conjunto de valores. Sin embargo, Alpert y Whetten (1985) sugirieron que, a pesar de la existencia de diferentes sub-unidades y sub-culturas, las organizaciones presentan algunos *core elements* comunes. En palabras de Schein (1985, 1990) suele existir unos elementos subyacentes que representan la 'cola' (*glue*) que mantiene unida la organización.

Algunos autores han considerado la fortaleza y la coherencia cultural como las dimensiones más relevantes de este concepto (Schein, 1984; Kotter y Heskett, 1992). Arnold y Capella (1985) propusieron dos dimensiones: fortaleza vs debilidad y orientación interna vs externa. Otros autores se han centrado en las dimensiones relacionadas con las disfunciones culturales (Kets de Vries y Miller, 1986), mientras que Martin (1992) argumentó la existencia de tres culturas: 1) cultura centrada en la integración y el consenso; 2) cultura centrada en la diferenciación y el conflicto; 3) cultura centrada en fragmentación y ambigüedad.

Por tanto, la cultura organizacional representa un concepto muy amplio, compuesto por una serie de factores interrelacionados y complejos, de ahí que en la literatura se pueden identificar perspectivas, conceptualizaciones y dimensiones diferentes.

Entre los modelos más utilizados por parte de la academia para el estudio de la cultura organizacional se encuentra el marco teórico de los valores en competencia (*competing values framework*) propuesto por Cameron y Quinn (1999) a partir de los resultados de un estudio empírico realizado con el objetivo inicial de evaluar la efectividad organizacional. Este marco teórico ha sido utilizado ampliamente en la literatura por representar un esquema que facilita la integración de las dimensiones culturales identificadas por otros autores (Quinn, 1988).

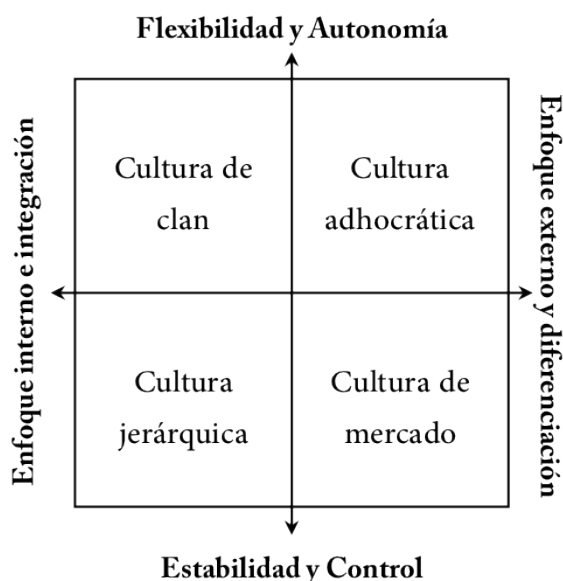
En su estudio inicial, Cameron y Quinn (1999) identificaron dos dimensiones para la medida de la efectividad organizacional:

- 1) Una primera dimensión que diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la **flexibilidad, la autonomía y el dinamismo** frente a los que enfatizan la **estabilidad, el orden y el control**.
- 2) Una segunda dimensión que diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la **orientación interna, la integración y la unidad** frente a la **orientación externa, la diferenciación y la rivalidad**.

Siguiendo estas premisas, estos autores elaboraron su marco teórico (véase figura 3.1.) que representa la cultura organizacional como un *continuum* en el que los valores de la parte derecha del cuadrante son opuestos a los incluidos en la parte izquierda (enfoque interno vs enfoque externo; integración vs diferenciación), mientras que los valores de la parte alta son opuestos a los de la parte baja (flexibilidad vs estabilidad; autonomía vs control). De ahí el nombre de marco teórico de los valores en competencia.

Como puede observarse en la figura 3.1., cada cuadrante ha sido denominado según su característica más destacada, cuyo nombre ha sido elegido por los autores a partir de una extensa y profunda revisión de la literatura, que además les llevó a concluir que los cuatro cuadrantes coinciden con cierta precisión con las formas de organización desarrolladas por otros investigadores en el ámbito de la organización de empresas.

Figura 3.16. El marco conceptual de los valores en competencia



Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999, p. 35)

Por consiguiente, Cameron y Quinn (1999) identificaron cuatro tipos de cultura que corresponden a los cuadrantes de su marco teórico:

- 1) **Cultura de clan:** se denomina ‘clan’ debido a su similaridad con una organización de tipo familiar. Representa una cultura organizacional más difundida en los entornos de cultura colectivista (por ejemplo, en Japón) y se caracteriza por la difusión del concepto de ‘nosotros’, por valores y

objetivos compartidos, cohesión, participación, orientación hacia el individuo. Las organizaciones que adoptan este tipo de cultura se parecen más a una extensión de la familia que a entidades económicas. Los elementos que destacan en la cultura de clan son: el trabajo en equipo, el *empowerment* de los empleados que son incluidos en los procesos de toma de decisiones relevantes la empresa y el compromiso de ésta con los empleados. Las recompensas no son individuales sino por equipos, y se activan círculos de calidad al objeto de animar a los empleados a facilitar sugerencias sobre cómo mejorar su trabajo y el rendimiento de la empresa. Los elementos fundamentales de este tipo de cultura residen en considerar que los desafíos del entorno pueden abordarse mejor a través de la colaboración entre empleados y el desarrollo de sus capacidades y responsabilidades, facilitando un entorno de trabajo más 'humano'. Además, en las culturas de clan los clientes representan verdaderos socios de la empresa y la gestión y el liderazgo deben orientarse hacia el *empowerment* de los empleados y la facilitación de su participación, compromiso y lealtad.

- 2) **Cultura adhocrática:** se trata de una tipología de cultura que ha comenzado a emerger con la revolución de la información. La etimología del término 'adhocracia' [del latín *ad hoc* + griego κρᾶτίᾱ] explica claramente su significado. La cultura adhocrática se caracteriza por su elevada receptividad y adaptabilidad hacia un entorno cada vez más turbulento y dinámico. Los elementos clave de este tipo de cultura son: considerar que las iniciativas innovadoras y pioneras son las que llevan al éxito de la empresa, desarrollar nuevos productos y servicios para anticipar las necesidades del futuro, actividades de gestión orientadas hacia la *entrepreneurship*, la creatividad y las actividades más vanguardistas. Otra característica relevante es su 'temporalidad', en efecto la cultura adhocrática ha sido descrita "*más como una tienda de campaña que como un palacio*" (Cameron y Quinn, 1999, p. 43), por su capacidad de cambiar rápidamente su configuración al objeto de adaptarse a los cambios. Por tanto, un objetivo crucial de la adhocracia es fomentar la flexibilidad, la adaptabilidad y la creatividad para hacer frente a entornos caracterizados por la incertidumbre, la ambigüedad y la saturación de información.
- 3) **Cultura jerárquica:** este tipo de cultura representa el primer enfoque propuesto para la organización de la era moderna y fue propuesto inicialmente por Weber (1947) al principio del siglo XX. En ese momento histórico el mayor reto a los que las organizaciones tenían que enfrentarse era maximizar la eficiencia en la producción de productos y servicios para una sociedad en crecimiento y cada vez más compleja. De ahí que Weber (1947) propuso siete elementos fundamentales que se conocen como 'los atributos clásicos de la burocracia': reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y mensurabilidad. Estas características fueron muy eficaces para el entorno relativamente estable de esos años. Entre las claves del éxito de esta tipología de cultura

destacamos las siguientes: existencia de líneas claras de autoridad para la toma de decisión, reglas y procedimientos estandarizados y mecanismos de control y mensurabilidad.

- 4) **Cultura de mercado:** este tipo de cultura ha sido especialmente popular en los años sesenta cuando las organizaciones empezaron a enfrentarse a nuevos retos competitivos. Se denomina 'de mercado' porque funciona como un mercado, pero no tiene ninguna relación con la función de marketing ni con los consumidores dentro de un mercado específico. Los investigadores que han desarrollado las teorías relacionadas con este tipo de cultura (Williamson, 1975; Ouchi, 1981) consideran que los costes de transacción representan uno de los elementos clave que hacen que la cultura de mercado sea más eficaz con respecto a la cultura jerárquica. En concreto, se trata de una tipología de cultura caracterizada por la orientación externa y centrada en las transacciones con proveedores, clientes, sindicatos, etc. A diferencia de la cultura jerárquica, regulada a través de decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera mayormente a través de mecanismos de mercado, de ahí que el enfoque en este caso se centra principalmente en llevar a cabo transacciones (intercambios, ventas, contratos) para crear valor. Competitividad y productividad representan los valores predominantes en las organizaciones en las que domina este tipo de cultura.

Tras describir el marco de valores en competencia y las cuatro culturas identificadas por Cameron y Quinn (1999), es posible concluir que la cultura organizacional representa un concepto muy amplio y complejo. A partir de esta conceptualización, estos autores elaboraron una de las escalas de medida más aceptadas y validadas no sólo en ámbito académico, sino también en contextos profesionales. Esta herramienta de medida, conocida como OCAI (*organizational culture assessment instrument*) se describe detalladamente en el capítulo 6. Uno de los fundamentos teóricos básicos de esta escala es que en el constructo de cultura organizacional pueden identificarse seis dimensiones componentes: las características dominantes de la organización; el estilo de liderazgo que impregna la organización; la gestión de los empleados y el ambiente de trabajo; los mecanismos de conexión (*the glue*) que mantienen unida la organización; el énfasis estratégico que define las áreas que dirigen la estrategia de la organización; definición del significado de 'éxito', es decir, los criterios del éxito que determina la definición de consecución de objetivo y como esta es remunerada y premiada.

Siguiendo esta conceptualización, a continuación, se presenta una revisión de los trabajos que han abordado la relación entre los factores que componen la cultura organizacional y la comunicación integrada.

En primer lugar, es posible afirmar que numerosos autores han enfatizado la relevancia de la cultura adoptada por una organización en la aplicación de la comunicación integrada. Sin embargo, hasta la fecha esta relación no ha sido analizada desde un punto de vista sistemático y/o empírico, aunque algunos factores específicos relacionados con la cultura organizacional, por ejemplo el

liderazgo, hayan sido incluidos en algunas revisiones conceptuales recientes (Zvobgo y Melewar, 2011; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz et al., 2014) y analizados como antecedentes en algunos estudios empíricos (Einwiller y Boenigk, 2012; Zahay et al., 2014).

Madhavaram et al. (2005) consideraron que una cultura de orientación al marketing interno favorece la implantación de la comunicación integrada. Estos autores la definieron como *“una cultura que asigna una elevada prioridad a la creación y al mantenimiento rentable de la identidad corporativa y de marca y provee normas para el comportamiento relativo al desarrollo organizacional de la información relativa a la identidad y a la receptividad hacia la misma”*,

Hack et al. (1998) ya enfatizaron la importancia de un **clima de comunicación y colaboración** interpersonal e interfuncional dentro de la organización e incluso entre la organización y sus colaboradores (por ejemplo, las agencias externas) como antecedente de la comunicación integrada.

La literatura existente parece haber alcanzado cierto grado de acuerdo en relación a la **importancia del papel de la alta dirección y del liderazgo** en los procesos de integración de la comunicación (Schultz, 1993; Smith, 1996; Duncan y Moriarty, 1997a, 1998; Eagle y Kitchen, 2000; Fill, 2000; Kitchen y Schultz, 2001; Grönroos, 2004; Reid, 2005; Eagle, Kitchen y Bulmer, 2007; Fill, 2009; Einwiller y Boenigk, 2012; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz et al., 2014).

En particular, el compromiso y el apoyo de la comunicación integrada por parte de la alta dirección representa uno de los aspectos que influyen en mayor medida (Smith, 1996; Laurie y Mortimer, 2011; Einwiller y Boenigk, 2012), pues implica que los directivos garanticen la coherencia entre sus mensajes y sus comportamientos, evitando por tanto la generación y difusión de ambigüedades que puedan contaminar los niveles de dirección intermedios y resultar muy dañinas en términos de integración.

Smith (1996) considera que una ausencia general de compromiso con la comunicación integrada a nivel de alta dirección a menudo conlleva un aislamiento estructural de las herramientas comunicativas y de los directivos de comunicación. Según este autor, al objeto de conseguir el respaldo de la alta dirección es preciso asegurarse de que los directivos entiendan los beneficios de la integración.

Muchos académicos han considerado este antecedente como un aspecto organizacional y estructural, es decir, de responsabilidad formal y de líneas de mando (Schultz y Schultz, 1998; Finne y Grönroos, 2009). En particular, Schultz (1993) considera que es necesario elevar la responsabilidad de gestionar los mensajes y las actividades de comunicación hasta la punta de la pirámide organizativa, es decir hasta el *top management*. En este sentido, Smith (1996) hace hincapié en la importancia de incluir la comunicación integrada en la agenda de las reuniones que tienen lugar en los niveles directivos.

Schultz y Kitchen (2000) pusieron de manifiesto la necesidad de controlar completamente el proceso de comunicación desde una localización organizacional central, que llega a ser incluso más importante cuando la empresa

opera a un nivel global. Según estos autores, un sistema de gestión de la comunicación que tiene como base la **centralización** y el **control** permitiría establecer y mantener un enfoque orientado al cliente. Al objeto de asegurar la conformidad y la coherencia de los mensajes y evitar la dispersión de los recursos de comunicación, el contenido de cada programa de comunicación debería estar organizado centralmente (Schultz y Kitchen, 2000). En este sentido, para Schultz *et al.* (1994) es crucial que los directivos mantengan el control de todos los puntos de contacto con la marca, es decir los posibles puntos de exposición de la marca y/o la empresa hacia el consumidor.

Si bien en los orígenes del concepto algunos autores han defendido la centralización y el sistema de mando y control como requisitos para el éxito de la comunicación integrada, la literatura más reciente va en la dirección opuesta (Grönroos, 2004; Finne y Grönroos, 2009; Grönroos, 2011).

Por ejemplo, ya en la primera década de desarrollo del concepto, Smith (1996) afirmó que la implicación de la alta dirección en los procesos de integración supone facilitar la **flexibilidad** necesaria para conseguir la integración interfuncional y resolver los conflictos internos e interdepartamentales (Duncan y Everett, 1993; Eagle y Kitchen, 1999; Gulati, 2007; Christensen *et al.*, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Beonigk, 2012; Gruber *et al.*, 2013).

Más recientemente, Christensen *et al.* (2008), en su artículo titulado “*The organisation of integrated communications: toward flexible integration*” hicieron especial hincapié en la integración como forma de organización, enfatizando la importancia de los aspectos organizativos relacionados con la comunicación integrada e introduciendo el concepto de integración flexible, caracterizado por “*un enfoque orientado a la construcción de procesos que permitan que todas las divisiones de la organización puedan coordinar las iniciativas de comunicación de forma coherente prescindiendo de la supervisión constante y de las imposiciones que proceden de los altos niveles jerárquicos*” (Christensen *et al.*, 2008, pp. 441).

Asimismo, Phelps *et al.* (1996) sugirieron que las cuestiones abordadas por la comunicación corporativa y de marketing son muy complejas y que los múltiples entornos en los que los mensajes se desarrollan y difunden son turbulentos y dinámicos, de ahí que se requiera un mayor uso del **enfoque orientado hacia el consenso**. Sin embargo, la toma de decisión orientada a la consecución del consenso lleva a una aparente pérdida de poder para el directivo, porque requiere que éste tenga las características del líder. Según Phelps *et al.* (1996), tradicionalmente los directivos han controlado los presupuestos, establecido los plazos, ocupándose de la organización y el control. Un líder, en cambio, debe ser capaz de reforzar las capacidades de los subordinados, animarlos al trabajo en grupo y en equipo y saber delegar el poder a los empleados (**empowerment**). Si bien, incluso cuando los directivos defienden estos principios de liderazgo, en las situaciones en las que perciben la presión por la necesidad de una decisión urgente, éstos abandonan todas las premisas del modelo de consenso y suelen adoptar el estilo de liderazgo conocido como ‘heróico’. En otras palabras, los directivos tienden a defender la voluntad de tomar las decisiones según el consenso alcanzado, aunque en contingencias caracterizadas por elevada presión

imponen su propia decisión en vez de aceptar la posición consensuada. A pesar de 'salvar' temporalmente la situación, el estilo heroico tiene un efecto muy negativo en **la confianza recíproca entre directivos y entre estos y sus subordinados** (Phelps *et al.*, 1996).

Algunos autores sugieren que una actitud positiva hacia el cambio y la disponibilidad a modificar las políticas de empresa ejerce una influencia positiva sobre la comunicación integrada (Phelps, Harris y Jonhson, 1996; Smith, 1996; Duncan y Mulhern, 2004). Por tanto, incluso la tolerancia al riesgo de la alta dirección juega un papel importante, puesto que la adopción de nuevos enfoques (como es la comunicación integrada) implica asumir el riesgo inherente al proceso de adaptación y de cambio y al seguimiento de mercados dinámicos (Phelps *et al.*, 1996).

La literatura sugiere que una cultura orientada a la cooperación y a la confianza influye positivamente en la comunicación integrada. En concreto, Moriarty (1993) afirmó que la falta de habilidades de gestión interdisciplinar constituyen la mayor barrera para la integración, mientras que Beard (1996) manifestó que ni los directivos de las organizaciones ni los responsables de las agencias muestran confianza en la posibilidad de encontrar a profesionales con la preparación y experiencia necesaria como para la adopción de un enfoque de comunicación integrada, siendo éste uno de los mayores obstáculos para su implantación eficaz.

La gestión interfuncional es a juicio de Duncan y Moriarty (1998) el factor organizativo más importante. En este sentido, Ambler y Barrow (1996) consideraron que *"las áreas separadas del marketing y de los recursos humanos deben colaborar más... un alto valor de marca puede mejorar la rentabilidad de los RRHH, y al mismo tiempo unos RRHH mejorados pueden mejorar la rentabilidad del valor de marca"*. Esto puede tener lugar sólo si la alta dirección se compromete a eliminar los muros entre los departamentos. La colaboración interfuncional no sólo elimina las barreras existentes entre los departamentos y los *stakeholders*, sino también ayuda a institucionalizar el *feedback* y el aprendizaje: la comunicación debe gestionarse como una actividad de ampliación de fronteras (*boundary spanners*) dentro de la organización.

Por el contrario, la literatura pone de manifiesto que los **conflictos internos** y la **falta de comunicación interna a nivel horizontal** ejercen una influencia negativa en el desarrollo de la comunicación integrada. Sin una adecuada comunicación entre los departamentos las empresas pueden tener grandes dificultades en intercambiar y compartir información crucial acerca de los *stakeholders* (Pickton y Broderick, 2001). Según Kim *et al.* (2004), en Estados Unidos la tradición de una comunicación horizontal y un elevado nivel de formación han contribuido al origen de la comunicación integrada y a su desarrollo en este país.

Asimismo, Schultz y Kitchen (2000) indican que la **especialización de los departamentos de las empresas** y las **culturas jerárquicas** obstaculizan el proceso de integración de la comunicación. En este sentido, la comunicación horizontal permite superar estas barreras llevando a los profesionales de cada departamento hacia la alineación de sus actividades. Según estos autores, sólo a

través de la alineación de los procesos de desarrollo estratégico, la creación de valor y la gestión de la información, las empresas pueden tener una auténtica orientación *outside-in*.

Finalmente, otros autores han hallado una relación positiva entre la **orientación al mercado y a la marca** y la comunicación integrada (Reid, 2003, 2005; Reid, Luxton y Mavondo, 2005).

En conclusión, según la revisión de la literatura de la comunicación integrada que se acaba de presentar y a partir del marco teórico de los valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), cabe esperar que las empresas en las que prevalece la cultura adhocrática (caracterizadas por una alta dirección con elevada tolerancia al riesgo, por una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, etc.) sean susceptibles de alcanzar un mayor nivel de comunicación integrada frente a las empresas en las que prevalece la adopción de una cultura jerárquica (caracterizadas por escasa flexibilidad, por las divisiones horizontales y por un sistema de mando y control, etc.). Además, es posible concluir que las empresas en las que prevalece la adopción de la cultura de clan o consensual (caracterizadas por una elevada coordinación interna a nivel horizontal y vertical, por el apoyo y la confianza de la alta dirección y por un enfoque centrado en la relación) llegarán a alcanzar un mayor nivel de integración con respecto a las que adopten una cultura de mercado o competitiva (caracterizadas por las recompensas individuales y por una elevada competitividad interna y un enfoque centrado en los resultados).

La tabla 3.1 recoge de forma detallada los trabajos que han analizado la relación entre los aspectos relativos a la cultura organizacional y la comunicación integrada.

Tabla 3.1. Antecedentes endógenos identificados a partir de la literatura

Factores antecedentes	Trabajos que lo incluyen
Modelo de toma de decisión orientado al consenso (+)	Gronstedt (1996a); Stewart (1996); Percy (1997); Gulati (2007); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Shin (2013)
Orientación al mercado (+)	Reid (2003, 2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Zahay et al. (2004)
Orientación a la marca (+)	Reid, Luxton y Mavondo (2005)
Tolerancia al riesgo de la alta dirección (+)	Gulati (2007); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
Compromiso de la alta dirección con la innovación (+)	Stewart (1996); Schultz y Kitchen (1997); Smith (1998); Fill y Chris (2001); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Gulati (2007); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Shin (2013)
Cultura organizacional Orientación <i>outside-in</i> (+)	Stewart (1996); Gronstedt (1996a); Schultz y Kitchen (1997); Eagle y Kitchen (2000); Reid (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Shin (2013)
Orientación hacia la cooperación y la colaboración (+)	Stewart (1996); Kitchen y Schultz (1997); Reid (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Shin (2013)
Cultura jerárquica (-)	Stewart (1996); Reid (2002, 2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Gulati (2007); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
Orientación a la innovación (+)	Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Shin (2013)
Orientación a la flexibilidad (+)	Stewart (1996); Percy (1997); Christensen, Firat y Torp (2008); Christensen y Cornelissen (2011); Shin (2013)

Notas: la mayor parte de los estudios recogidos en esta tabla han presentado análisis conceptuales y no incluyen un estudio empírico, por tanto con '(+)' nos referimos a la postulación por parte de los autores de un efecto positivo y con '(-)' a la postulación de un efecto negativo de cada factor sobre la comunicación integrada y no a un efecto significativo determinado empíricamente.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.2. La estructura organizacional

La estructura organizacional indica una configuración estable de las actividades y tareas desempeñadas en una organización (Skivington y Daft, 1991). La centralización representa una de sus dimensiones más estudiadas (Rapert y Wren, 1998) y se define como *“el grado en que el poder de toma de decisión se concentra en los niveles jerárquicos más altos de la organización”* (Caruana, Morris y Vella, 1998, p.18).

Cabe destacar que la literatura de la organización de empresas sugiere que, excepto algunos estudios que demuestran un impacto positivo de una elevada centralización sobre la efectividad alcanzada por una organización (Ruekert, Walker y Roering, 1985), la mayor parte de los académicos están de acuerdo en considerar que una estructura descentralizada favorece la efectividad de las organizaciones (Burns y Stalker, 1961; Dewar y Werbel, 1979; Floyd y Wooldridge, 1992; Rapert y Wren, 1998; Schminke, Ambrose y Cropanzano, 2000).

En concreto, los resultados obtenidos por algunos autores indican que una estructura descentralizada fomenta la comunicación (Burns y Stalker, 1961) y la satisfacción y motivación de los empleados (Dewar y Werbel, 1979), debido a que en entornos con baja centralización se favorece que la comunicación vertical y horizontal fluya libremente y los especialistas de cada área tienen un peso mayor en el proceso de toma de decisiones con respecto al jefe/directivo (Burns y Stalker, 1961), fomentando la receptividad de la organización hacia las condiciones del mercado (Schminke et al., 2000). Por tanto, por un lado, la descentralización facilita la comunicación interna (Bennett y Gabriel, 1999), la adopción de la innovación (Miller, 1971) y la creatividad (Khandwalla, 1977), mientras que por otro lado, un elevado nivel de centralización inhibe las interacciones entre los miembros de la organización (Gold, Malhotra y Segars, 2001) y obstaculiza la generación de soluciones creativas a los problemas que se presentan en un entorno cada vez más dinámico (Deal y Kennedy, 1982), reduciendo la oportunidad para la realización individual (Deal y Kennedy, 1983).

Si bien la estructura organizacional ha sido analizada ampliamente desde el punto de vista teórico y empírico en la literatura del área de organización de empresas, en el ámbito de la comunicación integrada este factor ha sido examinado principalmente desde el punto de vista teórico, por tanto persiste la necesidad de una mayor evidencia empírica de su efecto en la integración. A este respecto, Schultz (2000, 2001) consideró que la **estructura de la organización** representa uno de los mayores problemas para la integración y que la atención de los académicos debería centrarse en el estudio y en la identificación de las configuraciones más favorables para la comunicación integrada .

En los orígenes del concepto de comunicación integrada, Duncan (1993) hizo hincapié en la importancia de *“controlar e influir en todos los mensajes que los clientes y los stakeholders utilizan para formar su imagen de la empresa/marca y mantener una relación con la organización”*. Sin embargo, este **control centralizado** de los mensajes a menudo conlleva una frustración cuando los consumidores requieren respuestas a sus necesidades específicas o en

circunstancias extraordinarias. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un consumidor contacta con la empresa y recibe una respuesta grabada o redactada a partir de un guión estándar.

En efecto, las investigaciones más recientes (Gulati, 2007; Christensen *et al.*, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boenigk, 2012; Gruber *et al.*, 2013; Zahay *et al.*, 2014) coinciden en considerar que la **centralización**, la **formalización**, la **departamentalización** y los **sistemas de recompensa individual** representan factores que influyen negativamente en la integración de la comunicación. Como algunos autores indican, a menudo son las **rígidas estructuras organizativas** el principal impedimento para la integración (Schultz, 1999; Schultz y Schultz, 2003; Christensen *et al.*, 2008). Las tradicionales **estructuras centralizadas** basadas sobre el sistema de mando y control deben ser sustituidas por modelos flexibles que puedan facilitar una mayor adaptación y respuesta rápida al entorno.

Asimismo, Pickton y Broderick (2001, 2005) afirmaron que sin una adecuada **conexión horizontal entre los departamentos** las organizaciones encontrarán mayores dificultades para intercambiar y compartir información crucial acerca de los *stakeholders*. Según estos autores, la falta de comunicación horizontal a menudo se debe a las estructuras organizacionales y departamentales que llevan a los empleados a tener escasos incentivos para comunicar entre ellos por pertenecer a **divisiones, departamentos y equipos de trabajo que compiten**. Lamentablemente, según estos autores, algunas **estructuras organizativas** aíslan las actividades de comunicación e incluso separan a unos directivos de otros. Todo esto puede complicarse a causa de las batallas de poder que pueden tener lugar en la organización, por ejemplo cuando algunos directivos se resisten a aceptar que algunas de sus decisiones (y los presupuestos relativos) sean tomadas o condicionadas por alguien que pertenece a otro departamento. Según De Pelsmacker *et al.* (2001), a la falta de comunicación horizontal se añaden los **conflictos internos, problemas de individualismos** y las **perspectivas conservadoras de los directivos**.

Hartley y Pickton (1999) identificaron como barreras organizativas más relevantes que dificultan la integración de la comunicación: 1) la **diferenciación** entre las diferentes actividades de comunicación que a menudo se perciben como independientes; 2) la **especialización** que, durante años, ha sido un requerimiento básico para la prestación de servicios a las empresas llevando, por ejemplo, a la aparición de agencias dedicadas exclusivamente a determinados ámbitos de la comunicación que suelen operar de manera independiente. Estos autores indican que el diseño organizativo de aquellas empresas que se estructuran según un elevado número departamentos (**departamentalización**) o unidades especializadas plantea dificultades para la gestión integrada de la comunicación, pues hay que coordinar especialidades distintas bajo una única entidad. Suele ser habitual, por ejemplo, la asignación de la gestión de los instrumentos de comunicación a equipos humanos diferentes y si el departamento de publicidad trabaja en colaboración con agencias publicitarias y centrales de medios, el departamento comercial suele estar integrado con la fuerza de ventas, mientras que el personal de las relaciones públicas depende de

la dirección general. Por tanto, la **departamentalización** y el **sistema de recompensas individuales** (a nivel de empleado o de equipo) que suele acompañar este diseño organizativo influyen negativamente en la comunicación integrada. Además, cuando las actividades de comunicación son desarrolladas por diferentes agencias especializadas, las diferencias entre las políticas adoptadas por las mismas y los conflictos que pueden generarse entre las diversas agencias pueden representar importantes barreras a la integración (Ewing, De Bussy y Caruana, 2000).

Beard (1996) sugiere que la **estructura de la organización** y los **sistemas de compensación** representan fuentes de conflicto y barreras para la implementación de comunicación integrada.

Por su parte, Schultz *et al.* (1994) manifiestan que el uso de un enfoque orientado hacia el consenso para la toma de decisiones puede representar una solución para que las empresas puedan superar los conflictos internos. Sin embargo, Phelps *et al.* (1996) indicaron que en muchas empresas hay tres cuestiones que obstaculizan dicho consenso: el uso de recompensas individuales o por departamentos, un estilo de liderazgo inadecuado y la departamentalización.

En primer lugar, las **recompensas individuales** crean problemas cuando un departamento de la empresa es evaluado sólo por su éxito individual y en el corto plazo. La empresa crea un valor contraproducente a través de la realización individual, pues los reconocimientos se basan exclusivamente sobre respuestas rápidas en vez de depender de la adopción de soluciones reales. En segundo lugar, diversos estilos de gestión contrastan la puesta en marcha de un trabajo en equipo.

Finalmente, incluso cuando los reconocimientos individuales y el estilo de liderazgo no impiden la toma de decisión basada en el consenso, las empresas fomentan la departamentalización. A pesar de ello, los resultados del estudio realizado por Phelps *et al.* (1996) indicaron que, a pesar de que la mayor parte de los encuestados asignara la responsabilidad de la estrategia de comunicación a una sola persona, el uso de un enfoque orientado hacia el consenso, donde los responsables y directivos de distintas funciones de comunicación trabajan conjuntamente al objeto de confeccionar las estrategias de comunicación, ha comenzado a difundirse.

A partir de la revisión de la literatura podemos concluir que la estructura organizacional influye de forma considerable en la aplicación de la comunicación integrada. En concreto, los estudios realizados por diversos autores indican que una estructura flexible, con un control compartido a nivel horizontal y con una reducida departamentalización representa un entorno más favorable para la integración, con respecto a una estructura rígida, con un control centralizado y una elevada departamentalización.

Tabla 3.2. Antecedentes endógenos identificados a partir de la literatura

Factores antecedentes		Trabajos que lo incluyen
Estructura organizacional	Centralización (-)	Duncan y Everett (1993); Stewart (1996); Percy (1997); McLaughlin (1997); Schultz (1999); Gould <i>et al.</i> (1999); Eagle y Kitchen (2000); Cornelissen, Lock y Gardner (2001); Gould (2004); Gruber, Schultz y Crandall (2013); Shin (2013)
	Formalización (-)	Stewart (1996); Percy (1997); Cornelissen, Lock y Gardner (2001); Gould (2004); Dinnie, Melewar, Seidenfuss y Musa (2010); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Shin (2013)
	Departamentalización / silos funcionales (-)	Duncan y Everett (1993); Percy (1997); Cornelissen, Lock y Gardner (2001); Reid (2002, 2003); Gulati (2007); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Shin (2013)
	Sistemas de remuneración individuales (-)	Stewart (1996); Percy (1997); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Schultz (1997); Shin (2013); Gruber, Schultz y Crandall (2013); Zahay <i>et al.</i> (2014)

Notas: la mayor parte de los estudios recogidos en esta tabla han presentado análisis conceptuales y no incluyen un estudio empírico, por tanto con ‘(+)’ nos referimos a la postulación por parte de los autores de un efecto positivo y con ‘(-)’ a la postulación de un efecto negativo de cada factor sobre la comunicación integrada y no a un efecto significativo determinado empíricamente.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Antecedentes exógenos

Entre los factores externos que impulsan el desarrollo de la comunicación integrada, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica han sido identificados como los más relevantes por la literatura.

3.1.2.1. Turbulencia tecnológica

Según Schultz (1996), un elemento que lleva a la necesidad de enfoques integrados es la rapidez de evolución de la tecnología de la información. Sin embargo, este autor considera que no se trata sólo de los cambios relacionados con la tecnología de la información y la comunicación, sino que toda la revolución tecnológica que ha marcado el paso desde la revolución industrial hasta la revolución de la información y la irreversibilidad de la tecnología conlleva la necesidad y demanda de integración. Asimismo, Schultz y Schultz (1998) consideraron que la tecnología ha llevado a una mayor conexión entre comunicación y distribución en un mercado cada vez más globalizado e interconectado.

Otros autores (Low, 2000; Reid, 2005) analizaron empíricamente el papel de la turbulencia tecnológica como variable antecedente de la comunicación integrada. Los resultados hallados en los estudios de Low (2000) llevaron a concluir que la influencia de la turbulencia tecnológica sobre la comunicación integrada no resulta significativa. Además, Reid (2005) abordó empíricamente el estudio de como esta variable influye en la comunicación integrada, argumentando que un

entorno dinámico caracterizado por una elevada turbulencia tecnológica no sólo influye en los resultados globales (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Gray et al., 1998; Low, 2000), sino que, además, *“el deseo de ser competitivas en este tipo de contexto impulsa a las empresas a adoptar la comunicación integrada al objeto de facilitar la coordinación de los mensajes de marca y una estrategia de marca eficaz”* (Reid, 2005, p. 44). Sin embargo, a pesar de que este autor encontrara una relación positiva entre turbulencia tecnológica y comunicación integrada, el nivel de significatividad alcanzado no resultó ser suficiente para confirmar la hipótesis plantada.

Finalmente, Zahay et al. (2004) y Zahay et al. (2014) sugieren que la turbulencia tecnológica fomenta la adopción del enfoque integrado, debido a que los avances tecnológicos han llevado (y siguen llevando) a un fuerte desarrollo de nuevos medios de comunicación que facilitan una escucha más activa y, por tanto, formentan el diálogo entre las empresas y sus *stakeholders*. Por tanto, resulta especialmente importante la realización de mayores esfuerzos de investigación adoptando un enfoque empírico al objeto de aclarar el papel de esta variable en la implementación de la integración.

3.1.2.2. Intensidad competitiva

La literatura sugiere que los entornos de mercado caracterizados por una alta intensidad competitiva y un elevado dinamismo del mercado, donde las preferencias de los consumidores cambian continuamente influyen positivamente en la integración. Reid (2005) comprobó empíricamente que un alto nivel de competitividad tenía una relación positiva y significativa con el grado de integración. Según este autor, el deseo de ser competitivo en estas situaciones ambientales puede dar el impulso para que las empresas implementen la comunicación integrada al objeto de facilitar una mayor coordinación estratégica de los mensajes de marca y maximizar así el efecto de la estrategia de marca.

Los resultados obtenidos por Reid (2005) coinciden con los que derivaron del estudio de Low (2000), quien concluyó que la intensidad competitiva influye positivamente en el grado de aplicación de la comunicación integrada. Las organizaciones que compiten en mercados caracterizados por una elevada intensidad competitiva pueden encontrar beneficios en la integración estratégica de la comunicación con el fin de maximizar los efectos de las actividades de comunicación. Además, el desarrollo de una mayor experiencia en la planificación e implementación de la integración contribuye a reforzar las habilidades necesarias para competir y responder a las acciones de marketing de los competidores.

En la tabla 3.3. se recogen los trabajos más destacados que han analizado el papel de estos factores como antecedentes externos de la comunicación integrada.

Tabla 3.3. Antecedentes exógenos de la comunicación integrada identificados a partir de la literatura

Antecedentes	Trabajos que lo incluyen
Turbulencia tecnológica	Schultz (1996); Schultz y Schultz (1998); Gould <i>et al.</i> (1999); Low (2000); Schultz y Schultz (2004); Zahay et al. (2004); Reid (2005); Zvobgo y Melewar (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Zahay et al. (2014)
Intensidad competitiva	Schultz y Schultz (1998); Low (2000); Reid (2005); Zvobgo y Melewar (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Zahay et al. (2014)

Fuente: Elaboración propia

3.2. Factores consecuentes de la comunicación integrada

La literatura académica ha identificado una amplia variedad de efectos derivados de la aplicación de la comunicación integrada. En particular, en los orígenes del concepto, las investigaciones se centraron en los beneficios a nivel táctico, relacionados con la comunicación de marketing, siguiendo la evolución teórica del concepto presentada en el capítulo 1.

Cornelissen y Lock (2000) argumentaron la importancia de los beneficios psicológicos indicando que la integración de la comunicación lleva a una reducción de los conflictos internos y una disminución de los costes de transacción entre las diferentes funciones organizativas y al ahorro en costes adicionales relacionados con la infraestructura organizativa en la que la cooperación entre los departamentos de la organización evita la innecesaria duplicación de estrategias de comunicación, llevando por tanto a una mejora de la eficiencia operativa que deriva de la coherencia entre los mensajes.

En esta misma línea, otros autores (Caywood *et al.*, 1991; Duncan y Everett, 1993; Duncan y Caywood, 1996; Low, 2000; Duncan y Mulhern, 2004) han focalizado su atención en cómo la comunicación integrada lleva a la **consecución de objetivos directos e indirectos** de campañas de comunicación individuales. Según Duncan y Moriarty (1997a, 1997b), desde una perspectiva táctica, la comunicación integrada lleva a aumentar los ingresos derivados de cada campaña y a otros resultados funcionales, como la obtención de sinergias entre los elementos del mix de comunicación de la campaña y la mejora de la capacidad de emplear un rango más amplio y adecuado de herramientas.

Duncan y Mulhern (2004) sugirieron que la comunicación integrada influye positivamente en la **rentabilidad de la inversión**, en la **intención de compra** y en los **resultados de marca**, llevando por ejemplo a un aumento de la **notoriedad y preferencia de la marca** y a una **actitud más favorable hacia la marca**.

Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava (2004) indicaron que entre los resultados que derivan de la aplicación de la comunicación integrada se encuentra la activación de la denominada **cadena de valor de la marca** que identifica como las inversiones en marketing y comunicación impactan en la

performance financiera y económica de la empresa, en el valor de marca y en la mente del consumidor y el valor para el accionista.

Asimismo, según Smith (2002) la comunicación integrada representa **una ventaja competitiva clave**, pues un mensaje unificado tiene más impacto que una multitud de mensajes incoherentes y dispersos. A pesar de que su implantación requiera muchos esfuerzos, a través de ésta la empresa puede beneficiarse de una serie de efectos positivos:

- 1) Establece un diálogo con los clientes permite a la empresa **acompañar al cliente a lo largo de las distintas etapas del proceso de compra.**
- 2) Consolida simultáneamente su **imagen corporativa y de marca y sus relaciones con los clientes.** Este principio es coherente con la perspectiva del 'marketing relacional' que considera que un vínculo de lealtad con los clientes facilita a la empresa una mayor protección hacia el inevitable ataque de la competencia.
- 3) **Aumenta los ingresos** gracias a una mayor **eficiencia.** El contexto actual se caracteriza por una elevada saturación, por tanto un mensaje coherente, transparente y claro facilita la eficacia de la comunicación a través de las sinergias positivas y, además, lleva a un aumento de las ventas a través de mensajes coherentes que se refuerzan recíprocamente a lo largo de diferentes herramientas de comunicación, creando así más caminos para que el cliente adquiera conocimientos y estímulos sobre la empresa, sus marcas y sus productos y, finalmente, efectúe una compra.
- 4) Ayuda a los compradores a **reducir las dificultades de elección** derivadas de la amplia gama de ofertas de la competencia. En concreto, la coherencia de los mensajes hace que sean más creíbles llevando a reducir el riesgo percibido por el comprador que, por consiguiente, acorta el proceso de búsqueda facilitando la comparación entre las diferentes marcas.
- 5) **La falta de coherencia e integración** de los mensajes debilita su impacto llevando incluso a **confundir, frustrar y causar ansiedad en los clientes.** La comunicación integrada se fundamenta en una comunicación coherente y transparente que lleva a una mayor seguridad y confianza en el consumidor y facilita las relaciones a largo plazo con los clientes. A través de la eliminación de la duplicación de la inversión en distintas áreas la comunicación integrada permite ahorrar recursos, puesto que elimina la duplicación de la inversión de recursos en distintas áreas (por ejemplo gráfica y publicidad).
- 6) La concentración de todas las actividades de comunicación en una sola agencia o la coordinación eficaz de las actividades realizadas por diferentes agencias llevan a **reducir las cargas de trabajo** y los consiguientes niveles de estrés.

Madhavaram *et al.* (2005) indicaron que la comunicación integrada representa una ventaja para las organizaciones que la implementen por los siguientes motivos:

- 1) Contribuye a la construcción del **valor de marca** de sus productos y servicios a través de la consecución de **sinergias** (gracias a las características de interactividad, coherencia y complementariedad de las herramientas de comunicación) y la **eficacia**. Aquí se considera el valor de marca en términos de **notoriedad y de imagen de marca**.
- 2) Influye positivamente en los **resultados de marca de la organización**.
- 3) Genera **respuestas deseables por parte de los clientes**, en particular en el ámbito del sector de los servicios.
- 4) Contribuye potencialmente a que las empresas sean más eficaces en comunicar con sus **stakeholders** y, por tanto, lleva a unas **relaciones más favorables** con los mismos y a **mejores resultados financieros** a través de la consecución de un valor de marca mayor.

En definitiva, siguiendo las aportaciones de diversos autores (Duncan y Moriarty, 1997a, 1998; Kitchen y Schultz, 1999, 2000; Reid *et al.*, 2001; Reid, 2003; Swain, 2004; Duncan y Mulhern, 2004; Reid, 2005; Madhavaram *et al.*, 2005; Reid *et al.*, 2005; Einwiller y Boegink, 2012) es posible distinguir **tres categorías de consecuentes** de la comunicación integrada identificadas a lo largo de su evolución, desde una herramienta meramente táctica hasta una estratégica a nivel organizativo y corporativo. En concreto, se destacan: los resultados en términos económico-financieros, los resultados de marca y los efectos en la relación con los *stakeholders*.

Sin embargo, la escasa evidencia empírica de la relación entre comunicación integrada y los resultados de la organización ha impedido llegar a unas conclusiones que indiquen claramente cuáles son los beneficios que las empresas pueden obtener a través de la integración.

3.2.1. Efectos de la comunicación integrada sobre los resultados económico-financieros

Rust *et al.* (2004) indicaron que la comunicación integrada lleva a una serie de efectos positivos en términos de relación con los clientes que, a su vez, ejercen una influencia positiva a nivel financiero, llevando a una mejor **posición en el mercado financiero**, a un **aumento de valor para los accionistas** y en términos de **cash flow** que contribuyen conjuntamente a activar una cadena de impactos positivos que repercute en el aumento del valor de la marca.

Otros autores consideraron que la comunicación integrada maximiza la **rentabilidad de la inversión** y apoyaron el uso del coeficiente ROI (*return on investment*) como medida del impacto de la comunicación integrada en términos de resultados empresariales (Schultz, 1994c, Ambler *et al.*, 2002, Schultz, 2003; Kitchen y Schultz, 2001).

Varios autores han incluido la mejora de la **rentabilidad global de la empresa** entre los efectos de la comunicación integrada (Hines, 1999; Reid, Johnson, Ratcliffe, Skrip y Wilson, 2001; Reid, 2003; Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald, 2005; Reid, Luxton y Mavondo, 2005; Zvobgo y Melewar, 2011).

Finalmente, otros autores han hecho hincapié en el efecto positivo que la comunicación integrada puede ejercer sobre otras variables relacionadas con los resultados económico-financieros: el **cash flow** (Reid, 2003, 2005; Reid *et al.*, 2005), el **crecimiento de las ventas** (Low, 2000; Reid, 2003; Reid, Luxton y Mavondo, 2005; Zvobgo y Melewar, 2011), la **cuota de mercado** (Low, 2000; Pickton y Broderick, 2001; Reid, 2003; Reid, Luxton y Mavondo, 2005; Zvobgo y Melewar, 2011), el **volumen ventas** (Low, 2000; Pickton y Broderick, 2001; Reid, 2003; Reid, Luxton y Mavondo, 2005; Zvobgo y Melewar, 2011) y el **valor para el accionista** (*shareholder value*) (Duncan y Moriarty, 1997a; Eagle y Kitchen, 2000; Pickton, 2004; Pickton y Broderick, 2005).

La tabla 3.4. recoge los efectos de la comunicación integrada en los resultados económico-financieros identificados a partir de la literatura y las publicaciones en las que han sido analizados.

Tabla 3.4. Efectos de la comunicación integrada en los resultados económico-financieros identificados a partir de la literatura

	Efectos	Trabajos que lo incluyen
Resultados económicos-financieros	ROI (<i>return on investment</i>)	Schultz (1994c); Pickton y Broderick (2001); Ambler, Bhattacharya, Edell, Keller, Lemon y Mittal (2002); Schultz (2003); Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava (2004); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Ratnatunga y Ewing (2005); Taylor (2010a, 2010b); Zvobgo y Melewar (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
	Cash flow	Reid (2003; 2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005)
	Rentabilidad global	Hines (1999); Low (2000); Reid, Johnson, Ratcliffe, Skrip y Wilson (2001); Pickton y Broderick (2001); Reid (2003); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Zvobgo y Melewar (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
	Volumen de ventas	Low (2000); Pickton y Broderick (2001); Reid (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Zvobgo y Melewar (2011)
	Crecimiento de las ventas	Reid (2003); Low (2000); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Zvobgo y Melewar (2011); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
	Cuota de mercado	Low (2000); Pickton y Broderick (2001); Reid (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Zvobgo y Melewar (2011)
	Shareholder value	Duncan y Moriarty (1997a, 1997b); Pickton y Broderick (2001); Eagle y Kitchen (2000); Pickton (2004); Pickton y Broderick (2005)

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Efectos de la comunicación integrada sobre los resultados relacionados con la marca

Numerosos autores han relacionado la comunicación integrada con la gestión de la marca. Por ejemplo, Vargo y Lusch (2004) sugirieron que la comunicación integrada debería reemplazar las herramientas promocionales y el enfoque reducido y que la gestión de marca jugaría un papel fundamental en la creación y mantenimiento de un diálogo con los clientes y en la mejora de las relaciones con los mismos.

Asimismo, Schultz (1998) consideró que las marcas son fundamentales en la CIM y Kitchen et al. (2004, p. 28) enfatizaron la importancia de integrar “*la comunicación de marca adoptando un enfoque estratégico*” al objeto de hacer frente a un mundo cada vez más competitivo. Estos autores observaron que la CIM ha evolucionado desde un mero enfoque ‘inside-out’ que reúne todas las herramientas promocionales hacia un proceso estratégico asociado con la gestión de marca. Además, los resultados obtenidos en el estudio empírico llevado a cabo por Naik y Roman (2003, p.375) hacen hincapié en “*los beneficios derivados del uso de la sinergia obtenida a través de múltiples medios en términos de **valor de marca***”.

Duncan y Moriarty (1997a, 1997c, 1998), Duncan (2002) y Rust et al. (2004) enfatizaron el papel de la comunicación integrada como antecedente de los resultados de marca y, en particular, del valor de marca.

Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005) indicaron que el uso eficaz de la integración de la comunicación representa un elemento fundamental para una estrategia de marca eficaz, pues la comunicación integrada ejerce un efecto positivo en la **efectividad del portfolio de marcas** y, por tanto, puede favorecer el aumento del valor de marca, sea en términos de **notoriedad** que de **imagen** de marca.

Madhavaram (2004) y posteriormente Madhavaram et al. (2005) propusieron que una estrategia eficaz de construcción de la identidad de marca juega un papel fundamental como guía de la estrategia global de comunicación integrada que, a su vez influye positivamente en el **valor de marca**. Por tanto, según estos autores, identidad de marca y comunicación integrada representan dos antecedentes fundamentales del valor de marca.

Keller (1993) indicó que la construcción del valor de marca requiere reforzar los esfuerzos internos de identidad de marca y la integración de las identidades de marca en los programas de marketing de la empresa a nivel global. Una década más tarde, este mismo autor enfatizó la importancia de la comunicación integrada en la **construcción del valor de marca** (Keller, 2003, 2010).

Kitchen et al. (2004) ponen de manifiesto que la CIM ya no representa sólo un proceso de comunicación, sino un proceso asociado con la **gestión de las marcas**. Además, según estos autores, la CIM involucra la gestión de comunicación de marketing de una manera más exhaustiva y holística para lograr objetivos estratégicos.

Uno de los efectos más deseables de una comunicación integrada eficaz es la consecución de una **ventaja competitiva en el mercado** (Rust *et al.*, 2004). Por su parte, Reid *et al.* (2005) proponen la medida de los resultados de marca a dos niveles interrelacionados, incluyendo la *performance* de la comunicación de marketing y la *performance* de marca. Entre los beneficios de la comunicación integrada, Swain (2004) incluye un conjunto de resultados relacionados con la marca y con el cliente: la **notoriedad** de la marca, una **actitud más favorable** hacia la misma, una **mayor preferencia de la marca**, una **mayor intención de compra** con respecto a la marca y la **facilitación de la compra**.

Low (2000) realizó una de las primeras investigaciones que apoyan empíricamente la relación entre comunicación integrada y **resultados de marca**. Sin embargo, el mismo autor reconoció la dificultad de interpretación de algunos de los resultados obtenidos, poniendo de manifiesto la necesidad de una más exhaustiva conceptualización y definición del concepto, así como del desarrollo de herramientas más fuertes para la medición de la misma. Además, cabe destacar que, como se ha comentado anteriormente en el capítulo 2, este autor utiliza un enfoque reducido de comunicación de marketing en el que la medida del concepto prevé exclusivamente la inclusión de ítems relacionados con el uso y la integración de herramientas meramente promocionales y de comunicación de marketing.

Por otro lado, Zahay *et al.* (2004) abordaron el análisis del efecto de la comunicación integrada sobre las **relaciones con los clientes** y los resultados relativos a la **gestión de la marca**, llegaron a concluir que existe una relación positiva.

Sin embargo, la literatura sugiere que existen escasas evidencias empíricas de los efectos de la integración en los resultados de marca (Cornelissen, 2000; Low, 2000; Reid, 2003; Ratnatunga y Ewing, 2005; Reid, 2005) y, siguiendo la advertencia de Ambler (2000) y Jones (2005), las inversiones en comunicación integrada serán consideradas seriamente por la alta dirección solo si se demuestra un cuadro financiero aceptable. Por tanto, académicos y profesionales continúan haciendo hincapié en la necesidad de mayores esfuerzos de investigación orientados al examen de la relación entre comunicación integrada y resultados de marca.

La tabla 3.5. presenta los efectos de la comunicación integrada en los resultados relacionados con la gestión de marca identificados a partir de la literatura y las publicaciones en las que han sido analizados.

Tabla 3.5. Efectos de la comunicación integrada en los resultados relacionados con la gestión de marca identificados a partir de la literatura

Efectos	Trabajos que lo incluyen	
Resultados relacionados con la marca	Notoriedad de la marca	Pickton y Broderick (2001); Reid (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Keller (1993); Schultz, Cole y Bailey (2004); Reid (2005); Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero (2010, 2011); Zvobgo y Melewar (2011); Šerić y Gil-Saura (2011, 2012); Navarro-Bailón (2012); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina (2014)
	Imagen de marca	Pickton y Broderick (2001); Keller (2003); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Keller (2010); Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero (2010, 2011); Navarro-Bailón (2012); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina (2014)
	Valor de marca	Keller (1993); Clarke (1996); Hutton (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997c, 1998); Hartley y Pickton (1999); Eagle y Kitchen (1999, 2000); Pickton y Broderick (2001); Duncan (2002); Naik y Raman (2003); Reid (2003); Schultz, Cole y Bailey (2004); Ratnatunga y Ewing (2005); Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald (2005); Reid (2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Navarro-Bailón (2008); Hutton (2010); Zvobgo y Melewar (2011); Navarro-Bailón (2012); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina (2014)
	Actitud hacia la marca	Keller (1993); Duncan y Caywood (1996); Reid (2003); Rust <i>et al.</i> (2004); Keller (2003); Schultz, Cole y Bailey (2004); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Navarro-Bailón (2008); Keller (2010); Zvobgo y Melewar (2011); Navarro-Bailón (2012); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
	Preferencia de marca	Keller (1993); Reid (2003); Keller (2003); Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava (2004); Schultz, Cole y Bailey (2004); Rossiter y Bellman (2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Navarro-Bailón (2008); Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero (2009a, 2009b); Keller (2010); Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero (2010); Zvobgo y Melewar (2011); Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero (2011)
	Precios <i>premium</i>	Duncan y Moriarty (1997a, 1997b); Reid (2003); Schultz, Cole y Bailey (2004); Reid (2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Zvobgo y Melewar (2011)

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Efectos de la comunicación integrada sobre los *stakeholders*

Entre los efectos de la comunicación integrada, la literatura destaca la importancia de los resultados relativos a las relaciones entre las empresas y sus *stakeholders*, en general, y con los clientes, en particular.

Así, Schultz y Schultz (1998) indicaron que la comunicación integrada influye positivamente en las relaciones con los clientes y en su rentabilidad. En concreto, con el objetivo de responder a la necesidad de mayor evidencia empírica de los efectos beneficiosos de la integración, desarrollaron una herramienta de medición de la rentabilidad de la inversión en el cliente (ROCI, *return on customer investment*). A su juicio, la atención ya no debe focalizarse sobre el efecto de los esfuerzos de comunicación individuales como respuesta a una acción de comunicación específica (por ejemplo, una campaña de publicidad, un anuncio o un evento), puesto que en el contexto actual es imposible aislar los efectos de los esfuerzos de comunicación individuales. Al contrario, la atención debe centrarse en relacionar la inversión realizada en un cliente específico o en un grupo bien definido de clientes con el aumento (o la disminución) de los flujos de ingresos que derivan de las relaciones entre la empresa y dichos clientes.

Una vez que las organizaciones hayan puesto en marcha los procesos y las infraestructuras necesarias para medir atentamente la rentabilidad de la inversión a un nivel general, éstas pueden testar diferentes mix de comunicación o niveles de inversión para posteriormente ajustar el plan para ciclos futuros. A pesar de adoptar un enfoque reducido (de comunicación de marketing), el punto más relevante de la aportación de Schultz y Schultz (1998) reside en que los resultados de los esfuerzos de comunicación se miden en términos de **rentabilidad de cada cliente** y no a partir del análisis de los esfuerzos individuales de comunicación. En esta misma línea, otros autores (Hutton, 1996; Duncan y Mulhern, 2004; Hutton, 2010) sugieren que es preciso medir el impacto de la integración en términos de **valor del cliente**.

Asimismo, Schultz, Cole y Bailey (2004) proponen el uso de la ROTPI (*return on touch point investment*) que mide la rentabilidad de la inversión en cada punto de contacto de la empresa con el cliente, mientras que Reid *et al.* (2005) favorecen la existencia de una '*cadena de productividad*' de la comunicación integrada que conecta la *performance* de la gestión de la comunicación de marketing con los resultados alcanzados en términos de **relaciones con los clientes** y de valor de marca.

Duncan y Moriarty (1997a, 1997c, 1998) y Duncan y Mulhern (2004) adoptaron una perspectiva relacional y auspiciaron el desarrollo de una serie de medidas, como la **rentabilidad del punto de contacto con el cliente** (*return on customer touch point*), la **rentabilidad del cliente**, la **evolución del valor del cliente a lo largo del tiempo** y los **ratios de migración de clientes**.

Según Duncan y Caywood (1996) la comunicación integrada es crucial para la mejora de las relaciones con los consumidores porque a través de la investigación

cuantitativa y cualitativa se propone cubrir todos los puntos de contacto del consumidor con la marca o la empresa, incluyendo tanto los contactos que precisan de una iniciativa por parte del consumidor como los que tienen origen en la empresa.

En esta misma dirección, Rust *et al.* (2004) desarrollaron un marco teórico que conecta la comunicación integrada con los beneficios en términos financieros, de mercado y en relación a los clientes de la empresa. En concreto, estos autores consideraron que la integración de las estrategias y tácticas de comunicación y de marketing lleva a **mejorar las actitudes de los clientes** de la organización y a una mayor **lealtad, satisfacción y retención**. A su vez, los efectos positivos relacionados con los clientes de la empresa repercuten positivamente a nivel económico-financiero y de marca activando un círculo virtuoso para la empresa que alcance un alto nivel de integración.

La literatura ha centrado su atención no sólo en los beneficios relativos a la relación entre la empresa y sus clientes, sino también en los efectos positivos en la relación con otros *stakeholders*, con especial hincapié en la **relación empresa-agencia** (Kitchen y Schultz, 1998, 1999). Por ejemplo, Beard (1996, 1997) llevó a determinar empíricamente una relación positiva entre la aplicación de la comunicación integrada y la percepción por parte de las empresas de una mejora en sus relaciones con las agencias externas de comunicación.

Estos resultados pueden encontrar justificación en el hecho de que la comunicación integrada enfatiza la igualdad entre los responsables de las diferentes funciones de la empresa y los especialistas de comunicación en relación a los objetivos que comparten. Puesto que la comunicación integrada hace especial hincapié en la importancia de coordinar las actividades de comunicación, los profesionales de las empresas con mayor integración tendrán una **mayor facilidad de colaboración con una o más agencias externas** e incluso las **relaciones entre diversas agencias** se verán mejoradas. Otra explicación puede residir en el hecho de que la implementación de la comunicación integrada no lleva necesariamente a una disminución de la función de la publicidad, tal y como sugieren Phelps y Johnson (1996), que consideran que el aumento de responsabilidad de una función de comunicación de marketing no coincide con la disminución de la responsabilidad de otra u otras funciones.

Esta conclusión es coherente con los resultados del estudio de Kitchen y Schultz (1997) quienes a partir de unas encuestas a ejecutivos de agencias de publicidad llevadas a cabo en el Reino Unido concluyeron que la aplicación de la comunicación integrada por parte de una agencia puede influir positivamente en la integración de las actividades de comunicación de la empresa-cliente.

La tabla 3.6. recoge los efectos de la comunicación integrada en los resultados relativos a la relación con los *stakeholders* identificados a partir de la literatura y las publicaciones en las que han sido analizados.

Tabla 3.6. Efectos de la comunicación integrada en los resultados relativos a los stakeholders identificados a partir de la literatura

Resultados relativos a los stakeholders	Satisfacción del cliente	Duncan y Moriarty (1997a, 1997b); Keller (2001); Reid (2003); Carlson, Grove y Dorsch (2003); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Reid (2005); Rust <i>et al.</i> (2004); Schultz, Cole y Bailey (2004); ; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
	Lealtad y retención del cliente	Duncan y Moriarty (1997a, 1997b); Reid (2003); Carlson, Grove y Dorsch (2003); Rust <i>et al.</i> (2004); Reid (2005); Reid, Luxton y Mavondo (2005); Schultz, Cole y Bailey (2004); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina (2014)
	Valor del cliente	Hutton (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997c, 1998); Schultz y Schultz (1998); Low (2000); Hutton (2010)
	Relación empresa-agencias	Duncan y Caywood (1996); Beard (1996,1997); Pickton y Hartley (1998); Low (2000); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012)
Fuente: Elaboración propia		

3.3. Principales factores moderadores de la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales

La literatura sugiere que una serie de variables relacionadas con la empresa y o con el entorno de la misma pueden llegar a moderar la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales. En concreto, se han identificado como factores moderadores los siguientes: sector de actividad, tamaño de la empresa y otras variables relacionadas con el entorno tales como la cultura nacional, la posición de la empresa en el mercado y el entorno socio-institucional.

3.3.1. El sector de actividad de la empresa y su posición en el mercado

Los datos obtenidos por el estudio empírico presentado por Low (2000) sugieren que las empresas que operan en el sector de los servicios son más propensas a alcanzar un mayor nivel de integración con respecto a las empresas manufactureras. Este resultado puede justificarse a partir de la premisa según la cual las **empresas de servicios** tienen un mayor acceso a los clientes y, por tanto, una mayor orientación a la relación con los mismos. Estos resultados presentan cierta coherencia con los resultados de las revisiones teóricas llevadas a cabo por Duncan y Moriarty (1997a, 1998), Grönroos (2009) y Finne y Grönroos (2009), en las que se identifica que el sector de los servicios presentan un entorno más favorable a la integración por tener una mayor orientación hacia las relaciones (con los stakeholders y con los clientes en particular). A este respecto, Christian Grönroos, ‘padre’ del marketing relacional, se refirió a la comunicación

integrada como la dimensión comunicativa del marketing relacional (Grönroos, 2004), y ya en la primera década de desarrollo del concepto 'CIM' fue coautor de un trabajo titulado *'Integrated Marketing Communication: the communications aspect of relationship marketing'* (Grönroos y Lindberg-Repo, 1998;).

Por el contrario, Reid (2005) demostró empíricamente que es más probable que la consecución de un mayor nivel de comunicación integrada tenga lugar en **empresas manufactureras** que en empresas de servicios. Este autor añadió, además, que si la empresa ocupa una posición de liderazgo en el mercado entonces tendrá mayores probabilidades de adoptar la comunicación integrada.

Debido a la falta de acuerdo en torno a la influencia de estos factores, podemos concluir que es necesario dedicar mayores esfuerzos de investigación al análisis de su influencia en la comunicación integrada, llevando a cabo estudios empíricos rigurosos que permitan aclarar de forma más concluyente si determinados sectores de actividad o posiciones en el mercado facilitan u obstaculizan la integración.

3.3.2. El tamaño de la empresa

Algunos autores sugieren que el tamaño de una organización también puede influir en el grado de integración de la comunicación (Nowak y Phelps, 1994; Low, 2000; Cornelissen, Lock y Gardner, 2001; Reid, 2005).

Cornelissen *et al.* (2001) y Nowak y Phelps (1994) consideraron que existe una relación negativa entre el tamaño de la empresa y el nivel de implementación de la comunicación integrada. En concreto, los primeros concluyeron que es más probable que en organizaciones pequeñas y medianas la función de gestión de la comunicación no haya evolucionado hacia la fragmentación de las disciplinas y departamentos (Kotler y Mindak, 1978) llevando, por tanto, a la creación de un entorno más favorable para la integración. Estos autores consideran que esta variable puede medirse en términos de número de empleados, recursos y volumen de ventas. Finalmente, Cornelissen *et al.* (2001) sugieren también que cabe esperar que organizaciones de mayor tamaño hayan alcanzado un mayor nivel de formalización de las relaciones entre personas y departamentos con respecto a las empresas pequeñas, conllevando por tanto a una ventaja que les permite alcanzar un mayor nivel de integración.

Los estudios empíricos que han llevado a demostrar el efecto del tamaño de la empresa en los resultados derivados de la comunicación integrada han sido muy escasos. Low (2000) realizó el primer estudio empírico en el que se ha analizado el efecto de esta variable en los beneficios derivados de la integración. Los resultados obtenidos mostraron que **empresas más pequeñas** y con jerarquías menos complejas eran menos propensas a aplicar diversos programas de comunicación de marketing y a adoptar una rígida formalización departamental y, por consiguiente, tenían una mayor probabilidad de obtener efectos positivos a través de la integración de la comunicación.

Por el contrario, Reid (2005) concluyó que las **empresas de mayor tamaño** representan el entorno ideal para la implantación de la comunicación integrada y,

por tanto, las empresas más grandes son las que pueden obtener mayores beneficios de la comunicación integrada. En concreto, este autor comprobó empíricamente que el proceso de comunicación integrada prevalece en las empresas más grandes o las que ocupan la posición de líder en su mercado y en empresas que cuentan con grandes presupuestos. Como justificación de este resultado, el autor concluye que las empresas más grandes cuentan con la disponibilidad de mayores recursos para la realización de esfuerzos orientados a la mejora de los procesos de planificación, para la mejora de los mecanismos formales de recogida de datos y del uso de bases de datos sobre el consumidor y para la gestión y coordinación de las actividades de comunicación y colaboración entre los departamentos/divisiones y entre la empresa y las agencias externas.

Tras este análisis, podemos concluir que los resultados alcanzado por la literatura no aclaran, e incluso contribuyen, a una mayor confusión acerca de la influencia del tamaño de la empresa en la relación entre la comunicación integrada y los resultados. A este respecto, cabe recordar que una de las razones por las que las investigaciones previas han hallado resultados contradictorios puede ser el uso de herramientas de medida dispares. En concreto, Low (200) midió la comunicación integrada adoptando un enfoque reducido de comunicación de marketing, mientras que Reid (2005) utilizó el enfoque corporativo-organizacional. Además, Low (2000) optó por medir el tamaño de la empresa según el volumen de ventas, mientras que Reid (2005) prefirió la medida a partir del número de empleados.

A partir de estas consideraciones, es posible concluir que es preciso analizar con mayor profundidad el efecto del tamaño de la organización sobre la relación entre comunicación integrada y resultados.

3.3.3. Variables relacionadas con el entorno de la empresa

Zvobgo y Melewar (2011) incluyeron la **cultura nacional** entre los factores antecedentes relacionados con el mercado y con el entorno en el que opera la organización.

Asimismo, según Kim, Han y Schultz (2004) el entorno de la empresa influye en la implementación de la comunicación integrada, considerando que algunas circunstancias sociales e institucionales pueden jugar un papel importante e impulsar u obstaculizar la integración. Siguiendo estas observaciones, Kim *et al.* (2004) propusieron un modelo de integración que representa el proceso de integración como muy dinámico y donde el mercado y el entorno de la empresa influyen positivamente o negativamente en los procesos de integración de la comunicación, condicionando la obtención de resultados derivados de su aplicación.

Kim *et al.* (2004) explicaron como el nivel de integración varía en función del denominador común de los intereses de organizaciones y agencias y entre las diversas agencias que colaboran con la misma organización. Según este modelo, puesto que cada organización, cada agencia y la relación entre ellas son condicionadas por los factores sociales, culturales e institucionales que caracterizan el entorno, no es posible predecir con certeza los factores

dominantes en cada proceso de integración y los resultados que las empresas obtienen dependen en gran medida de la influencia de estos factores externos.

La tabla 3.7 recoge los trabajos que han incluido estas variables.

Tabla 3.7. Variables moderadoras de la relación entre comunicación integrada y resultados empresariales identificados a partir de la literatura

	Variable moderadora	Trabajos que la incluyen
Sector de actividad	Sector servicios	Low (2000)(+); Reid (2005) (-)
	Industria Manufacturera	Low (2000) (-); Reid (2005) (+)
Tamaño de la empresa	Número de empleados	Reid (2005) (+)
	Volumen de ventas	Low (2000) (-)
Variables relacionadas con el entorno	Cultura nacional	Kim et al. (2004); Zvobgo y Melewar (2011)
	Posición en el mercado	Reid (2005) (+)
	Entorno socio- institucional	Kim et al. (2004); Zvobgo y Melewar (2011)

Nota: En el caso de los trabajos que incluyen un estudio empírico (+) = en el trabajo empírico se encuentra una relación positiva y significativa; (-) = en el trabajo empírico se encuentra una relación negativa y significativa; (n.s.) = en el trabajo empírico se encuentra una relación no significativa

Fuente: Elaboración propia

3.4. Conclusiones

En este capítulo se ha llevado a cabo la revisión de la literatura relativa a los factores antecedentes y consecuentes propuestos por los autores y se han identificado, además, algunos factores que pueden moderar la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales.

En concreto, se han abordado las siguientes cuestiones:

Análisis de los antecedentes endógenos: en la primera parte de este capítulo nos hemos centrado en la identificación de los factores que han sido propuestos por diferentes autores como antecedentes de la comunicación integrada. En concreto, se concluye que dos elementos-clave a nivel organizacional juegan un papel importante en la aplicación de la comunicación integrada: la cultura y la estructura organizacional. Tratándose de factores muy complejos (especialmente en el caso de la cultura organizacional), se ha tratado de llevar a cabo un examen pormenorizado de los trabajos que en algunos casos se han centrado sólo en algunos aspectos específicos de la cultura y la estructura organizacional. Ambos factores han sido estudiados ampliamente en la literatura de gestión de empresas por su efecto en los resultados empresariales, sin embargo algunos autores (Zheng *et al.*, 2009) indican que la investigación acerca de su influencia sobre otros factores intermedios es relativamente escasa. Por tanto, se considera que el estudio de la influencia de estos antecedentes internos sobre la comunicación integrada es susceptible de aportar una mayor contribución a la literatura. A este

respecto, la literatura parece indicar que es posible alcanzar un mayor nivel de comunicación integrada cuando la flexibilidad, la colaboración horizontal y la confianza recíproca a nivel horizontal y vertical caracterizan la cultura organizacional, en contraposición a la cultura caracterizada por la rigidez jerárquica, por un enfoque *inside-out* y por una elevada competitividad interna entre departamentos y funciones.

Análisis de los antecedentes exógenos: en la segunda parte del capítulo se ha abordado el análisis de los antecedentes externos, centrandó la atención en particular en la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica. La revisión de la literatura sugiere que ambos influyen positivamente en la comunicación integrada, aunque los estudios empíricos que han demostrado esta relación son aún relativamente escasos.

Análisis de los efectos: la tercera parte de este análisis se ha centrado en el examen de los factores consecuentes de la comunicación integrada. En particular, la literatura indica que la comunicación integrada es beneficiosa para las empresas que la aplican eficazmente. Sin embargo, la escasa evidencia empírica de sus beneficios representa una importante barrera que ha impedido su mayor aceptación en ámbito académico y profesional. Los estudios empíricos llevados a cabo por algunos autores (Low, 2000; Reid, 2003, 2005) han demostrado la influencia positiva y significativa de la comunicación en los resultados empresariales en términos económico-financieros, de marca y relativos a la relación entre la empresa y sus *stakeholders*, en general, haciendo especial hincapié en la satisfacción y lealtad del cliente.

Análisis de los factores moderadores de la relación entre comunicación integrada y resultados empresariales: este capítulo concluye con la identificación de algunas variables moderadoras incluidas por diversos autores. En particular, se ha focalizado la atención sobre el papel del tamaño de la empresa, el sector de actividad y el entorno cultural. En estos casos, podemos concluir que la literatura pone de manifiesto no sólo la escasez de estudios empíricos que demuestren como estos factores moderan el efecto de la comunicación integrada sobre los resultados, sino que además las investigaciones llevadas a cabo no son concluyentes y a los resultados contradictorios, en particular en el caso del efecto moderador del tamaño de la empresa. De ahí que parece necesaria la realización de estudios empíricos rigurosos al objeto de aclarar si el tamaño de la empresa refuerza o debilita el efecto de la integración sobre los resultados empresariales.

En conclusión, podemos afirmar que el análisis de la literatura relativa al funcionamiento de la comunicación integrada en general y, más concretamente, a los factores que influyen en el grado de integración y a los efectos que derivan de su aplicación, hace hincapié en la necesidad de mayores evidencias empíricas que demuestren cómo funciona el proceso de integración y cómo puede ser impulsada por las empresas y los directivos de la misma. En efecto, la mayor parte de trabajos publicados han abordado el problema desde un punto de vista conceptual y teórico, siendo muy escasos los intentos de aplicar un enfoque cuantitativo riguroso que permita demostrar empíricamente la influencia de los

factores internos a la empresa o externos que determinan el grado de integración y los efectos que derivan de una aplicación eficaz de la comunicación integrada.

Capítulo 4

**Desarrollo de la escala de medida de
la Comunicación Integrada
Corporativa (CIC)**

El capítulo 4 aborda una fase fundamental de la elaboración de la presente tesis doctoral: el desarrollo de la escala de medida de la **Comunicación Integrada Corporativa (CIC)**.

Por tanto, en este capítulo, siguiendo la revisión de la literatura presentada en los dos primeros capítulos, se llevará a cabo la primera fase de desarrollo de la **escala CIC, que consiste en la especificación del dominio teórico** del constructo que se pretende medir y en **la generación de los ítems** que componen la escala que se va a proponer en esta tesis doctoral.

Con la realización de esta primera etapa se emprende el camino para la consecución de un objetivo fundamental de esta tesis: la elaboración de una escala de medida de la CIC. Ésta, como se ha comentado en la revisión de la literatura, representa una aportación clave, debido a que numerosos autores han puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar herramientas válidas y fiables para la medición de este constructo. La falta de escalas en este sentido ha limitado en gran medida la realización de estudios empíricos relevantes que demuestren cómo funcionan los procesos de integración de la comunicación, cuáles son sus antecedentes y barreras y, en particular, qué beneficios derivan de su implantación, no sólo en términos de resultados económicos y financieros, sino también en cuanto a los resultados de marca y en la relación con los stakeholders.

Esta primera fase de desarrollo de la escala se realizará a través de la revisión de la literatura y de la aplicación del método Delphi en el estudio cualitativo que, gracias a la colaboración de un panel de expertos internacionales, permitirá llegar a la propuesta inicial de la escala CIC, que será discutida y validada en las siguientes etapas (capítulo 6 y 7).

Siguiendo este planteamiento, la estructura del contenido de este capítulo será la siguiente:

12. Definición del constructo CIC, identificación de sus dimensiones y generación de un listado de ítems.
13. Estudio Delphi y propuesta inicial de la escala CIC
14. Conclusiones.

4.1. Delimitación del constructo ‘Comunicación Integrada Corporativa’ (CIC)

4.1.1. Definición del concepto de ‘Comunicación Integrada Corporativa’ (CIC) e identificación de sus dimensiones

La primera etapa para el desarrollo de una herramienta de medida es de tipo cualitativo y se aborda a través de la revisión de la literatura, que permite definir el constructo que se pretende medir e identificar las dimensiones que lo componen (Churchill, 1979).

Siguiendo la metodología que se describirá a continuación en el capítulo 6, la especificación del dominio del constructo CIC se ha llevado a cabo a partir de la revisión de la literatura que profundiza en la evolución teórica y en la conceptualización de la CIC, en el capítulo 1, y en el análisis del problema de la medida y de la multidimensionalidad del concepto de comunicación integrada, presentado en el capítulo 2.

Numerosas publicaciones académicas han puesto de manifiesto la importancia de una definición formal y consensuada (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1994; Kitchen, 1999; Duncan, 2002; Fill, 2002; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz *et al.*, 2014), sin embargo los esfuerzos orientados a hacer frente a la incertidumbre que rodea el concepto teórico han sido relativamente escasos (Kitchen y Schultz, 1997, 1999, 2000; Kliatchko, 2009; Smith, 2012b; Schultz *et al.*, 2014; Zahay *et al.*, 2014).

Tras la reflexión teórica llevada a cabo anteriormente, se propone la siguiente definición de Comunicación Integrada Corporativa (CIC):

"la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) es aquel proceso interactivo, orientado a los stakeholders, de planificación interfuncional y alineación de procesos organizativos, analíticos y de comunicación que permita un diálogo continuo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios al objeto de fomentar relaciones rentables a largo plazo que creen valor".

La conceptualización propuesta se enmarca en el enfoque corporativo y organizacional, según el cual la integración de la comunicación debe ir más allá de las fronteras del marketing e involucrar la organización en su totalidad. Como ya se ha mencionado en el capítulo 1, Pickton y Broderick (2001, 2005) indicaron que los objetivos de la comunicación integrada están vinculados con los objetivos organizacionales y corporativos. Varios autores (Duncan y Moriarty, 1998; Duncan, 2002; Reid, 2005; Kliatchko, 2008 y 2009; Van Riel, 2012; Smith 2012a y 2012c; Caywood, 2013; Kerr y Patti, 2013; Zahay *et al.*, 2014), incluso los que optaron por la adopción de la denominación ‘CIM’ (Kliatchko, 2008; Schultz *et al.*, 2014), coinciden en considerar que la integración de la comunicación no debe implicar una orientación hacia el cliente, sino hacia todos los *stakeholders* (Duncan y Moriarty, 1998; Reid, 2005; Kliatchko, 2008; Caywood, 2013; Schultz *et al.*, 2014).

En cuanto a la denominación del constructo, Christensen, Firat y Torp (2008) sugirieron que el término CIM no es adecuado, pues implica que la integración tenga que implementarse a nivel de marketing, y sugirieron el uso de la denominación de Comunicación Integrada (CI), al objeto de dejar claro que la integración debe tener lugar a un nivel más amplio, es decir a nivel corporativo y organizacional. Como ya explicamos en los capítulos anteriores, en esta tesis se opta por la denominación '**Comunicación Integrada Corporativa**' puesto que se considera que ésta refleja claramente el radio de acción de la integración: la corporación en su totalidad.

La definición que proponemos se fundamenta en la multidimensionalidad del concepto (analizada detalladamente en el capítulo 2) y, en concreto, a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos 1 y 2 (véase tabla 4.1.), se identifican cuatro dimensiones de este constructo:

- 1) consistencia táctica;
- 2) interactividad;
- 3) enfoque estratégico orientado a los stakeholders;
- 4) alineación organizacional.

Tabla 4.1. Identificación de las dimensiones del constructo CIC

Dimensión	Referencias bibliográficas
Coherencia táctica	Caywood, Schultz y Wang (1991); Nowak y Phelps (1994); Phelps y Johnson (1996); Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998); Grondstedt (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997b y 1998); Schultz y Schultz (1998); Low (2000); Pickton (2004); Kliatchko (2005); Lee y Park (2007); Kliatchko (2008); Wang, Wu, Yuan (2009); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Moriarty y Schultz (2012); Caywood (2013); Zahay, Peltier, Krishen y Schultz (2014)
Interactividad	Phelps y Johnson (1996); Grondstedt (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997b y 1998); Ewing, De Bussy y Ramaseshan, (1998); Duncan (2002); Duncan y Mulhern (2004); Reid (2005); Lee y Park (2007); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Moriarty y Schultz (2012); Zahay et al. (2014).
Enfoque estratégico orientado a los stakeholders	Grondstedt (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997b, 1997c y 1998); Schultz y Schultz (1998); Kliatchko (2008 y 2009); Smith, (2012a y 2012c); Caywood (2013); Schultz et al. (2014).
Alineación organizacional	Grondstedt (1996); Duncan y Moriarty (1997a, 1997b, 1997c, 1998); Schultz y Schultz (1998); Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012); Van Riel (2012); Moriarty y Schultz (2012); Gruber, Schultz y Crandall (2013).

Fuente: Elaboración propia

La primera dimensión '**consistencia táctica**' refleja el nivel más básico de la integración y se refiere a la comunicación de una imagen y una posición únicas a través de mensajes claros y coherentes a través de todas las fuentes de comunicación de la organización. Por tanto, esta dimensión responde a la necesidad de la organización de transmitir "*una sola voz*" ("*one sound, one sight*", Caywood, Schultz y Wang, 1991; Nowak y Phelps, 1994) y de mantener la coherencia entre los mensajes enviados desde todos los niveles de la organización (marketing, corporativo, etc.), enfatizado por numerosos autores, como Schultz y Schultz (1998, 2004), que consideraron la '*coordinación táctica de la comunicación de marketing*' como punto de partida del proceso de integración, Duncan y Moriarty (1998), que identificaron la '*consistencia estratégica*' como una de las cinco dimensiones de la comunicación integrada y Pickton y Hartley (1998), que presentaron tres dimensiones, de un total de cinco, relacionadas con la coherencia de objetivos, planificación y mensajes. Cabe destacar que esta dimensión es la que ha sido identificada por la mayor parte de las investigaciones centradas en el estudio de la comunicación integrada y, a este respecto, el análisis presentado por Kliatchko (2005) es muy elocuente, pues destaca la '*coordinación/coherencia de mensajes y canales*' como punto de mayor convergencia entre las definiciones de comunicación integrada analizadas por este autor. Asimismo, Moriarty y Schultz (2012) argumentaron que la comunicación integrada no representa una única teoría, sino un conjunto de teorías relacionadas con diferentes áreas que han contribuido a la evolución de la este concepto y, entre dichas teorías, la *teoría de la consistencia* (Thorson y Moore, 1996), ocupa el lugar más destacado.

La segunda dimensión '**interactividad**' representa una dimensión clave de la CIC y es el elemento *sine qua non* para una comunicación simétrica bidireccional (*two-way symmetric communication*), elemento esencial sin el cual no puede establecerse un diálogo continuo entre la organización y sus *stakeholders* internos (empleados, directivos, etc.) y externos (consumidores, clientes, colaboradores, proveedores, etc.). Sin duda, como ya se ha descrito con mayor profundidad en la revisión de la literatura, los avances tecnológicos han potenciado el papel de la interactividad como dimensión de la CIC. Por ejemplo, Schultz y Schultz (1998) consideraron la tecnología como el factor más determinante del desarrollo de la comunicación integrada y de su creciente importancia. Esta consideración nos ha llevado a concluir que existe una relación simbiótica entre interactividad y TIC, por tanto el uso estratégico de los avances tecnológicos (es decir, dirigido a crear y mantener relaciones a largo plazo con todos los stakeholders) y, en particular, de Internet, por su capacidad de maximizar todas las facetas de la interactividad, debe ser un elemento implícito de esta dimensión. Gronstedt (1996) sugirió el 'uso de instrumentos interactivos' como dimensión de la integración, mientras que Duncan y Moriarty (1997a, 1998) identificaron en la interactividad el 'sello de reconocimiento' (*hallmark*) de la integración y esta dimensión representa el elemento central de su modelo de integración. Existen numerosas acepciones y definiciones de interactividad, sin embargo en este caso consideramos la interactividad en términos de experiencia humana social en general o 'interactividad comportamental' (Burgon et al., 2002). En este sentido, según Johnson, Bruner y Kumar (2006), las tres facetas básicas de

la interactividad son: **reciprocidad** (que caracteriza la relación entre interlocutores), **velocidad de respuesta** (hacia los mensajes recibidos) y **receptividad** (de los interlocutores). Esta acepción resulta particularmente adecuada, puesto que no se limita a la interactividad alcanzada a través de las actividades de comunicación *online*, sino responde a la necesidad de englobar todas las formas y fuentes de comunicación. Esta decisión va en la línea de Moriarty y Schultz (2012), que incluyeron la *teoría de la relación* (Duncan, 1995) y la de la *reciprocidad* (Schultz, Cole y Bailey, 2004) entre las teorías relacionadas con la comunicación integrada enfatizando el papel de la interactividad. En efecto, según la teoría de la relación, el marketing relacional se fundamenta en y es guiado por la comunicación *interactiva*, considerado el pilar indispensable para la creación de las relaciones y, además, la teoría de la reciprocidad es especialmente relevante en la comunicación integrada, pues empresas y stakeholders tienen una relación cada vez más horizontal y ambas partes participan activamente en la creación de valor y en la comunicación de la marca/empresa. Además, Christensen et al. (2008) defendieron la importancia de la receptividad y la velocidad de respuesta en los procesos de integración, pues ésta, acompañada por estructuras organizativas flexibles, favorece la comunicación fluida y continua entre la empresa y su entorno.

La tercera dimensión '**enfoque estratégico orientado a los stakeholders**' hace referencia a la necesidad de toda la organización (incluyendo, por tanto, a los recursos humanos en todos los niveles jerárquicos del organigrama) de ser consciente de que su objetivo estratégico clave consiste en proporcionar *valor añadido* a los *stakeholders* y establecer relaciones de largo plazo con los mismos. Al objeto de implementar este tipo de enfoque, la organización deberá conocer profundamente sus *stakeholders*, de ahí que la información deba fluir y ser compartida entre empleados, entre directivos, entre empleados y directivos y viceversa, en definitiva cruzar las 'fronteras' (en algunos casos, verdaderos 'muros') que existen entre los diferentes departamentos y funciones, e incluso debiendo ir más allá de las fronteras organizativas (por ejemplo, entre organización y agencias externas). La revisión de la literatura revela que en los orígenes del concepto se hizo especial hincapié en la orientación al cliente y al consumidor, sin embargo en la última década los académicos parecen coincidir en reconocer la necesidad de adoptar una orientación hacia todos los *stakeholders*. En el modelo de Duncan y Moriarty (1997a, 1998) se enfatiza la importancia de gestionar todos los puntos de contacto con los *stakeholders*, abordando la cuestión del 'solapamiento' entre diferentes *stakeholders*, que pueden tener diferentes roles a la vez (por ejemplo, empleado y cliente), aunque se le reconoce un papel destacado al cliente con respecto al resto de grupos. Sin lugar a dudas, esta dimensión representa un elemento de conexión con el nivel y el alcance corporativo de la integración, como sugieren las conceptualizaciones de CIC de Kitchen y Schultz (2001), en la que se hace referencia de forma explícita a la "*integración de la comunicación en términos de mensajes (contenido y estilo) orientados a diferentes stakeholders*", y de Pickton (2004), quien sugirió la *inclusión de todos los stakeholders como interlocutores de la empresa*" como pilar de la integración. Finalmente, el papel central de los *stakeholders* es uno de los aspectos que marcan la diferencia entre la definición propuesta por Kliatchko

(2005) y la redefinición del mismo autor unos años más tarde (Kliatchko, 2008). En concreto, en su primer trabajo de revisión conceptual de la comunicación integrada, este autor incluyó la dimensión “*enfoque estratégico orientado a los públicos objetivo*”, mientras que en su trabajo ‘Revisiting the IMC construct’, Kliatchko (2008) identificó la orientación hacia todos los *stakeholders* como el primero de los cuatro ‘pilares’ (así los denomina el autor) de su modelo conceptual, haciendo hincapié en el nivel corporativo como *locus* de la integración.

Finalmente, la cuarta dimensión ‘**alineación organizacional**’ se refiere a la integración interna (vertical y horizontal) a nivel organizacional. La amplia gama de actividades de comunicación debe tener en cuenta la empresa en su totalidad y no limitarse a los departamentos de marketing y comunicación. Por tanto, la alineación de los procesos organizacionales y la consecuente eliminación de fronteras entre funciones y departamentos (que a menudo representan verdaderos ‘*silos*’ que dificultan la comunicación interna y a su vez la comunicación externa) son cruciales para que pueda alcanzarse el más alto nivel de integración de la comunicación. Numerosos autores (Duncan y Moriarty, 1997a, 1997b, 1997c, 1998; Schultz y Schultz, 1998; Gulati, 2007; Gulati y Oldroyd, 2009; Christensen et al., 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Van Riel, 2012; Gruber, Schultz y Crandall, 2013) defendieron la inclusión de todas las funciones organizativas en el proceso de integración, incluso cuando se hayan externalizado (por ejemplo, agencias de publicidad o de recursos humanos) (Gronstedt, 1996). Por ejemplo, Duncan y Moriarty (1997a, 1997c, 1998) pusieron la *infraestructura organizativa* entre las dimensiones de la integración e identificaron la gestión y planificación interfuncional (*cross-functional management*) como factor organizacional clave. Incluso los académicos de la disciplina del *management* y de la organización de empresas han resaltado la importancia de eliminar las barreras entre departamentos y divisiones, por ejemplo Gulati y Oldroyd (2009) analizaron diversas empresas llegando a identificar cuatro etapas del proceso de coordinación, que culmina con la etapa que denominan *coordinación integral*, es decir, según estos autores, entre todos los empleados de la empresa a lo largo de las divisiones funcionales y geográficas, en la que se prevé la existencia de directivos responsables de la integración inter-funcional que compartan el liderazgo de la empresa con los directivos corporativos. Asimismo, Gulati (2007), en su trabajo titulado *Silo Busting*, concluyó que la estructura organizacional y la introducción de incentivos para promover la cooperación y las relaciones entre los empleados son elementos cruciales para conectar las diferentes áreas funcionales de la empresa. Christensen et al. (2008) propusieron un modelo de integración flexible (descrito en el capítulo 1, sub-epígrafe 1.2.4) en el que se prevé la puesta en marcha de procesos organizativos que difundan el espíritu y las aptitudes de coordinación e integración a lo largo de todos los órganos de la empresa. Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2012), Moriarty y Schultz (2012) y Gruber, Schultz y Crandall (2013) consideraron la cuestión organizacional como factor clave de la comunicación integrada.

4.1.2. Generación de ítems

Una vez definido el concepto y tras la identificación de sus dimensiones, se procedió con la generación de un conjunto de ítems para la medida de cada uno de los componentes de la CIC.

Siguiendo las recomendaciones de Netemeyer, Bearden y Sharma (2003, p.97), en la formulación de los ítems se prestó especialmente atención a la **claridad** y la **redundancia** en la redacción de los enunciados. Según Nunnally y Bernstein (1994), las reglas fundamentales para la redacción de los ítems pueden resumirse en una palabra: “claridad”. Esta característica implica la ausencia de ambigüedad y, por tanto, que el ítem pueda ser interpretado de la misma manera por todos los encuestados. Además de la claridad, se considera necesaria la consecución de cierta **redundancia**, que resulta muy útil sobre todo en esta primera fase de generación de ítems, pues si varios ítems expresan el mismo contenido de manera diferente es posible, en fases sucesivas, obtener una escala que incluya los ítems más adecuados.

Por otro lado, se optó por **evitar** el uso de **ítems negativos** dado que, a pesar de que éstos contribuyen a evitar la aparición de sesgos de respuesta siempre positiva o negativa, por otro lado perjudican la claridad del enunciado y suelen presentar una fiabilidad menor respecto a los ítems positivos (Netemeyer et al., 2003).

En esta primera fase, se siguió como criterio la formulación de un **número de ítems superior** al que se considera necesario para la medida, siguiendo las recomendaciones de Netemeyer et al. (2003) que indicaron que es más deseable exceder en la exhaustividad que correr el riesgo de no captar elementos fundamentales para la medida del concepto. Además, Malhotra y Birks (2007) sugieren que el listado inicial debe contener un número de ítems suficientemente elevado para permitir que, del mismo, pueda derivarse el conjunto de ítems que se incluyan en la escala definitiva, tras pasar por procesos de eliminación de ítems mediante técnicas cualitativas (estudio Delphi, en este caso) y cuantitativas (en el proceso de depuración y validación de la escala).

Siguiendo estas consideraciones, por tanto, se optó por construir un conjunto de ítems utilizando un procedimiento ampliamente implementado por diversos autores (Cadogan, Diamantopoulos y de Mortanges, 1999; Alvarado, 2008; Polo-Peña, 2010) y consistente en la revisión de las escalas elaboradas y aplicadas previamente (presentada en el capítulo 2) y en su adaptación, modificación y complementación.

El resultado final de esta fase fue un listado inicial de 59 ítems en español (véase tabla 4.2) y en inglés (tabla 4.3), desarrollados a partir de la revisión de la literatura para la medición de cada dimensión de la CIC. En concreto, se propusieron 11 ítems para la medición de la dimensión ‘consistencia táctica’, 18 ítems para la dimensión ‘interactividad’, 14 ítems para la dimensión ‘enfoque estratégico orientado a los stakeholders’ y 16 ítems para la dimensión ‘alineación organizacional’. En las siguientes tablas, además de incluir los ítems iniciales, se especifica la fuente de cada uno de ellos. En particular, cabe destacar que cuando

se dice que un ítem ha sido ‘adaptado’ nos referimos a que ha sido incluido en escalas de medida desarrolladas previamente por otros autores y se incluye en el conjunto inicial de ítems tras unas ligeras modificaciones en su redacción y, en su caso, añadiendo algún matiz necesario por cuestiones de actualización. Además, en el caso de la versión en español, ha sido traducido. Por otro lado, cuando se indica que el ítem ha sido ‘propuesto’ a partir de la literatura, nos referimos a que la redacción del ítem es original (por tanto, elaborada por la doctoranda), a partir de las indicaciones y definiciones de los trabajos referenciados en la columna ‘fuente’. Cabe destacar que el *miniaudit* propuesto por Duncan y Moriarty (1997a) y su adaptación llevada a cabo por Reid (2005) representan las fuentes más destacadas en la elaboración de la escala, puesto que, como se ha argumentado detalladamente en los primeros capítulos, éstas son las que mejor recogen y reflejan el enfoque corporativo y organizacional de la comunicación integrada, que es la perspectiva que decidimos adoptar en este trabajo.

Tabla 4.2. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (parte 1 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Consistencia táctica

Ítem	Fuente
1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes enviados a través de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	Adaptado a partir de Lee y Park (2007)
3. Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y su posicionamiento estratégico.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
4. Mi empresa considera que la coherencia de la imagen corporativa representa uno de los objetivos más importantes de nuestro programa de comunicación.	Adaptado a partir de Lee y Park (2007)
5. Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y la imagen corporativa.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
6. Los responsables del programa de comunicación tienen un alto nivel de conocimiento de las fortalezas y debilidades de las diferentes herramientas de comunicación.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
7. Mi empresa considera necesario establecer el presupuesto de comunicación en base a los objetivos que la empresa quiere lograr (zero-based planning).	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
8. Las estrategias de marca de mi empresa maximizan las fortalezas que caracterizan cada herramienta de comunicación de marketing.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
9. Mi empresa se preocupa por la coordinación de su comunicación interna a nivel corporativo, organizativo y de marketing.	Propuesto a partir de Christensen, Firat y Torp (2008), Duncan y Moriarty (1998) y Low (2000)
10. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, RRPP, packaging, eventos, marketing directo) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
11. Mi empresa es consciente de la importancia de mantener la coherencia entre todos los mensajes enviados por la compañía (a través del precio, la distribución, el rendimiento del producto y otras vías que están bajo su control).	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997) y Reid (2005)

Tabla 4.2. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (parte 2 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Interactividad

Ítem	Fuente
12. Mi empresa pone en marcha programas creados específicamente con el objetivo de facilitar las consultas de clientes y/o las quejas acerca de su marca/compañía o sus productos.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
13. Mi empresa cuenta con bases de datos que almacenan todas las quejas, las consultas, los agradecimientos y los datos relativos al comportamiento de compra de los clientes.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
14. Mi empresa cuenta con bases de datos fácilmente accesibles (a nivel interno) y amigables.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
15. Mi empresa hace un seguimiento de las respuestas del consumidor a las actividades de comunicación y las utiliza como guías.	Adaptado a partir de Lee y Park (2007)
16. Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de clientes (reales y potenciales), recogida o generada a través de distintas fuentes en todos los departamentos o divisiones	Adaptado a partir de Lee y Park (2007)
17. Mi empresa considera que las herramientas de comunicación que permiten una mayor velocidad de respuesta son de vital importancia estratégica.	Adaptado a partir de Johnson, Bruner y Kumar (2006)
18. Mi empresa considera crucial que empleados y directivos tengan una actitud receptiva hacia las quejas, las consultas y las solicitudes de los clientes y otros grupos de interés.	
19. Mi empresa considera que el uso de Internet y del resto de TICs es de vital importancia estratégica.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Johnson, Bruner y Kumar, 2006)
20. Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad hacia los mensajes recibidos por parte de los clientes y, en general, del entorno.	Adaptado a partir de Johnson, Bruner y Kumar (2006)
21. Mi empresa reconoce el valor de los mensajes generados por los consumidores y difundidos a través del boca-oído en los medios digitales (e-WOM).	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Johnson, Bruner y Kumar, 2006)
22. Mi empresa fomenta el uso de dispositivos móviles que permitan maximizar la receptividad de la compañía en su conjunto hacia los mensajes recibidos por el entorno (clientes y stakeholders).	Adaptado a partir de Johnson, Bruner y Kumar (2006)
23. Mi empresa fomenta el uso de dispositivos móviles que permitan aumentar la velocidad de respuesta de la compañía en su conjunto hacia los mensajes recibidos por el entorno (clientes y stakeholders).	Adaptado a partir de Johnson, Bruner y Kumar (2006)
24. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus clientes y otros stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	Propuesto a partir de Johnson, Bruner y Kumar (2006) y Duncan y Moriarty (1997 y 1998)
25. Mi empresa reconoce el papel de los social media (redes sociales, microblogging etc.) en las actividades de escucha activa de los clientes y otros stakeholders y en la gestión de los mensajes no planeados.	Propuesto a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Finne y Grönroos (2009)
26. Mi empresa implementa los social media y las redes sociales para fomentar las relaciones con clientes y grupos de interés reforzando su satisfacción y lealtad hacia la compañía.	
27. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva promoviendo el diálogo con clientes y grupos de interés y escuchando activamente las conversaciones existentes.	
28. Mi empresa reconoce el papel que juegan los social media en la creación de una comunidad (de clientes y otros grupos de interés) con una visión compartida accesible a todos que fomenta un sentimiento de pertenencia.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Johnson, Bruner y Kumar, 2006)
29. Mi empresa considera crucial conocer en profundidad los medios digitales utilizados por sus clientes y otros stakeholders para comunicar entre ellos (por ejemplo a través del boca-oído) y para contactar con la empresa.	

Tabla 4.2. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (parte 3 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Enfoque estratégico orientado a los stakeholders

Ítem	Fuente
30. El eslogan de la misión de marketing es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre clientes y otros grupos de interés.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
31. Mi empresa gestiona de forma positiva las actividades de comunicación con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los clientes y otros <i>stakeholders</i> .	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
32. Mi empresa pone en marcha actividades dirigidas a generar un flujo continuo de beneficios desde sus clientes fomentando relaciones a largo plazo con los mismos.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
33. Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los clientes de cara a conseguir su fidelización.	Adaptado a partir de Lee y Park (2007)
34. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos dirigidos a evaluar la calidad y fortaleza de sus relaciones con todos los grupos de interés (<i>stakeholders</i>).	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
35. En mi empresa el plan estratégico enfatiza el papel crucial de la gestión de los contactos y de las relaciones con los stakeholders.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
36. Mejorar el conocimiento que el cliente tiene de nuestra compañía y de los beneficios que ofrece es un objetivo muy relevante de nuestros mensajes de comunicación.	Adaptado a partir de Phelps y Johnson (1996)
37. Mi empresa tiene como objetivo primordial la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con clientes y otros <i>stakeholders</i> garantizando la coherencia en todos los mensajes enviados.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
38. Mi empresa reconoce que el cliente es quien lidera la conversación y el diálogo con la empresa.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Finne y Grönroos, 2009)
39. Mi empresa reconoce la importancia de gestionar y responder a los mensajes generados y controlados por los clientes y otros grupos de interés.	
40. Mi empresa considera que los social media ofrecen al cliente alternativas para contactar con la empresa y permiten a la empresa responder a los clientes a través del medio preferido por el cliente y otros grupos de interés.	
41. Mi empresa considera indispensable garantizar que los recursos humanos de todas las áreas de la empresa cooperen y colaboren (a través de incentivos, <i>empowerment</i> , etc.) hacia el objetivo común de satisfacer las necesidades del cliente.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Gulati y Oldroyd, 2005; Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Duncan y Moriarty, 1998)
42. Mi empresa reconoce que el objetivo fundamental de los recursos humanos de todas las áreas de la empresa debe ser ofrecer soluciones centradas en el cliente.	
43. Mi empresa fomenta las relaciones con los colaboradores externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus clientes y otros <i>stakeholders</i> .	

Tabla 4.2. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (parte 4 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Alineación organizacional

Ítem	Fuente
44. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
45. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
46. Mi empresa reconoce que la comunicación horizontal juega un papel crucial para la gestión interfuncional.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Duncan y Moriarty, 1998)
47. Mi empresa se asegura de que las agencias externas con las que colabora (a través de la externalización/del <i>outsourcing</i>) tengan reuniones entre ellas al menos una vez al mes.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
48. En mi empresa la reputación corporativa es responsabilidad de todos los departamentos.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
49. En mi empresa el proceso de gestión de la reputación corporativa representa una responsabilidad interfuncional que involucra todos los departamentos y funciones (por ej. producción, recursos humanos, administración financiera, etc.).	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a)
50. En mi empresa se reconoce la importancia de la comunicación interna y la información sobre los objetivos corporativos fluye a través de todas las áreas organizativas.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a) y Reid (2005)
51. En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los valores y los objetivos generales de la empresa.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998) y Reid (2005)
52. En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los clientes y los grupos de interés de la empresa.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998) y Reid (2005)
53. En mi empresa se incentiva la puesta en marcha de mecanismos y procesos estructurales de colaboración interfuncional de cara a conectar las distintas funciones.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998) y Reid (2005)
54. Mi empresa considera indispensable fomentar mecanismos de coordinación que permitan alinear las actividades y la información a través de todas las áreas organizativas para comunicar de forma coherente y clara con clientes y otros grupos de interés.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998) y Reid (2005)
55. Mi empresa reconoce la importancia de incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración, a nivel intra- e inter-funcional, para poner en marcha mecanismos de coordinación transversal que aporten valor a las soluciones ofrecidas al cliente.	Adaptado a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998) y Reid (2005)
56. En mi empresa es importante mantener conexiones fuertes y formales entre la empresa y los colaboradores/socios/agencias externas.	Propuesto a partir de Duncan y Moriarty (1997a y 1998), Reid (2005), Christensen, Firat y Torp (2008)
57. Mi empresa reconoce la necesidad de que los recursos humanos desarrollen habilidades generalistas que permitan activar los mecanismos de cooperación y coordinación.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Duncan y Moriarty, 1998; Gulati y Oldroyd, 2005; Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011;)
58. Mi empresa prevé la presencia de unidades/ equipos/ roles que, a través de mecanismos de coordinación formal, persigan el objetivo de expandir las fronteras entre departamentos/silos para conectar las diferentes áreas/funciones corporativas con las necesidades del cliente.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Duncan y Moriarty, 1998; Gulati y Oldroyd, 2005; Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011;)
59. Mi empresa reconoce que la comunicación horizontal juega un papel crucial para la gestión interfuncional.	Propuesto a partir de la revisión de la literatura (Duncan y Moriarty, 1998; Gulati y Oldroyd, 2005; Christensen, Firat y Torp, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011;)

Tabla 4.3. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (versión en inglés) (parte 1 de 4)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Tactical consistency

1. My company carefully coordinates all the messages conveyed through all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.
2. My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).
3. My company periodically reviews the marketing plan to maintain the consistency between messages and strategic positioning.
4. Insuring a consistent corporate image is one of the most important goals of our marketing communications program.
5. My company periodically reviews the marketing plan to maintain the consistency between messages and corporate image.
6. In my company the people managing the communications program have a good understanding of the strengths and weaknesses of all major marketing communications tools.
7. My company considers that a start or zero-based approach (rather than using the last year's budget allocations) in planning marketing communication is crucial.
8. Your brand strategies maximize the unique strengths of the various marketing communications tools.
9. My company coordinates internal communications at the corporate, organizational and marketing levels.
10. My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, PR, packaging, events, direct marketing) to determine its level of strategic positioning consistency.
11. My company is aware of the need to maintain the coherence among the messages being sent by our pricing, distribution, product performance, service operations, and others beyond the control of the company.

Tabla 4.3. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (versión en inglés) (parte 2 de 4)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Interactivity

12. In my company special programs are in place to facilitate customer inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.

13. My company captures customer inquiries, complaints, compliments and the information related to customers' purchase behavior into databases.

14. Our customer databases are easily accessible (internally) and user-friendly.

15. My company follows up on consumer responses to our communication activities to use them as guidelines.

16. My company integrates customer and other stakeholders information collected or generated from different divisions or departments into a unified database.

17. In my company the communication tools that allow high-speed responses are considered to be of strategic and vital importance.

18. In my company we consider that all human resources (i.e. employees, managers, etc.) must show a responsive attitude towards customers' and other stakeholders' complaints, inquiries and requests.

19. My company strongly believes that a strategic use of Internet and ICTs is of vital importance.

20. My company is aware of the relevance of responsiveness to the messages received from customers and the company's environment.

21. My company acknowledges the value of the consumer-generated messages via word of mouth through digital media (e-WOM).

22. My company promotes the use of mobile devices to maximize the responsiveness of the organization as a whole towards the messages coming from the environment (customers and other stakeholders).

23. My company promotes the use of mobile devices to increase the speed of response of the organization as a whole to the messages that the company receives from the environment (customers and other stakeholders)

24. My company considers that the relationships between the company and its customers and other stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.

25. My company emphasizes the role of social media (social networks, microblogging etc..) in actively listening to customers and other stakeholders and in managing unplanned messages.

26. My company implements social media to foster relationships with customers and other stakeholders that are likely to reinforce their satisfaction and loyalty.

27. My company proactively implements social media by promoting the dialogue with customers and stakeholders and via an active listening to existing conversations.

28. My company recognizes the role of social media in building a community (customers and other stakeholders) with a shared vision, potentially accessible to everyone, that promotes a sense of belonging among the members of the community.

29. My company recognizes the vital importance of an in-depth knowledge about the digital media used by their customers and other stakeholders to communicate among them (e. g. through e-Word of Mouth) and to contact the company.

Tabla 4.3. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (versión en inglés) (parte 3 de 4)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Stakeholder-centred strategic focus

30. The company's mission statement is a key consideration in the communications planning and it is promoted among customers and other stakeholders.

31. My company positively manages communication activities in order to create, reinforce and maintain relationships with customers and other stakeholders.

32. My company makes efforts to generate a continuous flow of profits from individual customers in the long run by solidifying relationships with them.

33. My company emphasizes that enhancing the customers' and other stakeholders' satisfaction level to achieve a high loyalty level is a primary goal.

34. My company develops and implements systematic studies to evaluate the strength of its relationships with all the stakeholders.

35. In my company the strategic plan emphasizes the primary role of managing contacts and relationships with stakeholders.

36. My company recognizes that the human resources in all the organizational areas must pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.

37. My company is primarily focused on building and maintaining profitable relationships with customers and other stakeholders by ensuring the consistency among all its messages.

38. My company recognizes that the customer leads the conversation and dialogue with the company.

39. My company recognizes that managing and replying to the messages being generated and controlled by customers and other stakeholders play a crucial role.

40. My company believes that social media provide customers with an alternative way to contact the company and allow the company to respond to customers' messages via the medium that is most suitable for customers and other stakeholders.

41. My company believes that ensuring that human resources in all organizational areas cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) is a key issue in achieving the common goal of satisfying customers' needs.

42. My company recognizes that the human resources in all the organizational areas must pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.

43. My company promotes and nourishes the relationships with external partners in order to achieve high value solutions for customers and other stakeholders.

Tabla 4.3. Listado inicial de ítems propuestos para la medición de la CIC (versión en inglés) (parte 4 de 4)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Organizational alignment

44. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.

45. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization.

46. My company recognizes that horizontal communication plays a crucial role within cross-functional management.

47. In my company, the major communication agencies (e.g., advertising agency) have (at least) monthly contact with each other regarding its brand.

48. In my company, the process of managing the corporate reputation is the responsibility of all departments and employees.

49. In my company the process of managing its corporate reputation consists of a cross-functional responsibility that involves all departments and functions (e. g., manufacturing, human resources, financial management, etc.).

50. My company recognizes the relevance of internal communication and the information regarding corporate objectives flows through all the organizational areas.

51. In my company employees and managers reciprocally share all the information regarding the corporate values and the main goals of the company.

52. In my company employees and managers reciprocally share all the information related to the customers and stakeholders of the company.

53. My company incentivates and promotes the implementation of cross-functional collaboration mechanisms with the aim of connecting different functions among them.

54. My company assumes that it is crucial to foster coordination processes that allow aligning activities and information across all organizational areas in order to communicate consistently and clearly with customers and other stakeholders.

55. My company recognizes the relevance of encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to customers and stakeholders.

56. My company cares about maintaining strong and formal connections with collaborators/partners/external agencies.

57. My company recognizes the need for human resources to develop generalist skills that allow the company to activate cooperation and coordination mechanisms.

58. In my company there are boundary-spanning units/ teams/ roles that implement formal coordination mechanisms to bust the departmental silos and to link the various corporate functions with customers' and other stakeholders' needs.

59. My company recognizes that horizontal communication (among equal hierarchical levels) is crucial for a successful cross-functional management.

Una vez completada esta fase inicial de generación de ítems sobre la base de la revisión de la literatura se llevó a cabo un estudio cualitativo aplicando el método Delphi, que se describe en el sub-epígrafe siguiente.

4.2. Estudio Delphi y propuesta inicial de la escala CIC

La literatura recomienda la realización de una etapa cualitativa en cualquier investigación que, como en nuestro caso, implique el uso de ítems nuevos, modificados o adaptados a partir de escalas elaboradas en la literatura (Hardesty y Bearden, 2004; Alvarado, 2008). Siguiendo las recomendaciones de Luque (1997, p.252), esta etapa se considera muy útil puesto que permite completar el listado inicial de ítems, además de conseguir una revisión y evaluación del mismo previa a la fase de depuración de la medida. Al objeto de alcanzar este objetivo es recomendable el uso de las técnicas cualitativas que suelen emplearse en estudios exploratorios, como la evaluación de los ítems por parte de un panel de expertos a través de entrevistas en profundidad o focus groups. Bigné (1999) sugiere, además, la aplicación del método Delphi, un procedimiento particularmente útil para la evaluación de los ítems cuando se trabaja con grupos entre 10 y 40 expertos, pues garantiza la ausencia de la influencia de individuos dominantes y se orienta al consenso (Bigné, 1999; Torrón-Durán, 2000; Aaker et al., 2001), a pesar de tener como desventaja el elevado consumo de tiempo de investigación que requiere (Fraguas, 2000; Palmquist, 2005; Alvarado, 2008).

Siguiendo estas consideraciones, se optó por la realización de un estudio cualitativo aplicando el método Delphi, que se llevó a cabo desde el mes de Julio hasta el mes de Noviembre de 2012.

El objetivo general de esta etapa fue dotar de validez de contenido la escala en desarrollo, sometiendo la definición del concepto CIC, las dimensiones identificadas anteriormente y el listado de ítems propuestos para la medición del constructo al juicio de un panel de expertos internacionales, tal y como sugiere la literatura (Hardesty y Bearden, 2004; Malhotra y Birks, 2007).

La metodología Delphi permite realizar un análisis prospectivo con la colaboración de un grupo de expertos que se consulta mediante un cuestionario estructurado, coordinado y analizado por los responsables del estudio (Landeta, 1999, 2006). A través de esta técnica es posible llevar a cabo un proceso iterativo e interactivo de consulta a partir de la respuesta de los panelistas a una serie de encuestas que permiten llegar al consenso y evidenciar divergencias entre las perspectivas de los expertos consultados. Durante este proceso, a diferencia de otras técnicas, los panelistas son consultados por correo postal o electrónico y su identidad es mantenida en secreto por los responsables de la investigación hasta la finalización de la consulta. En nuestro caso, como se describirá más adelante, se optó por el correo electrónico, cumpliendo con un requisito clave de esta técnica, es decir evitar la interacción directa entre participantes y, por consiguiente, excluir cualquier tipo de influencia entre ellos.

Al concluir cada ronda, los resultados fueron analizados e incluidos en un documento *'feedback'* que retroalimentaba el panel para la ronda siguiente, al objeto de permitir que cada experto pudiera reconsiderar su contribución anterior analizándola de nuevo a la luz de su ubicación en relación con la posición global del panel (Landeta, 1999, 2006).

A pesar de que no existan reglas fijas para determinar el número óptimo de participantes y de rondas, Landeta (1999, 2006) considera que es adecuado utilizar un panel de 7 a 30 expertos, mientras que, en cuanto al número de rondas necesarias, sugiere que depende del propósito de la investigación. Por tanto, cuando el objetivo consiste en suscitar consenso, es aconsejable realizar tantas rondas como sea necesario hasta que se produzca el acuerdo o, si no se alcanza esta situación, hasta que se observe cierta estabilidad en las respuestas.

La selección de los participantes para la realización de estos estudios exige que los expertos sean capaces de detectar la relevancia y representatividad de cada ítem, de evaluar si cada ítem se relaciona con una sola dimensión del constructo y, además, de valorar otras cuestiones metodológicas (por ejemplo, el formato de los ítems) (Lévy y Varela, 2002, p. 57; Polo-Peña, 2010).

En nuestro caso, en un primer momento, se elaboró un listado de veinte (siete en ámbito español y trece en ámbito internacional) expertos candidatos a formar parte del panel. Dada la complejidad del objetivo fijado en esta fase, el proceso de selección se realizó considerando que los expertos debían cumplir las siguientes características:

- 1) Tener el título de doctor en el ámbito de las ciencias empresariales y/o en ámbitos afines;
- 2) Contar con un *background* formativo relevante en el área de la comunicación de empresa y, en particular, en el ámbito de la comunicación integrada;
- 3) Ser autor de al menos una publicación sobre comunicación integrada recogida en la base de datos del *Social Science Citation Index (ISI Web of Knowledge)* o en la base de datos *SCOPUS*.

Los expertos incluidos en el listado recibieron por e-mail una carta de invitación (véase anexo 1) a participar en el estudio Delphi, indicando las características más relevantes de la investigación y el enlace al cuestionario, cuyo contenido se describe más adelante. Finalmente, once candidatos accedieron a formar parte del panel de expertos, cuya composición se indica en el anexo 2.

Con respecto a los miembros del panel, cabe destacar que se contó con la participación de Don E. Schultz (Northwestern University, Estados Unidos), conocido como el ‘padre de la CIM’ (“*the father of Integrated Marketing Communication*”, Lee y Johnson, 2013, p. 1) y Clarke Caywood (Northwestern University, Estados Unidos), es decir dos de los tres autores del trabajo seminal que dio origen a la primera conceptualización y definición de CIM (Caywood, Schultz y Wang, 1991), tal y como se ha mencionado en el capítulo 1 de esta tesis, en la *Medill School of Integrated Marketing Communication and Journalism* de la *Northwestern University*.

También es preciso mencionar la colaboración de Philip J. Kitchen (*ESC Rennes School of Business*, Francia) que, junto con Don E. Schultz, es el autor que ha contribuido en mayor medida al desarrollo de los fundamentos teóricos y de la literatura académica de la comunicación integrada a nivel de marketing (CIM) y a nivel corporativo (CIC) y la colaboración entre sendos autores dio lugar a un

destacable *corpus* de publicaciones. Dan Gruber (Northwestern University), Sabine Einwiller (University of Frankfurt am Meihn) y Kathleen Mortimer (Northampton Business School) completaron el conjunto de expertos internacionales.

En el contexto español, se contó con la participación de Enrique Bigné (Universidad de Valencia), María Sicilia (Universidad de Murcia) y de Shintaro Okazaki (Universidad Autónoma de Madrid), que representan unos autores de referencia en el ámbito de la comunicación de empresa. Además, cabe destacar la participación de María Ángeles Navarro (Universidad de Murcia) y David Castillo (Universidad de Almería), ambos especialistas en CIM dado que sus tesis doctorales versaron concretamente sobre dicha temática.

En general, siguiendo las recomendaciones de Alvarado (2008) y Aaker et al. (2001), el panel de expertos tendrá que:

- 1) valorar, confirmar o invalidar la definición de CIC propuesta;
- 2) valorar la relevancia y adecuación de cada ítem para poder seleccionar la muestra más significativa de ellos;
- 3) revisar la asignación de los ítems a la dimensión que se plantea como subyacente;
- 4) valorar la claridad y la precisión en la formulación de los ítems revisando la redacción desde el punto de vista sintáctico y averiguando que no se hayan incluido factores ‘extraños’;
- 5) determinar si alguna dimensión del constructo o algunas facetas específicas han sido omitidas;
- 6) aportar las observaciones adicionales consideradas oportunas.

En nuestro caso, el estudio Delphi se llevó a cabo en dos rondas, siguiendo las recomendaciones de Muruais-Rodríguez y Sánchez-Rodríguez (2012), pues con un número de expertos inferior a 20 llevar a cabo una tercera ronda podría conllevar el riesgo de obtener respuestas insuficientes por parte del panel de expertos y el uso de más recursos (por ejemplo, de tiempo) no implicaría necesariamente la obtención de información determinante para el estudio.

En la primera ronda, como ya se ha mencionado, cada experto recibió un e-mail de invitación en el que se comunicaba el enlace personalizado al cuestionario online (véase anexo 3) alojado en la plataforma web Qualtrics.com (www.qualtrics.com). El enlace personalizado nos dio la posibilidad de identificar a cada uno de los expertos y garantizó, además, que el cuestionario no fuera rellenado más de una vez por el mismo experto.

Como puede observarse, en el cuestionario se incluyeron la definición y las dimensiones de la CIC, junto con los ítems propuestos para su medida. Cabe destacar que toda la información contenida en el cuestionario fue elaborada en español y en inglés, por tanto el experto encuestado tenía la posibilidad de elegir entre los dos idiomas.

En el cuestionario los expertos tenían que evaluar la definición de CIC propuesta redactando el resultado de su valoración en el apartado correspondiente, sin ningún límite de extensión. Además, se les solicitaba su valoración de las dimensiones de la CIC y de los 59 ítems propuestos para su medición seleccionando la respuesta entre ‘adecuada/o’ o ‘no adecuada/o’ (*adequate* y *not adequate*, en la versión en inglés) y aportando las argumentaciones que justificaban su respuesta en el apartado correspondiente. Al final del cuestionario, finalmente, los expertos tenían la posibilidad de expresar observaciones adicionales sobre el marco teórico y la escala a nivel global y sugerencias en cuanto a la inclusión de otras dimensiones o ítems que permitieran enriquecer la escala.

Los juicios transmitidos por los especialistas en la primera ronda nos llevaron a agrupar algunos de los ítems propuestos, a eliminar otros y a reflejar algún matiz o aplicar alguna modificación en la redacción de algunos, si bien en ningún caso los expertos aconsejaron asociar un ítem a una dimensión distinta a la propuesta inicialmente. Tras la primera ronda de revisión de los expertos, el número de ítems se redujo a 49 ítems en total y, una vez aplicados los cambios, se elaboró un informe en el que se indicaron los juicios integrales de los expertos (de forma anónima y omitiendo cualquier información que pudiera desvelar la identidad de los expertos) y la descripción del proceso indicando la justificación de los cambios aplicados y los 49 ítems resultantes para su posterior evaluación en la segunda ronda del estudio Delphi. **El anexo 4 recoge un resumen del informe relativo a la evaluación de los ítems.**

Una vez terminada la primera ronda, se envió de nuevo un e-mail (anexo 5) a los 11 expertos que habían participado en la primera ronda, remitiéndoles el informe anteriormente descrito y solicitándoles una segunda evaluación del marco teórico (definición y dimensiones de CIC) y del conjunto de 49 ítems, tras los cambios aplicados a la luz de los juicios recibidos en la primera ronda, indicando el enlace al segundo cuestionario (anexo 6).

Mientras que, en la primera ronda, la valoración fue exclusivamente de naturaleza cualitativa, en la segunda ronda, además, se les solicitó a los expertos la valoración del grado de adecuación de cada ítem en una escala tipo Likert de 7 puntos (desde 1 ‘totalmente inadecuado’ hasta 7 ‘totalmente adecuado’). Esta decisión se tomó a partir de las sugerencias recibidas por parte de algunos miembros del panel de expertos y, siguiendo la literatura previa, se consideró que una evaluación de estas características contribuiría a llegar a un número más manejable de ítems y facilitaría además la tarea de interpretación de los resultados e identificación del consenso.

En cuanto a los criterios para la eliminación de ítems, en la literatura existe cierto desacuerdo en torno a cuales pueden considerarse más apropiados (Hardesty y Bearden, 2004), existiendo métodos que favorecen más la inclusión o la exclusión de ítems. En nuestro caso, optamos por adoptar el método propuesto por Zaichkowsky (1985), que sugirió eliminar todos los ítems con una calificación inferior al punto medio. Por tanto, se decidió mantener los ítems que no

hubieran recibido una valoración inferior a 4 puntos por parte de cualquiera de los expertos.

En la segunda ronda se recibieron las evaluaciones de 10 participantes. Como puede verse en la tabla 4.4, los juicios de los expertos convergieron hacia el 'área de aceptabilidad' o 'no aceptabilidad' en la totalidad de los casos, por consiguiente el proceso de toma de decisión acerca de la eliminación de ítems no fue muy complejo.

Tabla 4.4. Resumen de los resultados obtenidos en la segunda ronda (Parte 1 de 4)

Definición de CIC (1 'totalmente en desacuerdo', 7 'totalmente de acuerdo')						
Ítem propuesto	Min	Max	Media	DT	Var	
La definición es clara	5	6	5,6	0,52	0,27	
La definición exhaustiva	4	6	5,6	0,84	0,71	
Dimensiones de CIC (1 'totalmente inadecuada', 7 'totalmente adecuada')						
Dimensión 1: consistencia táctica	4	7	5,7	1,42	2,01	
Dimensión 2: interactividad	6	7	6,2	0,42	0,18	
Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders	6	7	6,6	0,52	0,27	
Dimensión 4: alineación organizacional	4	7	6,2	1,23	1,51	
Ítems (consistencia táctica) (1 'totalmente inadecuado', 7 'totalmente adecuado')						
1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes enviados a través de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	6	7	6,40	0,52	0,27	
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	4	7	6,00	1,33	1,78	
3. Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y su posicionamiento estratégico.	3	7	5,67	1,58	2,50	
4. Mi empresa considera que la coherencia de la imagen corporativa representa uno de los objetivos más importantes de nuestro programa de comunicación.	2	7	5,22	1,99	3,94	
5. Mi empresa considera necesario establecer el presupuesto de comunicación en base a los objetivos que la empresa quiere lograr (zero-based planning).	2	7	5,00	2,06	4,25	
6. Mi empresa se preocupa por la coordinación de su comunicación interna a nivel corporativo, organizativo y de marketing.	2	7	4,78	2,22	4,94	
7. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, RRPP, packaging, eventos, marketing directo) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	5	7	6,33	0,87	0,75	
8. Mi empresa es consciente de la importancia de mantener la coherencia entre todos los mensajes enviados por la compañía (a través del precio, la distribución, el rendimiento del producto y otras vías que están bajo su control).	4	7	5,90	1,17	1,36	
<i>Nota: en negrita los ítems que registraron una valoración superior o igual al punto medio 4.</i>						

Tabla 4.4. Resumen de los resultados obtenidos en la segunda ronda (Parte 2 de 4)

Ítems (interactividad) (1 'totalmente inadecuado', 7 'totalmente adecuado')					
9. Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de la marca/la compañía o sus productos.	6	7	6,60	0,52	0,27
10. Mi empresa cuenta con bases de datos que almacenan todas las quejas, las consultas, los agradecimientos y los datos relativos al comportamiento de compra de los clientes.	6	7	6,40	0,52	0,27
11. Mi empresa monitoriza las respuestas de los stakeholders a las actividades de comunicación y utiliza el feedback al objeto de rediseñar las estrategias de comunicación.	5	7	6,00	0,67	0,44
12. Mi empresa monitoriza las respuestas de los stakeholders a las actividades de comunicación y utiliza el feedback al objeto de rediseñar las estrategias de comunicación.	6	7	6,40	0,52	0,27
13. Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de los stakeholders, recogida o generada a través de distintas fuentes en todos los departamentos o divisiones.	6	7	6,50	0,54	0,29
14. Mi empresa considera que las herramientas de comunicación que permiten una mayor velocidad de respuesta son de vital importancia estratégica.	5	6	5,80	0,42	0,18
15. En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia las quejas, las consultas y las solicitudes de los stakeholders.	6	7	6,40	0,52	0,27
16. Mi empresa considera que el uso de Internet y del resto de TICs es de vital importancia estratégica para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.	5	7	5,80	0,79	0,62
17. Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad hacia los mensajes recibidos por parte de su entorno.	5	7	6,20	0,79	0,62
18. Mi empresa monitoriza los mensajes generados por los consumidores y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM).	6	7	6,40	0,52	0,27
19. En mi empresa el uso de la tecnología móvil (smartphones y tablets) permite maximizar la velocidad de respuesta y la receptividad de la organización en su conjunto hacia su entorno.	4	7	5,80	1,03	1,07

20. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	6	7	6,75	0,46	0,21
21. Mi empresa implementa los social media para fomentar las relaciones con los stakeholders.	6	7	6,20	0,42	0,18
22. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva promoviendo el diálogo con clientes y grupos de interés y escuchando activamente las conversaciones existentes.	3	7	5,44	1,51	2,28
23. En mi empresa es vital conocer en profundidad los medios tradicionales y digitales utilizados por los stakeholders para comunicar entre ellos (por ejemplo a través del boca-oído) y para contactar con la empresa.	3	6	5,40	1,27	1,60
<i>Nota: en negrita los ítems que registraron una valoración superior o igual al punto medio 4.</i>					

Tabla 4.4. Resumen de los resultados obtenidos en la segunda ronda (Parte 3 de 4)

Ítems (enfoque estratégico orientado a los stakeholders) (1 'totalmente inadecuado', 7 'totalmente adecuado')					
24. La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.	6	7	6,40	0,52	0,27
25. Mi empresa gestiona de manera proactiva las actividades de comunicación con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los stakeholders.	6	7	6,40	0,52	0,27
26. Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los stakeholders.	4	7	6,00	1,31	1,71
27. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a analizar la eficacia de la comunicación corporativa.	6	7	6,40	0,52	0,27
28. Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.	6	7	6,80	0,42	0,18
29. Mi empresa tiene como objetivo primordial la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con los stakeholders garantizando la coherencia entre todas sus acciones comunicativas.	4	7	5,80	1,23	1,51
30. Mi empresa reconoce que los stakeholders lideran la conversación y el diálogo con la empresa.	1	7	4,50	2,12	4,50
31. Mi empresa reconoce la importancia de gestionar y responder a los mensajes generados por los stakeholders.	5	7	6,40	0,70	0,49
32. A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.	5	7	6,00	0,67	0,44
33. Mi empresa considera indispensable garantizar que los recursos humanos de todas las áreas de la empresa cooperen y colaboren con el fin último de mantener las relaciones con los stakeholders.	5	7	6,33	0,87	0,75
34. En mi empresa el objetivo fundamental de los recursos humanos de todas las áreas de la empresa es ofrecer soluciones centradas en los stakeholders.	3	7	5,60	1,43	2,04
35. Mi empresa fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.	5	6	5,60	0,52	0,27

Nota: en negrita los ítems que registraron una valoración superior o igual al punto medio 4.

Tabla 4.4. Resumen de los resultados obtenidos en la segunda ronda (Parte 4 de 4)

Ítems (alineación organizacional) (1 'totalmente inadecuado', 7 'totalmente adecuado')					
36. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	6	7	6,67	0,50	0,25
37. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	5	7	6,00	0,71	0,50
38. En mi empresa la comunicación interna horizontal juega un papel crucial para mejorar la gestión interfuncional.	6	7	6,44	0,53	0,28
39. Mi empresa se asegura de que los agentes/partners externos con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.	6	7	6,44	0,53	0,28
40. Mi empresa es consciente de que todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.	5	7	5,67	1,00	1,00
41. En mi empresa es importante que la información sobre los objetivos corporativos fluya a través de todas las áreas organizativas.	4	7	6,00	1,23	1,50
42. En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los valores y los objetivos generales de la empresa.	4	6	5,43	0,98	0,95
43. En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con sus stakeholders.	3	6	5,33	1,32	1,75
44. En mi empresa se proporcionan incentivos para la puesta en marcha de mecanismos de colaboración interfuncional de cara a conectar las distintas funciones.	1	6	4,89	2,21	4,86
45. Mi empresa considera indispensable fomentar mecanismos de coordinación que permitan alinear las actividades y la información a través de todas las áreas organizativas para comunicar de forma coherente y clara con sus stakeholders.	3	7	5,56	1,51	2,28
46. Mi empresa reconoce la importancia de incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración, a nivel intra- e inter-funcional, para	6	7	6,60	0,52	0,27

poner en marcha mecanismos de coordinación transversal que aporten valor a las soluciones ofrecidas a los stakeholders.

47. En mi empresa es importante mantener conexiones fuertes y formales entre la empresa y sus agentes externos/partners.	4	6	5,60	0,84	0,71
--	---	---	------	------	------

48. Mi empresa reconoce la necesidad de que los recursos humanos desarrollen habilidades que permitan activar los mecanismos de cooperación y coordinación.	4	6	5,20	1,03	1,07
---	---	---	------	------	------

49. Mi empresa cuenta con equipos que, a través de mecanismos de coordinación formal, persiguen el objetivo de conectar las diferentes áreas corporativas con las necesidades de los stakeholders.	3	6	5,25	1,39	1,92
--	---	---	------	------	------

Nota: en negrita los ítems que registraron una valoración superior o igual al punto medio 4.

Como se ha mencionado anteriormente, en la segunda ronda los expertos completaron su evaluación del marco teórico propuesto, cuyos resultados principales se resumen en el **anexo 7**.

Además de la eliminación de ítems, la segunda ronda nos llevó, como en la anterior fase del estudio, a agrupar algunos de los ítems propuestos y a reflejar algún matiz o aplicar alguna modificación en la redacción de algunos ítems. Este proceso se describe detalladamente en el **informe final**, elaborado tras completar la segunda ronda y enviado a los expertos como conclusión del estudio Delphi (**anexo 8**).

Por tanto, esta fase cualitativa culminó con la propuesta de la escala CIC, compuesta por un conjunto de 25 ítems, que se presenta en la tabla 4.5. y cuya versión en inglés se incluye en la tabla 4.6.

Tabla 4.5. Escala CIC propuesta (parte 1 de 2)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Consistencia táctica

1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que provienen de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).
3. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.
4. En mi empresa es crucial mantener la consistencia entre los mensajes que pueden inferirse del producto (por ejemplo, su diseño, su funcionalidad etc.) y los mensajes que derivan de la experiencia de la relación con la organización, sus recursos humanos, agentes y producto (el comportamiento del personal, el entorno del servicio, etc.).

Interactividad

5. Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de nuestras marcas, productos y la misma compañía.
6. Mi empresa almacena la información relacionada con los stakeholders (consultas, quejas y otra información relevante acerca de la relación entre la empresa y sus stakeholders), recogida o generada en todos los departamentos o divisiones, en una base de datos centralizada, fácilmente accesible (a nivel interno) y configurada para que pueda resultar útil en todos los niveles de la organización.
7. En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos por parte de los stakeholders.
8. En mi empresa el uso estratégico de Internet y del resto de TICs (por ejemplo, dispositivos móviles como smartphones y tabletas) mejora la velocidad de respuesta y la receptividad de la empresa en su conjunto que son de vital importancia para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.
9. En mi empresa escuchar activamente los mensajes generados por los stakeholders y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM) es de vital importancia para el rediseño de sus estrategias de comunicación.
10. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.
11. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva, escuchando las conversaciones existentes y promoviendo el diálogo con los stakeholders, para reforzar su relación con los mismos.

Tabla 4.5. Escala CIC propuesta (parte 2 de 2)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

Enfoque estratégico orientado a los stakeholders

12. La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.

13. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a medir la eficacia y coherencia de su comunicación corporativa para crear y mantener relaciones duraderas con todos sus stakeholders.

14. Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.

15. A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.

16. En mi empresa, para conseguir el fin último de mantener las relaciones con sus stakeholders, los recursos humanos de todas las áreas organizativas deben cooperar y colaborar (a través de incentivos, etc.) tal y como sea necesario.

17. En mi empresa los recursos humanos de todas las áreas de la empresa tienen como objetivo ofrecer soluciones orientadas a los stakeholders.

18. Mi empresa establece y fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.

Alineación organizacional

19. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.

20. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.

21. Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.

22. En mi empresa la cooperación horizontal y vertical es muy importante porque todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.

23. En mi empresa empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa que les guían en el desempeño de sus tareas y funciones específicas.

24. En mi empresa incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración (a nivel intra- e inter-funcional) es muy importante para la puesta en marcha de mecanismos de coordinación transversal que aumenten el valor de las soluciones ofrecidas a los stakeholders.

25. Mi empresa se ocupa de formar a todos los recursos humanos para que desarrollen habilidades de cooperación y coordinación.

Tabla 4.6. Versión en inglés de la escala CIC propuesta (parte 1 de 2) – English version of the proposed ICC scale (Part 1 of 2)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Tactical consistency

1. My company carefully coordinates all the messages originated by all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.
2. My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).
3. My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, sponsorship, PR and marketing PR, sales promotion, direct marketing and personal selling) to determine its level of strategic positioning consistency.
4. In my company it is paramount to maintain the consistency between product messages, that are inferred from, and comprise everything embedded in the organisation’s product and service messages, that derived from the experience of dealing with the organisation, its staff, agents and products.

Interactivity

5. My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders’ inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
6. My company collects stakeholders’ information collected or generated via different sources from all divisions or departments (inquiries, complaints and other relevant information about the relationship between the company and its stakeholders) into a unified database, that is easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels.*
7. In my company it is crucial for the organization as a whole and for all its human resources (i.e. employees, managers, etc.) to have a responsive attitude towards the messages received from its stakeholders.
8. In my company a strategic use of Internet and other ICTs (i.e. mobile devices like smartphones and tablets) enhances the speed of response and the responsiveness of the organization as a whole that are crucial for interacting with stakeholders and within the organization itself.
9. In my company actively listening to stakeholder-generated messages, for instance via word of mouth (WOM and e-WOM), is of vital importance to set its communication strategies.
10. My company considers that the relationship between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.
11. My company proactively implements social media, by listening to the existing conversations and promoting a dialogue with its stakeholders, to strengthen its relationship with stakeholders.

Tabla 4.6. Versión en inglés de la escala CIC propuesta (parte 2 de 2) – English version of the proposed ICC scale (Part 2 of 2)

Regarding the management of your company, please assess the following items according to your agreement degree with the statements proposed (from 1 “strongly agree” to 7 “strongly disagree”):

Stakeholder-centred strategic focus

12. The company's mission is a key consideration in the communications planning and it is promoted among stakeholders.

13. My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy and consistency of its corporate communications in order to build and maintain sound relationships with all the stakeholders.

14. In my company the acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen them for a more effective communication.

15. In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company, providing the company with the possibility to respond via the medium that is most suitable for stakeholders.

16. In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organizational areas must cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) as needed.

17. In my company human resources in all the organizational areas pursue the objective of providing stakeholder-centered solutions.

18. My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders.

Organizational alignment

19. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.

20. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization, as needed.

21. My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts/month with each other.

22. In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all the departments affect the corporate reputation.

23. In my company employees and managers share the corporate values and the main goals of the company that guide them in carrying out their specific tasks and functions.

24. In my company encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to stakeholders.

25. My company trains all human resources to make them develop cooperation and coordination skills.

Finalmente, al objeto de depurar la escala propuesta, resulta necesario determinar qué **formato de respuesta** resulta más adecuado para la escala propuesta (Netemeyer et al., 2003).

En relación con este aspecto, a pesar de que existan diferentes tipos de formatos de respuesta, los formatos dicotómico (por ejemplo, elección de una respuesta entre verdadero o falso) y multicotómico (escala tipo Likert o diferencial semántico con tres o más puntos) son los más utilizados en la literatura.

La primera tipología es frecuentemente criticada por producir una distribución de respuestas muy desequilibrada (por ejemplo, cuando todos los encuestados responden “verdadero” o todos “falso”) llevando a tener una covarianza muy limitada entre un ítem y otro, lo cual perjudica la varianza explicada por la escala y obliga a incrementar el número de ítems. En cambio, los formatos multicotómicos tienen la ventaja de producir una varianza explicada mayor con un número similar de ítems. En las escalas de diferencial semántico se utilizan como puntos finales adjetivos de naturaleza bipolar (bueno-malo) o unipolar (bueno-no bueno) y, en este contexto, el encuestado evalúa el estímulo según una serie de escalas de diferencial semántico para medir algún atributo latente del estímulo.

En cambio, las escalas tipo Likert se utilizan normalmente para que los encuestados valoren su nivel de acuerdo con una proposición (por ejemplo, totalmente de acuerdo-totalmente en desacuerdo), el grado en que lo que se expresa en la afirmación es verdadero en relación a una creencia/actitud/característica del encuestado (por ejemplo, nada-mucho) o la frecuencia de un comportamiento (por ejemplo, nunca-siempre).

Siguiendo estas consideraciones, se optó por tanto por el formato multicotómico y, en concreto, por una **escala de tipo Likert**. En este tipo de escalas, es necesario además tomar una serie de decisiones adicionales relacionadas con: 1) el número de puntos incluidos en la escala y si este número es par o impar y 2) la selección entre etiquetar cada punto de la escala o sólo los puntos finales.

Las escalas tipo Likert utilizadas en el área de marketing suelen tener entre 5 y 9 puntos, aunque existen casos en los que se utilizan 3 puntos e incluso se llega a 11 puntos. Sin embargo, Netemeyer et al. (2003) sugieren que el formato de 5 ó 7 puntos es suficiente y que proporcionar un mayor número de alternativas no mejora la fiabilidad y validez de la escala.

Otra consideración importante, es la elección entre un número par o impar de ítems, puesto que en el primer caso se fuerza al encuestado para que facilite una respuesta que está claramente posicionada en una u otra parte de la escala, mientras que en el segundo caso la existencia de un punto medio ofrece al encuestado la posibilidad de proporcionar una respuesta neutral. La literatura no especifica claramente cuál de las dos estrategias sea mejor, sin embargo Netemeyer et al. (2003) indican que en muchos casos una respuesta neutral puede considerarse válida, por tanto establecer un número impar de ítems se considera adecuado.

Siguiendo estas consideraciones y la revisión de la literatura, presentada en el capítulo 2, se optó por **una escala Likert de 7 puntos, en la que se etiquetaron sólo los puntos extremos (desde 1 ‘totalmente en desacuerdo’ hasta 7 ‘totalmente de acuerdo’)**.

Por tanto, tras desarrollar y evaluar cualitativamente la escala CIC y una vez decidido el formato de respuesta, será posible continuar con el proceso de elaboración de la escala mediante la aplicación de un enfoque de naturaleza cuantitativa. En efecto, la realización de siguientes fases precisa la formulación de unas hipótesis, que se presentan en el capítulo 5, y llevar a cabo un pre-test y un trabajo de campo, cuyas características se describen detalladamente en el capítulo 6, mientras que el análisis estadístico de los datos obtenidos, que se presenta en el capítulo 7, culminará con la validación de la escala propuesta.

4.3. Conclusiones

Este capítulo aborda un objetivo central de esta tesis doctoral, pues en éste se describen detalladamente las primeras fases del proceso de elaboración de la escala CIC: la especificación del dominio del constructo y la generación de los ítems para su medición.

Por tanto, en este capítulo se llevan a cabo los siguientes objetivos:

- **La definición del concepto CIC y la identificación de las dimensiones del constructo CIC.** A través de la revisión de la literatura, presentada en los tres primeros capítulos de esta tesis, se proveen los fundamentos para la especificación del dominio del concepto de Comunicación Integrada Corporativa. Por tanto, esta fase de reflexión conceptual culmina con la propuesta de una definición de CIC como concepto multidimensional que ve la organización en su totalidad como el *locus* de la integración. Además se identifican cuatro dimensiones de la CIC: consistencia táctica, interactividad, enfoque estratégico orientado a los *stakeholders* (y no exclusivamente a los clientes) y la alineación organizacional.
- **La generación de un listado inicial de ítems.** A través de la revisión de la literatura, se construyó la base teórica necesaria para la generación de los ítems propuestos para la elaboración de la escala. Por tanto, en primer lugar, una serie de ítems fueron seleccionados y adaptados a partir de escalas propuestas anteriormente por otros autores y, en segundo lugar, la revisión de la literatura nos llevó a detectar aspectos que es preciso tener en cuenta para la medición de la CIC y se propuso la inclusión de una serie de ítems al objeto de cumplir con este objetivo.
- **La evaluación del conjunto inicial de ítems a través de la aplicación del método Delphi.** Una vez desarrollado el listado inicial de ítems para la medición del concepto, se llevó a cabo un estudio de naturaleza cualitativa utilizando el método Delphi para la evaluación de los ítems y

del marco teórico por parte de un panel de expertos internacionales. Las dos rondas realizadas llevaron a eliminar o modificar los ítems propuestos inicialmente, reduciendo la redundancia o dotándolos de mayor claridad y representatividad, aplicando las sugerencias de los participantes.

- **Propuesta de la escala CIC.** En la última parte del capítulo se presenta la herramienta final propuesta, compuesta por 25 ítems, y se argumenta la decisión de elegir como formato de respuesta una escala tipo Likert de 7 puntos. Las fases finales de elaboración de la escala, que culminan con la validación de la misma, se llevan a cabo en el capítulo 7, siguiendo la metodología que se detallará en el siguiente capítulo (capítulo 6).

Capítulo 5

**Planteamiento de las hipótesis y del
modelo teórico de investigación**

Tras la revisión de la literatura abordada en los capítulos anteriores, que profundizan en los aspectos relacionados con la conceptualización y la medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) y analizan sus antecedentes y consecuentes y los efectos moderadores de ésta sobre los resultados empresariales, en este capítulo se plantean las hipótesis de investigación y se formula un modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC.

En primer lugar, se recuerda el objetivo general de la presenta tesis doctoral y los objetivos específicos que lo componen.

En segundo lugar, siguiendo los objetivos fijados, se formulan las hipótesis relacionadas con la composición y multidimensionalidad del constructo CIC y con las dimensiones del constructo 'resultados empresariales'. En tercer lugar, se presentan las hipótesis que establecen una serie de relaciones causales entre los antecedentes internos (cultura y estructura organizacional) y externos (turbulencia tecnológica e intensidad competitiva) y la CIC, y entre ésta y los resultados empresariales. Finalmente, a partir de las relaciones incluidas en las hipótesis, se plantea el modelo de investigación teórico que se pretende validar en este trabajo al fin de alcanzar los objetivos fijados.

El contenido de este capítulo, por tanto, se divide en tres partes:

15. Objetivos de la investigación.
 16. Formulación de las hipótesis y planteamiento de los modelos de investigación.
 17. Conclusiones.
-

5.1. Objetivos de la investigación

Antes de presentar las hipótesis de investigación creemos conveniente recordar los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de esta investigación y que han sido presentados previamente en la introducción.

El objetivo general de esta tesis doctoral consiste en “desarrollar y validar una escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) y modelizar sus antecedentes y consecuentes en el sector turístico, en particular en la actividad económica de los servicios de alojamiento”.

Este objetivo general se descompone en los siguientes objetivos específicos:

- 6) Aclarar los fundamentos teóricos de la CIC identificando sus dimensiones y proponiendo una definición de la misma. La conceptualización teórica propuesta servirá de base para la elaboración de la escala de medida de la CIC y su validación en el ámbito turístico, alcanzando una parte crucial del objetivo general fijado para esta tesis doctoral.
- 7) Determinar la composición de una escala multidimensional de los resultados empresariales (seleccionada a partir de la literatura) y validarla para su utilización en el ámbito del sector turístico.
- 8) Proponer un modelo global de antecedentes y consecuentes de la CIC y su estimación en el ámbito del sector turístico español. En este modelo se pretende analizar el papel de la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica (antecedentes externos) y de la estructura y cultura organizacional (antecedentes internos) en el desarrollo de la CIC y averiguar si la CIC influye en los resultados empresariales (consecuentes) en el ámbito del sector turístico.
- 9) Analizar el efecto moderador del tamaño de la empresa en el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales.

A partir del planteamiento de estos objetivos específicos y la revisión de la literatura presentada previamente, a lo largo de los primeros tres capítulos, en el siguiente sub-epígrafe se formulan las hipótesis y se propone el modelo teórico de la investigación.

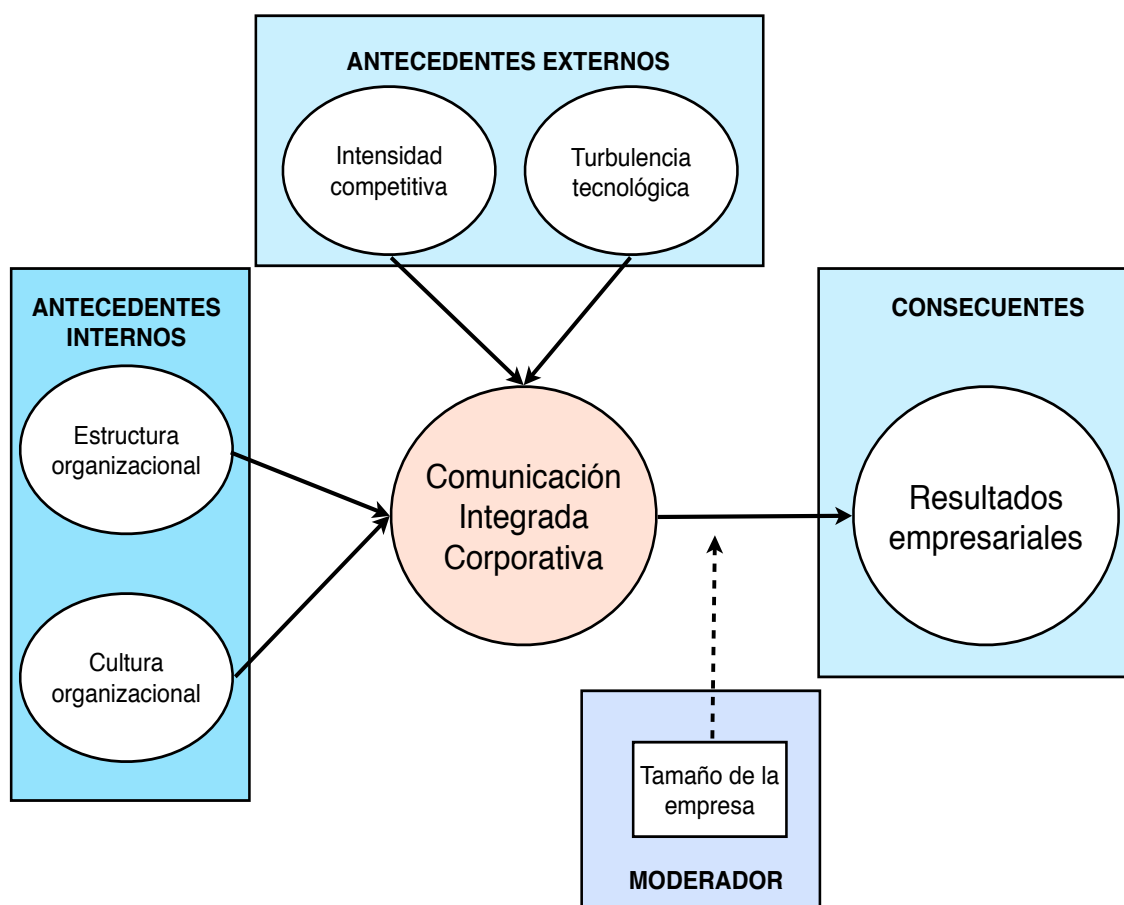
5.2. Formulación de las hipótesis y planteamiento del modelo de investigación

Siguiendo el orden de los objetivos específicos presentados anteriormente, en primer lugar se presentan las hipótesis relativas al concepto CIC y a la identificación de las dimensiones que lo componen (sub-epígrafe 5.2.1.). En segundo lugar, se formulan las hipótesis relativas a la composición de la escala de resultados empresariales (sub-epígrafe 5.2.2), seleccionada a partir de la literatura, que es preciso adaptar y validar antes de su utilización en el ámbito del sector del turismo. En tercer lugar, en el sub-epígrafe 5.2.3, se proponen las hipótesis relativas al modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC, que establece relaciones de tipo causal entre la cultura organizacional, la

estructura organizacional, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica (los antecedentes) y la CIC y entre la CIC y los resultados empresariales (los consecuentes). Finalmente, se formulan las hipótesis relativas al efecto de la CIC en los resultados empresariales y al efecto moderador del tamaño de la empresa (sub-epígrafe 5.2.5).

La figura 5.1. ilustra el modelo teórico de investigación propuesto que recoge las relaciones postuladas en los enunciados de las hipótesis y representa el punto de partida para la realización de la investigación empírica de esta tesis doctoral.

Figura 5.1. Esquema básico de la investigación propuesta



5.2.1. Dimensiones del constructo CIC

Como se ha mencionado anteriormente, definir el concepto de CIC e identificar sus dimensiones representan el primero de los objetivos principales fijados para el desarrollo de esta tesis doctoral.

En efecto, aclarar los fundamentos teóricos del concepto y su definición representan un requisito *sine qua non* para la medición de la CIC y, asimismo, contar con una escala de medida válida y robusta es un requisito indispensable para verificar las relaciones que existen entre la CIC y sus antecedentes y consecuentes. Numerosos autores han manifestado la necesidad de abordar los

problemas conceptuales y de medición del concepto, pues éstos representan verdaderas barreras que han impedido una mayor aceptación de la comunicación integrada en ámbito académico y empresarial (Ewing, 2009; Einwiller y Boenigk, 2012; Schultz *et al.*, 2014).

En los capítulos 1 y 2 se ha abordado una amplia revisión de la literatura acerca de la evolución conceptual y del problema de la medición de la CIC. A partir de las reflexiones teóricas acerca del *state of the art*, en el capítulo 4 se define la CIC como “*aquel proceso interactivo, orientado a los stakeholders, de planificación interfuncional y alineación de procesos organizativos, analíticos y de comunicación que permita un diálogo continuo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios al objeto de fomentar relaciones rentables a largo plazo que creen valor*”.

La conceptualización propuesta se enmarca en el que hemos definido como ‘enfoque corporativo y organizacional’, según el cual la integración debe interesar toda la entidad organizacional y no sólo las funciones específicas del marketing o de la comunicación de marketing. Además, cabe destacar que el proceso de desarrollo conceptual llevó a la identificación de cuatro dimensiones de la CIC: la coherencia táctica, la interactividad, el enfoque estratégico orientado a los stakeholders y la alineación organizacional.

En el capítulo 4 se ha descrito detalladamente y ampliamente el desarrollo del marco teórico propuesto, que representa la base conceptual para la elaboración de la escala de medida de la CIC, etapa previa a la realización de la investigación empírica.

Por tanto, a partir de estas argumentaciones, se formulan las siguientes hipótesis:

H1a: La consistencia táctica es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1b: La interactividad es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1c: El enfoque estratégico orientado a los stakeholders es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1d: La alineación organizacional es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

5.2.2. Dimensiones del constructo ‘resultados empresariales’

Previo a la inclusión de los resultados empresariales como consecuentes de la CIC en el modelo de investigación, es necesario introducir el constructo ‘resultados empresariales’ y determinar sus dimensiones.

Tras analizar en el capítulo 3 los efectos identificados por diversos autores, se destaca el uso de una amplia variedad de herramientas al objeto de determinar cómo la integración influye en los resultados de la empresa. Algunos autores han argumentado la necesidad de medir el impacto de la comunicación integrada en

los resultados en términos de ROI (*return on investment*) (Pickton y Broderick, 2001; Ambler *et al.*, 2002; Rust *et al.*, 2004; Reid *et al.*, 2005; Taylor, 2010a; Zvobgo y Melewar, 2011), del ROCI (*return on customer investment*) (Schultz y Schultz, 1998; Schultz y Schultz, 2004; Duncan y Mulhern, 2004; Hutton, 2010) o el ROTPI (*return on touch point investment*) (Duncan y Moriarty, 1997a, 1997b, 1998; Schultz, Cole y Bailey, 2004, Duncan y Mulhern, 2004), el volumen de ventas y su tasa de crecimiento (Pickton y Broderick, 2001; Reid, 2003) y la cuota de mercado y su tasa de crecimiento (Low, 2000; Reid, 2003; Reid *et al.*, 2005).

Otros autores han hecho hincapié en la necesidad de medir los resultados en términos de consecución de beneficios a nivel de marca, con especial hincapié en la evaluación de los beneficios relativos al valor de marca (Keller, 1993; Clarke, 1996; Hartley y Pickton, 1998; Šerić *et al.*, 2014) y de satisfacción y lealtad del cliente (Duncan y Moriarty, 1997a, 1997c; Keller, 2001; Reid, 2003; Rust *et al.*, 2004; Reid, 2005; Reid *et al.*, 2005; Šerić *et al.*, 2014)

La revisión de la literatura sobre los antecedentes y consecuentes identificados y analizados previamente por otros autores, realizada en el capítulo 3, lleva a concluir que el enfoque propuesto por Gray *et al.* (1998) y adaptado por Reid (2005) es el que se adecúa mejor al ámbito de estudio y a las características de este trabajo. Según el planteamiento de Reid (2005) los resultados empresariales se componen de tres dimensiones:

- 1) resultados económico-financieros;
- 2) resultados relacionados con la marca;
- 3) resultados relacionados con la satisfacción del cliente.

Gray *et al.* (1998) utilizaron este enfoque en su estudio orientado al análisis de la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales y, posteriormente, Reid (2005) adaptó este enfoque (y por tanto la herramienta utilizada para la medición) para el examen de la relación entre comunicación integrada y resultados empresariales.

En concreto, debido a que el trabajo realizado por Reid (2005) representa uno de los escasos estudios empíricos dirigidos a la medida de la comunicación y de sus efectos en los resultados empresariales utilizando un marco teórico que adopta el enfoque corporativo-organizacional. Por tanto, debido a la similitud encontrada en relación a la perspectiva conceptual adoptada y a los objetivos del estudio, consideramos que aplicar la propuesta de Reid (2005) puede facilitar una mayor contribución a la literatura de la CIC gracias a la comparabilidad de los resultados obtenidos con los hallazgos alcanzado por otros autores.

Como se profundizará con mayor detalle en el capítulo 6, la escala de los resultados empresariales utilizada por Reid (2005) es una medida subjetiva y relativa (en concreto, comparando con la competencia) de los resultados.

A partir de estas consideraciones derivadas de la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H2a: Los resultados económico-financieros son una dimensión de los resultados empresariales.

H2b: Los resultados de marca son una dimensión de los resultados empresariales.

H2c: La satisfacción del cliente es una dimensión de los resultados empresariales.

5.2.3. Los antecedentes y consecuentes de la CIC

Tras formular las hipótesis relativas a la composición de los constructos 'CIC' y 'resultados empresariales', se procede con el desglose de los antecedentes y consecuentes de la CIC, siguiendo la revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo 3.

En primer lugar, la literatura sugiere que la estructura organizacional influye en el grado de integración de la comunicación y, por tanto, representa un antecedente endógeno determinante de la CIC (Stewart, 1996; Percy, 1997; Moriarty y Schultz, 2012; Gruber *et al.*, 2013).

Algunos autores han hecho hincapié en la importancia de adoptar una estructura organizacional flexible y descentralizada (Gulati, 2007; Christensen *et al.*, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Gruber *et al.*, 2013) al objeto de facilitar la integración de la comunicación. A pesar de que en los orígenes del concepto de comunicación integrada Schultz *et al.* (1994) y, posteriormente, Schultz y Kitchen (2000) hicieron hincapié en la necesidad de tener una estructura centralizada para garantizar la coherencia y coordinación de los mensajes de la empresa, en la actualidad la literatura ha llegado a cierto grado de consenso en cuanto a los efectos negativos que derivan de una rígida formalización de los procesos y centralización del poder, reconocidos ampliamente como 'barreras' para la integración (Stewart, 1996; Percy, 1997; Grönroos, 2004; Christensen *et al.*, 2008; Fill, 2009; Einwiller y Boenigk, 2012; Shin, 2013).

Por tanto, cabe esperar que las empresas cuya estructura organizacional es caracterizada por un bajo nivel de centralización y formalización son susceptibles de alcanzar un mayor grado de integración con respecto a las empresas que presentan estructuras caracterizadas por una rígida centralización y formalización.

Como resultado de estas consideraciones se formula la siguiente hipótesis:

H3: La estructura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)

La revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos anteriores nos lleva a concluir que la cultura organizacional juega un papel crucial para la aplicación de la CIC. El papel de los factores organizacionales, en general, y de la cultura

organizacional, en particular, ha sido reconocido por diversos autores (Duncan y Moriarty, 1998; Reid, 2003; Reid, 2005; Fill, 2009; Zvobgo y Melewar, 2011; Christensen y Cornelissen, 2011). Sin embargo, la relación entre los diferentes aspectos organizacionales y la integración de la comunicación representa un área de investigación inexplorada ya sea desde el punto de vista conceptual o empírico.

En efecto, los estudios llevados a cabo previamente han abordado principalmente sólo algunos aspectos concretos de la cultura organizacional, por ejemplo el papel del *top management* y del liderazgo (Schultz y Kitchen, 1997; Madhavaram et al., 2005; Gulati, 2007; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boegink, 2012; Shin, 2013; Zahay et al., 2014) o del modelo de toma de decisiones (Phelps et al., 1996; Stewart, 1996; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boegink, 2012; Shin, 2013).

Otros autores (Reid et al., 2005; Madhavaram et al., 2005; Gulati, 2007) pusieron de manifiesto que una cultura organizacional de tipo jerárquico dificulta la aplicación de la CIC. Asimismo, Christensen et al. (2008), Shin (2013) y Zahay et al. (2014), entre otros, sugirieron que una cultura orientada hacia la flexibilidad y la innovación favorece la adopción de la CIC.

Finalmente, la literatura sugiere que una cultura organizacional orientada hacia la colaboración y la cooperación interna representa un entorno más favorable para la integración (Stewart, 1996; Gulati, 2007; Christensen y Cornelissen, 2011; Shin, 2013) con respecto a una cultura que fomenta la competitividad entre los empleados/los grupos de trabajo/las divisiones de la empresa (Gulati, 2007; Gruber et al., 2013).

A partir de estas consideraciones, se decide adoptar el marco conceptual de la cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999), conocido como 'marco de los valores en competencia', descrito ampliamente en el capítulo 3.

Siguiendo este planteamiento, se formula la siguiente hipótesis:

H4: La cultura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)

A su vez la hipótesis H4 se divide en:

H4a: La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional adhocrática favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura jerárquica.

H4b: La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional consensual o de clan favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura competitiva o de mercado.

Entre los factores externos que facilitan el desarrollo de la CIC, la literatura sugiere que entornos de mercado dinámicos y caracterizados por una elevada intensidad competitiva y turbulencia tecnológica facilitan la consecución de un mayor nivel de integración (Reid *et al.*, 2001; Reid, 2003, 2005; Madhavaram *et al.*, 2005; Christensen *et al.*, 2008; Fill, 2009; Einwiller y Boegink, 2012; Moriarty y Schultz, 2012; Shin, 2013; Gruber *et al.*, 2013; Schultz *et al.*, 2014).

Por tanto, como resultado de la reflexión teórica realizada a partir de la revisión de la literatura, es posible formular las siguientes hipótesis:

H5: La turbulencia tecnológica determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H6: La intensidad competitiva determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

Finalmente, la literatura hace hincapié en la necesidad de demostrar los beneficios derivados de la aplicación de la CIC.

Como se ha mencionado anteriormente, Taylor (2010a y 2010b), dedicó dos editoriales consecutivas del *International Journal of Advertising* al análisis de la importancia de la comunicación integrada, enfatizando la escasez de estudios empíricos y animando a los académicos a orientar su investigación hacia la demostración y la medida de los resultados positivos que pueden derivar de una aplicación eficaz de la comunicación integrada.

Asimismo, Ewing (2009) afirmó que debido al escaso apoyo empírico existente para la relación entre la comunicación integrada y los resultados empresariales, es difícil especificar una exacta relación entre ellos, llegando a considerar este aspecto como el factor que ha obstaculizado una más amplia aceptación del concepto por parte de “*profesionales pragmáticos y académicos escépticos*”.

La literatura existente señala que la CIC influye positivamente en la *performance* global de las empresas (Low, 2000; Reid *et al.*, 2001; Duncan y Mulhern, 2004; Reid, 2003, 2005; Einwiller y Boenigk, 2012; Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014). Más concretamente, diversos autores indican que la aplicación de la comunicación integrada lleva a la consecución de una serie de **resultados económico-financieros** (Hines, 1999; Reid *et al.*, 2001; Pickton y Broderick, 2001; Ambler *et al.*, 2002; Rust, *et al.*, 2004; Reid *et al.*, 2005; Reid, 2003; Madhavaram, Badrinarayanan y McDonald, 2005; Ratnatunga y Ewing, 2005; Zvobgo y Melewar 2011), **resultados relacionas con la gestión de marca** (Clarke, 1996; Keller, 1993, 1996; Hutton, 1996; Duncan y Moriarty, 1997a, 1997c, 1998; Hartley y Pickton, 1999; Eagle y Kitchen, 1999, 2000; Pickton y Broderick, 2001; Duncan, 2002; Reid, 2003; Naik y Raman, 2003; Schultz *et al.*, 2004; Ratnatunga y Ewing, 2005; Madhavaram *et al.*, 2005; Reid, 2005; Reid *et al.*, 2005; Navarro-Bailón, 2008; Hernández-Espallardo y Bailón, 2009; Keller, 2009; Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero, 2010; Hutton, 2010; Zvobgo y Melewar, 2011;

Navarro-Bailón, 2012; Einwiller y Boeinigk, 2012; Moriarty y Schultz, 2012; Šerić *et al.*, 2014), **resultados relativos a las relaciones con los stakeholders**, en particular en términos de mejora de la relación empresa-agencias (Duncan y Caywood, 1996; Schultz y Kitchen, 1997; Kitchen y Schultz, 1999; Pickton y Hartley, 1998) y **de la satisfacción y lealtad del cliente** (Duncan y Moriarty, 1997a, 1997c; Keller, 2001; Reid, 2003; Carlson *et al.*, 2003; Rust *et al.*, 2004; Reid *et al.*, 2005; Schultz *et al.*, 2004; Navarro-Bailón, 2008; Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero, 2011; Šerić *et al.*, 2014).

Siguiendo estas argumentaciones, se formula la siguiente hipótesis:

H7: La Comunicación Integrada Corporativa influye positivamente en los resultados empresariales.

5.2.4. El efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre la CIC y los resultados empresariales

Diversos autores han considerado una serie de variables moderadoras que influyen en la consecución de beneficios derivados de la CIC. El sector de actividad, el tamaño de la empresa y el entorno cultural e institucional destacan entre los factores más relevantes, como ya se ha mencionado anteriormente en el capítulo 3.

En esta tesis doctoral consideramos oportuno centrarnos en el análisis del papel del tamaño de la empresa en la relación entre CIC y resultados empresariales (económico-financieros, de marca y en términos de satisfacción del cliente). En efecto, a la luz de los resultados de la revisión de la literatura, esta variable resulta ser de especial interés debido al hecho de que los escasos estudios empíricos realizados hasta la fecha al objeto de determinar si el tamaño de la empresa modera el efecto de la CIC sobre los resultados han llevado a resultados inconcluyentes e incluso contradictorios.

En concreto, por un lado, Low (2000) realizó un estudio en el que demostró empíricamente que las empresas de menor tamaño presentan un mayor nivel de integración, mientras que por otro lado Reid (2005) obtuvo unos resultados en la dirección opuesta. Sin embargo, la comparabilidad de los resultados de sendos trabajos se ve afectada por el criterio adoptado para la medición del tamaño: Low (2000) utilizó como criterio el volumen de ventas, mientras que Reid (2005) optó por el número de empleados.

A pesar de la falta de consenso sobre el tipo de influencia ejercida por el tamaño de la empresa, la literatura destaca esta variable como relevante en la consecución de beneficios de la integración. Por consiguiente, se considera necesario analizar el efecto que el tamaño de la empresa ejerce en la relación CIC-resultados empresariales al objeto de aclarar mejor el papel de esta variable en la efectividad de la CIC en el caso del sector turístico y más concretamente en la actividad económica relativa a los servicios de alojamiento. Con este objetivo, se opta por la medición del tamaño de la empresa según el número de empleados,

como se pone de manifiesto en la descripción de las escalas utilizadas en este trabajo que se presenta en el capítulo 6, pues se considera que el uso del mismo criterio utilizado por Reid (2005) favorece la comparabilidad de los resultados obtenidos por este autor con los derivados de esta tesis doctoral, facilitando por tanto una contribución más valiosa a la literatura.

A partir de estas consideraciones, se plantea la siguiente hipótesis:

H8: El tamaño de la empresa modera el efecto de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) en los resultados empresariales.

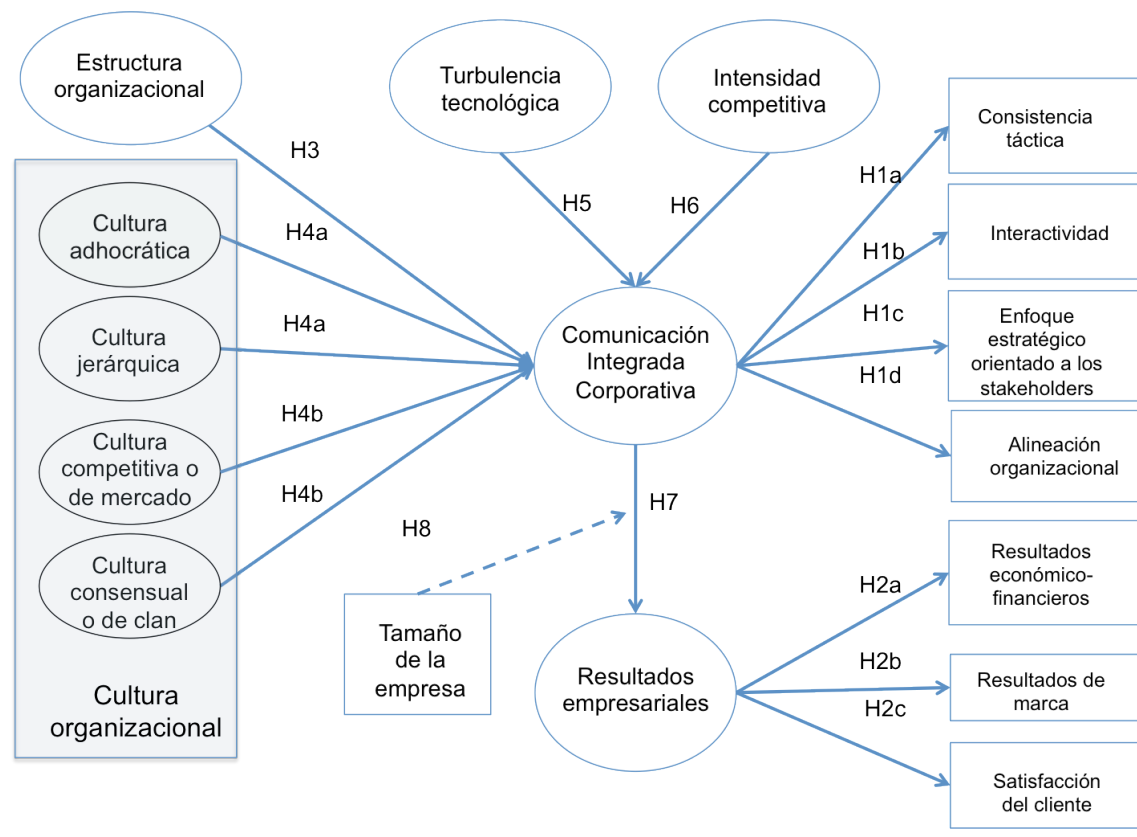
Finalmente, la tabla 5.1. se presenta un cuadro resumen del conjunto de hipótesis de investigación formuladas a lo largo de este capítulo a partir de la revisión teórica relativa a la conceptualización de la CIC (H1a, H1b, H1c y H1d), del constructo multidimensional 'resultados empresariales' (H2a, H2b y H2c), de la revisión de la literatura relativa a los antecedentes internos (H3, H4, H4a y H4b) y externos de la CIC (H5 y H6), de sus efectos sobre los resultados empresariales (H7) y del efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación CIC-resultados empresariales (H8).

Tabla 5.1. Listado de las hipótesis de investigación formuladas

Hipótesis	Planteamiento
H1a	La consistencia táctica es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H1b	La interactividad es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H1c	El enfoque estratégico orientado a los <i>stakeholders</i> es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H1d	La alineación organizacional es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H2a	Los resultados económico-financieros son una dimensión de los resultados empresariales.
H2b	Los resultados de marca son una dimensión de los resultados empresariales.
H2c	La satisfacción del cliente es una dimensión de los resultados empresariales.
H3	La estructura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)
H4	La cultura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)
H4a	La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional adhocrática favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura jerárquica.
H4b	La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional consensual o de clan favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura competitiva o de mercado.
H5	La turbulencia tecnológica determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H6	La intensidad competitiva determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
H7	La Comunicación Integrada Corporativa influye positivamente en los resultados empresariales.
H8	El tamaño de la empresa modera el efecto de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) en los resultados empresariales.

A continuación, siguiendo las relaciones establecidas en los enunciados de las hipótesis, se desarrolla y propone el modelo teórico de la investigación, que se muestra en la figura 5.2.

Figura 5.2. Modelo de investigación propuesto



5.3. Conclusiones

Este capítulo se ha centrado en presentar el armazón teórico de la investigación que se lleva a cabo en esta tesis doctoral y, por tanto, representa una fase crucial en el desarrollo de este trabajo.

En concreto, en este capítulo se retoman los objetivos planteados y, a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos anteriores, se desglosan las hipótesis de investigación formuladas y se plantea el modelo teórico que recoge las relaciones establecidas en los enunciados de las hipótesis y cuya validación se presenta en el capítulo 7, junto con el contraste de las hipótesis.

Esta tesis doctoral pretende alcanzar un **objetivo global** que consiste en:

- 1) **elaborar y validar una escala de medida de la CIC;**
- 2) **desarrollar y estimar un modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC.**

Como es posible observar, estos dos aspectos están fuertemente relacionados, puesto que, sin una escala válida y fiable para la medición de un constructo, no es posible verificar rigurosamente cuáles son los antecedentes y los consecuentes del mismo.

Por tanto, en primer lugar, al fin de alcanzar la primera parte del objetivo general, se formulan las hipótesis relativas a la composición del constructo 'CIC', siguiendo la reflexión teórica realizada a partir de la revisión de la literatura y la conceptualización propuesta como pilar teórico de la escala (que se desarrolla y describe en el capítulo 4), que ve la CIC como concepto multidimensional cuyas dimensiones son: la consistencia táctica, la interactividad, el enfoque estratégico orientado a los stakeholders y la alineación organizacional. El contraste de estas primeras hipótesis llevará a la validación de la escala de CIC (en el capítulo 7), alcanzando, por tanto, una parte fundamental del objetivo de esta tesis doctoral.

En segundo lugar, para la consecución de la segunda parte del objetivo global, es preciso alcanzar previamente un objetivo intermedio: determinar la composición del constructo multidimensional de 'resultados empresariales'. En este caso se considera que el marco teórico desarrollado por Gray *et al.* (1998) y adaptado por Reid (2005) es el más adecuado para la realización de este trabajo y, a partir de la conceptualización propuesta por estos autores, se han presentado las hipótesis de investigación que postulan que los 'resultados empresariales' se componen de tres dimensiones: resultados económico-financieros, resultados relacionados con la marca y resultados relacionados con la satisfacción del cliente. El contraste de estas hipótesis llevará a la validación (en el capítulo 7) de la escala de 'resultados empresariales' que, junto con la validación del resto de escalas utilizadas en el estudio, representa un paso previo indispensable para la modelización de los antecedentes y consecuentes de la CIC.

Una vez determinada la composición de los dos constructos multidimensionales incluidos en esta investigación, se han justificado y presentado las hipótesis que postulan la existencia de relaciones causales entre una serie de variables incluidas en esta investigación y la CIC. En concreto, las hipótesis formuladas establecen que cultura y estructura organizacional son antecedentes internos, mientras que intensidad competitiva y turbulencia tecnológica son antecedentes externos y, finalmente, que la CIC influye positivamente en los resultados empresariales (consecuentes). Además, se formula una última hipótesis que establece que el tamaño de la empresa modera la relación entre la CIC y los resultados empresariales.

Tras la formulación de las hipótesis de investigación, y siguiendo las relaciones establecidas en los enunciados de las mismas, se ha desarrollado el modelo teórico de investigación, cuya estimación se lleva a cabo en el capítulo 7.

Capítulo 6

Metodología y diseño de la investigación

Este capítulo representa una fase crucial de la tesis doctoral, dado que establece el planteamiento de la investigación y se pasa del nivel teórico al empírico. Con este fin, se analizan los aspectos metodológicos clave relacionados con el desarrollo de la parte empírica de la tesis doctoral.

En primer lugar, se introduce la planificación del proceso de investigación y, al fin de justificar la selección del ámbito en el que se lleva a cabo la investigación, se presenta un breve análisis del sector turístico y, en particular, de la actividad económica de los servicios de alojamiento.

En tercer lugar, se presenta una descripción detallada de la población objeto de estudio y de la muestra obtenida, detallando las características del pre-test y del estudio final.

Finalmente, se abordan los aspectos relacionados con la cuantificación de los constructos incluidos en la investigación (la selección de las escalas utilizadas y el desarrollo de la escala de CIC) y las metodologías utilizadas para la estimación de los modelos de investigación.

Por tanto, la estructura del contenido del capítulo 6 será la siguiente:

18. Introducción
 19. Descripción del ámbito de estudio
 20. Población objeto de estudio
 21. Pre-test
 22. Trabajo de campo
 23. Medidas
 24. Metodología aplicada para la evaluación de las escalas de medida y para la estimación del modelo teórico propuesto
 25. Conclusiones
-

6.1. Introducción

Al fin de introducir el planteamiento general de la investigación que se presenta en esta tesis doctoral, cabe especificar el marco global en el que se lleva a cabo. En concreto, la investigación científica se fundamenta en el método científico que prevé una serie de procesos o etapas dirigidas a encontrar una solución a un problema planteado.

En el área del marketing, Aaker et al. (1989, p.52) resumen el proceso de investigación en tres etapas fundamentales: planificación, diseño de la investigación e implantación de la misma. Siguiendo esta estructura, la primera parte de planificación preliminar ha sido llevada a cabo a través de la especificación del propósito de la investigación (introducción) y la formulación de las hipótesis y desarrollo del modelo de investigación (capítulo 5). La segunda parte, relativa al diseño de la investigación, es la que se aborda a lo largo de este capítulo e incluye la concreción del enfoque de investigación, la elección de los métodos de recogida de la información, el desarrollo y la selección de los instrumentos de medida y la especificación de la muestra que se pretenden utilizar en el estudio. Finalmente, la tercera parte aborda las etapas relacionadas con la puesta en marcha de la investigación, es decir, la recolección y análisis de datos y su interpretación (capítulo 7), así como las conclusiones, implicaciones y recomendaciones que se derivan de la misma (capítulo 8).

Tras la formulación de las hipótesis y el planteamiento del modelo, en los siguientes apartados se describe el marco metodológico de referencia para el desarrollo del estudio empírico y el análisis de los resultados obtenidos.

Antes de presentar la descripción del ámbito del estudio (en el siguiente epígrafe) y la justificación de su elección, es preciso definir el enfoque de la investigación. Considerando los objetivos fijados y que las hipótesis formuladas plantean relaciones causales entre los constructos incluidos en el modelo de investigación, el **enfoque de investigación** es necesariamente de tipo **causal**.

6.2. Descripción del ámbito de estudio

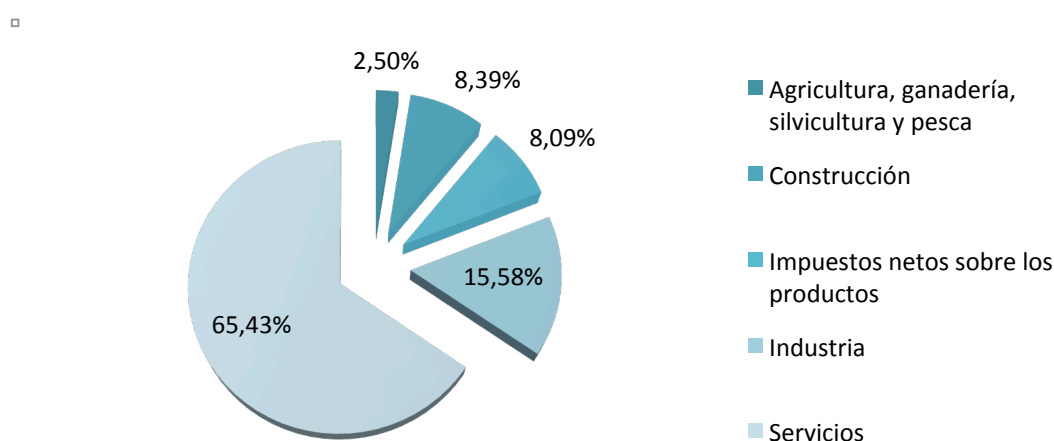
La elección de un único sector de actividad para el desarrollo de un estudio empírico permite evitar la influencia del factor industria en los resultados, pues la inclusión de empresas de diferentes sectores implicaría una limitación adicional para la interpretación de los resultados obtenidos, que pueden variar dependiendo del contexto nacional, normativo y cultural (Boddewyn e Iyer, 1999; Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004) y, asimismo, del sector (López-Moreno, 2006; Coleman, de Chernatony y Christodoulides, 2011).

El ámbito de estudio seleccionado para llevar a cabo la investigación empírica de esta tesis doctoral es el **sector del turismo español** y, en concreto, aquella parte relacionada con los **servicios de alojamiento**. A continuación se argumentan las motivaciones que llevan a elegir este sector de actividad justificando su importancia en la economía española, a través de un breve análisis de los

indicadores macroeconómicos más relevantes, como su incidencia en el PIB, el empleo relacionado con este sector, el nivel de producción, etc.

El sector turístico forma parte del sector de los servicios, de ahí que, en primer lugar, parece oportuno destacar el papel que el tercer sector juega en la economía española. Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013) sobre el PIB del año 2012, el PIB del sector de los servicios representa el 65,5% del PIB de la economía española en su conjunto (figura 6.1).

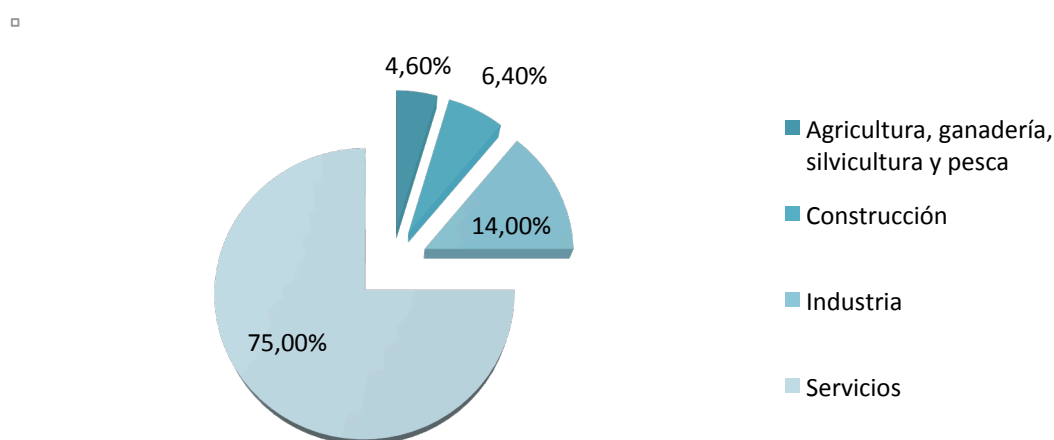
Figura 6.1. PIB de la economía española según sector de actividad



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2013)

Además, en relación con la contribución del sector de los servicios a la ocupación laboral, el INE (2013) indica que ésta asciende a un 75 %, frente al 14% de la industria, al 6,4% de la construcción y el 4,6% del sector primario (figura 6.2).

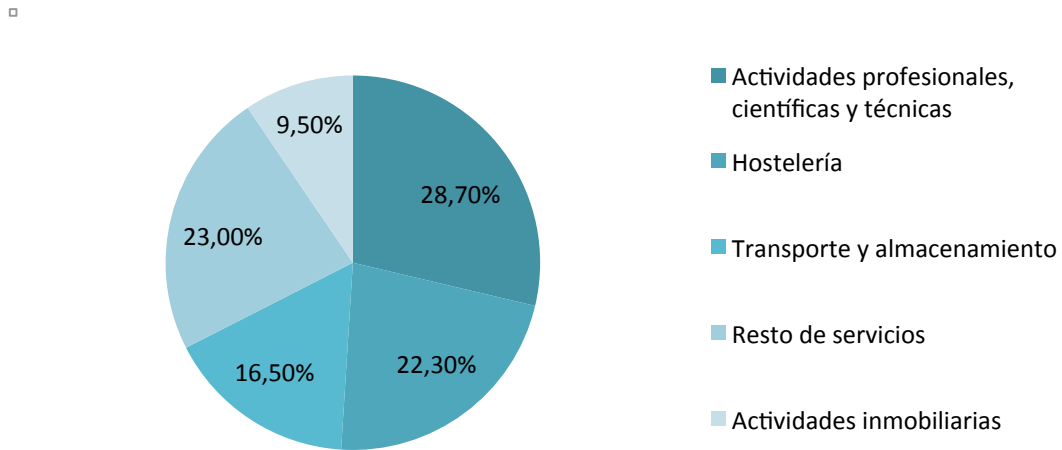
Figura 6.2. Estructura del empleo por sectores



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2013)

La figura 6.3. muestra la composición del sector de los servicios y las actividades económicas principales dentro del mismo.

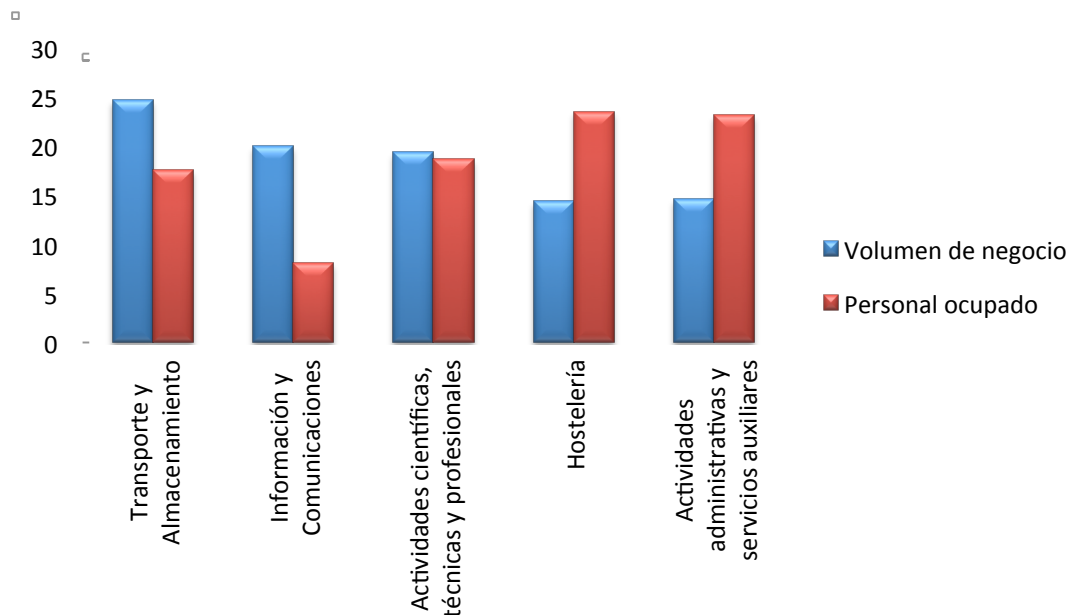
Figura 6.3. Empresas de servicios*



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2013). *los datos son relativos al año 2010

La figura 6.4, en cambio, presenta las actividades económicas del sector terciario según su aportación al volumen de negocio y a la ocupación laboral.

Figura 6.4. Actividades económicas del sector de los servicios según su aportación al volumen de negocio y al nivel de ocupación laboral * (%).

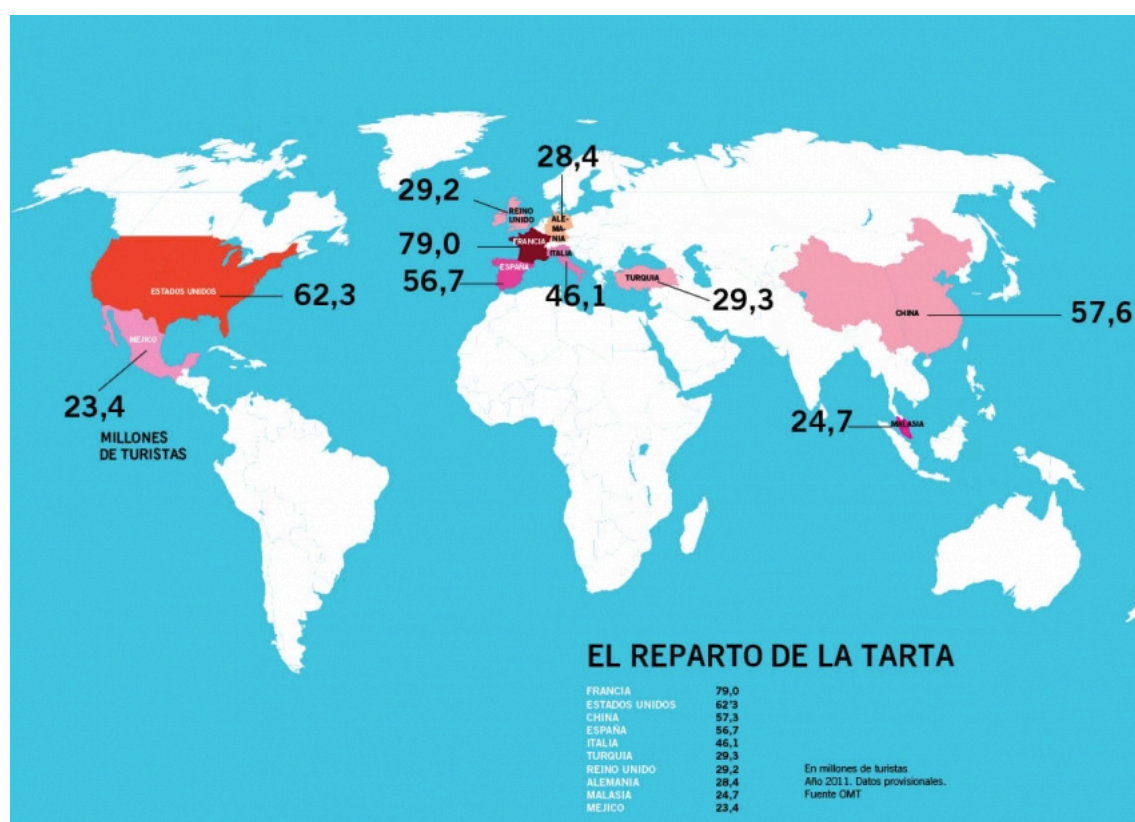


Fuente: elaboración propia a partir de INE (2013). *los datos son relativos al año 2010

Tras destacar la relevancia del sector servicios en la economía española, es preciso hacer referencia a una de sus características más destacadas: la heterogeneidad. Por esta razón, se considera oportuno centrar la atención sobre una actividad económica más específica del mismo, al fin de llevar a cabo el estudio empírico en un ámbito más homogéneo.

El turismo representa la actividad económica con mayor impacto económico en el sector terciario y en la economía española en general y, además, ocupa una posición relevante, incluso a nivel internacional (véase figura 6.5), de ahí que lo hayamos elegido como ámbito de estudio para el desarrollo de la parte empírica de la presente tesis doctoral.

Figura 6.5. Destinos turísticos más relevantes a nivel mundial



Nota: datos relativos al año 2011.

Fuente: www.iet.turismoencifras.es

Según la información recogida en el informe ‘Balance del turismo: resultados de la actividad turística en España’ (IET, 2013), publicado en el mes de Octubre de 2013 por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), en 2012 llegaron a España 57,7 millones de turistas internacionales, cifra que se aproxima al máximo histórico (58,7 millones de llegadas en 2007), registrando un crecimiento interanual de un 2,7%, que se traduce en 1,5 millones de turistas más, precedidos por el aumento registrado en 2011 (3,5 millones más con respecto a 2010). Estas cifras se han trasladado al gasto total realizado que ascendió a 55.600 millones de euros, mostrando un crecimiento de un 5,7%.

España registra su tercer año consecutivo de subidas en el turismo receptor y según la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el año 2013 España fue el primer destino turístico vacacional del mundo y el preferido por los turistas europeos (OMT, 2013). Por otro lado, según los datos relativos al año 2013 comunicados por el Ministerio de Industria el 20 de Enero de 2014, en 2013 España batió su record en llegadas de turistas, cuyo número ascendió a 60.661.073, que supone un aumento del 5,6 % con respecto al año anterior, y se sitúa como tercer destino turístico mundial, adelantando a China y posicionándose justo detrás de Francia y Estados Unidos. Por tanto, según los datos más recientes relativos al año 2013, el turismo juega un papel cada vez más importante en un entorno de coyuntura económica desfavorable.

Los últimos datos oficiales publicados por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2013), sugieren que en 2012 Francia y Estados Unidos se consolidaron como líderes indiscutibles a escala mundial en términos de volumen de llegadas de turistas, con subidas del 3,3% y 7,7% con respecto al año anterior, respectivamente, mientras que China ocupaba la tercera posición, seguida por España en cuarto lugar. En la tabla 6.1. se observa una circunstancia interesante a destacar y es el hecho de que en España el turismo registra el impacto directo más elevado en el PIB con respecto a otros países en los que el turismo representa un sector clave de la economía.

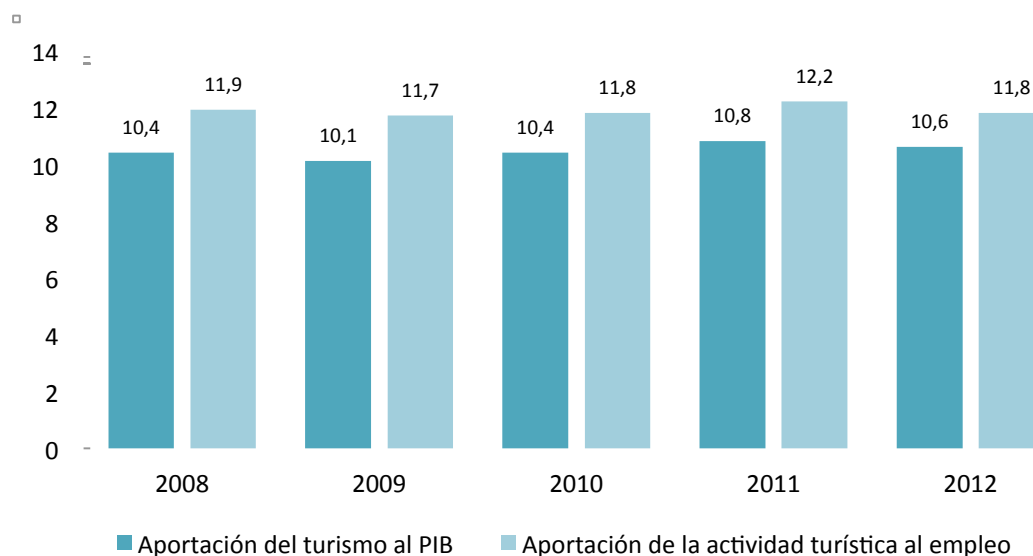
Tabla 6.1. Impacto directo del turismo en la economía de diferentes países

País	PIB (%)	Empleo (%)
Australia	2,6	4,5
Brasil	3,6	6,2
Canadá	1,9	3,6
China	4,2	2,3
Alemania	3,2	4,7
India	2,8	4,6
Indonesia	2,5	3,5
Japón	1,9	2,9
Corea del Sur	1,5	2,0
Arabia Saudita	2,9	6,6
Sud África	3,0	4,3
España	6,4	5,1
Reino Unido	3,8	14,2
EE UU	2,7	3,7

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT 2013

Además, España se encuentra, según la OMT, entre los cuatro países en los que el turismo incide mayormente en el empleo. En concreto, según los datos publicados por el INE (2013), el sector turístico supuso en 2012 el 11,8% del total de ocupados de la economía española. En la figura 6.6 es posible observar la evolución de la aportación de la actividad turística al PIB y al empleo desde 2008 hasta el 2012, recordando que este periodo corresponde con una coyuntura económica desfavorable para todos los sectores en España y en los principales países emisores de turistas.

Figura 6.6. Evolución de la aportación de la actividad turística al PIB y al empleo (%)



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2013).

En el año 2012 los ingresos por turismo en **Balanza de Pagos (BP)** ascendieron a 43.521,1 millones de euros, registrando un aumento interanual del 1,2% (495 millones de euros más que en 2011) (INE 2013¹). Por consiguiente, la rúbrica de turismo y viajes de Balanza de Pagos en el año 2012 registró un superávit de 31.609,9 millones de euros, con un incremento interanual del 3,0% (933 millones de euros más). El superávit turístico presenta además una tasa de cobertura del déficit comercial del 122,5% y del déficit por cuenta corriente del 280,5%, resultado muy superior al del ejercicio anterior que fue del 72,5% y 77,1%, respectivamente. Cabe destacar que la tasa de cobertura comercial de la rúbrica de turismo es la más alta registrada en desde el año 2000.

El déficit por cuenta corriente es una característica estructural de la economía española que, en parte, es subsanada por el comportamiento positivo de la balanza de servicios, en la que se encuentra el saldo neto de los ingresos por turismo. Según los datos del INE, el superávit de la partida de turismo y viajes

¹ Datos a fecha 27 de marzo de 2013

supera desde 1998 los 20.000 millones de euros y esta actividad económica tiene una importancia estratégica como factor reequilibrador de las cuentas exteriores de la economía española.

Siguiendo las recomendaciones internacionales aplicadas en los estudios del INE, del IET y de la OMT, se consideran actividades del turismo las ramas de actividad de la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) 2009² recogidas en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Actividades económicas del sector turístico

Código CNAE 2009	Descripción de la actividad
55	Servicios de alojamiento
56	Servicios de comidas y bebidas
491	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril
493	Otro transporte terrestre de pasajeros
501	Transporte marítimo de pasajeros
503	Transporte de pasajeros por vías navegables interiores
511	Transporte aéreo de pasajeros
522	Actividades anexas al transporte
791	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos
771	Alquiler de vehículos de motor
773	Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles
799	Otros servicios de reservas
900	Actividades de creación, artísticas y espectáculos
910	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales
931	Actividades deportivas
932	Actividades recreativas y de entretenimiento

Esta aproximación constituye una infraestimación, dado que no se consideran otras actividades económicas que contribuyen parcialmente e indirectamente a la actividad del sector turístico.

² La Unión Europea ha elaborado un plan de implantación en el que cualquier encuesta europea utilice la clasificación CNAE 2009 en todos los estados miembros con el fin de garantizar la comparabilidad de la información desde el 1 de enero de 2009. Esta clasificación está coordinada con la europea y garantiza la perfecta coherencia de los códigos de España con los códigos del resto de países de la Unión Europea.

Las tablas 6.3 y 6.4 presentan los indicadores económicos más relevantes relativos a las actividades clasificadas como 'turísticas'.

Tabla 6.3. Indicadores económicos destacados relativos a las actividades turísticas (en miles de euros) Parte 1 de 3

Indicadores	Clasificación de las actividades según el código CNAE 2009				
	491 y 492	493	501 y 503	511	522
Número de empresas	11	63.418	250	76	14.830
Número de locales	1.401	64.862	336	202	20.503
Volumen de negocio	2.250.559	9.335.406	504.495	8.256.464	37.009.560
Valor de la producción	2.421.746	9.008.744	461.786	8.317.411	23.567.500
Valor añadido a precios de mercado	620.122	5.208.454	156.556	1.945.710	14.952.090
Valor añadido al coste de los factores	1.368.977	6.385.076	161.665	1.946.245	14.988.421
Gastos de personal	1.102.171	3.990.957	104.809	1.839.989	7.491.943
Compras y gastos en bienes y servicios	1.820.735	4.421.685	382.686	6.647.937	23.629.815
Compras de bienes y servicios para la reventa	18.610	616.999	77.185	253.338	15.063.384
Inversión en activos materiales	800.588	783.169	21.217	54.135	7.376.144
Personal ocupado (media anual)	20.383	179.296	3.146	30.525	193.449

Fuente: INE (2013). Datos relativos al año 2011.

*491 y 492: transporte interurbano de pasajeros y mercancías por ferrocarril; 493: otro transporte terrestre de pasajeros; 501 y 503: transporte marítimo de pasajeros y por vías navegables interiores; 511: transporte aéreo de pasajeros; 522: actividades anexas al transporte

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 6.3. Indicadores económicos destacados relativos a las actividades turísticas (en miles de euros) Parte 2 de 3

Indicadores	Clasificación de las actividades según el código CNAE 2009*						
	551	552	553	559	561	562	563
Número de empresas	10.828	9.237	904	642	79.913	8.867	172.087
Número de locales	13.250	9.806	954	744	90.053	13.027	180.104
Volumen de negocio	14.818.870	1.496.148	446.978	245.890	21.802.675	4.088.661	15.739.327
Valor de la producción	14.706.704	1.414.119	441.162	230.142	21.900.954	4.079.993	15.644.334
Valor añadido a precios de mercado	7.730.344	678.613	244.793	115.405	8.809.444	2.030.135	5.752.124
Valor añadido al coste de los factores	7.515.400	672.670	240.296	140.020	8.763.532	2.036.444	5.741.217
Gastos de personal	5.684.278	477.211	143.879	96.450	7.227.577	1.763.045	3.530.128
Compras y gastos en bienes y servicios	7.566.518	862.029	211.563	139.170	13.451.560	2.139.381	10.126.557
Compras de bienes y servicios para la reventa	605.104	125.901	15.320	25.020	307.592	83.127	182.348
Inversión en activos materiales	1.091.868	188.248	55.125	16.984	575.666	104.726	209.461
Personal ocupado (media anual)	212.805	27.487	6.395	4.281	465.501	116.605	400.018

Fuente: INE (2013). Datos relativos al año 2011.

*551: Hoteles y alojamientos similares; 552: alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia; 553: campings y aparcamientos para caravanas; 559: otros alojamientos; 561: restaurantes y puestos de comida; 562: provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comida; 563: establecimientos de bebidas

Tabla 6.3. Indicadores económicos destacados relativos a las actividades turísticas (en miles de euros) Parte 3 de 3

Indicadores	Clasificación de las actividades según el código CNAE 2009*					
	771	773	791 y 799	900	910	931 y 932
Número de empresas	2.963	11.774	11.081	25.300	2.644	27.071
Número de locales	4.564	13.052	15.691	25.475	3.044	30.260
Volumen de negocio	4.443.747	5.944.299	17.692.778	2.192.199	679.256	8.432.472
Valor de la producción	4.211.228	5.167.218	3.317.072	1.590.539	721.503	8.302.736
Valor añadido a precios de mercado	2.302.475	3.009.631	1.776.591	651.153	265.502	4.637.002
Valor añadido al coste de los factores	2.243.882	2.977.893	1.887.923	1.197.217	577.795	5.444.624
Gastos de personal	424.308	1.044.122	1.418.947	811.395	417.886	3.848.910
Compras y gastos en bienes y servicios	2.271.701	3.143.627	16.293.299	1.615.473	559.497	4.497.593
Compras de bienes y servicios para la reventa	361.531	975.736	14.752.976	674.311	101.152	830.815
Inversión en activos materiales	2.781.005	1.143.445	75.882	64.109	69.998	608.965
Personal ocupado (media anual)	15.326	40.295	54.028	57.397	15.781	150.482

Fuente: INE (2013). Datos relativos al año 2011.

*771: alquiler de vehículos de motor; 773: alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles; 791 y 799: actividades de agencias de viajes y operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos; 900: actividades de creación, artísticas y espectáculos; 910: actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales; 931 y 932: actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento.

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 6.4. Indicadores económicos destacados relativos a los grupos principales de actividades turísticas (en miles de euros)

Indicadores	Servicios de Alojamiento	Restauración	Transporte	Agencias de viaje	Servicios culturales, recreativos y deportivos	Otros	Total
Número de empresas	21.611	260.867	78.585	11.081	55.015	11.081	802.959
Número de locales	24.754	283.184	87.304	15.691	58.779	15.691	882.570
Volumen de negocio	17.007.886	41.630.663	57.356.484	17.692.778	11.303.927	17.692.778	266.935.634
Valor de la producción	16.792.127	41.625.281	43.777.187	3.317.072	10.614.778	3.317.072	223.492.822
Valor añadido a precios de mercado	8.769.155	16.591.703	22.882.932	1.776.591	5.553.657	1.776.591	106.832.023
Valor añadido al coste de los factores	8.568.386	16.541.193	24.850.384	1.887.923	7.219.636	1.887.923	112.009.942
Gastos de personal	6.401.818	12.520.750	14.529.869	1.418.947	5.078.191	1.418.947	74.450.698
Compras y gastos en bienes y servicios	8.779.280	25.717.498	36.902.858	16.293.299	6.672.563	16.293.299	168.913.325
Compras de bienes y servicios para la reventa	771.345	573.067	16.029.516	14.752.976	1.606.278	14.752.976	52.087.410
Inversión en activos materiales	1.352.225	889.853	9.035.253	75.882	743.072	75.882	24.521.625
Personal ocupado (media anual)	250.968	982.124	426.799	54.028	223.660	54.028	3.642.329

Fuente: INE (2013). Datos relativos al año 2011.

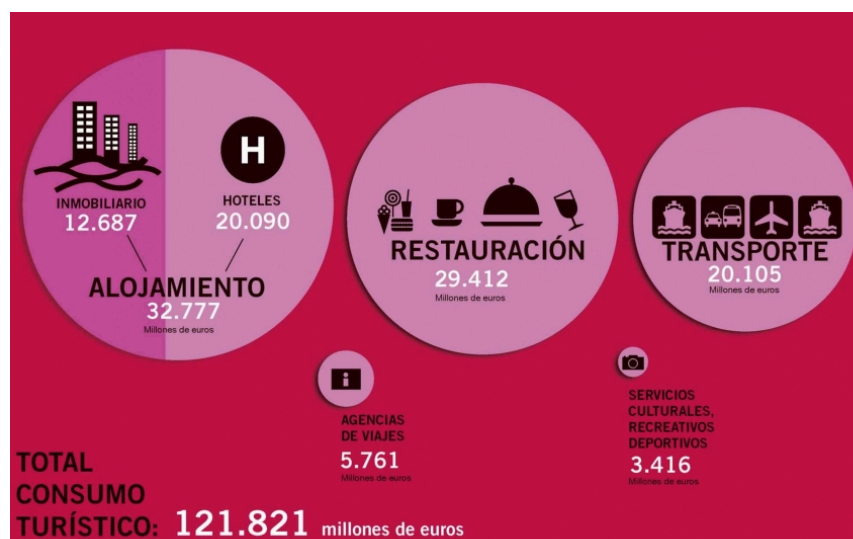
La clasificación de actividades turísticas nos lleva a afirmar que el sector del turismo representa, a su vez, un entorno empresarial muy heterogéneo y atomizado, de ahí que resulte necesario definir aún más el ámbito de estudio.

Al objeto de reducir aún más la heterogeneidad, se ha optado por focalizar la atención exclusivamente sobre los “servicios de alojamiento” (código 55, según la CNAE 2009), por su homogeneidad interna y por su peso en el ‘consumo turístico’ que, siguiendo la definición facilitada por el INE, consiste en el gasto realizado en España por visitantes extranjeros y turistas españoles. El consumo turístico tiene cinco componentes básicos: el transporte, el alojamiento, la

restauración, los servicios de las agencias de viajes y los servicios culturales, recreativos y deportivos. De estos cinco apartados, los que contribuyen mayormente al consumo turístico son alojamiento, restauración y transporte, que en 2008 (últimos datos publicados en la Cuenta Satélite del Turismo en España) generaron un consumo turístico de unos 82.000 millones de euros, mientras que los servicios de las agencias de viajes y los servicios culturales recreativos y deportivos tuvieron una menor incidencia en el consumo (9.200 millones de euros, frente al consumo turístico total de aproximadamente 122.000 millones de euros). Con respecto al gasto en la partida ‘alojamiento’, es necesario distinguir aquel que se realiza en hoteles y establecimientos similares del que recoge el gasto realizado en alojamientos no hoteleros (apartamentos, chalet, etc.) y que es señalado como inmobiliario, no formando parte, por consiguiente, del conjunto de actividades consideradas ‘turísticas’ según la CNAE 2009 (véase figura 6.7).

En definitiva, los datos y cifras anteriores nos llevaron a elegir los servicios de alojamiento turístico como subsector en el que centrar nuestra investigación, dado que éstos representan el servicio base para el desarrollo de las experiencias turísticas. Aunque el turista utilice una variedad de servicios durante el desarrollo de su experiencia turística, el servicio de alojamiento es el de mayor importancia y es a partir de éste que se coordina la realización de la estancia turística (Cánoves et al., 2004).

Figura 6.7. Composición del consumo turístico



Fuente: www.iet.turismoencifras.es. Datos de 2008

6.3. Población objeto de estudio

La concreción de la población objeto de estudio representa un paso previo a la definición de la muestra (Luque, 1997, p.198). En este estudio se decide recoger los datos a través de una investigación no experimental con una encuesta autoadministrada dirigida a altos directivos o directivos de marketing y/o comunicación del sector de alojamientos turísticos.

La población objeto de estudio se define como las empresas turísticas activas según las cuentas de sociedades del Registro Mercantil actualizadas a 1 de febrero de 2013, con sede corporativa (o central) en el territorio español, que se dediquen a actividades relacionadas con los servicios de alojamiento y cuenten con más de 40 empleados. Como ya se ha mencionado anteriormente, la población está compuesta por las empresas agrupadas en el sector de actividad 'servicios de alojamiento' (código 55 de la CNAE 2009) que a su vez incluye las siguientes ramas de actividad:

- 1) hoteles y alojamientos similares (código 551);
- 2) alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia (código 552);
- 3) campings y aparcamientos para caravanas (código 553);
- 4) otros alojamientos (código 559).

Se aplicó la restricción relativa al tamaño de la empresa, en términos de número de empleados, porque se considera que la realización de un estudio con estas características es más adecuada a partir de un nivel mínimo de complejidad organizacional, siguiendo las recomendaciones de la literatura (Reid, 2005).

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer los criterios para clasificar una empresa como grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores que se suelen utilizar son: el volumen de ventas, el capital propio, el número de trabajadores, o los beneficios. En los países de la UE, y gran parte de los de la OCDE, se considera pyme hasta 200 ó 250 empleados. La Comisión Europea aprobó en el año 2003 nuevas definiciones para las categorías de pyme, en vigor desde enero de 2005³, al fin de delimitarlas con mayor precisión. En concreto, estableció las cuatro categorías siguientes:

- 1) microempresa (< 10 empleados);
- 2) pequeña empresa (entre 10 y 49 empleados);
- 3) mediana empresa (entre 50 y 249 empleados);
- 4) gran empresa (> 250).

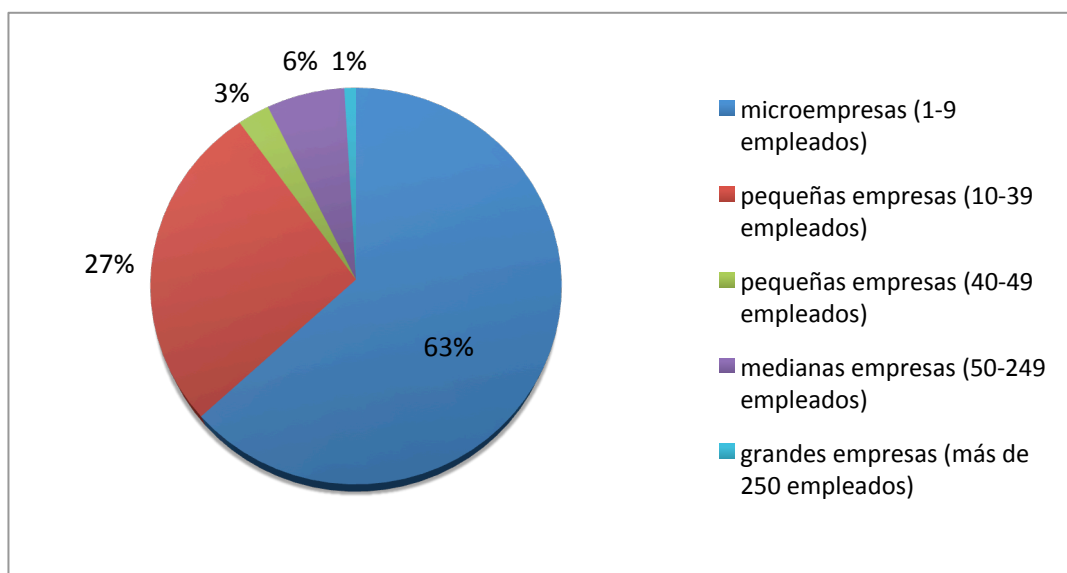
Por tanto, esta tesis doctoral se propone centrar la investigación en las empresas medianas (entre 50 y 249 empleados), grandes (con más de 250 empleados) y, en aquellas que se encuentran en el segmento con más empleados de la categoría

³ www.ec.europa.eu/enterprise/policies/.../sme-definition

‘pequeña empresa’ (entre 40 y 49 empleados), dentro de la actividad ‘servicios de alojamiento’.

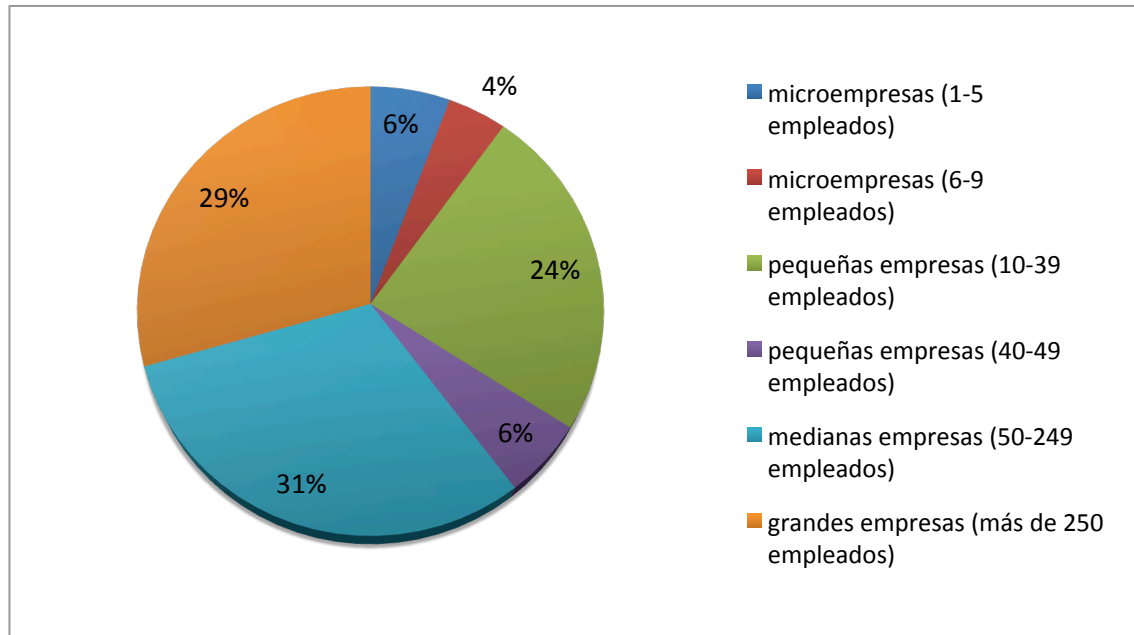
A continuación, se presenta la composición de la oferta de alojamiento según el número de empresas por cada categoría de tipo de empresa (figura 6.8) y el volumen de ingresos (figura 6.9). A partir de estos datos es posible concluir que, a pesar de que el mayor número de empresas de este sector de actividad se concentra en la categoría ‘microempresa’ y ‘pequeña empresa’, más de la mitad del volumen de ingresos de explotación de la actividad ‘servicios de alojamiento’ se genera en empresas medianas y grandes. Por tanto, la elección de la limitación del número de empleados realizada parece razonable.

Figura 6.8. Composición de la oferta de servicios de alojamiento, según el número de empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

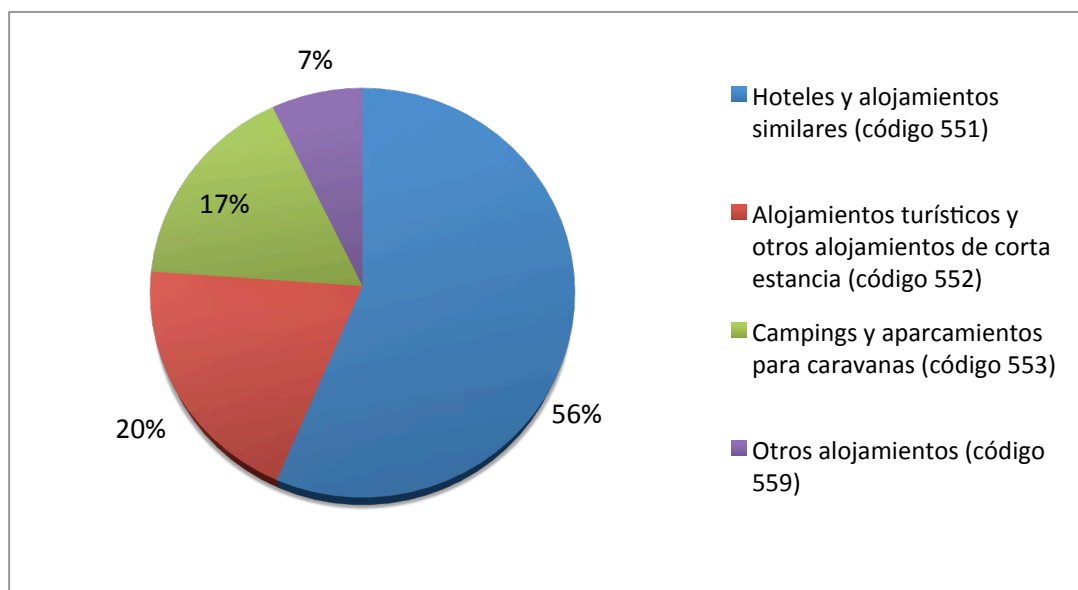
Figura 6.9. Composición de la oferta de servicios de alojamiento, según volumen de ingresos



Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

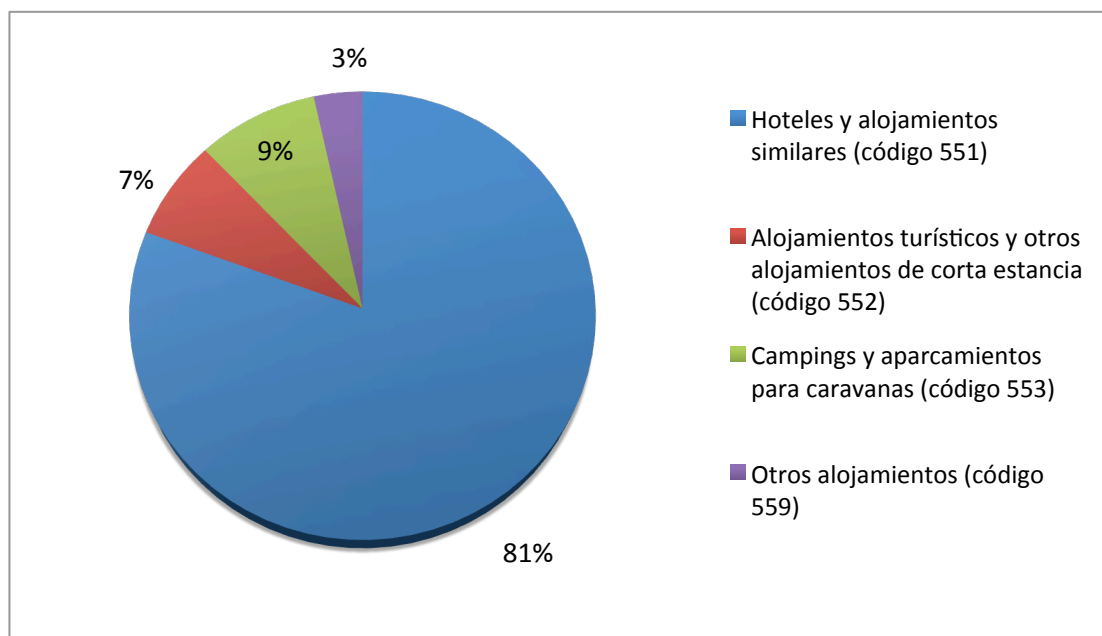
En las figuras siguientes se examina la composición de la oferta de servicios de alojamiento según el número de empleados - microempresas (figura 6.10), pequeñas empresas, de 10 a 49 empleados, (figura 6.11), medianas empresas, de 50 a 249 empleados, (figura 6.12) y grandes empresas (más de 250 empleados) (figura 6.13). Los datos sugieren que, excepto en el segmento 'microempresas', en los restantes casos más del 80% de las empresas pertenecen a 'hoteles y alojamientos similares'.

Figura 6.10. Composición de la oferta de servicios de alojamiento con menos de 10 empleados (microempresas)



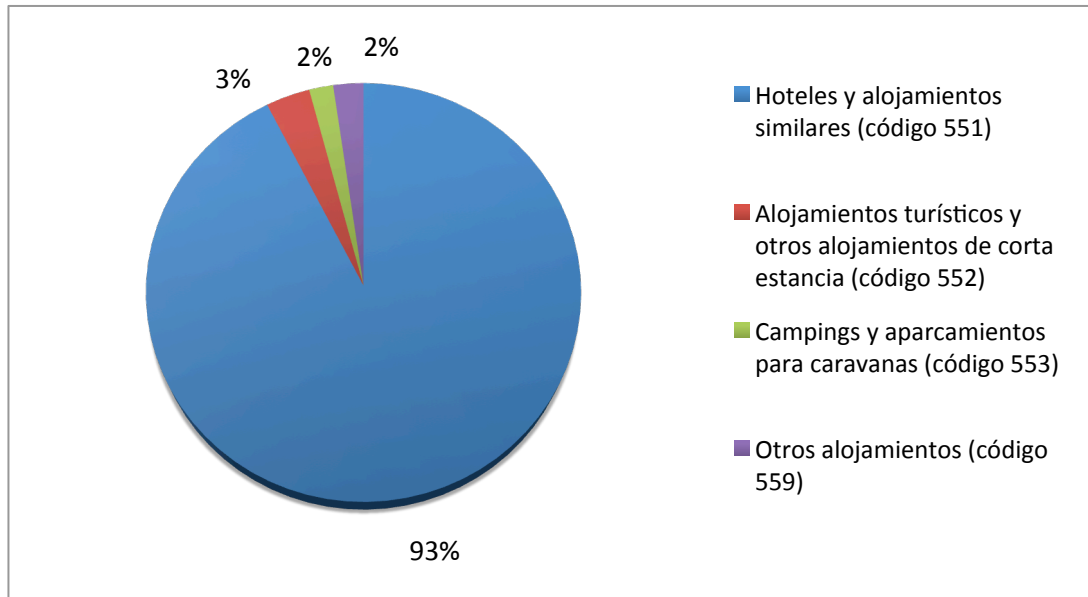
Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

Figura 6.11. Composición de la oferta de servicios de alojamiento con 10-49 empleados (pequeñas empresas)



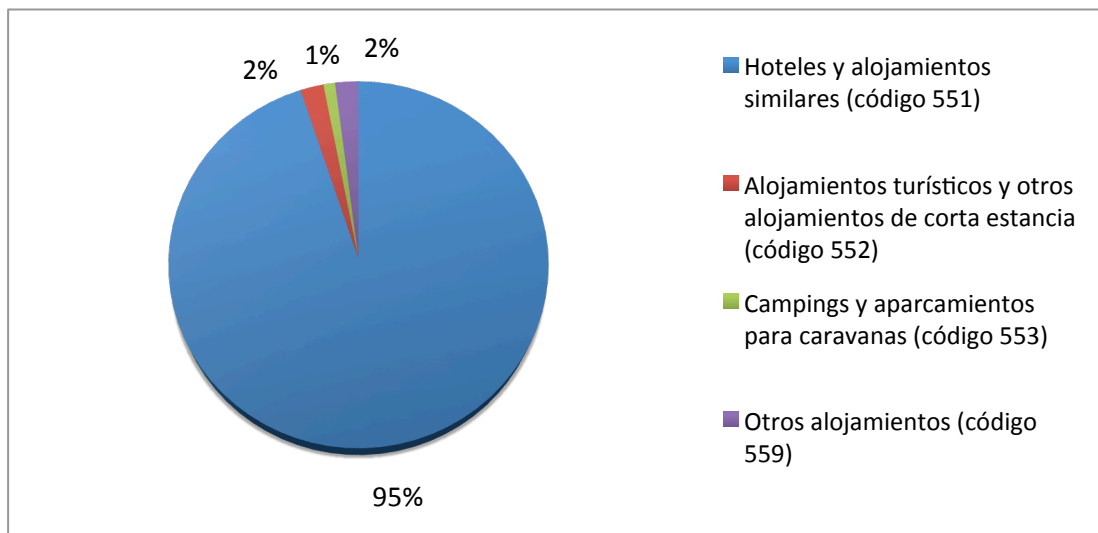
Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

Figura 6.12. Composición de la oferta de servicios de alojamiento con 50-249 empleados (medianas empresas)



Fuente: SABI (2013)

Figura 6.13. Composición de la oferta de servicios de alojamiento con más de 250 empleados (grandes empresas)



Fuente: SABI (2013)

Con la idea de poder cuantificar la población objeto de estudio se decidió utilizar el listado de empresas incluido en la base de datos SABI (Sistema de análisis de balances ibéricos) por representar la fuente más completa de información sobre empresas a nivel nacional e internacional. Esta base incluye más de 1 millón de

empresas clasificadas según la CNAE 2009 y es el resultado de la colaboración entre Informa D&B, el responsable de la base de datos de empresas españolas elaborada a partir de las cuentas de las sociedades del Registro Mercantil, y Bureau van Dijk, responsable del software de búsqueda, tratamiento y análisis de datos, validado por miles de usuarios a nivel mundial (<http://www.bvdinfo.com/en-gb/home>).

Las principales ventajas de la utilización de esta base de datos son las siguientes:

- 1) La exhaustividad de su cobertura: es la base de datos de análisis financiero de empresas españolas líder (incluye más de 1 millón de empresas españolas) con un histórico de cuentas anuales de hasta 12 años;
- 2) La magnitud de la información contenida: esta base incluye datos relacionados con las marcas de la empresa (proporcionado por Marc@Net.com) e información detallada sobre la estructura corporativa. Además se incluyen los datos de contacto de los directores generales, propietarios, gerentes y de los directivos de función. Ésta representa, sin duda, una ventaja clave puesto que esta información facilita la tarea de contactar con la empresa e identificar al informante/encuestado para la recogida de datos;
- 3) El coste económico: se trata de una base que la Universidad de Granada tiene suscrita y cuyo acceso es abierto a todos los investigadores de la institución;
- 4) Su actualización periódica: la información de SABI se actualiza continuamente obteniendo los datos de fuentes oficiales, como los Registros Mercantiles;
- 5) La calidad de su software de gestión: SABI cuenta con una versión web que permite efectuar análisis financieros y económicos de las empresas incluidas y cuenta con el software más potente de información comercial y financiera;
- 6) Las amplias posibilidades de búsqueda simple o multicriterio, siendo posible filtrar la información según el nombre de la empresa, su NIF, su localización geográfica, su actividad económica y rama de actividad (las empresas se encuentran agrupadas según diferentes criterios, como la CNAE y sus actualizaciones, la IAE, el SIC), su número de empleados, sus datos financieros, su forma jurídica, sus vinculaciones financieras o la fecha de constitución. Esta organización de la información permite identificar de forma sistemática a las empresas que forman parte de la población de estudio y, además, analizar las características de la misma según variables diferentes y según los criterios aceptados a nivel internacional (por ejemplo, en cuanto a las clasificaciones según sector de actividad).

De cara a la construcción del listado de empresas que constituiría nuestra población objeto de estudio, se realizó una búsqueda en la mencionada base de datos actualizada a 1 de febrero de 2013 seleccionando 'España' como localización

de las empresas y utilizando la estrategia de búsqueda conformada por la introducción de los siguientes filtros:

- 1) Sector de actividad: servicios de alojamiento (código 55, según la clasificación nacional de actividades económicas, CNAE 2009) y todas las ramas de actividad incluidas en este grupo (códigos: 551, 552, 553 y 559). Se listaron un total de **15.861** empresas pertenecientes a este sector;
- 2) Estado activa. Con la introducción de este filtro, el número de empresas se redujo a **11.316**;
- 3) Número de empleados a partir de 40 (considerando el último número de empleados disponibles). En este caso el número de empresas se redujo substancialmente pasando a **969**.

Por tanto, siguiendo la estrategia de búsqueda que se acaba de describir, se obtuvo un listado de las **969 empresas que constituiría nuestra población de estudio**. Con el fin de obtener una descripción más detallada de la población, se llevó a cabo la misma estrategia de búsqueda, cambiando exclusivamente la información incluida en el criterio-filtro 'sector de actividad'. De esta manera las 969 empresas de la población fueron clasificadas como sigue:

- **883** empresas pertenecientes a la sub-categoría 'hoteles y alojamientos similares' (código 551)
- **45** empresas de la sub-categoría 'alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia' (código 552)
- **17** empresas de la sub-categoría 'campings y aparcamientos para caravanas' (código 553)
- **24** empresas de la sub-categoría 'otras empresas' (código 559).

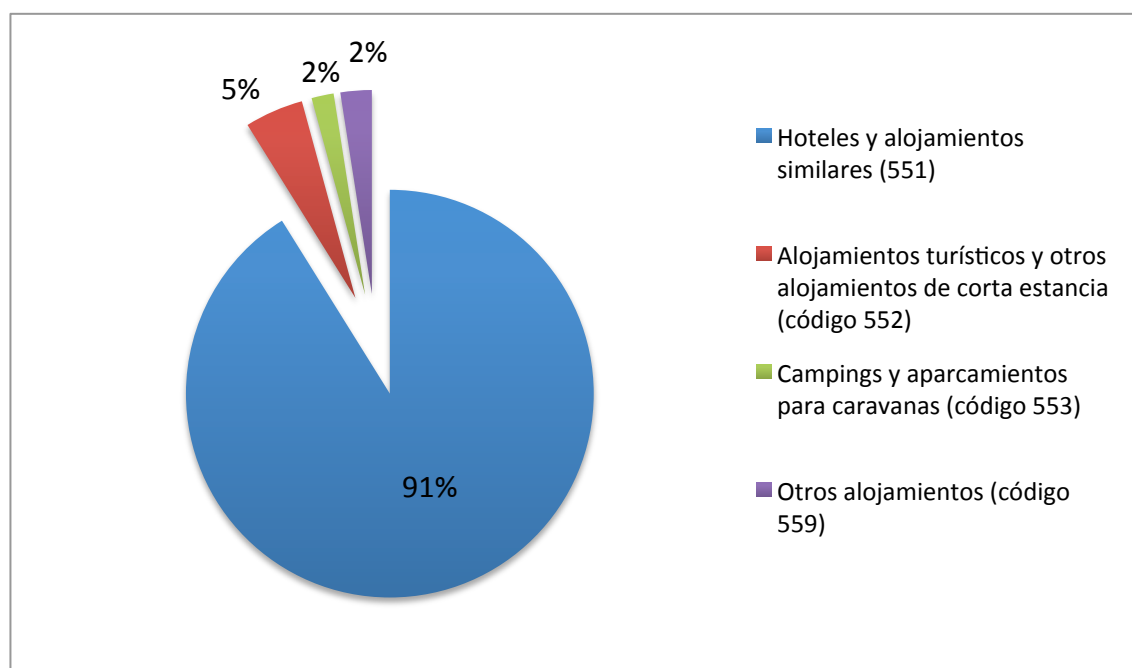
Tras definir las características de la población objeto de estudio, llevar a cabo la selección de la fuente de información para acceder a la misma y cuantificar el tamaño del universo de estudio, en la tabla 6.5 y en las figuras 6.14 y 6.15 se resumen las principales características de la misma.

Tabla 6.5. Características destacadas de la población objeto de estudio

Código CNAE 2009	Actividad	Número de empresas	Volumen de ingresos (en miles de euros)
551	Hoteles y alojamientos similares	883	10.029.706
552	Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	45	251.992
553	Campings y aparcamientos para caravanas	17	84.735
559	Otros alojamientos	24	236.405

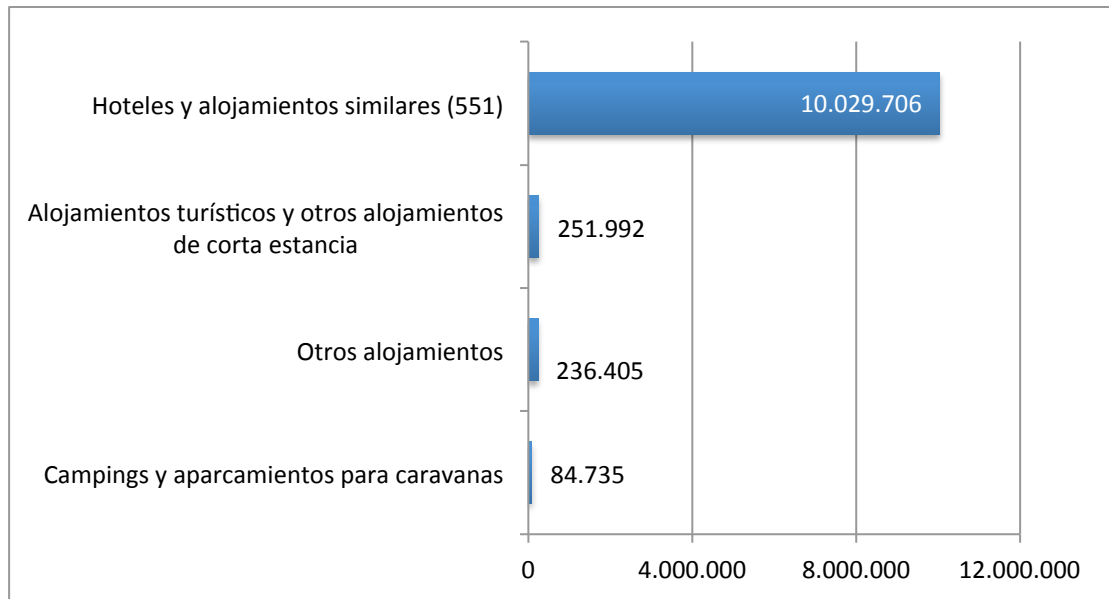
Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

Figura 6.14. Composición de la población de estudio (número de empresas)



Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

Figura 6.15. Volumen de ingresos (en miles de euros) generados por las empresas incluidas en la población según rama de actividad



Fuente: elaboración propia a partir de la base datos SABI (última actualización: 1 de febrero de 2013)

6.4. Pre-test

Tras llevar a cabo una primera etapa de naturaleza cualitativa, a través de la revisión de la literatura y del estudio Delphi, se obtiene una escala preliminar para la medición de la CIC y, al objeto de depurarla, se llevó a cabo un pre-test.

Tal y como se indica en la ficha técnica (tabla 6.6), el pre-test se realizó entre el 15 de febrero y el 31 de marzo de 2013 y el universo de estudio está compuesto por las empresas turísticas que cumplen con las siguientes características: 1) tener su sede corporativa en España; 2) pertenecer a la categoría 'servicios de alojamiento' según la clasificación CNAE 2009 (código 55); 3) tener al menos 40 empleados.

Tabla 6.6. Ficha técnica del pre-test

Naturaleza de la fase metodológica	Cuantitativa
Técnica de obtención de la información	Cuestionario online auto-administrado alojado en la plataforma web Qualtrics.com
Universo	Empresas turísticas incluidas en la categoría 'servicios de alojamiento' según la CNAE 2009 (código 55), con sede corporativa en España y con al menos 40 empleados
Marco muestral	Listado de 969 empresas obtenido a través de la base de datos <i>SABI Sistema de análisis de balances ibéricos</i> . Selección aleatoria de 180 empresas incluidas en este listado.
Informante clave	Alta dirección (director general, CEO, propietario-gerente), directivo de marketing o de comunicación en la sede corporativa de la empresa
Ámbito geográfico	España
Tamaño de la muestra y tasa de respuesta	39 cuestionarios válidos (un 4% del total de la población; un 21,6% de las empresas incluidas en la muestra inicial; un 37,8% de las empresas que accedieron a participar)
Periodo de recolección de los datos	Del 15 de febrero al 31 de marzo de 2013

La realización del pre-test precisa de una primera recolección de datos cuantitativos que, una vez analizados, permitirán obtener una escala depurada que será incluida en el instrumento de medida que se utilizará en el estudio empírico al objeto de validar la escala definitiva.

El desarrollo de esta etapa requiere tomar algunas decisiones relativas a la muestra, al método de recogida de datos y otros aspectos metodológicos. Como ya se ha mencionado anteriormente, al fin de acceder a la población objeto de estudio (descrita en el sub-epígrafe anterior) se decidió utilizar como marco muestral el listado de empresas obtenido a través de la base de datos SABI (Sistema de análisis de balances ibéricos), cuyas características y ventajas han sido descritas detalladamente en el epígrafe anterior.

El método utilizado para la recogida de datos del pre-test es el mismo previsto para la realización del trabajo de campo: un cuestionario online autoadministrado y alojado en la plataforma web Qualtrics.com (www.qualtrics.com) accesible a través de un enlace personalizado que los encuestados recibieron por e-mail (anexo 9). El cuestionario ha sido diseñado para que lo rellenara un único informante, en concreto un miembro de la alta dirección en la sede corporativa/central de la empresa con un conocimiento global de la empresa: el director general o, en su defecto, otro directivo de la sede corporativa/central de la empresa (preferentemente un directivo de marketing o de comunicación). En el cuestionario (anexo 10) se incluye la escala CIC

propuesta (25 ítems) y que se pretende testar y, además, se añaden preguntas relativas a las características socio-demográficas del directivo encuestado (el informante) y una serie de preguntas relacionadas con las características de la empresa. Al final, además, se añade un apartado para los comentarios adicionales.

En primer lugar, cabe recordar que, en el caso del pre-test, la literatura del marketing y del management sugieren que en esta etapa es apropiado utilizar una muestra de tamaño reducido con características similares a las de la población de estudio (Levy y Varela, 2003). Por ejemplo, Malholtra (2004) y Malholtra y Pearson (2006) sugieren una muestra de 15-30 casos. Además, Churchill y Peter (1984) consideran que el uso de muestras reducidas no tiene un efecto negativo en la validez convergente, discriminante y nomológica de las escalas.

Por tanto, al objeto de obtener **la muestra del pre-test** se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- 1) se seleccionan de forma aleatoria 180 empresas desde el listado de empresas obtenido a través de la base de datos SABI;
- 2) se contactó por teléfono con las empresas para chequear la información de contacto incluida en la base de datos, solicitar la participación de un miembro del equipo directivo en el estudio y obtener su dirección e-mail (por razones legales ligadas a la protección de datos y a la privacidad la base de datos no comercializa esta información);
- 3) se envió un e-mail a los 103 directivos que accedieron a participar para facilitarles el acceso personalizado al cuestionario online autoadministrado, alojado en la plataforma web Qualtrics.com. La plataforma Qualtrics permite monitorizar las respuestas en tiempo real a través de un enlace personalizado que, al contrario de lo que pasa con un enlace 'universal', resulta accesible sólo para el destinatario (identificado a través de su dirección IP a partir del primer acceso al enlace). Esta técnica es muy útil porque permite evitar la obtención de múltiples respuestas por parte del mismo encuestado y, además, facilita al mismo la posibilidad de completar el cuestionario en momentos diferentes, puesto que a partir del segundo acceso el cuestionario puede retomarse desde la última pregunta que ha sido rellenada;
- 4) dos semanas después del primer envío, se envió un recordatorio personalizado a los directivos que ya habían empezado a cumplimentar la encuesta, animándoles a responder al resto de preguntas. Asimismo, se envió un e-mail a los directivos que no habían accedido aún a la encuesta, invitándoles a cumplimentar el cuestionario. Las ventajas proporcionadas por Qualtrics que se acaban de describir facilitan la posibilidad de obtener mayores tasas de respuestas, especialmente cuando el informante es un miembro del equipo directivo de la empresa;
- 5) finalmente, tras desechar 7 cuestionarios por haber sido cumplimentados de forma parcial, se obtuvo un total de 39 encuestas válidas y completas, lo que supone una tasa de respuesta del 21,6 % con respecto a las empresas

seleccionadas y del 37,8 % de los directivos que accedieron a participar, correspondiendo al 4% de la población objeto de estudio.

La tabla 6.7 recoge las principales características de la muestra obtenida en el pre-test: en la primera sección se indican las variables descriptivas relativas a las empresas incluidas en la muestra, mientras que la segunda sección incluye las que se refieren al informante. Cabe destacar que el 82,1 % de las empresas incluidas en la muestra pertenece a la categoría “hotel” y el 17,9 % está dentro de la categoría “otros” (que incluyen alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia, campings y aparcamientos para caravanas y otros alojamientos).

Las fases de análisis de datos y la discusión de los resultados obtenidos se llevan a cabo en el capítulo 7.

Tabla 6.7. Descripción de la muestra obtenida en el pre-test

VARIABLES DESCRIPTIVAS DE LA EMPRESA			
		n	%
Actividad	Hotel	32	82,1
	Otros	7	17,9
Antigüedad (años)	Menos de 10	8	20,5
	Entre 10 y 20	11	28,2
	Entre 21 y 30	6	15,4
	Más de 30	14	35,9
Tamaño (número de empleados)	Entre 40 y 50	7	17,9
	Entre 51 y 249	30	76,9
	Más de 250	2	5,1
VARIABLES DESCRIPTIVAS DEL INFORMANTE			
		n	%
Sexo	Hombre	23	59
	Mujer	16	41
Edad (años)	<25	1	2,6
	25-35	11	28,2
	36-45	9	23,1
	46-55	14	35,9
	>55	4	10,2
Experiencia (años)	Hasta 5	7	18,8
	Entre 5 y 10	10	25
	Entre 10 y 20	12	31,2
	Más de 20	10	25
Formación	Estudios primarios	1	2,7
	Bachillerato	1	2,7
	Formación profesional	2	5,4
	Diplomatura	15	37,8
	Licenciatura/Grado	9	24,3
	Máster/Doctorado	11	27
Cargo en la empresa	Director general	19	48,7
	Director de Marketing y/o Comunicación	13	33,3
	Otros directivos	7	18

6.5. Trabajo de campo

Tras la depuración de la escala propuesta para la medida de la CIC a través del pre-test, resulta necesario llevar a cabo su validación como última fase del desarrollo de la misma. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario trabajar con un muestra representativa de la población que, siguiendo la descripción llevada a cabo anteriormente, incluye las empresas turísticas de la categoría 'servicios de alojamiento' (código 55, según la CNAE 2009) con sede en España y con al menos 40 empleados, tal y como se ha comentado en la descripción de la población objeto de estudio descrita en el sub-epígrafe 6.3.

Al igual que en el pre-test, el desarrollo del trabajo de campo requirió tomar decisiones relativas a la muestra y al método de recogida de datos. El método utilizado para la recogida de datos fue el mismo que se utilizó para el pre-test: un cuestionario online autoadministrado y alojado en la plataforma web Qualtrics.com (www.qualtrics.com) accesible a través de un enlace personalizado que los encuestados recibieron por e-mail (anexo 11).

En el cuestionario (anexo 12) se incluye la escala CIC depurada a través del pre-test (25 ítems), además del resto de escalas de medida utilizadas en esta tesis doctoral y que forman parte del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC que será abordado más adelante (24 ítems para la medición de las cuatro tipologías de cultura organizacional, 5 ítems para la estructura organizacional, 6 ítems para la intensidad competitiva, 4 ítems para la turbulencia tecnológica, 10 ítems para los resultados empresariales). Además, en el cuestionario se añadieron cuestiones relativas a las características socio-demográficas del informante, un conjunto de preguntas relacionadas con las características de la empresa, así como un apartado final para comentarios adicionales.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 1 de Abril y el 15 de Julio de 2013. Hay que destacar que, en este caso, se estableció un incentivo para animar a los encuestados a rellenar completamente las encuestas. Este incentivo consistió en la posibilidad de recibir un informe resumen con los principales resultados del estudio y la participación en un sorteo de una estancia de dos noches y para dos personas en Granada. De este incentivo se le informaba a los sujetos muestrales a través del e-mail de invitación y a través de la información inicial aportada en la primera parte de la encuesta. Asimismo, al final del cuestionario, se incluyeron dos apartados en los que se preguntaba a los encuestados sobre su deseo de recibir el informe y de participar al sorteo y, en caso de respuesta positiva, se les daba la posibilidad de incluir la dirección e-mail, proporcionando una información adicional al objeto de reforzar el control sobre las respuestas recibidas.

La selección del informante clave se hizo siguiendo las indicaciones de la literatura previa (Zahay et al., 2004; Swain, 2004; Reid, 2005; Lee y Park, 2007; Einwiller y Boenigk, 2012). En este caso, se decidió elegir como sujetos muestrales a la alta dirección, en concreto, el director general o el director de marketing o de comunicación en la sede central o corporativa, por contar con un conocimiento

más profundo y global de la empresa y de los aspectos concretos que se analizan en este estudio.

Como se indica en la ficha técnica (tabla 6.8), el universo de estudio está compuesto por las empresas turísticas que cumplen con las siguientes características: 1) tener su sede corporativa en España; 2) pertenecer a la categoría ‘servicios de alojamiento’ según la clasificación CNAE 2009 (código 55); 3) tener al menos 40 empleados.

Tabla 6.8. Ficha técnica del estudio empírico

Naturaleza de la fase metodológica	Cuantitativa
Técnica de obtención de la información	Cuestionario online auto-administrado alojado en la plataforma web Qualtrics.com
Universo	Empresas turísticas incluidas en la categoría ‘servicios de alojamiento’ según la CNAE 2009 (código 55), con sede corporativa en España y con al menos 40 empleados
Marco muestral	Listado de 969 empresas obtenido a través de la base de datos <i>SABI Sistema de análisis de balances ibéricos</i>
Informante	Alta dirección (director general, CEO, propietario-gerente), directivo de marketing o de comunicación en la sede corporativa de la empresa.
Ámbito geográfico	España
Tamaño de la muestra y tasa de respuesta	180 cuestionarios válidos (un 18,6% del total de la población; un 19,4% de las empresas incluidas en la muestra inicial; un 34,4% de las empresas que accedieron a participar).
Error muestral (*)	6,6%
Varianza máxima admitida para las proporciones (*)	$p=q=0,5$
Método de muestreo	Contacto con toda la población.
Periodo de recolección de los datos	Del 1 de abril al 15 de julio de 2013.
* en el supuesto de que se cumplieran los requisitos del muestreo aleatorio	

Después del primer contacto telefónico, se envió un e-mail a los 524 directivos que dieron su disponibilidad a participar para facilitarles el enlace personalizado para que pudieran acceder al cuestionario online y responder a las preguntas. Como se ha detallado anteriormente, la plataforma Qualtrics tiene una serie de ventajas que permiten la monitorización de las respuestas en tiempo real, que facilitó notablemente el desarrollo y seguimiento del trabajo de campo.

Al objeto de obtener la **muestra para el trabajo de campo**, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- 1) a partir del listado de empresas, derivado de la base SABI, tras eliminar las 39 empresas que participaron en el pre-test, se obtiene un listado de 930 empresas;
- 2) se contrató una empresa de telemarketing (*Telemarketing Sistemas S.L.*) para que contactara por teléfono con las empresas incluidas en el listado al fin de chequear la información de contacto incluida en la base de datos, solicitar la participación y el e-mail de contacto (por razones legales ligadas a la protección de datos y a la privacidad la base de datos no comercializa esta información) de un miembro del equipo directivo en el estudio. Cabe destacar que, previamente, se le proporcionó el listado completo de las empresas con los datos de contacto e información detallada sobre las características del estudio;
- 3) se envió un e-mail a los 524 directivos que accedieron a participar para facilitarles el acceso personalizado al cuestionario online. Como se ha mencionado anteriormente, la plataforma Qualtrics tiene una serie de ventajas relacionadas con la monitorización de las respuestas en tiempo real y otras que facilitan la posibilidad de obtener mayores tasas de respuestas, especialmente cuando el informante es un miembro del equipo directivo de la empresa;
- 4) tras dos semanas a partir del primer envío, se envió un recordatorio personalizado a los directivos que ya habían empezado a cumplimentar la encuesta, animándoles a responder al resto de preguntas. Asimismo, se envió un e-mail a los directivos que no habían accedido aún a la encuesta, animándoles a cumplimentar el cuestionario. Un segundo recordatorio se realizó a través de la empresa de telemarketing contratada, tras dos semanas desde el primer recordatorio, a los encuestados que habían empezado a rellenar el cuestionario sin terminar y a los que no habían accedido aún al mismo;
- 5) finalmente, tras desechar 17 cuestionarios por haber sido cumplimentados de forma parcial e incompleta, se obtuvieron 180 cuestionarios válidos y completos, que corresponden a una tasa de respuesta del 18,6 % del total de la población (969 empresas) y del 34,4% del conjunto de 524 directivos que accedieron a participar y recibieron el e-mail con el enlace al cuestionario.

La tabla 6.9. recoge la descripción de la muestra final obtenida con en el trabajo de campo: en la primera sección se indican las variables descriptivas relativas a las empresas incluidas en la muestra, mientras que la segunda sección incluye las que se refieren al informante. Además, en las tablas 6.10 y 6.11 se recogen las características de dos submuestras: empresas de entre 40 y 75 empleados y empresas con más de 75 empleados, que serán posteriormente utilizadas para la estimación mediante análisis SEM multigrupos del modelo teórico propuesto según el tamaño de las empresas.

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 6.9. Características descriptivas de la muestra obtenida en el estudio empírico

Variables descriptivas de la empresa			
		n	%
Actividad	Hotel	153	85
	Otros	27	15
Antigüedad (años)	Menos de 10	30	16,7
	Entre 10 y 20	44	24,4
	Entre 21 y 30	30	16,7
	Más de 30	76	42,2
Tamaño (número de empleados)	Entre 40 y 50	45	25
	Entre 51 y 249	114	63,3
	Más de 250	21	11,7
Variables descriptivas del informante			
		n	%
Sexo	Hombre	113	62,8
	Mujer	67	37,2
Edad (años)	<25	6	3,3
	25-35	53	29,4
	36-45	67	37,2
	46-55	35	19,5
	>55	19	10,6
Experiencia (años)	Hasta 5	55	30,6
	Entre 5 y 10	50	27,8
	Entre 10 y 20	42	23,3
	Más de 20	33	18,3
Formación	Estudios primarios	1	0,6
	Bachillerato	12	6,7
	Formación profesional	13	7,2
	Diplomatura	62	34,4
	Licenciatura/Grado	52	28,9
	Máster/Doctorado	40	22,2
Cargo en la empresa	Director general	85	47,2
	Director de Marketing y/o Comunicación	72	40
	Otros directivos	23	12,8

Tabla 6.10. Características descriptivas de la sub-muestra relativa al grupo 1 (empresas de entre 40 y 75 empleados)

Variables descriptivas de la empresa			
		n	%
Actividad	Hotel	75	85,2
	Otros	13	14,8
	Total	88	100
Antigüedad (años)	Menos de 10	14	15,9
	Entre 10 y 20	25	28,4
	Entre 21 y 30	14	15,9
	Más de 30	35	39,8
Número de empleados	Entre 40 y 50	45	51,1
	Entre 51 y 75	43	48,9
Variables descriptivas del informante			
		n	%
Sexo	Hombre	62	70,5
	Mujer	26	29,5
Edad (años)	<25	3	3,4
	25-35	26	29,5
	36-45	29	33
	46-55	17	19,3
	>55	13	14,8
Experiencia (años)	Hasta 5	22	25
	Entre 5 y 10	23	26,1
	Entre 10 y 20	19	21,6
	Más de 20	24	27,3
Formación	Estudios primarios	0	0
	Bachillerato	7	8
	Formación profesional	6	6,8
	Diplomatura	31	35,2
	Licenciatura/Grado	26	29,5
	Máster/Doctorado	18	20,5
Cargo en la empresa	Director general	42	47,7
	Director de Marketing y/o Comunicación	27	30,7
	Otros directivos	19	21,6

Tabla 6.11. Características descriptivas de la sub-muestra relativa al grupo 2 (empresas con más de 75 empleados)

Variables descriptivas de la empresa			
		n	%
Actividad	Hotel	78	84,8
	Otros	14	15,2
	Total	92	100
Antigüedad (años)	Menos de 10	30	16,7
	Entre 10 y 20	44	24,4
	Entre 21 y 30	30	16,7
	Más de 30	76	42,2
Número de empleados	Entre 76 y 100	25	27,2
	Entre 101 y 249	46	50
	Más de 250	21	22,8
Variables descriptivas del informante			
		n	%
Sexo	Hombre	52	56,5
	Mujer	40	43,5
Edad (años)	<25	3	3,3
	25-35	27	29,3
	36-45	38	41,3
	46-55	18	19,6
	>55	6	6,5
Experiencia (años)	Hasta 5	33	35,9
	Entre 5 y 10	29	31,5
	Entre 10 y 20	21	22,8
	Más de 20	9	9,8
Formación	Estudios primarios	1	1,1
	Bachillerato	5	5,4
	Formación profesional	7	7,6
	Diplomatura	31	33,7
	Licenciatura/Grado	26	28,3
	Máster/Doctorado	22	23,9
Cargo en la empresa	Director general	43	46,7
	Director de Marketing y/o Comunicación	45	48,9
	Otros directivos	4	4,3

Una vez identificados los datos de contacto, la empresa contratada elaboró un informe incluyendo los contactos de los directivos identificados y que accedieron a participar en el estudio (nombre, apellidos, cargo desempeñado en la empresa, teléfono de contacto directo o extensión y e-mail). Además en este informe se incluyó información relativa a los contactos que no pudieron verificarse, indicando las razones que impidieron llevar a cabo la tarea. En concreto, las dificultades encontradas para contactar con la empresa y/o localizar al directivo (tras cuatro intentos de contacto fallidos) fueron principalmente: la falta de interés o de tiempo del directivo para participar en el estudio, la falta de confianza o la incompatibilidad con las políticas de la empresa (ver tabla 6.12).

Tabla 6.12. Resultados del primer contacto telefónico realizado por la empresa contratada

Contactos totales			930
Contactos verificados con éxito			524
Contactos fallidos o no verificados			406
	Razones	n	%
	El estudio no es de interés del directivo/de la empresa o no tiene tiempo para participar	74	18,2
	El directivo no se fía de este tipo de estudios	27	6,7
	La política de la empresa no autoriza la participación en este tipo de estudio	20	4,9
	Tras 4 intentos fallidos, se considera que es muy difícil localizar al informante clave	117	28,8
	Tras 4 intentos fallidos, se considera que es muy difícil contactar con la empresa	132	32,5
	Otras	36	8,9
	Total	406	100

Fuente: elaboración propia a partir del informe elaborado por la empresa Telemarketing Sistemas S.L.

6.6. Medidas

En este epígrafe se describen los instrumentos utilizados para la medición de los constructos incluidos en el modelo teórico propuesto. El contenido de este subepígrafe se desarrolla en dos apartados. El primero aborda la metodología que se utiliza para el desarrollo y la validación de una nueva escala para la medición de la CIC. En el segundo apartado se presenta la selección de las escalas de medida previamente desarrolladas, utilizadas y validadas por la literatura y que pueden ser utilizadas en este trabajo con leves adaptaciones en la redacción de los ítems que las componen.

6.6.1. Metodología para el desarrollo y la validación de la escala de CIC

Numerosos autores (por ejemplo: Jacoby, 1978; Churchill, 1979; Peter, 1981; Méndez-Pérez, 2011) han destacado la necesidad de desarrollar nuevas escalas a partir de una especificación conceptual robusta y substancial del constructo que se pretende medir. En palabras de Jacoby (1978, p. 90): *“¿qué significa que un resultado sea significativo o que se haya aplicado la mejor técnica estadística si el instrumento utilizado para la recogida de datos ha generado datos no válidos?”*

El desarrollo de una escala representa un proceso formal cuyo objetivo central es medir con la mayor precisión posible un fenómeno determinado. La formalización de este proceso se lleva a cabo a través del establecimiento de normas que sirvan de guía en el proceso de construcción de la escala, de manera que garanticen los límites de aceptabilidad y la homogeneidad del resultado final.

El artículo “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, publicado en 1979 por Gilbert A. Churchill, representa una piedra angular en el proceso para la elaboración de herramientas de medida válidas y fiables en el ámbito del marketing. Churchill (1979, p. 64) introduce su artículo indicando que la elaboración de mejores herramientas de medida representa *“un elemento crucial en el desarrollo de un cuerpo fundamental del conocimiento en el ámbito del marketing, así como para una mejor práctica profesional”*.

El paradigma de Churchill (1979) indica que la elaboración de una escala ha de desarrollarse en 8 fases. Desde su aparición, este paradigma ha recibido una aceptación casi universal y actualmente se sigue considerando como la guía de referencia para el desarrollo del proceso de elaboración de escalas de constructos de marketing; aunque, por otro lado, las normas asociadas a cada etapa del proceso han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Este procedimiento es aplicable exclusivamente a herramientas de medida multi-ítem, que además permiten medir con mayor precisión los constructos con respecto a las escalas que incluyen un solo ítem (Hair et al. 2010), ya que, en palabras del mismo Churchill (1979) la utilización de herramientas multi-ítem permite ponderar la especificidad de los ítems cuando éstos se combinan, y además al combinarlos se pueden realizar distinciones relativamente precisas entre personas y, con el aumento del número de ítems combinados, la fiabilidad

tiende a ser mayor (y el error de medida a disminuir). Además, es posible utilizar este paradigma sólo si el objetivo es el desarrollo de escalas reflectivas (en las que las medidas desarrolladas son consideradas efectos del constructo latente objeto de la medición), como es el caso de la herramienta de medida de la CIC que se desarrolla en esta tesis doctoral.

La **primera fase** de elaboración de una escala consiste en la especificación del dominio teórico del constructo que se pretende medir. Este primer paso es crucial, puesto que una conceptualización deficiente del constructo llevaría a escalas imprecisas. Por consiguiente, en primer lugar se lleva a cabo una rigurosa revisión de la literatura que según Netemeyer et al. (2003) permite conceptualizar el constructo de una forma más precisa a partir del análisis de los intentos previos de definición del mismo. Además, la revisión bibliográfica permite conocer si la elaboración de escalas es necesaria o existen escalas válidas y robustas que pueden ser mejoradas.

Asimismo, la revisión de la literatura será clave también en la **segunda fase** del proceso puesto que representará el punto de partida para la construcción del conjunto inicial de ítems para la medición del constructo y de cada una de las dimensiones que lo componen, en el caso en que el constructo sea multidimensional. Netemeyer et al. (2003) y Méndez-Pérez (2011) sugieren que los aspectos clave que es necesario tener en cuenta en la formulación de los ítems son: la claridad en la redacción (evitando la ambigüedad); la redundancia en la redacción (sobre todo en las fase inicial de redacción de ítems); la inclusión de ítems positivos y negativos (si bien los negativos suelen presentar menor fiabilidad y el uso simultaneo de ambos lleva a problemas de factorización); la elección del formato de respuesta (por ejemplo, respuesta dicotómica o multicotómica).

En relación al número de ítems necesario para la medida del constructo, éste dependerá de la amplitud del dominio del mismo y a un mayor número de dimensiones debería corresponder un mayor número de elementos necesarios para su medición. Netemeyer et al. (2003) sugieren que, en la primera fase, es recomendable incluir un número de ítems superior al que se considera necesario para la medida. Este listado inicial, además, puede ser completado con la puesta en marcha de estudios cualitativos que contribuyan a dotar de validez de contenido los ítems incluidos (Luque, 1997, p.252). También, se recomienda que este conjunto inicial de ítems sea revisado antes de llegar a la fase de depuración de la medida, y para alcanzar este objetivo es recomendable el uso de las técnicas cualitativas que suelen emplearse en estudios exploratorios, como la evaluación de los ítems por parte de un panel de expertos, entrevistas en profundidad o focus groups. La selección de los participantes para la realización de estos estudios exige que sean capaces de detectar la relevancia y representatividad de cada ítem, de evaluar si cada ítem se relaciona con una sola dimensión del constructo y, además, de valorar otras cuestiones metodológicas (por ejemplo, el formato de los ítems) (Lévy y Varela, 2002, p. 57; Polo-Peña, 2010).

La **tercera y cuarta fase** de elaboración consisten en una primera recogida de datos y en su análisis al fin de llevar a cabo la depuración de la escala. El objetivo

de las mismas será la reducción del número de ítems, que suele ser muy elevado en las primeras partes del proceso, consiguiendo que éstos mantengan unas propiedades psicométricas aceptables. La realización de un pre-test representa la práctica más habitual en esta fase de elaboración de una escala. Tras esta primera recogida de datos, se analizan de forma preliminar las principales propiedades psicométricas de la escala propuesta (dimensionalidad, fiabilidad, validez) a través de la aplicación de técnicas estadísticas. En esta etapa suele utilizarse una muestra de tamaño reducido que debe poseer características similares a la de la población objeto de estudio (Lévy y Varela, 2002).

Tras la depuración de la escala, se pasa a la recogida de datos a través del trabajo de campo (**quinta fase**) al fin de validar la escala. En este caso, la muestra debe ser representativa de la población (Churchill, 1979) y su tamaño debe ser de al menos 100 casos para que sea posible aplicar Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), necesario para la validación de la escala, y alcanzar resultados válidos (Cea D'Ancona, 2002, p. 522).

Cabe recordar que al objeto de desarrollar medidas estandarizadas es necesario seguir normas aceptadas a nivel universal para permitir que otros investigadores puedan verificar los resultados obtenidos (Netemeyer et al., 2003). En este sentido, es preciso comprobar que la escala desarrollada cumpla tres propiedades psicométricas fuertemente interrelacionadas y consideradas deseables para un instrumento de medida: dimensionalidad, fiabilidad y validez.

Por tanto, a partir de los datos obtenidos a través del trabajo de campo, se lleva a cabo el análisis de las propiedades psicométricas de la escala, es decir, la evaluación de la dimensionalidad (**fase 6**), la fiabilidad (**fase 7**) y validez (**fase 8**). Estas tres fases cruciales representan en su conjunto la etapa de validación de una escala, que requiere de la aplicación de una serie de análisis estadísticos.

6.6.1.1. Dimensionalidad

Respecto al análisis de **dimensionalidad**, éste no aparece como tal en la formulación de Churchill (1979), aunque sí hace referencia a esta propiedad para el desarrollo de la fase de depuración. Sin embargo, Gerbing y Anderson (1988, p. 186) indican que *“puesto que el planteamiento del significado de una medida puede no coincidir con el que los encuestados imputan, es necesario calcular si las múltiples medidas que definen una escala pueden ser consideradas indicadores alternativos aceptables del mismo constructo”*. Según estos autores, la unidimensionalidad supone que bajo el conjunto de indicadores que componen la escala subyace un único concepto. Además, sugieren que la unidimensionalidad no impide que el concepto que se pretende medir esté compuesto por más de un factor o dimensión, por tanto cada ítem puede cargar sobre un factor y el conjunto de factores pueden mostrar un alto nivel de correlación entre sí al componer el mismo constructo.

En esta tesis doctoral, la evaluación de la dimensionalidad de la escala de CIC propuesta se realizará teniendo en cuenta, por un lado, el **coeficiente alpha de Cronbach** (Cronbach, 1952; Chronbach y Warrington, 1952) para medir la consistencia interna de la escala, y por otro lado el procedimiento sugerido por

Gerbing y Anderson (1988) consistente en la realización en un primer momento de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) seguido por un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) aplicado a dos modelos competitivos: uno que plantea el constructo como unidimensional y otro formado por varias dimensiones. En el caso de las restantes escalas, se aplica el AFC, puesto que se trata de escalas ampliamente validadas por la literatura.

El **coeficiente alpha de Cronbach** ha sido utilizado ampliamente para la determinación de la dimensionalidad, sin embargo, actualmente esta prueba se considera deficiente para su estimación en cuanto es aplicable sólo para las medidas unidimensionales y, además, el número de ítems, la intercorrelación media de los ítems afecta este coeficiente.

Por tanto, al fin de calcular esta propiedad, se debe llevar a cabo un análisis de tipo factorial: AFE y AFC. La literatura sugiere que ambos son adecuados para la estimación de la dimensionalidad, sin embargo el AFC ha sido aceptado más universalmente. Netemayer et al. (2003) sugiere que el AFE suele utilizarse en las primeras fases del desarrollo de la escala y suele implicar la asunción de que el investigador conoce sólo superficialmente la dimensionalidad del constructo. En efecto, en el AFE el investigador no tiene control sobre qué elementos van a cargar en cada factor y los datos se agrupan en factores de manera ‘natural’, según su nivel de correlación, sin restricciones sobre el número de componentes y su estimación fijadas *a priori*.

Gerbing y Anderson (1988) indican que, tras el AFE, es necesario realizar un AFC con el planteamiento de dos modelos alternativos que se fundamentan en la formulación de hipótesis: un modelo (M₁) en el cual todos los factores se agrupan en un único factor y un modelo (M₂) que plantea la existencia de más factores y por tanto la multidimensionalidad del constructo. Al fin de evaluar el M₁ se lleva a cabo un AFC de primer orden y en el caso del M₂ un AFC de segundo orden. Una vez estimados, se lleva a cabo un test de diferencias de chi-cuadrado y se realiza una comparación entre los dos modelos alternativos a partir de los resultados relativos a sus respectivos índices de bondad de ajuste, lo que llevará a la selección del modelo que resulte más adecuado.

6.6.1.2. Fiabilidad

La **fiabilidad** de una escala puede definirse como el grado en que las medidas están libres de error y, de ahí, proporcionan resultados consistentes (Peter, 1979). En concreto, Nunnally (1978) hace hincapié en el concepto de repetibilidad como base de la fiabilidad, considerando que una medida es fiable cuando la repetición de su aplicación lleva a resultados que no varían de forma substancial.

Méndez-Pérez (2011) presenta un análisis detallado de los tres grupos de métodos principales utilizados en la estimación de la fiabilidad: fiabilidad test-retest, de forma alternativa y de consistencia interna. Los primeros dos permiten estimar la fiabilidad de la escala desde el punto de vista de las fuentes de error “externas” a la misma, es decir ajenas al denominado modelo de muestreo de dominio (Nunnally y Bernstein, 1994).

Según la teoría del modelo de muestreo de dominio, los ítems que componen una escala son una muestra del dominio (es decir, del total de ítems posibles) del constructo que se pretende medir. A partir de esta teoría, es posible utilizar las técnicas estadísticas relacionadas con la teoría de muestreo para asegurar la fiabilidad de una escala desde el punto de vista interno, es decir a través de la tercera tipología de los métodos de estimación, llamado de la fiabilidad de consistencia interna, que a menudo representa el único método empleado para la estimación de la fiabilidad de una escala, puesto que las otras tipologías requieren costes más elevados y la disponibilidad de la muestra de encuestados para responder varias veces a la misma encuesta.

La **fiabilidad de consistencia interna** se calcula a partir de la correlación media entre ítems dentro del mismo test y el método más importante y más utilizado es el coeficiente alpha de Cronbach. Siguiendo las recomendaciones de López-Moreno (2006), Hair et al. (2010) y de Del Barrio y Luque (2012), en esta tesis doctoral se aplican tres pruebas de consistencia interna que consisten en el cálculo de:

- 1) coeficiente **alpha de Cronbach**, cuyo valor está entre 0 y 1 y el límite mínimo de aceptabilidad es 0,70. No obstante, se esperan valores superiores a 0,80 en el caso de escalas depuradas y puede llegar a admitirse valores de 0,60 en investigaciones exploratorias (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012). La crítica más frecuente hacia este método es que el resultado se ve afectado por el número de ítems incluidos en la escala (un mayor número de ítems lleva a un aumento en el valor del coeficiente). De ahí que es un método útil para la evaluación de la fiabilidad inicial de la escala, junto con el análisis de los coeficientes de correlación ítem-total (que deben superar el valor de 0,5) y los coeficientes de correlación inter-ítem (que deben ser mayores que 0,3) (Hair et al., 2010). Sin embargo, este método no es suficiente y al fin de alcanzar una correcta evaluación de la fiabilidad es recomendable calcular, además, los coeficientes que se describen a continuación y que derivan de un AFC previo;
- 2) coeficiente de **fiabilidad compuesta (FC)** del constructo que se lleva a cabo siguiendo la siguiente fórmula:

$$FC = \frac{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2}{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2 + (\sum \text{ErroresdeMedida})}$$

En este caso, el límite mínimo de aceptabilidad es de 0,70, aunque si se trata de estudios exploratorios es posible admitir valores inferiores (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012);

- 3) **varianza extraída (AVE)**, desde su nombre en inglés '*Average Variance Extracted*'), que indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente y es una medida complementaria a la medida de FC.

$$AVE = \frac{\Sigma \text{CargasEstandarizadas}^2}{\Sigma \text{CargasEstandarizadas}^2 + \Sigma \text{ErroresdeMedida}}$$

En este caso, el límite mínimo de aceptabilidad es de 0,50 y valores superiores indican que los ítems miden adecuadamente la variable latente (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012).

6.6.1.3. Validez

La tercera propiedad psicométrica que es necesario calcular es la **validez**, que es la que, en palabras de Méndez-Pérez (2011), “otorga al instrumento de medida un estatus científico”. De hecho, la dimensionalidad y la fiabilidad son condiciones necesarias para la validez de una escala, sin embargo no son suficientes para garantizarla.

La validez de una escala tiene con tres dimensiones esenciales:

- 1) validez de contenido;
- 2) validez de constructo (compuesta por validez convergente, discriminante y nomológica);
- 3) validez de criterio.

El análisis de la **validez de contenido** es la evaluación de la correspondencia de los ítems incluidos en la escala con su definición conceptual y sirve para valorar de forma subjetiva la correspondencia entre los ítems mencionados y el concepto a través de la evaluación de expertos (Hair et al., 2010). Por tanto, al fin de determinar esta dimensión de la validez, se recomienda una rigurosa revisión de la literatura y el uso de técnicas de análisis de tipo cualitativo, siguiendo las primeras dos fases del paradigma de elaboración de escalas propuesta por Churchill (1979). Para subrayar su papel crucial en el desarrollo de la escala, Nunnally (1978) define la validez de contenido como una ‘llamada a la razón’ previa a la elaboración de la escala.

En concreto, en esta tesis doctoral en el desarrollo de la escala de CIC, se evalúa la validez de contenido de la escala de CIC propuesta a partir de la revisión de la literatura, que permite analizar las definiciones existentes del concepto, los diferentes enfoques teóricos, la identificación de las dimensiones del concepto de CIC y de los indicadores utilizados en escalas elaboradas previamente para su medida.

Además, al objeto de reforzar la validez de contenido de la escala propuesta, se llevó a cabo un estudio Delphi con un panel de 10 expertos internacionales (tal y como se describe detalladamente en el capítulo 4). Para el caso del resto de escalas utilizadas en esta investigación seleccionadas a partir de la literatura existente, se considera adecuado el análisis conceptual a partir de las aplicaciones previas de las mismas.

En segundo lugar, la evaluación de la **validez de constructo** implica la estimación de la validez convergente, discriminante y nomológica. Hair et al.

(2010, p. 679-680) definen la **validez convergente** de una escala como el grado en que los indicadores de un constructo comparten una proporción elevada de varianza y plantea la posibilidad de estimarla a través de un AFC, que representa la técnica estadística más ampliamente aceptada para conocer y validar la estructura interna de una escala. Al fin de determinar la validez convergente, a partir de los resultados obtenidos en el AFC, se deben examinar:

- 1) las cargas factoriales estandarizadas: cargas positivas y elevadas (con valores superiores a 0,70 o al valor de referencia menos exigente de 0,5) y significativas en un determinado factor indican que éstas convergen en un punto común, es decir, en el constructo latente. Además, este análisis se acompaña por el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem (R^2) que debe presentar valores superiores a 0,50;
- 2) la varianza media extraída, que indica la existencia de validez convergente para valores por encima de 0,50;
- 3) la fiabilidad compuesta, que puede ser interpretada como un indicador de validez convergente, además de cómo indicador de la fiabilidad, y cuyo coeficiente debe ser superior a 0,70.

La **validez discriminante** representa el grado en que un constructo es substancialmente distinto de los demás (Hair et al., 2010), puesto que un concepto ha de considerarse distinto de otros para que esté justificada su existencia (Lehmann, Gupta y Steckel, 1998). Por tanto, la validez discriminante se determina si puede demostrarse que cada ítem representa un sólo constructo. Para su estimación, como en el caso de la validez convergente, es preciso llevar a cabo un AFC y, a partir de los resultados obtenidos, se pueden aplicar los métodos siguientes:

- 1) un análisis de los índices de ajuste que resultan del AFC provee una primera evidencia de validez discriminante, puesto que la existencia de cargas cruzadas reflejará un problema de validez discriminante que a su vez resultará en la ausencia de un buen ajuste del modelo (Hair et al., 2010);
- 2) la construcción de intervalos de confianza sumando y restando el error estándar multiplicado por dos a las correlaciones entre los factores (Anderson y Gerbing, 1988): si el intervalo de confianza no contiene la unidad, se puede obtener una evidencia (aunque muy ligera) de validez discriminante;
- 3) la aplicación del método propuesto por Fornell y Larcker (1981) que consiste en comparar la varianza extraída (AVE) con las correlaciones entre los constructos al cuadrado, aunque para simplificar se compara la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE) con la correlación entre los constructos. Éste representa el método más riguroso (Farrell, 2010) y para poder establecer la validez discriminante es preciso que las correlaciones tengan valores por debajo de la raíz cuadrada de la varianza extraída. Además, Bagozzi (1994) sugiere que las correlaciones existentes entre los constructos latentes no deben superar el umbral de 0,8 para que dos conceptos puedan ser considerados como diferentes.

En cuanto a la **validez nomológica**, esta dimensión de la validez de constructo se refiere a la medida en que una escala se adecúa a una red de relaciones denominada red nomológica, es decir, el sistema de leyes interrelacionadas que componen una teoría (Cronbach y Meel, 1955). Según Nunnally y Bernstein (1994) la validez nomológica refleja el grado en que la escala se adecúa a las expectativas teóricas, siempre que se fundamenten en teorías que hayan sido demostradas. Por tanto, al fin de probar la existencia de validez nomológica es necesaria la formulación rigurosa y el contraste de hipótesis fundamentadas a nivel teórico que planteen relaciones causales con respecto al fenómeno estudiado.

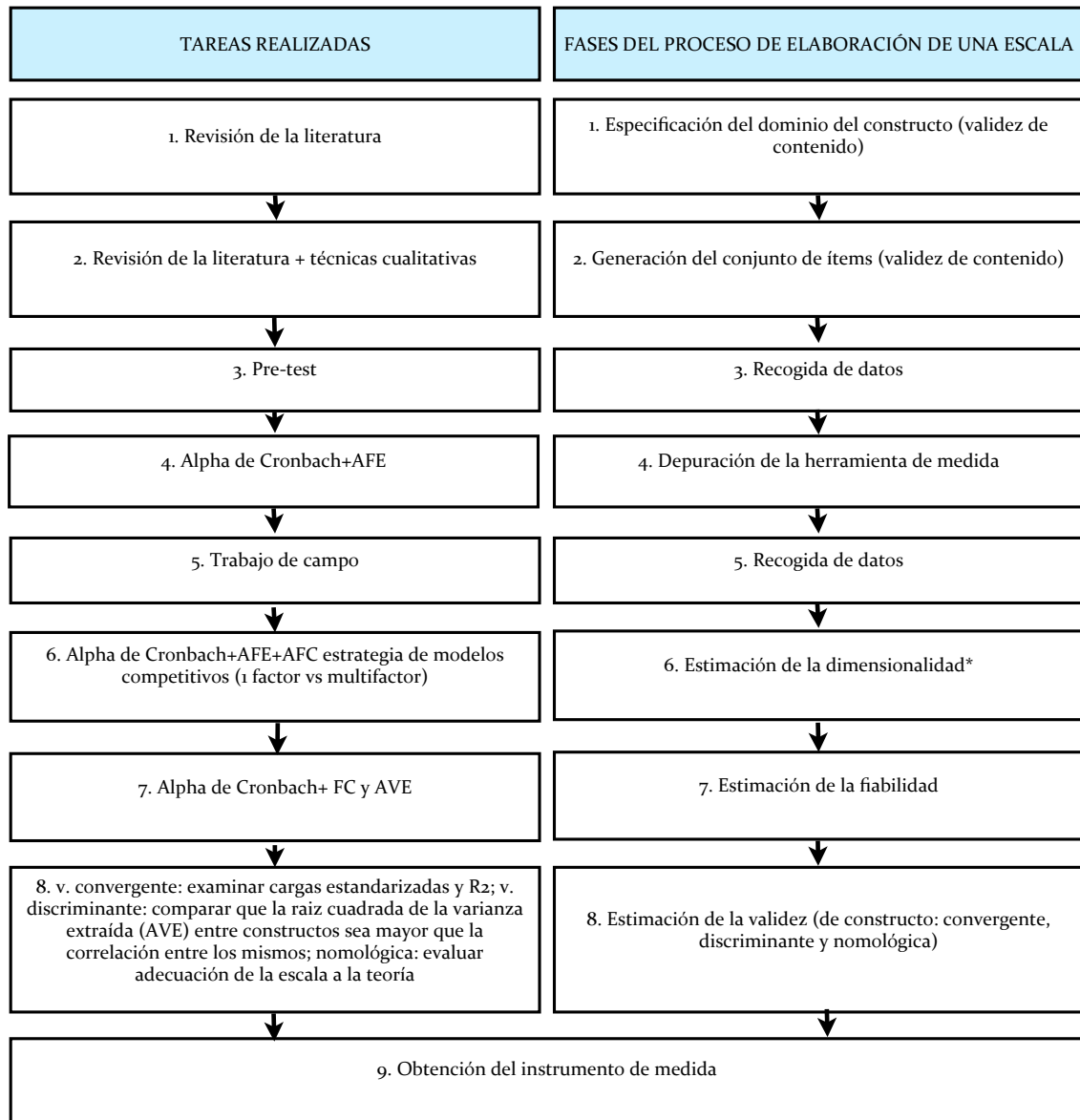
Finalmente, la **validez de criterio** se refiere al grado de eficacia con el que se puede pronosticar una variable a partir de la medición efectuada (López-Moreno, 2006; Sánchez y Sarabia, 2006). Para su estimación es necesario determinar una 'variable criterio' a partir de la cual llevar a cabo comparaciones. Dependiendo del momento en el que se obtienen los datos de la variable criterio se puede obtener el cálculo de una validez de criterio predictiva o concurrente. En la estimación de la **validez predictiva**, según la definición de Cronbach y Meehl (1955), se obtiene el criterio después de la administración del test. En este caso, por tanto, se mide la capacidad de anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir de lo ocurrido en un momento anterior.

La **validez concurrente**, en cambio, aparece cuando el criterio y la medida que pronostica se manifiestan en el mismo momento, o cuando hay correlación entre dos medidas distintas de un mismo fenómeno que se implementan en el mismo momento. Estos dos tipos de validez no son claramente aplicables al proceso de desarrollo de una escala, de hecho Cronbach y Meehl (1955) sitúan estas formas de validez al margen de la validez de constructo, que es la propiedad psicométrica fundamental en el desarrollo de escalas, ya que la estimación de estas formas de validez requiere la existencia, previa a la elaboración de la escala, de un criterio y, en el caso de no existir, las medidas orientadas al criterio no resultan adecuadas para estimar la validez del instrumento de medida.

Finalmente, una vez determinada la existencia de una adecuada validez y fiabilidad en el instrumento de medida desarrollado, la última etapa consiste en su interpretación a partir de la teoría y la elaboración de las conclusiones- con el eventual desarrollo de normas, siguiendo las indicaciones de Churchill (1979)- y la validación de la escala culmina con la **fase 9**, es decir con la obtención de la escala definitiva.

A partir de estas consideraciones previas, en la figura 6.16 se resume el *modus operandi* utilizado en desarrollo de la escala de CIC y en el proceso de validación de las escalas utilizadas en este trabajo, junto con las tareas realizadas para alcanzar el objetivo específico de cada fase.

Figura 6.16. Planificación de las fases para la elaboración y validación de la escala de CIC propuesta



Fuente: elaboración propia a partir de Churchill (1979, p.66) y Gerbing y Anderson (1988)

6.6.2. Medida de los constructos antecedentes y consecuentes de la CIC

Al objeto de medir los constructos incluidos como antecedentes y consecuentes de la CIC en el modelo de investigación propuesto, se lleva a cabo la selección de los instrumentos de medida a partir de la revisión de la literatura, es decir entre las medidas previamente validadas en estudios previos, considerando los requisitos y los criterios metodológicos relativos a las propiedades psicométricas, que han sido descritos en el sub-epígrafe anterior.

En concreto, se aplica este procedimiento para la selección, a partir de la revisión de la literatura, de las escalas de cultura organizacional, estructura organizacional, intensidad competitiva, turbulencia tecnológica y resultados empresariales.

Con este objetivo, en primer lugar se evalúan las escalas previamente utilizadas y validadas en la literatura y se examinan los resultados aportados en las aplicaciones de las diferentes escalas en investigaciones empíricas previas. Por tanto, se examinan los resultados del análisis de las propiedades psicométricas y si éstos llevan a considerar que la escala es válida y fiable, siguiendo los criterios descritos en el sub-epígrafe anterior, se considera de manera preliminar que la escala representa una herramienta adecuada para la medición del constructo. En segundo lugar, una vez identificadas las herramientas de medida más robustas, se considera la afinidad del área de aplicación y se selecciona la que mejor se adecúa al ámbito del presente estudio.

En tercer lugar, es preciso analizar las propiedades psicométricas a partir del análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo llevado a cabo para el estudio del modelo de investigación propuesto. Los resultados obtenidos en la aplicación que se lleva a cabo en esta tesis doctoral (que se presentan en el capítulo 7) permiten asegurar de forma definitiva la idoneidad de las escalas seleccionadas para su aplicación en el presente estudio. Castañeda (2005) sugiere que es recomendable llevar a cabo la validación de las escalas a través de la estimación del modelo planteado, en vez de validar cada escala individualmente, al fin de simplificar y optimizar el proceso. En esta tesis doctoral, debido al número restringido de casos incluidos en la muestra, se opta por una vía intermedia, es decir por la validación de las escalas a través de la estimación 'por partes' del modelo de investigación propuesto: en primer lugar se estima el modelo de antecedentes internos, en segundo lugar se lleva a cabo la estimación del modelo de antecedentes externos y, finalmente, la estimación del modelo de consecuentes de la CIC.

En los siguientes párrafos se presentan las decisiones relativas a la selección de las escalas utilizadas para la medida de los conceptos ya presentados y definidos en el capítulo 3 (antecedentes y consecuentes de la CI): la cultura organizacional-adhocrática, jerárquica, competitiva o de mercado, consensual o de clan- y de la estructura organizacional (antecedentes internos), de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica (antecedentes externos) y de los resultados empresariales (consecuentes).

6.6.2.1. Medida de la cultura organizacional

Al objeto de medir el concepto de cultura organizacional, se considera oportuno utilizar la escala propuesta por Cameron y Quinn (1999) y adaptada, más recientemente, por Shih y Huang (2010). En concreto, como se ha mencionado en el capítulo 3, esta escala, conocida como OCAI (las iniciales de su nombre en inglés, *organizational culture assessment instrument*), fue desarrollada dentro del marco teórico de valores en competencia (Campbell, 1977; Quinn y McGrath, 1985; Quinn, 1988; Cameron y Freeman, 1991; Cameron y Quinn, 1999).

Cameron y Quinn (1999) conceptualizaron la cultura organizacional como un concepto multidimensional compuesto por 6 dimensiones, cada una medida por 4 ítems (24 ítems en total):

- 1) las características dominantes de la organización;
- 2) el estilo de liderazgo;
- 3) la gestión de los empleados;
- 4) los mecanismos de conexión que mantienen unida la organización;
- 5) el énfasis estratégico;
- 6) definición del significado de 'éxito'.

Este modelo teórico ha sido utilizado y contrastado por numerosos estudios previos que han demostrado que cada organización manifiesta la presencia de una cultura dominante (Quinn y McGrath, 1985; Cameron y Quinn, 1999; Richard et al., 2009; Shih y Huang, 2010) y existe cierto grado de acuerdo en la literatura en torno a esta conceptualización.

El instrumento de medida propuesto por Cameron y Quinn (1999) ha sido implementado ampliamente no sólo en ámbito académico, sino también en el profesional. Cameron (2004) y Shih y Huang (2010) indican que más 10.000 empresas de todo el mundo han utilizado esta herramienta para medir su cultura organizacional.

En la versión original de la escala OCAI (accesible a través del enlace <http://www.ocai-online.com>) los encuestados tienen que asignar una puntuación a los 4 ítems de cada dimensión (representando los 4 escenarios diferentes que corresponden a las 4 tipologías de cultura organizacional, según la teoría de los valores en competencia) cuyo total asciende a 100. Por tanto, se le pide al encuestado que reparta los 100 puntos entre los 4 ítems (que representan los 4 escenarios) según el nivel de similaridad entre su organización y los escenarios propuestos.

Más recientemente, Shih y Huang (2010) han adaptado la escala OCAI con el objetivo de utilizarla como escala de tipo Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo). En la versión adaptada por estos autores, la escala se presenta en cuatro apartados, que representan las cuatro tipologías de cultura organizacional, en los que se incluyen 6 ítems, que corresponden a las dimensiones que componen la cultura organizacional. Esta versión adaptada de la OCAI es la que hemos elegido para la realización de la tesis doctoral (véase tabla 6.13), si bien se aplica como tipo Likert de 7 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo), siguiendo

la sugerencia de Richard et al. (2009) y se mantienen las modificaciones sintácticas aportadas por Shih y Huang (2010), al objeto de conseguir una mayor claridad en la redacción de los ítems.

Tabla 6.13. Escala de cultura organizacional (parte 1 de 2)

Tipo escala: multi-ítem de tipo Likert de 7 puntos	Fuente: Cameron y Quinn (1999) y Shih y Huang (2010)
<p><i>Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):</i></p>	
<p>Cultura organizacional adhocrática</p>	<p>La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a asumir riesgos.</p>
	<p>Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de emprendeduría, innovación y asunción de riesgos.</p>
	<p>El estilo de gestión en la organización se caracteriza por asumir riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.</p>
	<p>El elemento de conexión que mantiene unida la organización es compromiso con la innovación y desarrollo. Se pone énfasis en estar siempre a la vanguardia.</p>
	<p>La organización enfatiza la importancia de la adquisición de nuevos recursos y de la creación de nuevos desafíos. Se valoran las experiencias nuevas y la búsqueda de nuevas oportunidades.</p>
<p>Cultura organizacional jerárquica</p>	<p>La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que las personas hacen.</p>
	<p>Los líderes de la organización son considerados generalmente como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia constante.</p>
	<p>El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad en el puesto de trabajo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.</p>
	<p>El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el conjunto de normas y políticas formales. Es importante mantener un funcionamiento constante de la organización.</p>
	<p>La organización hace hincapié en la importancia de la estabilidad y de la permanencia. La eficiencia y el funcionamiento constante de las operaciones son importantes.</p>
<p>La organización define el éxito en función de la eficiencia. Un desempeño fiable, una buena planificación y una producción a bajo coste son cruciales.</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y Shih y Huang (2010)

Tabla 6.13. Escala de cultura organizacional (parte 2 de 2)

Tipo escala: multi-ítem de tipo Likert de 7 puntos	Fuente: Cameron y Quinn (1999) y Shih y Huang (2010)
<p><i>Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):</i></p>	
Cultura organizacional competitiva o de mercado	<p>La organización está muy orientada hacia la producción. La mayor preocupación es conseguir que el trabajo se realice. Las personas son muy competitivas y orientadas a la consecución de objetivos.</p>
	<p>Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de enfoque agresivo, estrictamente orientado hacia la consecución de los resultados.</p>
	<p>El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competitividad muy agresiva, una alta orientación hacia los objetivos y su consecución.</p>
	<p>El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el énfasis en éxito y la consecución de objetivos. La agresividad del mercado y el éxito son temáticas comunes.</p>
	<p>La organización hace hincapié en la importancia de la competitividad y del éxito. La medición de los objetivos y ganar en el mercado es lo más importante.</p>
<p>La organización define el éxito en función de su éxito en el mercado y de ser superior a la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es clave.</p>	
Cultura organizacional consensual o de clan	<p>La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. Las personas tienen mucho en común.</p>
	<p>Los líderes de la organización se consideran generalmente como ejemplo de mentorización, apoyo y formación.</p>
	<p>El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, el consenso y la participación.</p>
	<p>El elemento de conexión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza recíproca. El compromiso con la organización es alto.</p>
	<p>La organización hace hincapié en la importancia del desarrollo humano. Existe un alto nivel de confianza, apertura y participación.</p>
<p>La organización define el éxito en función del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo de equipo, el compromiso de los trabajadores y la preocupación por las personas.</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y Shih y Huang (2010)

6.6.2.2. Medida de la estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizacional, como ya se ha mencionado anteriormente en el capítulo 3, su dimensión más estudiada es la centralización, es decir “*el grado en que el poder de toma de decisión se concentra en los niveles jerárquicos más altos de la organización*” (Caruana et al., 1998, p. 18).

Por tanto, con el fin de medir la estructura organizacional, se ha optado por utilizar la escala propuesta por Ferrell y Skinner (1988, pp. 109-110) (tabla 6.14).

Tabla 6.14. Escala de medida de la estructura organizacional (según la dimensión ‘centralización’)

Tipo de escala: Likert de 7 puntos

Fuente: Ferrell y Skinner (1988)

Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):

Todas las decisiones que se toman deben contar con la autorización de la empresa.

Incluso las cuestiones más sencillas deben ser consultadas con un superior antes de una decisión definitiva.

Las actividades desempeñadas en esta empresa son sujetas a una gran cantidad de normas y procedimientos que indican cómo los varios aspectos del trabajo deben desempeñarse.

No es posible desempeñar prácticamente ninguna tarea sin tener que consultar con los superiores de la empresa.

La posibilidad de realizar actividades de forma autónoma es muy limitada sin la aprobación de la empresa o de sus responsables.

Fuente: elaboración propia a partir de Ferrell y Skinner (1988)

6.6.2.3. Medida de la intensidad competitiva

Para la medición de la intensidad competitiva se selecciona la escala (véase tabla 6.15) propuesta por Jaworski y Kolhi (1993), una escala Likert de 7 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo) compuesta por 6 ítems, siendo el sexto ítem de codificación inversa (‘R’= reverse).

Tabla 6.15. Escala de medida de la intensidad competitiva

Tipo de escala: Likert de 7 puntos

Fuente: Jaworski y Kolhi (1993)

Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”): En nuestra industria...

La competencia es implacable.

Hay muchas ‘guerra de promociones’.

Cualquier producto/servicio que un competidor pueda ofrecer, otros también pueden ofrecerlo con facilidad.

La competencia de precios es una característica destacada.

Cada día es posible observar una nueva acción por parte de la competencia.

Los competidores son relativamente débiles.(R)

Nota: (R)= ítem codificado en sentido inverso

Fuente: Jaworski y Kolhi (1993)

6.6.2.4. Medida de la turbulencia tecnológica

Al fin de medir el constructo ‘turbulencia tecnológica’ se ha optado por la utilización de la escala propuesta por Song, Droge, Hanvanich y Calantone (2005) (véase tabla 6.16), que consiste en una escala tipo Likert compuesta por 4 ítems.

Tabla 6.16. Escala de medida de la turbulencia tecnológica

Tipo de escala: Likert de 7 puntos

Fuente: Song, Droge, Hanvanich y Calantone (2005), p. 264.

Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”): En nuestra industria...

La tecnología cambia rápidamente.

Los avances tecnológicos proveen grandes oportunidades.

Un número elevado de nuevas ideas relacionadas con productos/servicios han sido posibles gracias a avances tecnológicos.

Los avances tecnológicos son muy escasos. (R)

Fuente: elaboración propia a partir de Song, Droge, Hanvanich y Calantone (2005), p. 264.

(R) Ítem codificado en sentido inverso

6.6.2.5. Medida de los resultados empresariales

Con el fin de medir los resultados empresariales se optó por utilizar la escala empleada por Reid (2005), adaptada a su vez de la escala propuesta por Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998). La justificación para la utilización de la escala mencionada radica en el hecho de que la misma ha demostrado tener buenas propiedades psicométricas, así como por la afinidad del ámbito de aplicación del trabajo de Reid (2005) con el nuestro. Cabe recordar que el marco teórico de esta escala se fundamenta en la conceptualización de los resultados empresariales como un constructo compuesto por tres dimensiones: resultados económico-financieros, resultados de marca y resultados relativos a la satisfacción del cliente.

La versión final de la escala se recoge en la tabla 6.17. Como se ha detallado en el capítulo 3, al tratarse de una medición subjetiva es necesario determinar el criterio que se aplica para la medición, que puede ser la competencia, los objetivos de la empresa o los resultados de la industria en la que la empresa opera. En este caso, siguiendo Reid (2005), las mediciones subjetivas se llevan a cabo en relación con la competencia (en concreto, con respecto al competidor principal). Otro aspecto que es necesario explicitar es el umbral temporal considerado en la evaluación. En relación con este aspecto, siguiendo las indicaciones de la literatura, y dado que en la presente tesis se enfatiza el papel estratégico de la CIC se ha manejado un umbral de tiempo de 3 años (Sargeant y Mohamad, 1999). Finalmente, en cuanto a la medida de la dimensión ‘resultados de marca’, se le solicitaba al directivo que al contestar se centrara en la marca más importante de su empresa.

Tabla 6.17. Escala de medida de los resultados empresariales

Tipo de escala: Likert de 7 puntos	Fuente: adaptación de Reid (2005) y Grey et al. (1998)
<p>Resultados económicos-financieros</p>	<p><i>Indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 “muy inferior” hasta 7 “muy superior”):</i></p> <p>El rendimiento global de la empresa.</p> <p>El crecimiento de la cuota de mercado de la empresa en su mercado principal.</p> <p>El crecimiento de las ventas.</p> <p>El porcentaje de ventas generadas por nuevos productos/servicios.</p> <p>El ROS (la tasa de rentabilidad sobre las ventas).</p>
<p>Resultados relacionados con la marca</p>	<p><i>En relación a la marca principal en su empresa, indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 “muy inferior” hasta 7 “muy superior”):</i></p> <p>El nivel de notoriedad de la marca.</p> <p>La capacidad de establecer precios premium.</p> <p>El nivel de cooperación recibido por parte de los canales de distribución.</p>
<p>Satisfacción del cliente</p>	<p><i>En relación a la marca principal en su empresa, indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 “muy inferior” hasta 7 “muy superior”):</i></p> <p>El nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>El nivel de lealtad de los clientes.</p>
<p>Fuente: elaboración propia a partir de Reid (2005, p. 54).</p>	

6.6.2.6. Otras medidas

Finalmente, se consideró oportuno incluir una serie de variables directamente observables, relativas a las empresas y a los directivos encuestados durante el trabajo de campo, que resultan de utilidad a efectos de descripción de la muestra alcanzada por el estudio. Además, la inclusión de estas variables permitirá examinar en qué medida ejercen un efecto en el comportamiento o los resultados de la empresa.

La selección de estas variables se ha llevado a cabo a partir de estudios previos (Low, 2000; Reid, 2005; Lee y Park, 2007) y de estudios realizados por el INE (2013), IET (2013) y SABI (2013). En la tabla 6.18 se recogen las variables incluidas en el estudio y la escala adoptada para su medición.

Tabla 6.18. Resumen de las medidas utilizadas (Parte 1 de 2)

VARIABLES INCLUIDAS EN EL MODELO DE INVESTIGACIÓN	
Constructo	Escala
Comunicación Integrada Corporativa	Desarrollo y validación de una nueva escala (25 ítems)
Cultura organizacional	Cameron y Quinn (1999) y Shih y Huang (2010) (24 ítems)
Estructura organizacional	Selección a partir de la literatura (5 ítems)
Intensidad competitiva	Jaworski y Kolhi (1993) (6 ítems)
Turbulencia tecnológica	Song, Droge, Hanvanich y Calantone (2005) (4 ítems)
Resultados empresariales	Reid (2005), adaptada a su vez de la escala propuesta por Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) (10 ítems)
<i>Fuente: elaboración propia</i>	

Tabla 6.18. Resumen de las medidas utilizadas (Parte 2 de 2)

Variables de clasificación		
Relativas a la empresa	Antigüedad	Año de fundación
	Tamaño	Número de empleados
	Localización	Nombre de la ciudad
	Volumen de ventas	Cuantificación en miles de euros
	Actividad	Según 9 tipologías (hoteles, albergues, apartamentos, apartahotel, hostales/pensiones, Bed and Breakfast, alojamientos rurales, campings, otros) agrupadas, a su vez, en las categorías 551, 552, 553 y 559 de la CNAE 2009
Relativas al informante	Sexo	Hombre/ Mujer
	Edad	En 5 categorías: a) menos de 25 años; b) 25-35 años; c) 36-45 años; d)46-55 años; e) más de 55 años
	Formación	Nivel de formación más alto alcanzado. Se presentan 6 categorías: 1) estudios primarios; 2) bachillerato; 3) formación profesional; 4) diplomatura; 5) licenciatura/grado; 6) máster y/o doctorado.
	Título de estudio	Nombre de la titulación conseguida
	Cargo actual en la empresa	Nombre del cargo ocupado actualmente en la empresa
	Experiencia	Número de años de experiencia alcanzada en el puesto actual y puestos similares
	Formación realizada en el ámbito del marketing y de la comunicación	Nivel de los estudios específicos en marketing y comunicación, en 5 categorías (puede seleccionarse más de una opción): 1) formación de postgrado (experto, máster universitario y doctorado); 2) formación académica (diplomatura, licenciatura/grado); 3) máster profesional; 4) formación profesional; 5) cursos y jornadas

Fuente: elaboración propia

6.7. Metodología aplicada para la evaluación de las escalas de medida y para la estimación del modelo teórico propuesto

La metodología básica aplicable para cumplir con los objetivos propuestos en la presente tesis doctoral será la modelización de ecuaciones estructurales (conocida como *SEM*, por sus iniciales en inglés *Structural Equation Modeling*), que permite estimar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, implicando que las variables que son dependientes en una relación puedan ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo. Este tipo de análisis es muy útil, pues permite incorporar variables no observables directamente (variables latentes o constructos) y que éstas puedan ser medidas a través de otras variables directamente observables (manifiestas o indicadores) (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012).

El desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales se lleva a cabo en cuatro fases: especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo, tal y como se indica en la figura 6.17, que recoge las etapas y las tareas que es necesario desempeñar en cada una de ellas, siguiendo las indicaciones de Hair et al. (2010) y Del Barrio y Luque (2012).

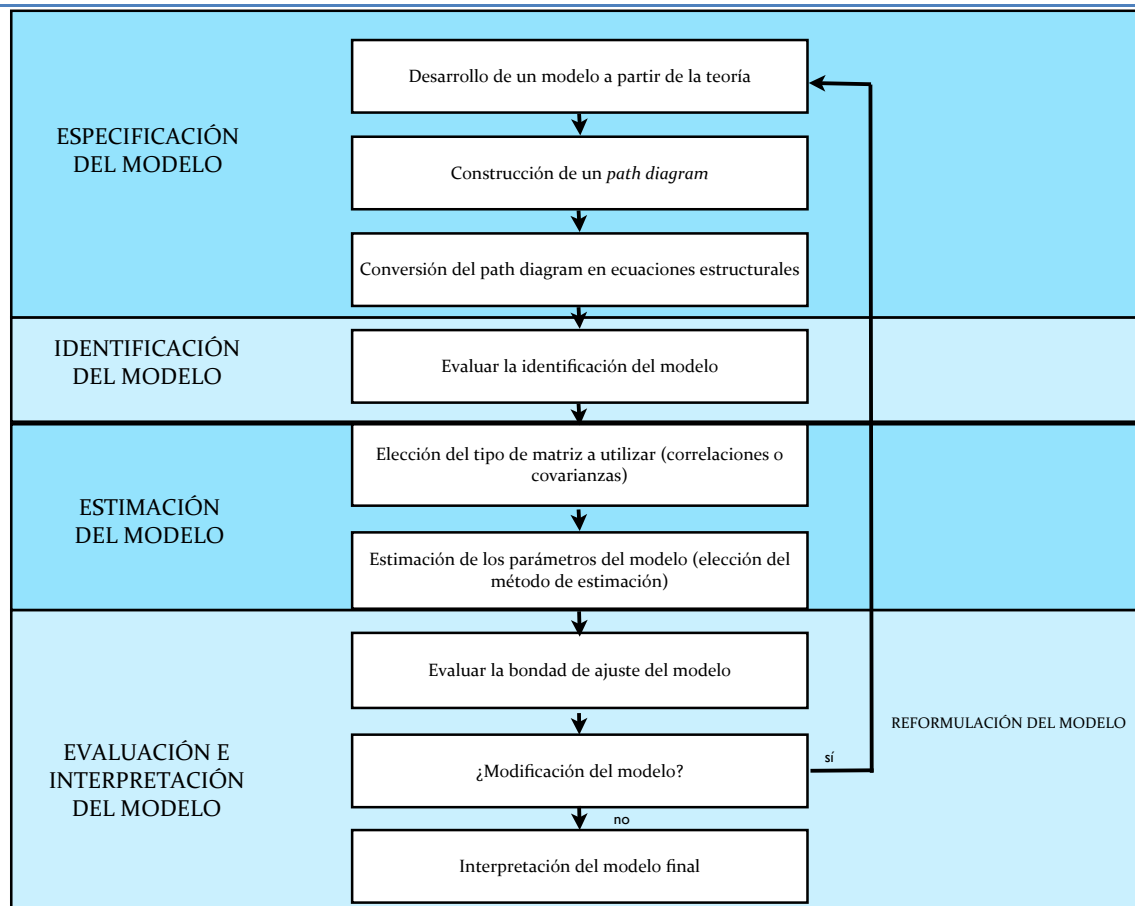
El análisis SEM consta de dos partes principales: el modelo de medida, que incluye un grupo de variables observables y un número reducido de variable latentes (medidas por las variables observables) y el modelo estructural, que describe relaciones de dependencia entre variables latentes. Como Hair et al. (2010) sugieren, este análisis permite al investigador un control absoluto al especificar los indicadores de cada constructo, por esta razón representa una herramienta especialmente útil en el proceso de validación de escalas. Además, el análisis SEM permite comprobar estadísticamente la calidad del ajuste del modelo propuesto.

Finalmente, cabe destacar que el mencionado análisis permite la posibilidad de desarrollar diferentes estrategias de modelización, gracias a su flexibilidad como herramienta de análisis. Se pueden distinguir tres estrategias alternativas:

- 1) Estrategia de modelización confirmatoria: es la aplicación más directa del SEM y consiste en plantear un modelo aislado y evaluar su significación estadística. Ésta es la estrategia que se utilizará al fin de validar las escalas utilizadas en este trabajo;
- 2) Estrategia de modelos competitivos: permite superar las debilidades de la estrategia confirmatoria, porque indica cuál es el mejor modelo entre varios modelos propuestos. Ésta representa, según Hair et al. (2010) la prueba más fuerte para un modelo de investigación. En esta tesis doctoral se utilizará esta estrategia para la evaluación de la dimensionalidad de las escalas de CIC y de 'resultados empresariales';
- 3) Estrategia de desarrollo de modelos: se utiliza en modelos que no presentan una fortaleza teórica suficiente. A veces, el marco teórico disponible sólo ofrece un punto de partida para plantear un modelo, que

después debe ser desarrollado empíricamente, modificándolo para conseguir mejoras en el ajuste. Conviene señalar que el investigador debe prestar mucha atención en aplicar las modificaciones sugeridas por los datos obtenidos, porque a pesar de que éstas mejoren el ajuste, pero si los cambios no son compatibles con la teoría es posible que esas mejoras no se puedan generalizar.

Figura 6.17. Fases del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: elaboración propia a partir de Del Barrio y Luque (2012) y Hair et al. (2010)

Una aplicación simplificada del análisis SEM es el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) que trata de estimar la relación entre los conceptos que se pretende medir y los indicadores utilizados para su medición. El AFC representa un modelo de medida donde se relacionan variables observadas o indicadores con las variables latentes que miden, y todo ello con el adecuado fundamento teórico. El análisis factorial confirmatorio es, por tanto, un caso particular y reducido del análisis SEM. En nuestro caso, tal y como se ha argumentado en apartados anteriores se utilizará el AFC para evaluar la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala propuesta para la medida de la CIC, así como para el resto de escalas empleadas en la tesis doctoral.

Por otro lado, emplearemos otra variante del análisis SEM, el *Path Analysis*, para la estimación del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC. La decisión acerca de emplear esta variante tiene que ver con la imposibilidad de poder aplicar la metodología SEM dado el número reducido de respuestas disponibles (180) para la cantidad de parámetros a estimar. Siguiendo la regla N:q propuesta por Jackson (2003) según la cual la relación entre el número de casos disponibles (N) y el número de parámetros a estimar (q) ideal debiera ser 20:1 o como muy en el límite 10:1, se descartó emplear SEM para la estimación del modelo teórico.

En estos casos, una alternativa plausible es el *Path Analysis* que exigiría crear un conjunto más pequeño de variables que substituyan las originales, manteniendo la naturaleza de las mismas. Para variables medidas mediante escalas tipo Likert la solución sería calcular un indicador resumen. Esta forma de proceder es sólo asumible cuando se pueda corroborar que todos los ítems que forman parte de la escala miden un constructo unidimensional y no existe una estructura factorial multidimensional subyacente, o dicho de otra manera cuando para cada escala se compruebe su unidimensionalidad, fiabilidad y validez (Del Barrio y Luque, 2012).

Más concretamente, Hair et al. (2010, p. 141-142) sugieren tres posibles procedimientos para calcular esa variable-resumen:

- 1) seleccionar variables suplentes: este método implica que el constructo o factor sea representado por una variable con una elevada carga factorial. La desventaja reside en que el uso de una sola variable para representar un determinado constructo puede llevar a una distorsión en los resultados del análisis, debido a que no se incluye todo el contenido conceptual del constructo en la variable que lo representa;
- 2) crear una escala aditiva: consiste en definir una variable representativa a partir de una combinación lineal de las variables con mayores cargas factoriales y suele emplearse la suma de las variables o su valor medio. Este método permite garantizar que en la variable representativa del constructo esté presente todo su contenido conceptual;
- 3) tomar como referencia las puntuaciones factoriales (*latent factor scores*): se calcula la puntuación factorial de cada factor incluido en los AFC realizados y el factor se representa como una combinación lineal de todas las variables incluidas en el análisis. La diferencia principal entre puntuaciones factoriales y escalas aditivas reside en que las primeras derivan directamente de las cargas factoriales, por tanto cada variable contribuye según el tamaño de su carga, mientras que la escala aditiva se calcula combinando exclusivamente las variables elegidas. Conceptualmente, la puntuación factorial representa el grado en el cual cada caso puntúa en el grupo de ítems que cuentan con cargas elevadas de un factor, por tanto mayores valores en las variables con altas cargas sobre un factor resultarán en una mayor puntuación factorial. Una de sus ventajas principales es que este procedimiento permite preservar la ortogonalidad de las medidas utilizadas, de ahí que esté entre los métodos que concentran mayor consenso entre los académicos.

A partir de estas premisas, consideramos que la tercera opción representaba la alternativa más adecuada para nuestro trabajo y, por tanto, previo a la aplicación del *Path Analysis*, se construyeron unas variables-resumen que adoptaron los valores de las puntuaciones factoriales de las variables latentes de primer orden.

Finalmente, es preciso destacar que la evaluación de un modelo SEM, o de sus respectivas variantes, AFC o *path analysis*, pasa por examinar los indicadores globales de bondad del ajuste. La evaluación del ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales no es algo sencillo y único, habiéndose desarrollado multitud de medidas que en conjunto nos permiten analizar su bondad y adecuación. Se distinguen tres tipos de medidas de ajuste global: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012), que son resumidos en la tabla 6.19.

Tabla 6.19. Principales indicadores globales de bondad del ajuste y sus respectivos valores recomendados

INDICES DE AJUSTE ABSOLUTO	
Índice	Valor recomendado
Chi-cuadrado	p > 0,05
Chi-cuadrado normada	Entre 1 y 2 (máximo 5, Hair et al. 2010)
GFI (Goodness of fit Index): índice de variabilidad explicada por el modelo con un valor entre 0 y 1.	> 0,90 - (Hair et al., 2010)
RMSR (Root Mean Square Residual): promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo. Es adecuado para modelos alternativos.	Valor próximo a 0
RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation): índice que ha ganado gran popularidad en los últimos años y es particularmente adecuado para su uso en estrategia confirmatoria o de modelos rivales con grandes muestras	< 0,08
ECVI (Expected Cross-Validation Index): medida de la discrepancia que se debería obtener en otra muestra del mismo tamaño. Es adecuado para modelos alternativos.	Valor próximo a 0
INDICES DE AJUSTE INCREMENTAL	
plantean la comparación del modelo propuesto con algún modelo de referencia, referido como modelo nulo	
AGFI (Adjusted Goodness of fit Index): es la versión ajustada del GFI y se considera una medida de ajuste incremental. Su valor está entre 0 y 1.	> 0,90
CFI (Comparative Fit Index). Su valor está entre 0 y 1.	Próximo a 1
NFI (Normed Fit Index). Su valor está entre 0 y 1.	> 0,90
TLI (Tucker-Lewis Index) o NNFI (Non Normed Fit Index). Su valor está entre 0 y 1.	> 0,90
IFI (Incremental Fit Index): elimina los inconvenientes del NFI, siendo más adecuado para muestras reducidas.	Próximo a 1
RFI (Relative Fit Index): similar a NNFI/TLI	Próximo a 1
INDICES DE AJUSTE DE PARSIMONIA	
relacionan la calidad del ajuste del modelo con el grado de parsimonia del mismo, planteando diferentes modelos alternativos con números distintos de parámetros estimados, por tanto son útiles en la comparación de diferentes modelos propuestos	
PGFI (Parsimony Goodness-of-Fit Index): representa un índice que ajusta el GFI de una forma distinta al AGFI, utilizando como variable de ajuste el número de variables manifiestas del modelo. Su valor está entre 0 y 1.	Valores elevados
Normed Chi-Square. Valor estadístico Chi-cuadrado dividido por el número de grados de libertad.	Entre 1 y 2 ó 3 (e incluso entre 1 y 5 con menos exigencia)
CN (Critical N): sugiere el tamaño que debe alcanzar una muestra para aceptar el ajuste del modelo dado.	Superior a 200 ($\alpha=0,05$)
PNFI (Parsimonious Normed Fit Index): similar al NFI pero tiene en cuenta los grados de libertad necesarios para alcanzar el nivel de ajuste	Preferibles valores más altos

Fuente: elaboración propia a partir de Hair et al. (2010), Del Barrio y Luque (2012) y Bagozzi y Yi (2012).

6.8. Conclusiones

Como se ha mencionado anteriormente, en este capítulo se pasa del nivel teórico a la parte empírica de la tesis doctoral, llevando a cabo las fases relativas al diseño y al planteamiento metodológico de la investigación.

Por tanto, a partir de los objetivos fijados y del modelo de investigación planteado, este capítulo introduce y argumenta los aspectos clave de la investigación y se especifica el marco metodológico para realizar las etapas empíricas de la investigación. En concreto, se abordan y describen los siguientes aspectos:

- Enfoque de la investigación: a partir del modelo de investigación teórico, que establece relaciones causales entre los constructos incluidos en el mismo, se determina el enfoque causal de la investigación.
- Ámbito de estudio: se presenta un análisis del sector turístico y en particular la actividad económica específica de los servicios de alojamiento, en la que se centra el estudio empírico.
- Población objeto de estudio y muestra obtenida: se determina la población objeto de estudio y se presenta una descripción detallada de la misma y del marco muestral utilizado.
- Planteamiento del pre-test y trabajo de campo: se describen las características de las dos fases del estudio empírico (pre-test y trabajo de campo), detallando los pasos seguidos en cada una de ellas y las decisiones adoptadas en relación al método y al instrumento utilizado para la recogida de la información, a las características de la muestra y del informante clave.
- Metodología para la elaboración y validación de escalas: se presenta la planificación del proceso de elaboración de una herramienta de medida, siguiendo el paradigma de Churchill y sus aplicaciones más recientes. Por tanto, se describe detalladamente la metodología que se utiliza al objeto de desarrollar la escala de CIC. Además, se describen los criterios y la metodología que se aplican posteriormente, en el capítulo 7, para la validación de las escalas de todos los constructos incluidos en el modelo de investigación.
- Selección de las escalas validadas previamente por la literatura: se introduce la metodología que se aplica en esta investigación para la selección, a partir de la revisión de la literatura, de las escalas de cultura organizacional, estructura organizacional, intensidad competitiva, turbulencia tecnológica y resultados empresariales. El método de selección se centra, en primer lugar, en el examen de resultados, obtenidos en estudios previos, relacionados con las propiedades psicométricas de las escalas. En segundo lugar, una vez identificadas las herramientas de medida más robustas, se considera el área de aplicación y se selecciona la que mejor se adecúa al presente estudio.

- Metodología para la estimación de los modelo de investigación: se describe en detalle el análisis de los modelos de ecuaciones estructurales (*SEM*). En concreto, se profundiza en su aplicación específica del AFC, utilizado al fin de validar las escalas aplicadas para la medición de los constructos incluidos en el modelo, y del *path analysis*, empleado al objeto de estimar el modelo de investigación de antecedentes y consecuentes de la CIC.

En conclusión, cabe destacar que todas las decisiones, adoptadas a lo largo de esta investigación y recogidas en el presente capítulo, tienen su aplicación en el capítulo 7, que aborda la validación de las escalas y la estimación del modelo de investigación, mientras que los aspectos metodológicas de tipo cualitativo (también descritos aquí), relacionados con el desarrollo de la escala de CIC, han sido ya desarrollados en el capítulo 4.

Capítulo 7

Resultados

El **capítulo 7** aborda los resultados del análisis de datos, al objeto de llevar a cabo el contraste de las hipótesis formuladas en la fase de planteamiento de la investigación, presentada en el capítulo 5, y así alcanzar los objetivos de la presente tesis doctoral.

Cabe recordar que el desarrollo y la validación de una escala de medida de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) representan un objetivo fundamental de esta tesis doctoral. De ahí que, tras detallar en el capítulo 4 las primeras etapas de desarrollo de la escala, a través de una extensa revisión de la literatura y un estudio Delphi, en la **primera parte** de este capítulo se aborda el análisis de sus propiedades psicométricas.

Asimismo, en este capítulo se examinarán las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas para la medición del resto de constructos incluidos en el modelo teórico propuesto de antecedentes y consecuentes de la CIC. Por tanto, la **segunda parte** de este capítulo se centra en la validación de las escalas de cultura y estructura organizacional (los antecedentes internos), turbulencia tecnológica e intensidad competitiva (los antecedentes externos) y resultados empresariales (los consecuentes).

Finalmente, la validación de las escalas de medida de todos los constructos que integran el modelo de investigación propuesto permitirá llevar a cabo, en la **tercera parte** de este capítulo, el análisis de las relaciones establecidas entre los constructos, con el objetivo de estimar el modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC, que representa otro objetivo crucial de esta tesis doctoral.

La **cuarta parte** del capítulo se dedicará a presentar las conclusiones generales del capítulo, recogiendo los aspectos principales del análisis de datos y de los resultados alcanzados en su conjunto.

Por tanto, la estructura del contenido de este capítulo será la siguiente:

-
26. Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de medición de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) propuesta.
 27. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medición de los constructos incluidos en el modelo de antecedentes y consecuentes de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
 28. Estimación del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).
 29. Conclusiones.
-

7.1. Análisis de las propiedades psicométricas de la escala CIC propuesta

En este sub-epígrafe se llevan a cabo las fases finales de desarrollo de la escala CIC que, como se ha mencionado anteriormente, representa un objetivo clave de este trabajo de investigación.

Siguiendo las indicaciones del paradigma de Churchill (1979), presentado en el capítulo 6, la primera etapa de especificación del dominio del constructo ha sido abordada en los primeros tres capítulos de esta tesis doctoral, a través de la revisión de la literatura.

En el capítulo 4 se detalla la segunda etapa, que consiste en la generación de un primer conjunto de ítems, siguiendo los resultados de la revisión de la literatura, y en la evaluación de los mismos por parte de un panel de expertos internacional con la aplicación de un estudio Delphi. La realización de estas etapas concluye con la propuesta de una escala CIC compuesta por 25 ítems.

Finalmente, a continuación, se llevan a cabo las últimas fases del proceso elaboración de la escala de medida. En primer lugar, en el apartado 7.1.1., se aborda la tercera etapa, que consiste en una primera recopilación de datos con la realización de un pre-test, y la cuarta etapa de depuración que llevan a la obtención de una herramienta de medida preliminar. En segundo lugar, en el apartado 7.1.2, se lleva a cabo el proceso de validación de la escala con la estimación de sus propiedades psicométricas (dimensionalidad, fiabilidad y validez) hasta llegar a la obtención de la escala CIC definitiva, en el apartado 7.1.3.

7.1.1. El pre-test

Tras llevar a cabo una primera etapa de naturaleza cualitativa, a través de la revisión de la literatura y del estudio Delphi, se obtuvo una escala preliminar para la medición de la CIC. Al objeto de depurarla, se llevó a cabo un pre-test cuyos aspectos metodológicos (descripción de la población y de la muestra, procedimiento de muestreo y de recolección de datos) se describieron con detalle en el capítulo 6. En este sub-epígrafe se lleva a cabo el análisis de los datos obtenidos en la fase de pre-test y se argumentan las decisiones adoptadas a partir de este análisis.

En primer lugar, se llevó a cabo un **Análisis Factorial Exploratorio (AFE)**, utilizando el paquete estadístico STATISTICA 7.0, al objeto de calcular la **dimensionalidad** de la escala. A partir de los resultados del AFE (véase tabla 7.1.), se identificaron cuatro factores o componentes principales del constructo CIC, pudiéndose observar que los ítems se agrupaban de manera natural en la dimensión establecida previamente tras las etapas cualitativas del desarrollo de la escala (revisión de la literatura y estudio Delphi), con algunas excepciones. Las cargas factoriales de los ítems CONS_1 ($\beta_{\text{cons}_1} = 0,71$), CONS_2 ($\beta_{\text{cons}_2} = 0,86$), CONS_4 ($\beta_{\text{cons}_4} = 0,74$), de la dimensión 'consistencia táctica', sobre el factor 1 resultaron superiores a 0,70, mientras que CONS_3 ($\beta_{\text{cons}_3} = 0,55$) presentó una

carga factorial inferior, si bien parece agruparse con el resto de ítems de esta dimensión.

En cuanto a la dimensión ‘alineación organizacional’, las cargas factoriales de los ítems ALIN_1 ($\beta_{alin_1} = 0,76$), ALIN_2 ($\beta_{alin_2} = 0,85$), ALIN_4 ($\beta_{alin_4} = 0,84$), ALIN_5 ($\beta_{alin_5} = 0,77$), ALIN_6 ($\beta_{alin_6} = 0,77$) sobre el factor 2 resultaron superiores al valor 0,70, mientras que ALIN_7 ($\beta_{alin_7} = 0,59$) presentó una carga factorial ligeramente inferior, aunque se agrupaba con el resto de ítems de esta dimensión. Sin embargo, ALIN_3 ($\beta_{alin_3} = 0,51$) presentó una carga factorial inferior en el factor 2 y su carga factorial en el factor 4 ($\beta_{alin_3} = 0,64$) resultó ser más elevada, no agrupándose naturalmente con los ítems de la dimensión ‘alineación organizacional’.

Por otro lado, las cargas factoriales de los ítems STAK_1 ($\beta_{stak_1} = 0,70$), STAK_3 ($\beta_{stak_3} = 0,66$), STAK_5 ($\beta_{stak_5} = 0,76$), STAK_6 ($\beta_{stak_6} = 0,81$) y STAK_7 ($\beta_{stak_7} = 0,82$), de la dimensión ‘enfoque estratégico orientado a los stakeholders’, sobre el factor 4 resultaron ser muy próximas o superiores a 0,70. Sin embargo, STAK_2 presentaba la misma carga factorial ($\beta_{stak_2} = 0,54$) sobre el factor 1 y sobre el factor 4, mientras STAK_4 presentaba una carga factorial sobre el factor 1 mayor ($\beta_{stak_4} = 0,57$) que la carga factorial sobre el factor 4 ($\beta_{stak_4} = 0,30$), no agrupándose de manera clara con el resto de ítems de la dimensión ‘enfoque estratégico orientado a los stakeholders’.

Finalmente, las cargas factoriales de los ítems INTE_1 ($\beta_{inte_1} = 0,70$), INTE_2 ($\beta_{inte_2} = 0,79$), INTE_3 ($\beta_{inte_3} = 0,81$), INTE_4 ($\beta_{inte_4} = 0,82$) e INTE_7 ($\beta_{inte_7} = 0,80$), de la dimensión ‘interactividad, sobre el factor 4 resultaron ser iguales o superiores a 0,70, mientras que INTE_5 ($\beta_{inte_5} = 0,65$) e INTE_6 ($\beta_{inte_6} = 0,60$) presentaron cargas factoriales ligeramente inferiores, aunque parecen agruparse con el resto de ítems de esta dimensión.

Los resultados obtenidos a través del AFE sugerían la necesidad de depurar la escala a través de la eliminación de los ítems STAK_2, STAK_4 y ALIN_3. No obstante, dada la naturaleza preliminar de esta fase y el tamaño reducido de la muestra utilizada, antes de tomar esta decisión se consideró oportuno realizar un análisis de la fiabilidad simple de la escala a través del alpha de Cronbach y de la evaluación de los coeficientes de correlación de cada ítem con el total de los ítems de cada dimensión (véase tabla 7.2.).

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 7.1. Resultados del AFE de la escala CIC (pre-test)

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
STAK_1	0,22	0,11	0,34	0,70
STAK_2	0,54	0,22	0,29	0,54
STAK_3	0,38	0,19	0,49	0,66
STAK_4	0,57	0,04	0,59	0,30
STAK_5	0,46	0,11	0,23	0,76
STAK_6	0,37	0,14	0,22	0,81
STAK_7	0,39	0,16	0,19	0,82
CONS_1	0,71	0,37	0,25	0,38
CONS_2	0,86	0,13	0,19	0,24
CONS_3	0,55	0,13	0,46	0,45
CONS_4	0,74	0,19	0,27	0,36
ALIN_1	-0,12	0,76	0,03	0,30
ALIN_2	0,11	0,85	0,28	0,14
ALIN_3	-0,25	0,51	0,10	0,64
ALIN_4	0,25	0,84	0,17	0,19
ALIN_5	0,43	0,77	0,22	0,03
ALIN_6	0,18	0,77	0,37	0,01
ALIN_7	0,29	0,59	0,46	0,13
INTE_1	0,22	0,36	0,70	0,22
INTE_2	0,18	0,16	0,79	0,19
INTE_3	0,17	0,38	0,81	0,17
INTE_4	0,10	0,25	0,82	0,29
INTE_5	0,16	0,22	0,65	0,55
INTE_6	0,35	0,13	0,60	0,55
INTE_7	0,25	0,17	0,80	0,16
Expl.Var	4,18	4,62	5,66	5,14

Método de extracción: Componentes Principales. Método de rotación: Varimax Normalizada

Tabla 7.2. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala CIC por dimensión (pre-test)

Dimensión	Ítem	Correlación inter-ítem media	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Consistencia táctica	CONS_1	0,74	0,85	0,91	0,87
	CONS_2		0,83		0,88
	CONS_3		0,74		0,92
	CONS_4		0,82		0,89
Interactividad	INTE_1	0,70	0,77	0,94	0,93
	INTE_2		0,79		0,93
	INTE_3		0,87		0,93
	INTE_4		0,85		0,93
	INTE_5		0,82		0,93
	INTE_6		0,79		0,93
	INTE_7		0,77		0,93
Enfoque estratégico orientado a los stakeholders	STAK_1	0,70	0,72	0,94	0,94
	STAK_2		0,78		0,94
	STAK_3		0,90		0,93
	STAK_4		0,69		0,95
	STAK_5		0,88		0,93
	STAK_6		0,87		0,93
	STAK_7		0,87		0,93
Alineación organizacional	ALIN_1	0,58	0,65	0,90	0,89
	ALIN_2		0,86		0,87
	ALIN_3		0,48		0,92
	ALIN_4		0,85		0,87
	ALIN_5		0,76		0,88
	ALIN_6		0,78		0,88
	ALIN_7		0,67		0,89

Como podemos observar en la tabla 7.2., el coeficiente Alpha de Cronbach tiene un valor superior a 0,90 en las cuatro dimensiones, superando en todos los casos el valor mínimo recomendado (0,70). Además, los coeficientes de correlación de cada ítem con el total de ítems de cada dimensión resultaron próximos o superiores a 0,70, superando en todos los casos el valor mínimo recomendado (0,50).

Con respecto a los ítems STAK_2 y STAK_4 (candidatos a la eliminación tras el AFE), se comprobó que su eliminación no conllevaría una mejora en el alpha de Cronbach de la dimensión que los incluye. En el caso de ALIN_3 (también candidato a la eliminación tras el AFE), se observó que su eliminación mejoraría el alpha de Cronbach, aunque muy ligeramente.

A partir de estos resultados y consideraciones, se tomó la decisión de no eliminar ningún ítem y mantener la escala inicial propuesta incluyendo los 25 ítems originales, al objeto de evitar que la validez de contenido, contrastada a través de la revisión de la literatura y del estudio Delphi, se viese afectada.

Tabla 7.3. Escala CIC final para la realización del trabajo de campo (Parte 1 de 2)

Dimensión	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
Consistencia táctica	CONS_1	Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que provienen de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.
	CONS_2	Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).
	CONS_3	Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.
	CONS_4	En mi empresa es crucial mantener la consistencia entre los mensajes que pueden inferirse del producto (por ejemplo, su diseño, su funcionalidad etc.) y los mensajes que derivan de la experiencia de la relación con la organización, sus recursos humanos, agentes y producto (el comportamiento del personal, el entorno del servicio, etc.).
Interactividad	INTE_1	Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de nuestras marcas, productos y la misma compañía.
	INTE_2	Mi empresa almacena la información relacionada con los stakeholders (consultas, quejas y otra información relevante), recogida o generada en todos los departamentos o divisiones, en una base de datos centralizada, fácilmente accesible (a nivel interno) y configurada para que pueda resultar útil en todos los niveles de la organización.
	INTE_3	En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos por parte de los stakeholders.
	INTE_4	En mi empresa el uso estratégico de Internet y del resto de TICs mejora la velocidad de respuesta y la receptividad de la empresa en su conjunto que son de vital importancia para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.
	INTE_5	En mi empresa escuchar activamente los mensajes generados por los stakeholders y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM) es de vital importancia para el rediseño de sus estrategias de comunicación.
	INTE_6	En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.
	INTE_7	Mi empresa implementa los social media de forma proactiva, escuchando las conversaciones existentes y promoviendo el diálogo con los stakeholders, para reforzar su relación con los mismos.

Tabla 7.3. Escala CIC final para la realización del trabajo de campo (Parte 2 de 2)

Dimensión	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
Enfoque estratégico orientado a los stakeholders	STAK_1	La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.
	STAK_2	Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a medir la eficacia y coherencia de su comunicación corporativa para crear y mantener relaciones duraderas con todos sus stakeholders.
	STAK_3	Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.
	STAK_4	A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.
	STAK_5	En mi empresa, para conseguir el fin último de mantener las relaciones con sus stakeholders, los recursos humanos de todas las áreas organizativas deben cooperar y colaborar (a través de incentivos, etc.) tal y como sea necesario.
	STAK_6	En mi empresa los recursos humanos de todas las áreas de la empresa tienen como objetivo ofrecer soluciones orientadas a los stakeholders.
	STAK_7	Mi empresa establece y fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.
Alineación organizacional	ALIN_1	Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.
	ALIN_2	Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.
	ALIN_3	Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.
	ALIN_4	En mi empresa la cooperación horizontal y vertical es muy importante porque todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.
	ALIN_5	En mi empresa empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa que les guían en el desempeño de sus tareas y funciones específicas.
	ALIN_6	En mi empresa incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración (a nivel intra- e inter-funcional) es muy importante para la puesta en marcha de mecanismos de coordinación transversal que aumenten el valor de las soluciones ofrecidas a los stakeholders.
	ALIN_7	Mi empresa se ocupa de formar a todos los recursos humanos para que desarrollen habilidades de cooperación y coordinación.

7.1.2. Evaluación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala CIC propuesta

En este sub-epígrafe se examinan las propiedades psicométricas de la escala CIC utilizando los datos obtenidos del trabajo de campo realizado. Esto permitirá contrastar las hipótesis propuestas en el capítulo 5 acerca de las dimensiones que componen la CIC:

H1a: La consistencia táctica es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1b: La interactividad es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1c: El enfoque estratégico orientado a los stakeholders es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

H1d: La alineación organizacional es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).

A continuación, se examinará la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de la escala propuesta.

7.1.2.1. Evaluación de la dimensionalidad de la escala

La cuestión de la dimensionalidad de una escala está relacionada con el uso de medidas multi-ítem. La importancia de distinguir entre un constructo unidimensional y un constructo multidimensional reside en que la unidimensionalidad se considera la asunción más crítica y básica de la teoría de la medición (Hattie, 1985) y un prerrequisito para la validez y la fiabilidad de una escala.

La unidimensionalidad supone que bajo el conjunto de indicadores que componen la escala subyace un único concepto (Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Por tanto, en este apartado se procederá a examinar la multidimensionalidad de la escala CIC, siguiendo el planteamiento teórico presentado anteriormente según el cual la CIC es un constructo compuesto por cuatro dimensiones subyacentes: la consistencia táctica, la interactividad, el enfoque estratégico orientado a los stakeholders y la alineación organizacional.

Siguiendo las indicaciones recogidas en el capítulo 6, el coeficiente Alpha de Cronbach, el AFE y el AFC representan los métodos más ampliamente utilizados en la literatura. En nuestro caso, la evaluación se llevará a cabo siguiendo el procedimiento sugerido por Gerbing y Anderson (1988, p.189): en primer lugar se realiza un AFE y, posteriormente, un AFC. Cabe destacar que estos autores consideran el AFE una técnica especialmente útil como análisis preliminar en el desarrollo de una escala, sin embargo sólo el AFC puede testar de forma explícita la unidimensionalidad de una escala. Este argumento va en la dirección ya indicada por Churchill (1979, p.69):

“A pesar de que el AFE puede ser satisfactorio en las primeras etapas [de desarrollo de una escala] el uso del AFC resulta más adecuado para las etapas posteriores” .

En la tabla 7.4. se muestran los resultados del AFE llevado a cabo.

Tabla 7.4. Resultados del AFE de la escala CIC (trabajo de campo)

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
STAK_1	0,17	0,64	0,24	0,45
STAK_2	0,17	0,69	0,23	0,33
STAK_3	0,28	0,76	0,27	0,31
STAK_4	0,34	0,66	0,14	0,31
STAK_5	0,25	0,80	0,32	0,08
STAK_6	0,27	0,81	0,24	0,12
STAK_7	0,29	0,77	0,22	0,18
CONS_1	0,24	0,39	0,39	0,64
CONS_2	0,23	0,27	0,17	0,80
CONS_3	0,38	0,31	0,28	0,71
CONS_4	0,40	0,30	0,33	0,68
ALIN_1	0,28	0,22	0,79	0,16
ALIN_2	0,27	0,31	0,80	0,22
ALIN_3	-0,02	0,21	0,63	0,27
ALIN_4	0,35	0,23	0,73	0,18
ALIN_5	0,40	0,22	0,66	0,35
ALIN_6	0,47	0,24	0,72	0,09
ALIN_7	0,46	0,24	0,68	0,16
INTE_1	0,62	0,26	0,29	0,37
INTE_2	0,72	0,21	0,22	0,26
INTE_3	0,72	0,19	0,35	0,33
INTE_4	0,80	0,26	0,25	0,12
INTE_5	0,79	0,32	0,26	0,07
INTE_6	0,78	0,36	0,25	0,18
INTE_7	0,70	0,21	0,20	0,42
Expl.Var	5,55	5,10	4,90	3,4

Método de extracción: Componentes Principales. Método de rotación: Varimax Normalizada

A partir de los resultados del AFE es posible identificar la existencia de cuatro factores o componentes del constructo CIC, dado que todos los ítems se agrupan de forma natural en la dimensión correspondiente de acuerdo a la fase de desarrollo teórico de la escala (revisión de la literatura y estudio Delphi).

Las cargas factoriales de los ítems CONS_2 ($\beta_{\text{cons}_2} = 0,80$) y CONS_3 ($\beta_{\text{cons}_3} = 0,71$) sobre el factor 4 resultaron superiores a 0,70, mientras que CONS_1 ($\beta_{\text{cons}_1} = 0,64$), CONS_4 ($\beta_{\text{cons}_4} = 0,68$) presentaron una carga factorial ligeramente inferior, aunque parecen agruparse con el resto de ítems de la dimensión 'consistencia táctica'.

En cuanto a la dimensión 'alineación organizacional', las cargas factoriales de los ítems ALIN_1 ($\beta_{\text{alin}_1} = 0,79$), ALIN_2 ($\beta_{\text{alin}_2} = 0,80$), ALIN_4 ($\beta_{\text{alin}_4} = 0,73$), ALIN_6 ($\beta_{\text{alin}_6} = 0,72$), sobre el factor 3 fueron superiores a 0,70, mientras que ALIN_3 ($\beta_{\text{alin}_3} = 0,63$), ALIN_5 ($\beta_{\text{alin}_5} = 0,66$) y ALIN_7 ($\beta_{\text{alin}_7} = 0,68$) presentaron unas cargas factoriales algo inferiores, aunque se agrupaban en la dimensión adecuada.

Por otro lado, las cargas factoriales de los ítems STAK_3 ($\beta_{\text{stak}_3} = 0,76$), STAK_5 ($\beta_{\text{stak}_5} = 0,80$), STAK_6 ($\beta_{\text{stak}_6} = 0,81$) y STAK_7 ($\beta_{\text{stak}_7} = 0,77$) sobre el factor 2 fueron superiores a 0,70. Sin embargo, STAK_1 ($\beta_{\text{stak}_1} = 0,64$), STAK_2 ($\beta_{\text{stak}_2} = 0,69$) y STAK_4 ($\beta_{\text{stak}_4} = 0,66$) presentaron unas cargas factoriales ligeramente inferiores, aunque de nuevo se agrupaban con los ítems de la dimensión 'enfoque estratégico en los stakeholders'.

Finalmente, las cargas factoriales de los ítems INTE_2 ($\beta_{\text{inte}_2} = 0,72$), INTE_3 ($\beta_{\text{inte}_3} = 0,72$), INTE_4 ($\beta_{\text{inte}_4} = 0,80$), INTE_5 ($\beta_{\text{inte}_5} = 0,79$) e INTE_6 ($\beta_{\text{inte}_6} = 0,78$), INTE_7 ($\beta = 0,70$) sobre el factor 1 fueron superiores a 0,70, mientras que el valor de la carga factorial de INTE_1 ($\beta_{\text{inte}_1} = 0,62$) sobre el factor 1 resultó ligeramente inferior, aunque se agrupaba con el resto de ítems de la dimensión 'interactividad'.

Como puede observarse (tabla 7.5), las fiabilidades simples (Alpha de Cronbach) de las cuatro dimensiones identificadas superaron el umbral de 0,80 recomendado para las escalas depuradas (en ningún caso presentan un valor inferior a 0,92).

El coeficiente del Alpha de Cronbach ha sido ampliamente utilizado para calcular la unidimensionalidad de los instrumentos de medida, si bien se considera "insuficiente" (Cortina, 1993) para este fin. Asimismo, mientras el uso del AFE ha levantado cierta controversia, la aplicación del AFC ha tenido una aceptación generalizada como prueba para asegurar la unidimensionalidad de los constructos.

Por tanto, siguiendo las indicaciones de Gerbing y Anderson (1988), una vez llevado a cabo el AFE, se realizó un AFC con el paquete estadístico LISREL 8.8., cuyos resultados se recogen en las tablas 7.8 y 7.9.

Tabla 7.5. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala CIC por dimensión (trabajo de campo)

Dimensión	Ítem	Correlación inter-ítem media	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Consistencia táctica	CONS_1	0,76	0,80	0,92	0,91
	CONS_2		0,78		0,92
	CONS_3		0,86		0,89
	CONS_4		0,86		0,89
Interactividad	INTE_1	0,70	0,76	0,94	0,94
	INTE_2		0,76		0,94
	INTE_3		0,83		0,93
	INTE_4		0,82		0,93
	INTE_5		0,82		0,93
	INTE_6		0,87		0,93
	INTE_7		0,79		0,93
Enfoque estratégico orientado a los stakeholders	STAK_1	0,68	0,75	0,94	0,93
	STAK_2		0,75		0,93
	STAK_3		0,87		0,92
	STAK_4		0,74		0,93
	STAK_5		0,82		0,92
	STAK_6		0,82		0,92
	STAK_7		0,80		0,93
Alineación organizacional	ALIN_1	0,67	0,80	0,93	0,92
	ALIN_2		0,88		0,91
	ALIN_3		0,53		0,94
	ALIN_4		0,81		0,92
	ALIN_5		0,81		0,92
	ALIN_6		0,83		0,91
	ALIN_7		0,81		0,92

El primer paso fue evaluar la distribución de los datos, chequeando si los datos seguían una distribución multinormal (Hair et al., 2010; Del Barrio y Luque, 2012). La demostración de la normalidad multivariante implica la existencia de normalidad univariante (Hair et al., 2010). El coeficiente RMK (“Relative Multivariate Kurtosis”, tabla 7.6.) resultó igual a 1.282, mientras que en una distribución multinormal no supera el valor 1. Por tanto, de acuerdo con este indicador, se concluye que los datos presentaban una leve desviación de la multinormalidad.

Tabla 7.6. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

RMK= 1.282

Por otro lado, Lisrel calcula un test multivariante de asimetría y curtosis que resultó significativo ($p < 0,01$), lo cual significa que existen diferencias significativas entre la distribución de los datos y la distribución multinormal (tabla 7.7.).

Tabla 7.7. Resultados del test de normalidad multivariante de los indicadores de la escala CIC

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
18,144	0,000	8,907	0,000	408,530	0,000

Dados los resultados anteriores, se optó por utilizar en el AFC el método de estimación de máxima verosimilitud robusto (RML, “Robust Maximum Likelihood”) propuesto por Satorra y Bentler (1988), que permite obtener unas estimaciones adecuadas de los errores estándar en situación de no normalidad y ajustar el valor de la chi-cuadrado. Diversos estudios han hallado que este método corregido es una buena alternativa cuando se dispone de datos no normales y tamaños muestrales moderados o pequeños, como es nuestro caso (Chou, Bentler y Satorra, 1991; Hu, Bentler y Kano, 1992; Curran, West y Finch, 1996).

Una vez seleccionado el método de estimación, se llevó a cabo el AFC empleando una estrategia de ‘modelos competitivos’, que consiste en plantear modelos alternativos y comparar el ajuste de los mismos al objeto de elegir el modelo que presente el mejor ajuste.

Concretamente, al fin de estimar la dimensionalidad de la escala propuesta, planteamos dos modelos competitivos, a partir de los 25 ítems propuestos para la medición de la CIC:

- Modelo 1 (M1): AFC de primer orden. En este modelo la CIC constituye un constructo unidimensional y los 25 indicadores se agrupan en un factor único (la CIC), sin considerar la existencia de dimensiones subyacentes. No obstante, esta propuesta no encuentra respaldo en la teoría, además de que el AFE previo

identificó cuatro factores (dimensiones). Los resultados del AFC para el modelo M₁ se recogen en la tabla 7.8 y en la figura 7.1.

- Modelo 2 (M₂): AFC de segundo orden. Este es el modelo que refleja el planteamiento teórico planteado en esta tesis doctoral y respaldado por la teoría y por los resultados del AFE. En este modelo, los 25 ítems se agrupan en cuatro factores (constructos de primer orden) que a su vez convergen a un único factor de segundo orden que mide la CIC. Los resultados del AFC para el modelo M₂ se recogen en la tabla 7.9 y en la figura 7.2.

RESULTADOS

Tabla 7.8. Resultados del AFC de la escala CIC. Modelo M1 (25 ítems y un factor)

Modelo de medida (de primer orden)					
Ítems	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
STAK_1	*	0,71	*	0,50	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 1301,77 (g.l.=275) p-value= 0,00 Chi-cuadrado normada = 4,73 RMSR=0,19 RMSEA=0,144 ECVI= 3,24 NFI= 0,93 NNFI o TLI = 0,93 PNFI=0,85 IFI=0,94 CFI=0,94 RFI= 0,92
STAK_2	1,03	0,68	12,6	0,46	
STAK_3	1,14	0,79	14,8	0,62	
STAK_4	1,06	0,79	13	0,50	
STAK_5	1,09	0,71	11,59	0,53	
STAK_6	1,04	0,73	11,62	0,52	
STAK_7	1,02	0,72	11,35	0,52	
CONS_1	1,03	0,72	9,54	0,62	
CONS_2	0,8	0,78	7,78	0,45	
CONS_3	1,05	0,67	9,22	0,63	
CONS_4	1,02	0,80	9,44	0,67	
ALIN_1	1,00	0,82	9,22	0,52	
ALIN_2	1,04	0,72	10,34	0,62	
ALIN_3	0,76	0,79	7,28	0,25	
ALIN_4	1,05	0,50	9,02	0,57	
ALIN_5	1,13	0,75	9,48	0,66	
ALIN_6	1,13	0,81	9,35	0,62	
ALIN_7	1,13	0,79	9,36	0,62	
INTE_1	1,13	0,79	10,08	0,60	
INTE_2	1,06	0,77	8,96	0,51	
INTE_3	1,06	0,72	8,33	0,65	
INTE_4	0,91	0,81	8,45	0,57	
INTE_5	1,06	0,75	8,96	0,58	
INTE_6	1,06	0,76	9,56	0,67	
INTE_7	1,08	0,82	9,15	0,59	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente
 Valores del estadístico t-student: 1,64 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,58 (p<0,01)

Figura 7.1. Resultados del AFC del modelo M1 (solución estandarizada)

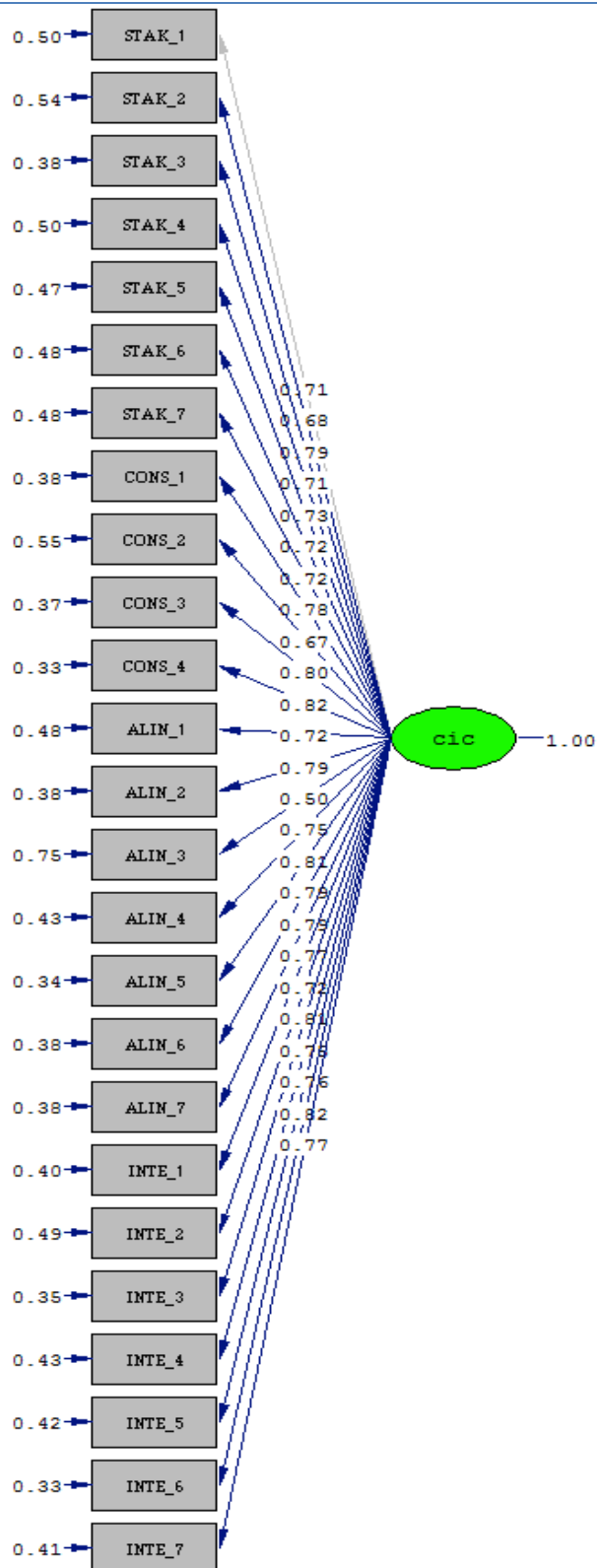


Tabla 7.9. Resultados del AFC de segundo orden de la escala CIC. Modelo M2 (Parte 1 de 2)

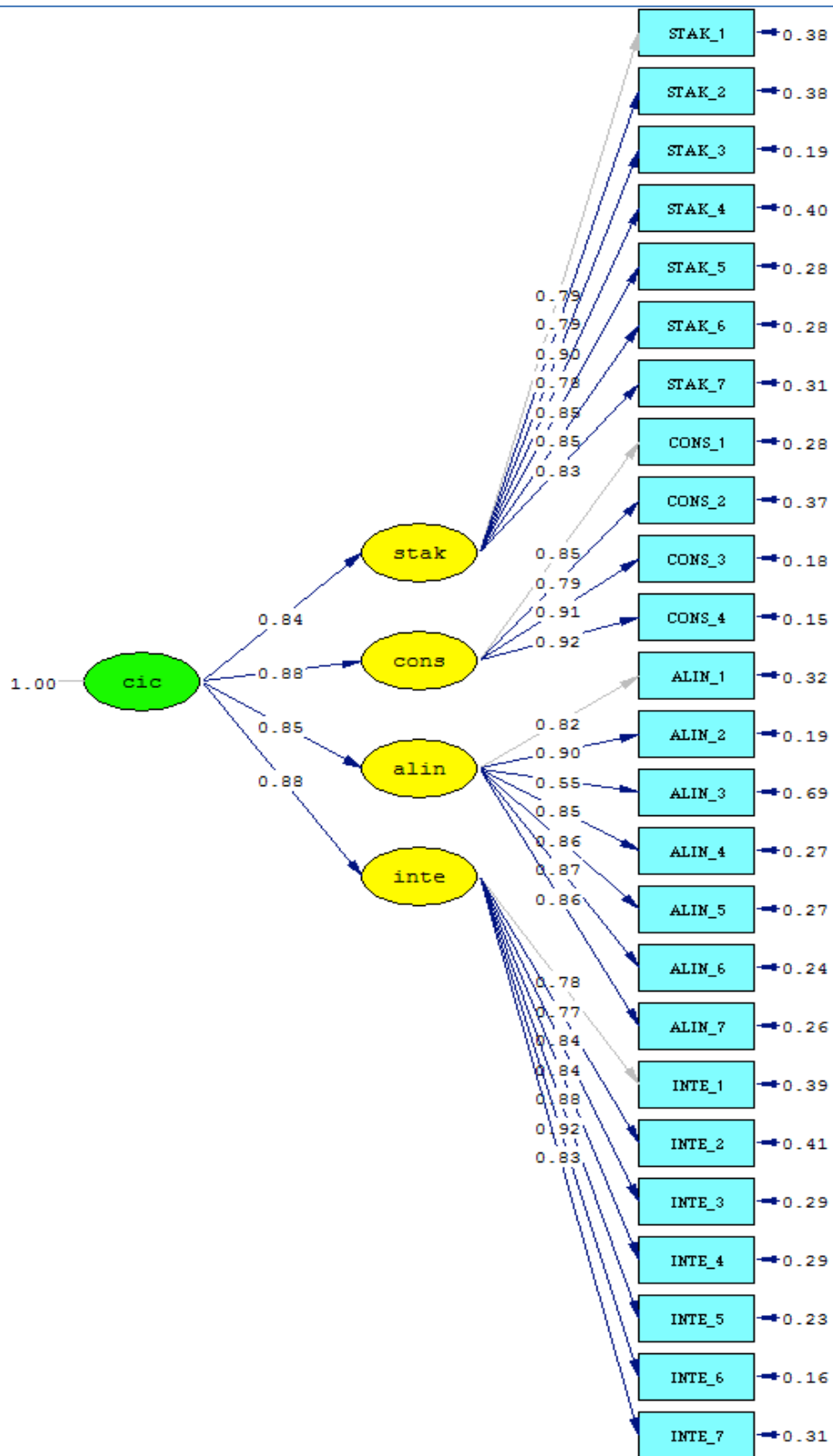
Modelo de medida primer orden						
Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
STAK_1	Enfoque estratégico orientado a los stakeholders (stak)	*	0,79	*	0,62	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 470,81 (g.l.=271) p-value= 0,00
STAK_2		1,08	0,79	14,46	0,62	
STAK_3		1,17	0,90	16,74	0,81	
STAK_4		1,04	0,78	13,17	0,60	
STAK_5		1,14	0,85	13,66	0,72	
STAK_6		1,11	0,85	13,57	0,72	
STAK_7		1,05	0,83	13,20	0,69	
CONS_1	Consistencia táctica (cons)	*	0,85	*	0,72	Chi-cuadrado normada= 1,74
CONS_2		0,85	0,79	10,94	0,63	
CONS_3		1,07	0,91	14,61	0,82	
CONS_4		1,03	0,92	15,86	0,85	
ALIN_1	Alineación organizacional (alin)	*	0,82	*	0,68	RMSR=0,11 RMSEA=0,06 ECVI= 3,24
ALIN_2		1,04	0,90	21,18	0,81	
ALIN_3		0,73	0,55	9,60	0,31	
ALIN_4		1,03	0,85	13,14	0,73	
ALIN_5		1,04	0,86	11,96	0,73	
ALIN_6		1,09	0,87	14,40	0,76	
ALIN_7		1,07	0,86	14,98	0,74	
INTE_1	Interactividad (inte)	*	0,78	*	0,61	NFI=0,97 NNFI=0,99 PNFI=0,88 IFI=0,99 CFI=0,99 RFI=0,97
INTE_2		1,01	0,77	14,86	0,59	
INTE_3		0,98	0,84	16,59	0,71	
INTE_4		0,90	0,84	15,11	0,71	
INTE_5		1,07	0,88	15,17	0,77	
INTE_6		1,06	0,92	16,70	0,84	
INTE_7		1,03	0,83	16,54	0,69	

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 7.9. Resultados del AFC de segundo orden de la escala CIC. Modelo M2 (Parte 2 de 2)

<i>Modelo de medida segundo orden</i>					
Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R²
	cic-->stak	1,01	0,84	9,86	0,71
	cic-->cons	1,06	0,88	9,93	0,77
	cic-->alin	1,06	0,85	12,14	0,73
	cic-->inte	1,09	0,88	10,73	0,77
<p><i>*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente</i> Valores del estadístico t-student: 1,64 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,58 (p<0,01)</p>					

Figura 7.2. Resultado del AFC de segundo orden del modelo M2 (solución estandarizada)



La evaluación de las medidas del ajuste global en ambos modelos pone de manifiesto la superioridad del modelo de segundo orden sobre el modelo que incluye una sola dimensión. El modelo M₁ tiene un ajuste de Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 1301,77 (g.l.=275) p-value= 0,00 y Chi-cuadrado normada = 4,73. En cambio, el modelo M₂ presenta un ajuste de Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 470,81 (g.l.=271) p-value= 0,00; Chi-cuadrado normada= 1,74. Además, en el caso de M₁ el RMSEA presenta un valor de 0,14, valor que se sitúa muy por encima del límite máximo recomendado de 0,08. En el modelo M₂, en cambio, el RMSEA tiene un valor de 0,06 que se considera aceptable. Las medidas de ajuste incremental IFI y el CFI (para los que se recomiendan valores próximos a 1) presentan un valor de 0,94 en el M₁ y un valor de 0,99 en el M₂. Asimismo, el NFI (para los que se recomiendan valores próximos a 1) y el NNFI/TLI tienen un valor de 0,93 en el M₁ y de 0,97 y 0,99, respectivamente, en el M₂. Finalmente el RFI, con un valor de 0,92 en el M₁ y un valor de 0,97 en el M₂, se sitúa en ambos casos por encima del valor 0,90 de referencia.

Siguiendo estos resultados, se concluye que **el ajuste del modelo M₂ es aceptable y substancialmente mejor que el del M₁** y, además, cuenta con el respaldo de la teoría. Por consiguiente, la dimensionalidad de la escala queda estimada y podemos concluir que la CIC es un constructo multidimensional compuesto por cuatro dimensiones, tal y como se ha planteado previamente.

7.1.2.2. Evaluación de la fiabilidad

La fiabilidad puede definirse como el grado en que las medidas están libres de error y, como consecuencia, ofrecen resultados consistentes (Peter, 1979).

El coeficiente Alpha de Cronbach es el método más aceptado para estimar la fiabilidad de una escala desde la perspectiva de la consistencia interna (Méndez-Pérez, 2011). El análisis del Alpha de Cronbach ha sido realizado en el subepígrafe anterior, al fin de estimar la dimensionalidad, y los resultados sugieren que las cuatro dimensiones presentan unos valores de Alpha de Cronbach que superan el umbral de 0,80 recomendado para las escalas depuradas (véase tabla 7.5).

No obstante, al objeto de determinar la existencia de una adecuada evaluación de la fiabilidad de la escala, se llevó a cabo el cálculo de la varianza extraída (AVE, las iniciales de su nombre en inglés 'Average Variance Extracted') y de la fiabilidad compuesta (FC) resultantes del AFC. Los resultados se presentan en la tabla 7.10. Los valores obtenidos son elevados y se consideran adecuados y aceptables, dado que los valores de la FC y de la AVE superan en todos los casos el valor de referencia de 0,70, en el caso de la FC, y de 0,50, en el caso de la AVE.

Tabla 7.10. *Fiabilidad compuesta y varianza extraída de la escala CIC*

Constructo	Dimensión	Varianza Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
		0,74	0,92
Comunicación Integrada Corporativa (CIC)	Enfoque estratégico orientado a los stakeholders (stak)	0,68	0,94
	Consistencia táctica (cons)	0,76	0,92
	Alineación organizacional (alin)	0,68	0,94
	Interactividad (inte)	0,70	0,94

Una vez llevadas a cabo las distintas pruebas estadísticas orientadas a probar el grado de fiabilidad alcanzado por la escala CIC en desarrollo, el conjunto de resultados obtenidos permiten concluir que la escala propuesta y sus dimensiones presentan una adecuada fiabilidad.

7.1.2.3. Evaluación de la validez

La fiabilidad y la dimensionalidad son condiciones necesarias para la validez de una escala, sin embargo no son suficientes para verificarla. Por tanto, en este sub-epígrafe se lleva a cabo la estimación de la validez que se considera la propiedad que “otorga un estatus científico” a un instrumento de medida. A continuación, se lleva a cabo el análisis de las tres facetas de la validez: la validez de contenido, la validez de constructo (que incluye la validez convergente, discriminante y nomológica) y la validez de criterio.

▪ Validez de contenido

Nunnally (1978) define la validez de contenido como una ‘llamada a la razón’ que, antes de la elaboración de la escala, hace hincapié en el papel crucial de la teoría en el desarrollo de una escala. Por tanto, ésta se centra en la rigurosidad teórica y se fundamenta en la evidencia a priori de que los ítems son una buena representación del constructo (Méndez-Pérez, 2011).

Al fin de asegurar la consecución de este tipo de validez, se ha llevado a cabo una extensa revisión de la literatura y un estudio Delphi. La rigurosidad y exhaustividad que han caracterizado estas etapas previas (abordadas y descritas en detalle en la primera parte de esta tesis doctoral) permiten considerar que existe una adecuada validez de contenido de la escala CIC propuesta.

▪ **Validez convergente**

La validez convergente es un elemento de la validez de constructo y se define como el grado en que los indicadores de un constructo convergen o comparten una proporción elevada de varianza. Hair et al. (2010, p. 679-680) plantean la posibilidad de estimarla a través de:

- 1) las cargas factoriales estandarizadas, puesto que cargas elevadas en un determinado factor indican que éstas convergen en un punto común, el constructo latente;
- 2) la varianza media extraída, que indica la existencia de validez convergente para valores por encima de 0,5;
- 3) la fiabilidad compuesta puede ser interpretada como un indicador de validez convergente, además de cómo indicador de la fiabilidad.

Siguiendo estas consideraciones, se examinan los resultados del AFC llevado a cabo anteriormente (véase tabla 7.9.) y puede confirmarse que todos los indicadores presentan correlaciones positivas y significativas entre ellas (tomando como referencia un nivel de significación de 0,05, el *t-value* debe superar 1,96). Esto garantiza que los ítems están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente. Además, todos los ítems presentan **cargas estandarizadas** con valores significativos y superiores al valor de referencia más exigente de 0,70, excepto en el caso del ítem ALIN_3 que aporta un valor de 0,55, superior al valor de referencia menos exigente de 0,50. Finalmente, el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, es decir la proporción de varianza explicada (R^2), indica que todos los ítems presentan valores superiores al valor recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010), excepto el indicador ALIN_3 ($R^2=0,31$), que, por consiguiente, representa un posible candidato a la eliminación.

Antes de tomar la decisión de eliminar este ítem, se llevó a cabo un **test de diferencias de chi-cuadrado** para evaluar si el modelo que incluye ALIN_3 resultaba significativamente diferente del modelo en el que se planteaba su eliminación. Es preciso destacar que cuando los datos no siguen una distribución multinormal, como era nuestro caso, es recomendable utilizar el procedimiento corregido de comparación de chi-cuadradas ajustadas propuesto por Satorra y Bentler (2001) (véase tabla 7.11).

Tabla 7.11. Test corregido de diferencias de chi-cuadrado (S-B) entre el modelo con y sin el indicador ALIN_3

Δ chi-cuadrado (S-B) (g.l.)	p-value
33,20 (23)	0,14

Puesto que el test resultó no significativo ($p=0,14$), se optó por no eliminar ALIN_3, dado que su eliminación no conllevaría una mejora relevante en la bondad del ajuste del modelo y, de lo contrario, se podría incurrir en el riesgo de perjudicar la validez de contenido de la escala resultante de las fases previas.

Por consiguiente, los resultados obtenidos a través del AFC de segundo orden y el examen de la AVE y la FC (véase tabla 7.10) permiten confirmar la presencia de la **validez convergente de la escala CIC**.

▪ **Validez discriminante**

La validez discriminante es otro aspecto clave de la validez de constructo que es preciso estimar al fin de validar una escala y hace referencia al grado en que un constructo es substancialmente distinto de los demás (Hair et al., 2010). Un concepto debe poderse considerar distinto de otros para que esté justificada su existencia (Lehmann et al., 1998). De la existencia de validez determinante deriva que cada ítem debe representar sólo un constructo.

Entre los métodos más utilizados para su estimación se encuentran los siguientes:

- 4) un examen de la bondad de ajuste en la realización de modelos de ecuaciones estructurales: si un ítem debe representar exclusivamente un constructo latente, la existencia de cargas cruzadas reflejará un problema de validez discriminante que a su vez resultará en la ausencia de un buen ajuste del modelo (Hair et al., 2010);
- 5) la construcción de intervalos de confianza sumando y restando el error estándar multiplicado por dos a las correlaciones entre los factores (Anderson y Gerbing, 1988): si el intervalo de confianza no contiene la unidad, se puede obtener una evidencia (aunque muy ligera) de validez discriminante;
- 6) a través de una comparación de la varianza extraída media con las correlaciones entre los constructos al cuadrado. Éste representa el método más riguroso (Farrell, 2010) y para poder establecer la validez discriminante es preciso que la varianza extraída supere las correlaciones al cuadrado.

Siguiendo estas consideraciones, es posible considerar preliminarmente que la bondad de ajuste del modelo facilita una primera evidencia de validez discriminante. No obstante, al objeto de poder evaluar la **validez discriminante** de una manera más rigurosa se optó por utilizar el método propuesto por Fornell y Larcker (1981), quienes sugieren comparar la varianza extraída (AVE) con las correlaciones entre los constructos al cuadrado, aunque al objeto de simplificar se prefiere calcular la raíz cuadrada de la varianza media extraída y compararla con las correlaciones entre los constructos. El requisito para la demostración de la existencia de validez discriminante consiste en que el valor de la raíz cuadrada de la varianza media extraída supere el coeficiente de correlación entre los constructos. Los resultados obtenidos (tabla 7.12) indicaron que en todas las dimensiones el valor de la raíz cuadrada de la varianza extraída (en la diagonal en negrita) superaba los valores de las correlaciones entre los constructos, cumpliendo por tanto el requisito para que pueda confirmarse la existencia de una adecuada validez discriminante de la escala.

Además, las correlaciones existentes entre los constructos latentes resultaron elevadas (pues miden el mismo constructo de segundo orden) aunque no

superaban en ningún caso el valor 0,8, sugerido por Bagozzi (1994), como umbral para que dos conceptos puedan ser considerados como diferentes.

Tabla 7.12. Raíz cuadrada de la varianza extraída y correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981)

	stak	cons	alin	inte
stak	0.83			
cons	0.74	0.87		
alin	0.72	0.75	0.82	
inte	0.74	0.77	0.75	0.84

En la diagonal principal en negrita se indica el valor de la raíz cuadrada de la media de la varianza extraída de cada dimensión; fuera de la diagonal quedan las correlaciones entre dimensiones

▪ Validez nomológica

La validez nomológica representa el tercer elemento de la validez de constructo y se define como el grado en que una escala se adecúa a una red nomológica, es decir el sistema de leyes interrelacionadas que constituyen una teoría. Un método para determinar la validez nomológica de la escala consiste en estimar las relaciones entre constructos establecidas previamente en la literatura: si la relación entre los constructos es significativa y va en la dirección sugerida por la literatura, entonces la validez nomológica quedaría demostrada.

En este caso, con el fin de evaluar la existencia de una adecuada validez nomológica de la escala CIC propuesta, se opta por analizar la relación establecida entre la adopción de la CIC y la consecución de los resultados empresariales, dado que ésta representa una de las relaciones que cuentan con mayor respaldo teórico en este ámbito.

En concreto, se considera que el modelo propuesto y estimado por Reid (2005) representa un marco ideal para la determinación de la validez nomológica de la escala CIC propuesta, dado que su modelo se plantea siguiendo la conceptualización de la CIM en sentido ‘amplio’, es decir abarcando el nivel corporativo y no exclusivamente el de marketing (a pesar del uso del término CIM).

Tal y como se ha detallado en el planteamiento de la investigación (véase capítulo 5), una parte crucial del objetivo de esta tesis doctoral es el desarrollo de un modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC. Puesto que el modelo teórico propuesto incluye la relación entre la CIC y los resultados empresariales, su estimación (en el sub-epígrafe 7.3. de este capítulo) permitirá evaluar también la validez nomológica de la escala CIC, poniendo de manifiesto que la escala propuesta tiene una adecuada validez nomológica a la luz de los resultados obtenidos a través de la estimación del modelo.

▪ **Validez de criterio**

Con el análisis de la validez de criterio se comprueba el grado en que el concepto es capaz de pronosticar otras variables. Dependiendo del momento en el que se obtengan los datos para la valoración de la variable ‘criterio’, la validez de criterio puede ser predictiva o concurrente. La primera mide la capacidad para anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros, a partir de lo ocurrido en un momento anterior, de ahí que pasa su evaluación es necesario comprobar la relación entre variables en distintos momentos. La segunda es una variante que evalúa la relación entre la variable causa y la variable criterio medidas en el mismo momento de tiempo y se determina cuando el criterio objetivo y la medida que pronostica se manifiestan al mismo tiempo o cuando hay correlación entre dos medidas distintas del mismo concepto que se administran en el mismo momento.

Puesto que en este estudio todas las variables se han cuantificado a la vez, la validez de criterio sólo puede estimarse a partir del análisis de la validez concurrente.

Sin embargo, como sugiere Méndez Pérez (2011), este tipo de validez no es claramente aplicable al proceso de desarrollo de una escala, puesto que para su estimación se necesita la presencia de un criterio previo a la elaboración de la escala y en este caso no puede aplicarse. Además, la validez de criterio queda al margen de la validez de constructo, que es la propiedad psicométrica fundamental en el desarrollo de escalas (Cronbach y Meehl, 1955).

7.1.3. Propuesta final de escala CIC y de sus dimensiones subyacentes

Tras llevar a cabo todos los análisis anteriores se puede concluir que la escala desarrollada para medir la CIC resulta válida y fiable y presenta un carácter multidimensional, al estar compuesta por 4 dimensiones diferentes, tal y como se había planteado a nivel teórico y reflejado en las hipótesis formuladas.

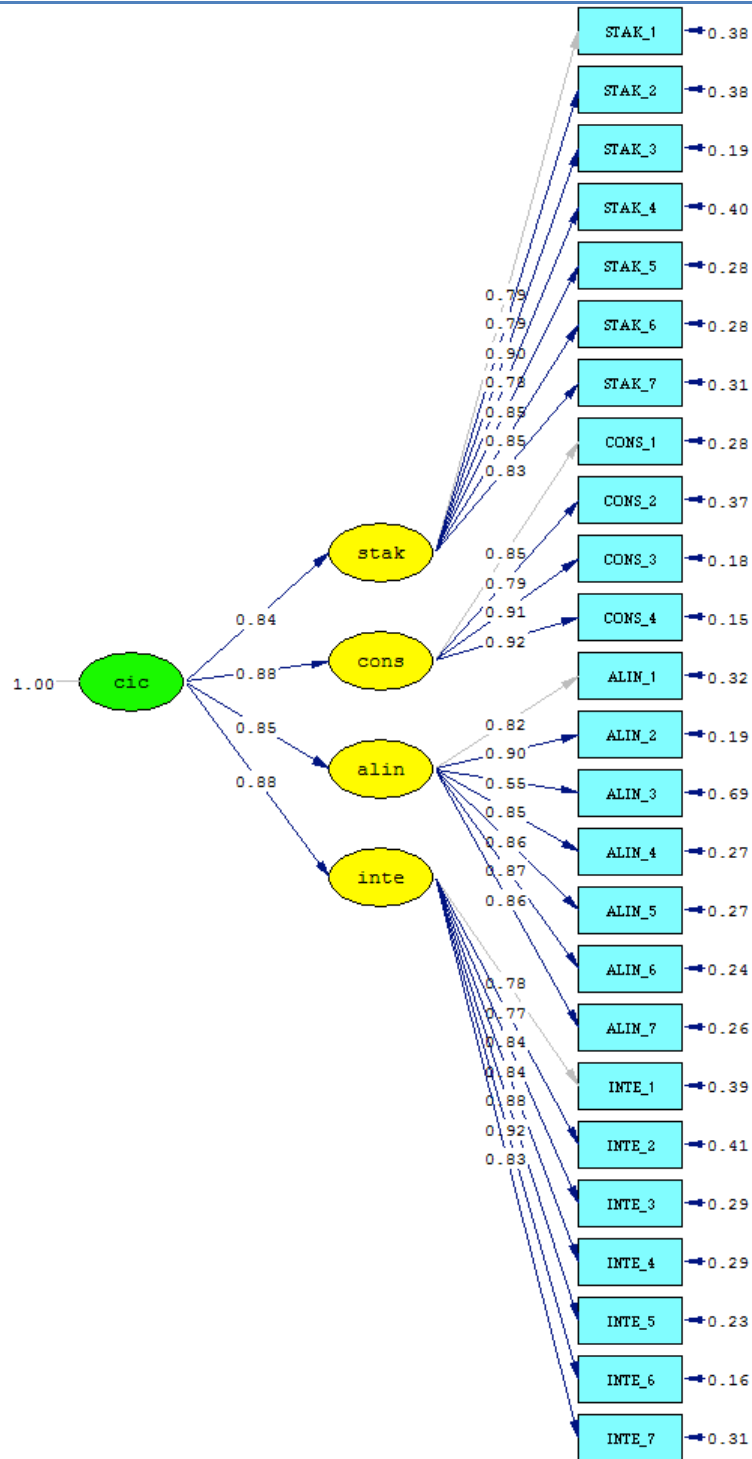
Así pues, a la luz de los resultados alcanzados (figura 7.3), se pueden identificar las dimensiones de consistencia táctica, interactividad, enfoque estratégico orientado a los stakeholders y alineación organizacional como factores que componen el constructo de segundo orden ‘Comunicación Integrada Corporativa’. **Por tanto, es posible concluir que las hipótesis H1a, H1b, H1c y H1d (tabla 7.13) obtienen indirectamente apoyo empírico, previo a la estimación del modelo teórico.**

Finalmente, podemos afirmar que el *iter* metodológico desarrollado en la primera parte de este capítulo culmina con la obtención de una escala CIC válida y fiable y, por tanto, con la consecución de uno de los objetivos principales de la presente tesis doctoral.

Tabla 7.13. Resumen del contraste de las hipótesis relativas a las dimensiones de la CIC

<i>H1a: La consistencia táctica es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).</i>	Confirmada
<i>H1b: La interactividad es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).</i>	Confirmada
<i>H1c: El enfoque estratégico orientado a los stakeholders es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).</i>	Confirmada
<i>H1d: La alineación organizacional es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).</i>	Confirmada

Figura 7.3. Resultados de la estimación del modelo de investigación relativo a la validación de la escala CIC



Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 470,81 (g.l.=271) p-value= 0,00; Chi-cuadrado normada= 1,74 RMSEA=0,064; NFI= 0,97
 NNFI o TLI = 0,99; PNFI=0,88; IFI=0,99; CFI=0,99; RFI= 0,97

7.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de los constructos antecedentes y consecuentes de la CIC.

Tras llevar a cabo la validación de la escala de medida de la CIC, en este apartado se procede con la evaluación de las propiedades psicométricas del resto de escalas seleccionadas para la medida de los constructos incluidos en la investigación que se lleva a cabo en la tesis doctoral, previo a la estimación del modelo teórico propuesto.

A través de la revisión de la literatura, se identificaron en el capítulo 6 una serie de escalas para medir los constructos teóricos ‘cultura organizacional’ y ‘estructura organizacional’ (como antecedentes internos de la CIC); ‘turbulencia tecnológica’ e ‘intensidad competitiva’ (como antecedentes externos); y ‘resultados empresariales’ (como consecuentes).

El análisis de las propiedades psicométricas de estas escalas puede abordarse de manera individual, una a una, o de forma conjunta a partir de la estimación del modelo teórico propuesto (Castañeda, 2005; Polo-Peña, 2010). La segunda opción resulta ser la más operativa, pues permite evitar que el proceso de validación de las escalas resulte excesivamente extenso y redundante.

No obstante, debido a la limitación del número de casos disponibles (180) y a la complejidad del modelo propuesto, resultó imposible optar por esta segunda vía dado que la ratio N:q (Jackson, 2003) resultaba muy por debajo del valor crítico 10:1 (Del Barrio y Luque, 2012). Esto nos llevó a realizar una valoración de las escalas ‘por partes’ según el modelo propuesto.

En concreto, para la validación de las escalas de los antecedentes de la CIC se aborda, en primer lugar, la validación conjunta de los antecedentes internos (la cultura y la estructura organizacional) en el sub-epígrafe 7.2.1. y, en segundo lugar, la validación conjunta de los antecedentes externos (la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva) en el sub-epígrafe 7.2.2. Finalmente, en el sub-epígrafe 7.2.3., la validación de la escala de resultados empresariales se lleva a cabo de forma individual.

7.2.1. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de la cultura y la estructura organizacional

En el capítulo 6 se ha descrito el proceso de selección de las escalas de medida de la cultura organizacional (adhocrática, jerárquica, de mercado o competitiva y de clan o consensual) y de la estructura organizacional (según la dimensión ‘centralización’), a partir de la revisión de la literatura. Estas escalas se recogen en las tablas 7.14, 7.15, 7.16, 7.17 y 7.18, indicando el contenido integral de los ítems y la etiqueta asociada a cada uno de los indicadores para el análisis de datos.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de validación de una escala precisa el análisis de sus propiedades psicométricas. En este caso, al tratarse de escalas unidimensionales previamente validadas y utilizadas en la literatura, nos limitaremos a evaluar la fiabilidad y la validez, propiedades fuertemente interrelacionadas y cuya presencia es necesaria en una escala.

Tabla 7.14. Escala de medida de la estructura organizacional (según la dimensión ‘centralización’)

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		<i>Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):</i>
Centralización (cent)	CENT_1	Todas las decisiones que se toman deben contar con la autorización de la empresa.
	CENT_2	Incluso las cuestiones más sencillas deben ser consultadas con un superior antes de una decisión definitiva.
	CENT_3	Las actividades desempeñadas en esta empresa son sujetas a una gran cantidad de normas y procedimientos que indican cómo los varios aspectos del trabajo deben desempeñarse.
	CENT_4	No es posible desempeñar prácticamente ninguna tarea sin tener que consultar con los superiores de la empresa.
	CENT_5	La posibilidad de realizar actividades de forma autónoma es muy limitada sin la aprobación de la empresa o de sus responsables.

Fuente: elaboración propia a partir de Ferrell y Skinner (1988)

Tabla 7.15. Escala de cultura adhocrática

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		<i>Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):</i>
Cultura adhocrática (adho)	ADHO_1	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a asumir riesgos.
	ADHO_2	Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de emprendeduría, innovación y asunción de riesgos.
	ADHO_3	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por asumir riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.
	ADHO_4	El elemento de conexión que mantiene unida la organización es compromiso con la innovación y desarrollo. Se pone énfasis en estar siempre a la vanguardia.
	ADHO_5	La organización enfatiza la importancia de la adquisición de nuevos recursos y de la creación de nuevos desafíos. Se valoran las experiencias nuevas y la búsqueda de nuevas oportunidades.
	ADHO_6	La organización define el éxito en función de la consecución de los productos más novedosos y únicos. La organización es líder e innovador de producto.
Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y de Shih y Huang (2010)		

Tabla 7.16. Escala de cultura jerárquica o burocrática

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		<i>Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente en desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):</i>
Cultura jerárquica (jera)	JERA_1	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que las personas hacen.
	JERA_2	Los líderes de la organización son considerados generalmente como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia constante.
	JERA_3	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad en el puesto de trabajo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
	JERA_4	El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el conjunto de normas y políticas formales. Es importante mantener un funcionamiento constante de la organización.
	JERA_5	La organización hace hincapié en la importancia de la estabilidad y de la permanencia. La eficiencia y el funcionamiento constante de las operaciones es importante.
	JERA_6	La organización define el éxito en función de la eficiencia. Un desempeño fiable, una buena planificación y una producción a bajo coste son cruciales.
Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y de Shih y Huang (2010)		

Tabla 7.17. Escala de cultura competitiva o de mercado

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente de desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):
Cultura de mercado o competitiva (merc)	MERC_1	La organización está muy orientada hacia la producción. La mayor preocupación es conseguir que el trabajo se realice. Las personas son muy competitivas y orientadas a la consecución de objetivos.
	MERC_2	Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de enfoque agresivo, estrictamente orientado hacia la consecución de los resultados.
	MERC_3	El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competitividad muy agresiva, una alta orientación hacia los objetivos y su consecución.
	MERC_4	El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el énfasis en éxito y la consecución de objetivos. La agresividad del mercado y el éxito son temáticas comunes.
	MERC_5	La organización hace hincapié en la importancia de la competitividad y del éxito. La medición de los objetivos y ganar en el mercado es lo más importante.
	MERC_6	La organización define el éxito en función de su éxito en el mercado y de ser superior a la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es clave.
Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y de Shih y Huang (2010)		

Tabla 7.18. Escala de cultura de clan o consensual

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1, “totalmente de desacuerdo” hasta 7, “totalmente de acuerdo”):
Cultura de clan o consensual (clan)	CLAN_1	La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. Las personas tienen mucho en común.
	CLAN_2	Los líderes de la organización se consideran generalmente como ejemplo de mentorización, apoyo y formación.
	CLAN_3	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, el consenso y la participación.
	CLAN_4	El elemento de conexión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza recíproca. El compromiso con la organización es alto.
	CLAN_5	La organización hace hincapié en la importancia del desarrollo humano. Existe un alto nivel de confianza, apertura y participación.
	CLAN_6	La organización define el éxito en función del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo de equipo, el compromiso de los trabajadores y la preocupación por las personas.
Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999) y de Shih y Huang (2010)		

7.2.1.1. Evaluación de la fiabilidad

Con el objetivo de calcular la fiabilidad simple de las escalas, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis del Alpha de Cronbach, cuyos resultados se incluyen en la tabla 7.19, 7.20, 7.21, 7.22, 7.23. Como puede observarse, las fiabilidades simples (Alpha de Cronbach) de las cinco escalas superan el umbral de 0,80 recomendado para las escalas depuradas (en ningún caso presentan valores inferiores a 0,87).

Tabla 7.19. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de estructura organizacional

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Estructura organizacional (cent)	CENT_1	0,87	0,88
	CENT_2		0,82
	CENT_3		0,87
	CENT_4		0,81
	CENT_5		0,82

Tabla 7.20. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de cultura adhocrática

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Cultura adhocrática (adho)	ADHO_1	0,90	0,88
	ADHO_2		0,88
	ADHO_3		0,88
	ADHO_4		0,87
	ADHO_5		0,88
	ADHO_6		0,88

Tabla 7.21. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de cultura jerárquica

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Cultura jerárquica (jera)	JERA_1	0,91	0,90
	JERA_2		0,89
	JERA_3		0,90
	JERA_4		0,88
	JERA_5		0,88
	JERA_6		0,89

Tabla 7.22. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de cultura competitiva o de mercado

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Cultura competitiva o de mercado (merc)	MERC_1	0,93	0,93
	MERC_2		0,92
	MERC_3		0,90
	MERC_4		0,90
	MERC_5		0,90
	MERC_6		0,92

Tabla 7.23. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de cultura consensual o de clan

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Cultura consensual o de clan (clan)	CLAN_1	0,93	0,94
	CLAN_2		0,92
	CLAN_3		0,92
	CLAN_4		0,92
	CLAN_5		0,91
	CLAN_6		0,92

Al objeto de determinar la existencia de una adecuada fiabilidad, se aplicó un AFC de primer orden con el paquete estadístico LISREL 8.8. Previo a este análisis, a partir de las recomendaciones de Hair et al. (2010) y siguiendo el mismo procedimiento adoptado anteriormente en la validación de la escala CIC, resultó necesario analizar el supuesto de la normalidad de la distribución muestral.

El coeficiente RMK (“Relative Multivariate Kurtosis”, tabla 7.24.) obtuvo un valor de 1,088, lo cual indica una muy ligera desviación de la multinormalidad.

Tabla 7.24. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

RMK= 1,088

Sin embargo, el test de normalidad multivariante de asimetría y curtosis de Lisrel (recogidos en la tabla 7.25.) señaló la existencia de diferencias significativas entre la distribución de los datos y la distribución multinormal, lo cual nos llevó a considerar la utilización del método de estimación de máxima verosimilitud robusta (RML, “Robust Maximum Likelihood”) de Satorra y Bentler (1988).

Tabla 7.25. Resultados del test de normalidad multivariante

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
17,431	0,000	9,024	0,000	385,264	0,000

Los resultados del AFC confirmaron un ajuste de los datos bastante aceptable según los índices globales de bondad del ajuste (tabla 7.26). Aunque la Chi-cuadrado (Satorra-Bentler) resultó no significativa, χ^2 (Satorra-Bentler) = 739,87 (g.l.=367) (p = 0,00), el resto de indicadores pueden considerarse dentro de los límites de aceptación. En primer lugar, el modelo presenta una chi-Cuadrado Normada = 2,01 y un valor del RMSEA= 0,08 (valor que se sitúa justo en el límite máximo recomendado de 0,08). Además, las medidas de ajuste incremental IFI y CFI presentan valores próximos a 1 (0,97). Asimismo, el NFI (para los que se recomiendan valores próximos a 1) y el NNFI/TLI tienen un valor de 0,94 y 0,96, respectivamente. Finalmente el RFI, con un valor de 0,93 se sitúa por encima del valor mínimo recomendado de 0,90. Por consiguiente, es posible concluir que el ajuste del modelo es aceptable.

RESULTADOS

Tabla 7.26. Resultados del AFC de primer orden de la escalas de los antecedentes internos. (Parte 1 de 2)

Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
ADHO_1	Cultura adhocrática (adho)	*	0,74	*	0,54	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 739,87 (g.l.=367) p-value= 0,00
ADHO_2		0,99	0,76	13,62	0,57	
ADHO_3		1,18	0,74	11,08	0,55	
ADHO_4		1,28	0,86	13,18	0,74	
ADHO_5		1,07	0,79	9,93	0,63	
ADHO_6		1,07	0,75	10,07	0,56	
JERA_1	Cultura jerárquica (jera)	*	0,70	*	0,49	Chi-Cuadrado Normada = 2,01
JERA_2		1,23	0,83	13,53	0,69	
JERA_3		1,07	0,71	10,76	0,50	
JERA_4		1,17	0,82	12,70	0,67	
JERA_5		1,24	0,88	13,36	0,77	
JERA_6		1,12	0,81	11,50	0,66	
MERC_1	Cultura competitiva o de mercado (merc)	*	0,68	*	0,47	RMSR=0,22 RMSEA=0,08 ECVI= 4,92
MERC_2		1,27	0,79	10,36	0,63	
MERC_3		1,50	0,89	10,73	0,79	
MERC_4		1,57	0,92	11,71	0,85	
MERC_5		1,39	0,87	11,80	0,76	
MERC_6		1,28	0,80	10,82	0,64	
CLAN_1	Cultura consensual o de clan (clan)	*	0,67	*	0,45	NFI= 0,94 NNFI o TLI = 0,96 PNFI=0,85 IFI=0,97 CFI=0,97 RFI= 0,93
CLAN_2		1,20	0,83	11,80	0,70	
CLAN_3		1,20	0,86	10,81	0,74	
CLAN_4		1,18	0,85	10,99	0,72	
CLAN_5		1,31	0,92	12,46	0,85	
CLAN_6		1,23	0,89	11,24	0,78	

Tabla 7.26. Resultados del AFC de primer orden de la escalas de los antecedentes internos. (Parte 2 de 2)

Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
CENT_1		*	0,46	*	0,21	
CENT_2	Estructura organizacional (cent)	2,15	0,77	7,19	0,60	
CENT_3		1,27	0,56	6,06	0,31	
CENT_4		2,57	0,96	6,54	0,92	
CENT_5		2,38	0,91	6,89	0,83	

**Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente*
 Valores del estadístico t-student: 1,64 (p<0,10); 1,96 (p<0,05); 2,58 (p<0,01)

A partir de los resultados del AFC, se calcularon la varianza extraída (AVE) y el índice de fiabilidad compuesta (FC) de las escalas utilizadas para la medición de la estructura organizacional y de la cultura organizacional adhocrática, jerárquica, competitiva o de mercado y consensual o de clan. Los resultados se presentan en la tabla 7.27. Los valores obtenidos son elevados y se consideran adecuados y aceptables, dado que superan en todos los casos el valor de referencia de 0,70, en el caso de la FC, y de 0,50, en el caso de la AVE.

Tabla 7.27. Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las escala de cultura y estructura organizacional

Constructo	Varianza Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Cultura adhocrática (adho)	0,60	0,90
Cultura jerárquica (jera)	0,66	0,92
Cultura competitiva o de mercado (merc)	0,69	0,93
Cultura consensual o de clan (clan)	0,71	0,94
Estructura organizacional (cent)	0,58	0,86

En conclusión, los resultados permiten concluir que las escalas de cultura organizacional y estructura organizacional presentan una adecuada fiabilidad.

7.2.1.2. Evaluación de la validez

La validez de contenido, la validez de criterio (predictiva y concurrente) y la validez nomológica de las escalas queda asegurada y justificada a partir de su amplia utilización en la literatura, de ahí que, a continuación, sólo se evalúen la validez convergente y la validez discriminante.

▪ Validez convergente

A partir de los resultados obtenidos a partir del AFC (véase tabla 7.26.), es posible confirmar que todos los indicadores presentan correlaciones positivas y significativas entre ellos (tomando como referencia un nivel de significación de 0,05, el *t-value* debe superar 1,96). Esto garantiza que los ítems están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente.

Además, todos los ítems presentan **cargas estandarizadas** con valores significativos y superiores al valor de referencia más exigente de 0,70, excepto en el caso de MERC_1 ($\beta_{\text{merc}_1} = 0,68$) y CLAN_1 ($\beta_{\text{clan}_1} = 0,67$), que presentan valores ligeramente por debajo de este umbral, CENT_3 que aporta un valor de $\beta_{\text{cent}_3} = 0,56$, superior al valor de referencia menos exigente de 0,50, y de CENT_1, que presenta un valor de $\beta_{\text{cent}_1} = 0,46$, ligeramente por debajo del umbral mínimo.

Finalmente, el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, es decir la proporción de varianza explicada (R^2), indica que todos los ítems presentan valores superiores al valor recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010), excepto los indicadores JERA_1 ($R^2=0,49$), MERC_1 ($R^2=0,47$) y CLAN_1 ($R^2=0,45$), con valores que se sitúan ligeramente por debajo del umbral recomendado y CENT_1 ($R^2=0,21$) y CENT_3 ($R^2=0,31$) que presentan valores muy por debajo de 0,50 y, por consiguiente, son posibles candidatos a la eliminación.

Antes de tomar la decisión de eliminar estos indicadores, se llevó a cabo un **test de diferencias de chi-cuadrado** (tabla 7.28) para evaluar si un modelo con los indicadores CENT_1 y CENT_3 resultaba significativamente mejor que otro que no los incluyese. Puesto que el test resultó significativo, se procedió a eliminar de las escalas originales los indicadores CENT_1 y CENT_3, dado que esta decisión conllevaba una mejora relevante en el modelo.

Tabla 7.28. Test de diferencias de la chi-cuadrado (S-B) entre el modelo que incluye CENT_1 y CENT_3 y el modelo que no los incluye

Δ chi-cuadrado (S-B) (g.l.)	p-value
91,99 (53)	0,00

Los resultados del modelo factorial estimado sin los indicadores anteriores se recogen en la tabla 7.29 y en la figura 7.4. Los indicadores globales de bondad de ajuste del nuevo modelo, recogidos en la última columna de la tabla 7.29, confirmaron la adecuación del mismo.

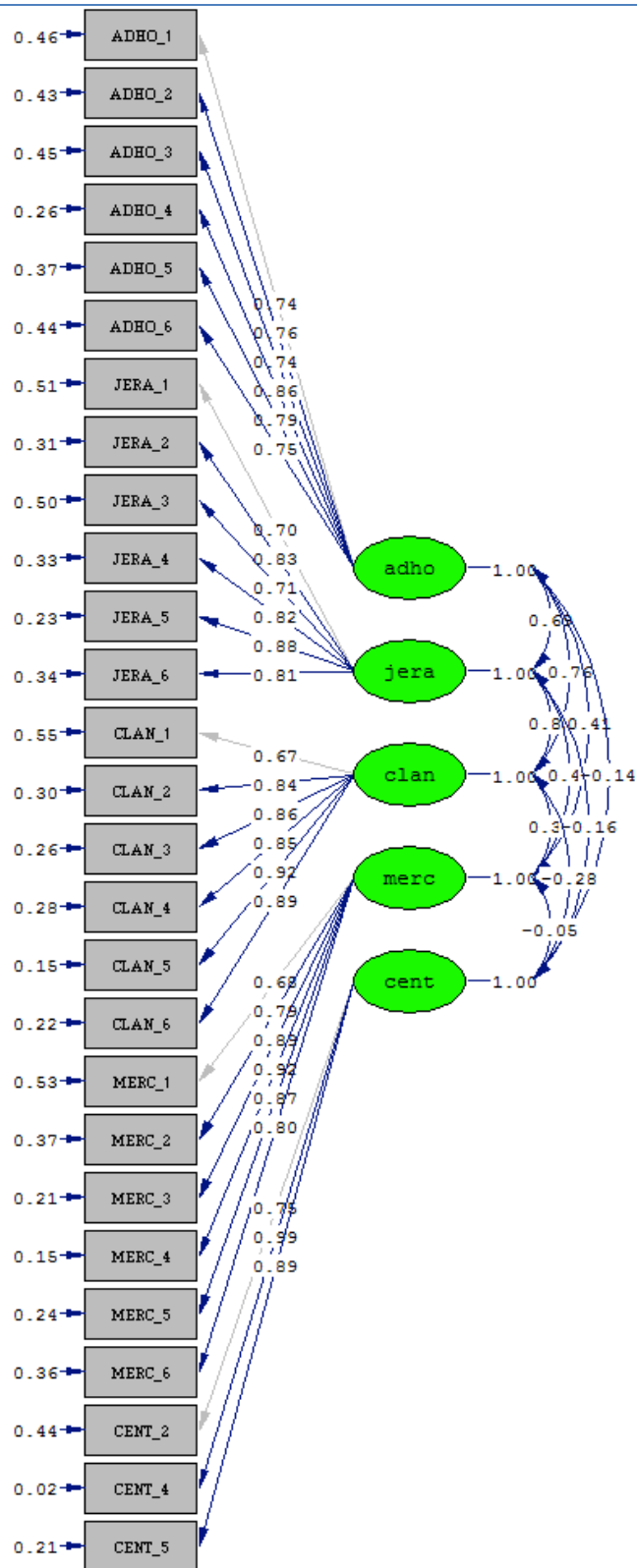
DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 7.29. Resultados del AFC de primer orden de la escalas tras la evaluación de las escalas de cultura organizacional y de la escala de estructura organizacional.

Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
ADHO_1	Cultura adhocrática (adho)	*	0,74	*	0,54	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 548.29 (g.l.=314) p-value = 0,00
ADHO_2		0,99	0,76	13,62	0,57	
ADHO_3		1,18	0,74	11,08	0,55	
ADHO_4		1,28	0,86	13,18	0,74	
ADHO_5		1,07	0,79	9,93	0,63	
ADHO_6		1,07	0,75	10,07	0,56	
JERA_1	Cultura jerárquica (jera)	*	0,70	*	0,49	Chi-cuadrado normada = 1,74
JERA_2		1,23	0,83	13,53	0,69	
JERA_3		1,07	0,71	10,76	0,5	
JERA_4		1,17	0,82	12,70	0,67	
JERA_5		1,24	0,88	13,36	0,77	
JERA_6		1,12	0,81	11,50	0,66	
MERC_1	Cultura competitiva o de mercado (merc)	*	0,68	*	0,47	RMSR=0,14 RMSEA=0,065 ECVI= 4,25
MERC_2		1,27	0,79	10,36	0,63	
MERC_3		1,50	0,89	10,73	0,79	
MERC_4		1,57	0,92	11,71	0,85	
MERC_5		1,39	0,87	11,80	0,76	
MERC_6		1,28	0,80	10,82	0,64	
CLAN_1	Cultura consensual o de clan (clan)	*	0,67	*	0,45	NFI= 0,95 NNFI o TLI = 0,98 PNFI=0,85 IFI=0,98 CFI=0,98 RFI= 0,95
CLAN_2		1,20	0,83	11,80	0,70	
CLAN_3		1,20	0,86	10,81	0,74	
CLAN_4		1,18	0,85	10,99	0,72	
CLAN_5		1,31	0,92	12,46	0,85	
CLAN_6		1,23	0,89	11,24	0,78	
CENT_2	Estructura organizacional (cent)	*	0,77	*	0,56	
CENT_4		0,99	0,99	14,01	0,98	
CENT_5		0,89	0,89	15,13	0,79	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente. T-student: 1,64 (p<0,10), 1,98 (p<0,05), 2,58 (p<0,01)

Figura 7.4. Resultados de la estimación del modelo de medida de los antecedentes internos



Chi-cuadrado (S-B)= 548, 29 (g.l.=314) p-value= 0,00; Chi-cuadrado normada = 1,74; RMSEA=0,065
 RMSR=0,14 NFI= 0,95 NNFI o TLI = 0,98; PNFI=0,85; IFI=0,98; CFI=0,98; RFI= 0,95

La eliminación de los ítems CENT_1 y CENT_3 hace que sea necesario determinar nuevamente la fiabilidad simple de la escala afectada por esta decisión (la escala de estructura organizacional) a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Además, es preciso estimar de nuevo la fiabilidad compuesta de esta escala, a través del cálculo de la AVE y de la FC. Los resultados (tabla 7.30) muestran que el coeficiente Alpha de Cronbach alcanza un valor superior a 0,80, el umbral recomendado para las escalas depuradas. Asimismo, puede observarse que los valores de la AVE y la FC superan sobradamente los valores recomendados de 0,50 y 0,70, respectivamente.

Tabla 7.30. Fiabilidad simple y fiabilidad compuesta de la escala de estructura organizacional tras el proceso de depuración

Constructo	Alpha de Cronbach	Varianza Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Estructura organizacional (cent)	0,87	0,78	0,91

A partir de los resultados obtenidos, es posible concluir que se confirma la presencia de **validez convergente de las escalas consideradas**.

▪ Validez discriminante

Al objeto de evaluar la validez discriminante, se aplica el método sugerido por Fornell y Larcker (1981). Los resultados, que se recogen en la tabla 7.31, muestran que en todos los casos se cumple el criterio recomendado según el cual el valor de la raíz cuadrada de la varianza extraída media supere los valores de las correlaciones entre constructos. A la luz de estos resultados, concluimos que la validez discriminante para las escalas contempladas quedó confirmada.

Tabla 7.31. Raíz cuadrada de la varianza extraída media y correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981)

	adho	jera	merc	clan	cent
adho	0,77				
jera	0,69	0,81			
clan	0,76	0,80	0,83		
merc	0,41	0,44	0,75	0,83	
cent	-0,14	-0,16	-0,05	- 0,28	0,88

En la diagonal se indica en **negrita** el valor de la raíz cuadrada de la media de la varianza extraída de cada dimensión; fuera de la diagonal principal quedan las correlaciones entre dimensiones

En definitiva, tras el análisis de datos llevado a cabo, se puede concluir que las escalas de cultura organizacional adhocrática, jerárquica, de clan o consensual, de

mercado o competitiva y la escala de estructura organizacional presentan unas buenas propiedades psicométricas que garantizan su validez y fiabilidad.

7.2.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica

En este apartado se llevará a cabo la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica, es decir, de los constructos propuestos como antecedentes externos de la CIC.

En el capítulo 6 se ha descrito el proceso de selección, a partir de la revisión de la literatura, de estas herramientas de medida que se recogen en las tablas 7.32 y 7.33, indicando el contenido integral de los ítems y la etiqueta asociada a cada uno de los indicadores para el análisis de datos.

Tabla 7.32. Escala de medida de la intensidad competitiva

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		<i>Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”): En nuestra industria...</i>
Intensidad competitiva (icom)	ICOM_1	La competencia es implacable.
	ICOM_2	Hay muchas ‘guerra de promociones’.
	ICOM_3	Cualquier producto/servicio que un competidor pueda ofrecer, otros también pueden ofrecerlo con facilidad.
	ICOM_4	La competencia de precios es una característica destacada.
	ICOM_5	Cada día es posible observar una nueva acción por parte de la competencia.
	ICOM_6	Los competidores son relativamente débiles.(R)

Fuente: elaboración propia a partir de Ferrell y Skinner (1988), p. 109-110

(R) Ítem codificado en sentido inverso

Tabla 7.33. Escala de medida de la turbulencia tecnológica

Escalas	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)
		Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”): En nuestra industria...
Turbulencia tecnológica (ttec)	TTEC_1	La tecnología cambia rápidamente.
	TTEC_2	Los avances tecnológicos proveen grandes oportunidades.
	TTEC_3	Un número elevado de nuevas ideas relacionadas con productos/servicios han sido posibles gracias a avances tecnológicos.
	TTEC_4	Los avances tecnológicos son muy escasos. (R)

Fuente: elaboración propia a partir de Song et al. (2005), p. 264.
(R) Ítem codificado en sentido inverso

7.2.2.1. Evaluación de la fiabilidad

Al objeto de evaluar la fiabilidad simple de las escalas, en primer lugar se llevó a cabo un análisis del Alfa de Cronbach (véanse tablas 7.34 y 7.35).

Tabla 7.34. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de intensidad competitiva

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Intensidad competitiva (icom)	ICOM_1	0,76	0,70
	ICOM_2		0,70
	ICOM_3		0,72
	ICOM_4		0,69
	ICOM_5		0,69
	ICOM_6		0,81

Tabla 7.35. Análisis de la fiabilidad inicial de la escala de turbulencia tecnológica

Escala	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Turbulencia tecnológica (ttec)	TTEC_1	0,84	0,75
	TTEC_2		0,75
	TTEC_3		0,75
	TTEC_4		0,92

Como puede observarse, el coeficiente Alpha de Cronbach de la escala de intensidad competitiva supera el umbral de 0,70 recomendado para una escala en desarrollo y se sitúa ligeramente por debajo del límite aconsejado para escalas depuradas. En cambio, en el caso de la escala de turbulencia tecnológica, el valor del Alpha de Cronbach está dentro de los valores recomendables. Siguiendo la información incluida en la última columna de la tabla 7.34, se observa que la eliminación del indicador ICOM_6 conllevaría una mejora del coeficiente Alpha de Cronbach de la escala de intensidad competitiva, que pasaría de un valor de 0,76 a un valor de 0,81, superando el umbral recomendado para escalas depuradas. Asimismo, la eliminación del ítem TTEC_4 conllevaría una mejora en el coeficiente Alpha de Cronbach de la escala de turbulencia tecnológica, que pasaría de 0,84 a 0,92.

Al objeto de continuar con la evaluación de la fiabilidad de las escalas, se aplicó un AFC de primer orden utilizando el paquete estadístico LISREL 8.8.

Previamente, es preciso comprobar la existencia del supuesto de multinormalidad. El coeficiente RMK (“Relative Multivariate Kurtosis”, tabla 7.36.) alcanzó un valor de 1,277, indicando una ligera desviación de la normalidad.

Tabla 7.36. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

RMK= 1,277

Además, el test de normalidad multivariante de asimetría y curtosis (recogidos en la tabla 7.37.) resultó significativo, por consiguiente, se optó una vez más por la utilización del método de máxima verosimilitud robusta (RML, “Robust Maximum Likelihood”) de Satorra y Bentler (1988).

Tabla 7.37. Resultados del test de normalidad multivariante

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
17,649	0,000	8,489	0,000	383,528	0,000

Los resultados del AFC se muestran en la tabla 7.38. El modelo planteado presentó unos indicadores globales de bondad del ajuste adecuados: Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 55,43 (g.l.=34) (p=0,01) y Chi-cuadrado normada= 1,63 .

Además, el RMSEA presenta un valor adecuado (RMSEA= 0,06). Además, las medidas de ajuste incremental IFI y el CFI (valores recomendados próximos a 1) presentaron un valor de 0,98 y 0,97 respectivamente. Asimismo, el NNFI/TLI (cuyo umbral mínimo recomendado es 0,90) alcanzó un valor de 0,97. Finalmente, el RFI con un valor de 0,92 se sitúa por encima del valor mínimo recomendado de 0,90. Por consiguiente, es posible concluir que el ajuste del modelo factorial resultó aceptable.

Tabla 7.38. Resultados del AFC de primer orden de la escalas de intensidad competitiva y de turbulencia tecnológica

Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
ICOM_1	Intensidad competitiva (icom)	*	0,67	*	0,45	Chi-cuadrado (S-B)= 55,43 (g.l.=34) p = 0,01
ICOM_2		0,93	0,74	7,73	0,54	
ICOM_3		0,85	0,59	7,05	0,35	
ICOM_4		0,88	0,77	7,65	0,60	
ICOM_5		0,92	0,65	7,92	0,42	
ICOM_6		0,29	0,19	2,44	0,04	
TTEC_1	Turbulencia tecnológica (ttec)	*	0,85	*	0,72	RMSR=0,14 RMSEA=0,06 ECVI= 0,55 NFI= 0,94 NNFI/TLI = 0,97 PNFI=0,71 IFI=0,98 CFI=0,97 RFI= 0,92
TTEC_2		0,95	0,94	15,00	0,88	
TTEC_3		0,94	0,89	19,21	0,79	
TTEC_4		0,56	0,42	4,89	0,18	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente
T-student: 1,68 (p<0,10), 2,02 (p<0,05), 2,70 (p<0,01)

Al objeto de determinar la existencia de una adecuada fiabilidad compuesta, se llevó a cabo el cálculo de la varianza extraída (AVE) y del índice de fiabilidad compuesta (FC) de las escalas utilizadas para la medición de los antecedentes externos. Los resultados se presentan en la tabla 7.39. En el caso de la escala de turbulencia tecnológica, los valores obtenidos se consideran adecuados y aceptables, dado que superan el valor de referencia de 0,70, en el caso de la FC, y de 0,50, en el caso de la VE. En cuanto a la herramienta de medida de la intensidad competitiva, el coeficiente de FC presenta valores adecuados, mientras que la AVE presenta un valor de 0,40, que se sitúa por debajo del umbral recomendado de 0,5.

Tabla 7.39. Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las escala de intensidad competitiva y de turbulencia tecnológica

Constructo	Varianza Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Intensidad competitiva (icom)	0,40	0,74
Turbulencia tecnológica (ttec)	0,64	0,78

Una vez llevadas a cabo las distintas pruebas estadísticas orientadas a probar el grado de fiabilidad alcanzado por las escalas de turbulencia tecnológica e intensidad competitiva, el conjunto de resultados obtenidos permiten concluir que la herramienta de medida de la turbulencia tecnológica alcanza una fiabilidad aceptable, mientras que la segunda no queda confirmada, lo cual denota problemas con algún ítem que será candidato para ser eliminado. A pesar de estas conclusiones, se prosigue con la determinación de la validez de la escala, que, en su faceta de validez de constructo, representa la propiedad psicométrica fundamental de las escalas.

7.2.2.2. Evaluación de la validez

La validez de contenido, la validez de criterio (predictiva y concurrente) y la validez nomológica de las escalas elegidas para la medida de la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva queda asegurada y justificada a partir de su amplia utilización en la literatura. Por tanto, a continuación, se pasa a la determinación de la validez convergente y la validez discriminante de las escalas.

▪ Validez convergente

Los resultados obtenidos del AFC, recogidos en la tabla 7.38, permitieron concluir que todos los indicadores presentaban correlaciones positivas y significativas entre ellas (tomando como referencia un nivel de significación de 0,05, el *t-value* debe superar 2,02)

Además, todos los ítems de la escala de turbulencia tecnológica presentaron cargas estandarizadas con valores significativos y superiores al valor de referencia más exigente de 0,70, excepto en el caso de TTEC_4 ($\beta_{\text{ttec}_4} = 0,42$). Por otro lado, los ítems de la escala de intensidad competitiva presentaron cargas estandarizadas superiores al valor de referencia menos exigente de 0,50, excepto en el caso de ICOM_6 ($\beta_{\text{icom}_6} = 0,19$).

Finalmente, el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem desveló que todos los ítems presentan valores superiores al valor recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010), excepto los ítems ICOM_1 ($R^2=0,45$), ICOM_3 ($R^2=0,35$) e ICOM_5 ($R^2=0,42$), con valores que se sitúan ligeramente por debajo del umbral recomendado y, de nuevo, TTEC_4 ($R^2=0,18$) e ICOM_6 ($R^2=0,04$), que presentaron valores muy por debajo de 0,50. Estos resultados llevaron a tomar la decisión de eliminar TTEC_4 e ICOM_6 de las escalas correspondientes.

La eliminación de estos ítems implicó la necesidad de estimar un nuevo modelo factorial que reflejase las decisiones tomadas anteriormente, y cuyos resultados se recogen en la tabla 7.40 y en la figura 7.5. Este nuevo modelo presentó unos indicadores globales de bondad del ajuste mucho mejores. En concreto, se obtiene un ajuste de Chi-cuadrado S-B= 24,13 (g.l.=19) ($p = 0,19$) y Chi-cuadrado Normada= 1,27. Además los restantes índices de ajuste aportan valores que se sitúan en los límites de aceptabilidad: RMSEA= 0,039; IFI y CFI = 0,99; NFI=0,97; NNFI/TLI =0,99; RFI=0,95. Por consiguiente, estos resultados ponían de manifiesto un notable incremento en la bondad de ajuste con el nuevo modelo con la eliminación de TTEC_4 e ICOM_6.

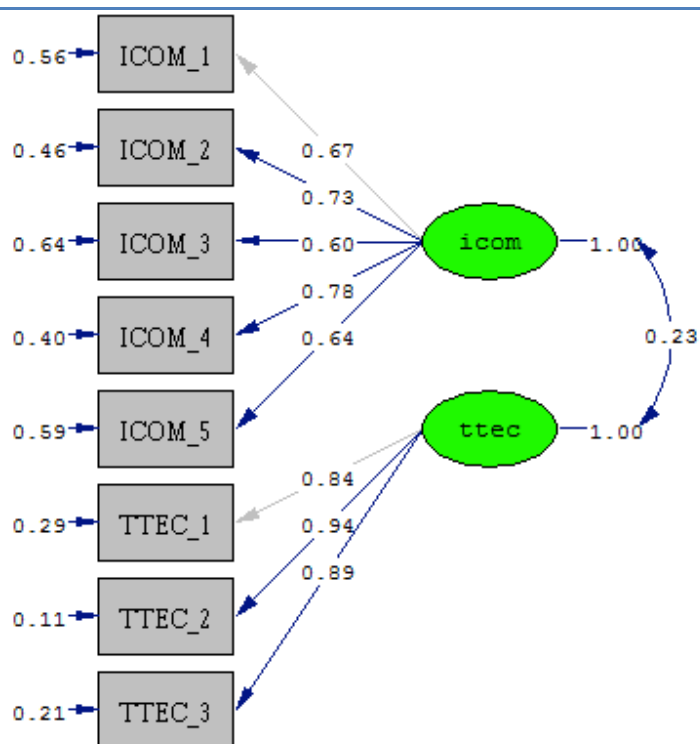
Al fin de completar el análisis de la validez convergente, fue necesario examinar de nuevo las cargas factoriales estandarizadas. Este análisis llevó a confirmar que todos los indicadores presentaban correlaciones positivas y significativas entre ellas. Este resultado garantiza que los ítems están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente. Además, todos los indicadores presentaron cargas estandarizadas con valores significativos y superiores al valor de referencia más exigente de 0,70, excepto ICOM_1 ($\beta_{icom_1} = 0,67$), ICOM_3 ($\beta_{icom_3} = 0,60$) e ICOM_5 ($\beta_{icom_5} = 0,64$), que aportaron valores ligeramente inferiores, aunque superaron el umbral mínimo recomendado de 0,50.

Tabla 7.40. Resultados del AFC de primer orden de las escalas de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica tras el proceso de depuración

Ítems	Constructo	Parámetros	Cargas estandarizadas	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
ICOM_1	Intensidad competitiva (icom)	*	0,67	*	0,44	Chi-cuadrado (S-B)= 24,13 (g.l.=19) p = 0,19 Chi-cuadrado Normada= 1,27 RMSR=0,075 RMSEA=0,039 ECVI= 4,52
ICOM_2		0,93	0,73	7,44	0,54	
ICOM_3		0,86	0,60	7,06	0,36	
ICOM_4		0,88	0,78	7,67	0,60	
ICOM_5		0,92	0,64	7,78	0,41	
TTEC_1	Turbulencia tecnológica (ttec)	*	0,84	*	0,71	NFI= 0,97 NNFI/TLI = 0,99 PNFI=0,66 IFI=0,99 CFI=0,99 RFI= 0,95
TTEC_2		0,96	0,94	14,72	0,89	
TTEC_3		0,94	0,89	19,19	0,79	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente; t-student: 1,71 (p<0,10), 2,06 (p<0,05), 2,80 (p<0,01)

Figura 7.5. Resultados de la estimación del modelo de investigación relativo a la validación de las escalas de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica



Chi-cuadrado (S-B)= 24,13 (g.l.=19) p = 0,19; Chi-cuadrado Normada= 1,27; RMSEA=0,039
 RMSR=0,22; ECVI= 4,92; NFI= 0,94; NNFI o TLI = 0,96 PNFI=0,85; IFI=0,97 CFI=0,97 RFI= 0,93

Finalmente, el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, es decir la proporción de varianza explicada (R^2), indica que todos los ítems presentaron valores superiores al valor recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010), excepto los indicadores ICOM_1 ($R^2= 0,44$), ICOM_3 ($R^2= 0,36$), ICOM_5 ($R^2= 0,41$), con valores ligeramente por debajo del umbral recomendado. Al objeto de evaluar la posible eliminación de dichos ítems, se estimaron diversos modelos competitivos y se llegó a la conclusión de que la mejora alcanzada no era significativa y, por tanto, se tomó la decisión de mantener ICOM_1, ICOM_2 e ICOM_3 de cara a preservar la validez de contenido de la escala, con el respaldo de la literatura previa.

La eliminación de los ítems TTEC_4 e ICOM_6 hacía necesario determinar nuevamente la fiabilidad de las escalas a través del coeficiente Alpha de Cronbach y de los indicadores AVE y FC. Los resultados de los tres análisis (tabla 7.41) mostraban que el coeficiente Alpha de Cronbach de ambas escalas superaba el valor de 0,80, el umbral recomendado para las escalas depuradas. Además, puede observarse que el índice de FC de ambas escalas superaba sobradamente el valor recomendado de 0,70. Asimismo el valor de la AVE de la escala de turbulencia tecnológica superaba holgadamente el valor recomendado de 0,5, mientras que en el caso de la herramienta de medida de la intensidad competitiva se sitúa entorno a dicho valor de referencia (AVE=0,47).

Finalmente, a partir del conjunto de resultados obtenidos, es posible concluir la presencia de la **validez convergente de las escalas** analizadas.

Tabla 7.41. Fiabilidad simple y fiabilidad compuesta de la escala de las escalas de intensidad competitiva y de turbulencia tecnológica tras el proceso de depuración

Constructo	Alpha de Cronbach	Varianza Extraída (VE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Intensidad competitiva (icom)	0,81	0,47	0,82
Turbulencia tecnológica (ttec)	0,92	0,82	0,92

▪ Validez discriminante

Para la evaluación de la validez discriminante de las escalas de medida de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica, se optó de nuevo por utilizar el método más riguroso, siguiendo los criterios sugeridos por Fornell y Larcker (1981).

Los resultados (véase tabla 7.42) indicaron que se cumplían los requisitos exigidos, por consiguiente **la validez discriminante de las escalas de medida de ambos constructos quedó confirmada.**

Tabla 7.42. Raíz cuadrada de la varianza extraída media y correlaciones entre los constructos de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica (Fornell y Larcker, 1981)

	icom	ttec
icom	0,69	
ttec	0,23	0,90

En la diagonal se indica en **negrita** el valor de la raíz cuadrada de la media de la varianza extraída de cada dimensión; fuera de la diagonal quedan las correlaciones entre dimensiones

Finalmente, los análisis llevados a cabo permiten concluir que las escalas de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica, tras las modificaciones realizadas, presentaban buenas propiedades psicométricas.

7.2.3. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de resultados empresariales

Siguiendo la estructura del contenido de este capítulo, a continuación se aborda la validación de la escala de medida de resultados empresariales como constructo de segundo orden compuesto por tres dimensiones: resultados económicos-financieros, resultados de marca y resultados en términos de satisfacción del

cliente. Este constructo multidimensional es incluido como consecuente de la CIC en el modelo teórico propuesto en esta tesis doctoral.

En el capítulo 6 se ha descrito el proceso de selección de la escala, a partir de la revisión de la literatura, y ésta se incluye en la tabla 7.43, indicando el contenido integral de los ítems y la etiqueta asociada a cada uno de los indicadores para el análisis de datos.

Tabla 7.43. Escala de medida de los resultados empresariales

Escalas	Dimensión	Ítem (etiqueta)	Ítem (contenido)	
Resultados empresariales (mp)	Resultados económico-financieros (refi)	REFI_1	El rendimiento global de la empresa.	
		REFI_2	El crecimiento de la cuota de mercado de la empresa en su mercado principal.	
		REFI_3	El crecimiento de las ventas.	
		REFI_4	El porcentaje de ventas generadas por nuevos productos/servicios.	
		REFI_5	El ROS (la tasa de rentabilidad sobre las ventas).	
				<i>Indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 “muy inferior” hasta 7 “muy superior”):</i>
				<i>En relación a la marca principal en su empresa, indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 “muy inferior” hasta 7 “muy superior”):</i>
	Resultados de marca (rema)	REMA_1	El nivel de notoriedad de la marca.	
		REMA_2	La capacidad de establecer precios premium.	
		REMA_3	El nivel de cooperación recibido por parte de los canales de distribución.	
	Satisfacción del cliente (sat)	SAT_1	El nivel de satisfacción de los clientes.	
		SAT_2	El nivel de lealtad de los clientes.	

Fuente: elaboración propia a partir de Reid (2005, p. 54).

7.2.3.1. Evaluación de la dimensionalidad

Al fin de evaluar la dimensionalidad de la escala, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis del coeficiente Alpha de Cronbach de las escalas de los tres constructos (véase tabla 7.44). Como puede observarse, los valores del Alpha de Cronbach de las tres escalas superan el umbral de 0,80 recomendado para las escalas depuradas.

Tabla 7.44. Análisis de la fiabilidad de la escala de medida de las dimensiones del constructo de resultados empresariales

Escala	Dimensión	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Resultados empresariales (mp)	Resultados económico financieros (refi)	REFI_1	0,90	0,88
		REFI_2		0,87
		REFI_3		0,87
		REFI_4		0,91
		REFI_5		0,89
	Resultados de marca (rema)	REMA_1	0,81	0,73
		REMA_2		0,73
		REMA_3		0,75
	Satisfacción del cliente (sat)	SAT_1	0,89	-
		SAT_2		-

A continuación, se llevó a cabo un AFC empleando una estrategia de ‘modelos competitivos’, que consiste en plantear modelos alternativos y comparar el ajuste de los mismos al objeto de elegir el modelo que presente el mejor ajuste.

Previamente, se comprobó que, de nuevo, los datos no seguían una distribución multinormal (véanse tablas 7.45 y 7.46) por lo que se procedió a estimar el modelo mediante el método de estimación ML robusto.

Tabla 7.45. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

RMK= 1,421

Tabla 7.46. Resultados del test de normalidad multivariante

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
16,078	0,000	10,312	0,000	364,828	0,000

Una vez seleccionado el método de estimación, al fin de evaluar la dimensionalidad de la escala, se plantearon dos modelos alternativos, a partir de los 10 ítems propuestos para la medición de los resultados empresariales:

- Modelo 1 (M1): AFC de primer orden. En este modelo ‘resultados empresariales’ representa un constructo unidimensional y los 10

indicadores se agrupan en un factor único (MP, de “market performance”), sin considerar la existencia de dimensiones subyacentes. Los resultados del AFC para el modelo M₁ se recogen en la tabla 7.47 y en la figura 7.6.

- Modelo 2 (M₂): AFC de segundo orden. Este es el modelo que refleja la multidimensionalidad del constructo ‘resultados empresariales’, siguiendo las indicaciones de la literatura. En este modelo, los 10 ítems se agrupan en tres factores, resultados económico-financieros, resultados de marca y satisfacción del cliente (constructos de primer orden) que a su vez convergen a un único factor de segundo orden que mide los resultados empresariales. Los resultados del AFC para el modelo M₂ se recogen en la tabla 7.48 y en la figura 7.7.

El modelo M₂ presentó unos indicadores de bondad del ajuste adecuados (véase tabla 7.48 y figura 7.7.), mientras que el modelo M₁ reflejó un ajuste muy pobre (tabla 7.47 y figura 7.6.). A la luz de todos los resultados obtenidos, se pudo confirmar que el constructo ‘resultados empresariales’ es de carácter multidimensional y es formado por tres dimensiones componentes: resultados económico-financieros, resultados de marca y satisfacción del cliente.

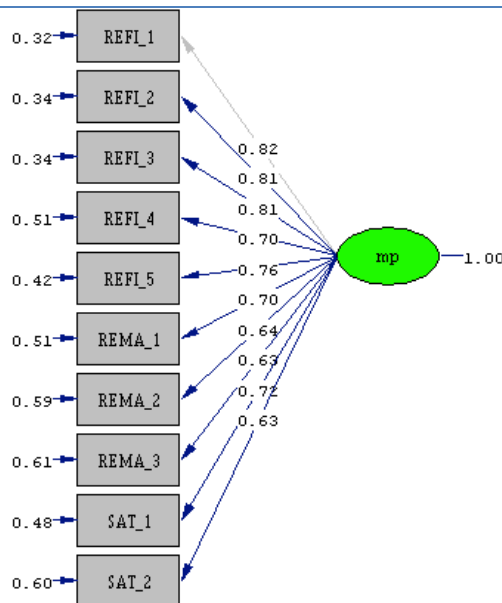
DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tabla 7.47. Resultados del AFC de primer orden de la escala de resultados empresariales (M1, modelo con 1 sólo factor)

Ítems	Escala	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
REFI_1	Resultados empresariales (mp)	*	0,82	*	0,68	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 223,37 (g.l.=35) p-value= 0,00 Chi-cuadrado Normada = 6,38 RMSEA=0,174 RMSR=0,13 ECVI= 0,62 NFI= 0,90 NNFI/TLI = 0,89 PNFI=0,70 IFI=0,92 CFI=0,92 RFI= 0,88
REFI_2		1,04	0,81	12,80	0,66	
REFI_3		1,10	0,81	15,22	0,66	
REFI_4		0,96	0,70	10,22	0,49	
REFI_5		1,02	0,76	10,64	0,58	
REMA_1		0,93	0,70	12,18	0,49	
REMA_2		0,91	0,64	9,68	0,41	
REMA_3		0,85	0,63	8,57	0,39	
SAT_1		0,79	0,72	10,43	0,52	
SAT_2		0,77	0,63	8,82	0,40	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente;
 t-student: 1,68 (p<0,10), 2,02 (p<0,05), 2,70 (p<0,01)

Figura 7.6. Resultados del AFC de primer orden de la escala de resultados empresariales (M1, modelo con 1 sólo factor)



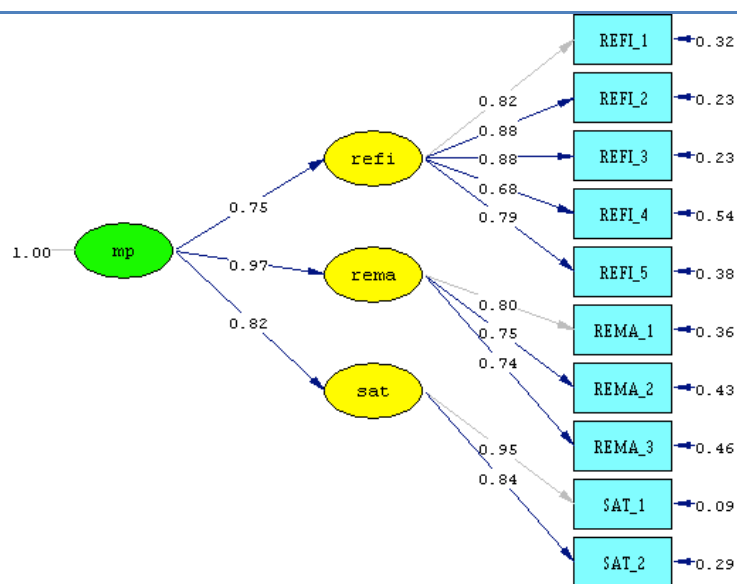
Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 223,37 (g.l.=35) p-value= 0,00; Chi-cuadrado Normada = 6,38; RMSEA=0,174; RMSR=0,13; ECVI= 0,62; NFI= 0,90; NNFI/TLI = 0,89; PNFI=0,70; IFI=0,92; CFI=0,92; RFI= 0,88

Tabla 7.48. Resultados del AFC de segundo orden de la escala de resultados empresariales. M2

Ítems	Constructo	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
REFI_1	Resultados económico-financieros (refi)	*	0,82	*	0,68	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 42,31 (g.l.=32) p-value= 0,11 Chi-cuadrado Normada = 1,32 RMSEA= 0,043 RMSR= 0,068 ECVI= 0,50 NFI= 0,98 NNFI o TLI = 0,99 PNFI=0,70 IFI=1,00 CFI=1,00 RFI= 0,97
REFI_2		1,12	0,88	13,12	0,77	
REFI_3		1,19	0,88	14,79	0,77	
REFI_4		0,93	0,68	9,35	0,46	
REFI_5		1,06	0,79	10,21	0,62	
REMA_1	Resultados de marca (rema)	*	0,80	*	0,64	
REMA_2		1,00	0,75	10,92	0,57	
REMA_3		0,94	0,74	9,71	0,54	
SAT_1	Satisfacción del cliente (sat)	*	0,95	*	0,91	
SAT_2		0,98	0,84	16,81	0,71	
	refi->mp	0,69	0,75	8,68	0,56	
	rema->mp	0,95	0,97	11,74	0,94	
	sat->mp	0,79	0,82	11,60	0,67	

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente; t-student: 1,68 (p<0,10), 2,02 (p<0,05), 2,70 (p<0,01)

Figura 7.7. Resultados del AFC de segundo orden de la escala de resultados empresariales. M2



Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 42,31 (g.l.=32) p-value= 0,11; Chi-cuadrado Normada= 1,32; RMSEA=0,043; RMSR=0,068; ECVI= 0,50; NFI= 0,98; NNFI o TLI = 0,99; PNFI=0,70; IFI=1,00; CFI=1,00; RFI= 0,97

7.2.3.2. Evaluación de la fiabilidad

Al fin de determinar la fiabilidad simple de las escalas se examina, en primer lugar, el coeficiente Alpha de Cronbach, el método más utilizado para estimar la fiabilidad de una escala desde la perspectiva de la consistencia interna. El análisis del Alpha de Cronbach ha sido realizado en el sub-epígrafe anterior, al fin de estimar la dimensionalidad, y los resultados sugieren que las tres escalas presentan unos valores de Alpha de Cronbach que superan el umbral más exigente de 0,80, valor recomendado para las escalas depuradas (tabla 7.44).

Los indicadores de varianza extraída (AVE) y fiabilidad compuesta (FC) resultantes del AFC (tabla 7.49) resultaron adecuados en todos los casos y por encima de los valores recomendados, confirmándose la fiabilidad de las escalas.

Tabla 7.49. Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las escala de resultados económico-financieros, resultados de marca, satisfacción del cliente

	Varianza Extraída (AVE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Resultados empresariales*	0,72	0,89
Resultados económico financieros (refi)	0,66	0,91
Resultados de marca (rema)	0,62	0,89
Satisfacción del cliente (sat)	0,81	0,89

* Es factor de segundo orden

7.2.3.3. Evaluación de de la validez

Puesto que la validez de contenido, la validez de criterio y la validez nomológica de las escalas queda justificada por su amplia aplicación en la literatura, se procede directamente con la determinación de la validez convergente y la validez discriminante de las escalas.

▪ Validez convergente

A partir de los resultados obtenidos en el AFC de segundo orden (véase tabla 7.48), se pudo comprobar que todos los indicadores presentaban correlaciones positivas y significativas entre ellos, lo que garantizaba que los ítems están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente.

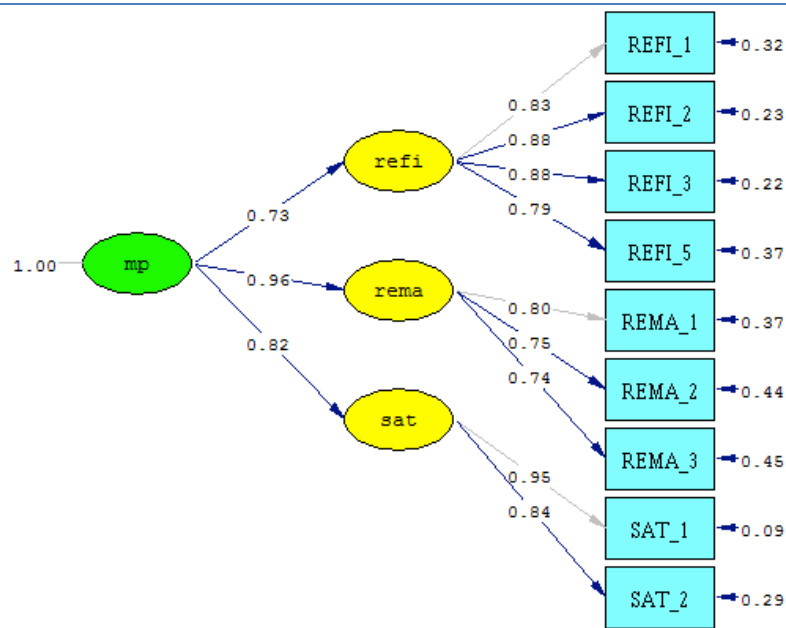
Las **cargas estandarizadas** de todos los indicadores presentaban valores significativos y superiores al valor de referencia más exigente de 0,70, excepto en el caso de REFI_4 ($\beta_{\text{refi}_4} = 0,68$) con un valor ligeramente inferior.

Finalmente, el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, es decir la proporción de varianza explicada (R^2), mostró que todos los ítems presentan

valores superiores al valor recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010), a excepción, una vez más, del ítem REFI_4 ($R^2=0,46$), que presenta un valor ligeramente inferior.

Tras estos resultados, se optó por plantear un modelo alternativo eliminando el indicador REFI_4 (véase tabla 7.50 y figura 7.8). Los indicadores globales de la bondad de ajuste del nuevo modelo pusieron de manifiesto una mejora sustancial con respecto al modelo con dicho indicador (Chi-cuadrado S-B = 25,40 (g.l.=24) $p=0,39$; Chi-cuadrado Normada= 1,05; RMSEA = 0,018; IFI = 1,00; CFI =1,00; NFI =0,99; NNFI/TLI = 1,00; RFI = 0,98).

Figura 7.8. Resultados del AFC para la validación de la escala de resultados empresariales.



Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 25,40 (g.l.=24) p -value= 0,39; Chi-cuadrado Normada= 1,05; RMSEA=0,018; NFI= 0,99; NNFI o TLI = 1,00; PNFI=0,66; IFI=1,00; CFI=1,00

Tabla 7.50. Resultados del AFC de segundo orden de la escala de resultados empresariales.

Ítems	Constructos	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²	Índices de bondad de ajuste
REFI_1	Resultados económico financieros (refi)	*	0,83	*	0,68	Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 25,40 (g.l.=24) p-value= 0,39
REFI_2		1,12	0,88	13,07	0,77	
REFI_3		1,19	0,88	14,67	0,78	
REFI_5		1,06	0,79	9,90	0,63	
REMA_1	Resultados de marca (rema)	*	0,80	*	0,63	Chi-cuadrado Normada= 1,05 RMSEA =0,018 RMSR= 0,045 ECVI= 0,38
REMA_2		1,00	0,75	10,79	0,56	
REMA_3		0,94	0,74	9,70	0,55	
SAT_1	Satisfacción del cliente (sat)	*	0,95	*	0,91	NFI= 0,99 NNFI o TLI = 1,00 PNFI=0,66 IFI=1,00 CFI=1,00 RFI= 0,98
SAT_2		0,98	0,84	16,63	0,71	
		refi=mp (H2a)	0,68	0,73	8,48	
		rema=mp (H2b)	0,95	0,96	11,57	0,93
		sat=mp (H2c)	0,80	0,82	11,54	0,68

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente ** Hipótesis de investigación correspondiente
T-student: 1,71 (p<0,10), 2,06(p<0,05), 2,80 (p<0,01)

La eliminación del ítem REFI_4 llevó a determinar nuevamente los indicadores Alpha de Cronbach, AVE y FC (tabla 7.51) que presentaron valores más adecuados. En definitiva, a la luz de estos resultados, se puede asegurar la validez convergente de las escalas de resultados analizadas.

Tabla 7.51. Fiabilidad simple y fiabilidad compuesta de la escala de resultados empresariales

Constructo Dimensión	Alpha de Cronbach	Varianza Extraída (VE)	Fiabilidad Compuesta (FC)
Resultados empresariales		0,71	0,88
Resultados económico- financieros (refi)	0,91	0,71	0,91
Resultados de marca (rema)	0,81	0,62	0,89
Satisfacción del cliente (sat)	0,89	0,81	0,89

▪ **Validez discriminante**

Al objeto de evaluar la validez discriminante, se opta por aplicar, como se hizo anteriormente, los criterios propuestos por Fornell y Larcker (1981). Los resultados obtenidos tras aplicar este método (tabla 7.52) confirmaron la validez discriminante de los tres constructos de primer orden considerados.

Además, las correlaciones existentes entre los constructos latentes resultaron elevadas (pues miden el mismo constructo de segundo orden), pero no superan el valor 0,8 sugerido por Bagozzi (1994) como umbral para que dos conceptos puedan ser considerados como diferentes.

Tabla 7.52. Raíz cuadrada de la varianza extraída media y correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981)

	sat	rema	refi
sat	0,90		
rema	0,79	0,79	
refi	0,60	0,70	0,84

*En la diagonal se indica en **negrita** el valor de la raíz cuadrada de la media de la varianza extraída de cada dimensión; fuera de la diagonal quedan las correlaciones entre dimensiones*

Así pues, tras llevar a cabo las distintas etapas de análisis se puede concluir que el constructo de resultados empresariales es un constructo de segundo orden medido por tres dimensiones diferentes y cuyas escalas presentan unas adecuadas propiedades psicométricas.

7.3. Estimación del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC y contraste de hipótesis.

En los apartados anteriores de este capítulo se ha llevado a cabo la validación de las herramientas de medida de todos los constructos incluidos en el modelo de investigación propuesto, un requisito necesario para llevar a cabo la última parte del análisis de datos que se centra en la estimación del modelo teórico planteado en el capítulo 5.

Por tanto, el objetivo central de este sub-epígrafe es el estudio de las relaciones establecidas entre las variables incluidas en el modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC en el sector turístico, a través de la contrastación empírica de las hipótesis de investigación formuladas.

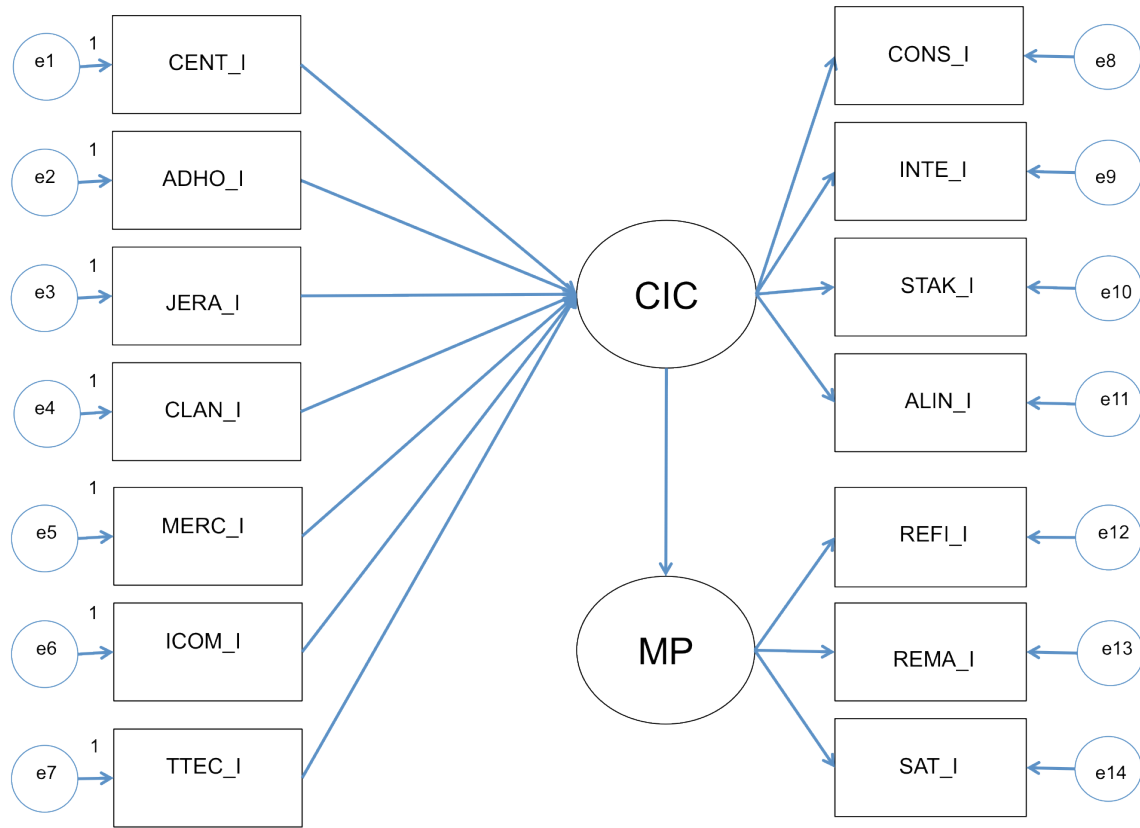
La estructura del contenido de este sub-epígrafe es la siguiente. En primer lugar, se procederá a estimar el modelo teórico planteado y se analizarán las relaciones entre los antecedentes (internos y externos) y la CIC, así como la relación entre la CIC y los resultados empresariales, permitiéndonos así contrastar las hipótesis H1a, H1b, H1c, H1d, H2a, H2b, H2c, H3, H4a, H4b, H5, H6, H7. En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis multigrupo al objeto de contrastar la última hipótesis de investigación (H8) y poder examinar el efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre la CIC y los resultados empresariales.

7.3.1. Estimación del modelo mediante *Path Analysis* y contraste de hipótesis

Siguiendo el planteamiento presentado en el capítulo 6, centrado en la metodología de investigación, la estimación del modelo teórico propuesto exige la utilización de la técnica del *path analysis*, un caso especial de análisis SEM. La aplicación de esta técnica precisa de la construcción previa de variables indicadores que resuman la información contenida en las escalas de medida al objeto de reducir el número de parámetros a estimar y poder mejorar la ratio N:q.

Por consiguiente, en primer lugar, se procedió a crear dichas variables utilizando para ello las puntuaciones factoriales de las variables latentes (*latent factor scores*) obtenidas en los respectivos AFC realizados. A estas variables se les denominó CONS_I (consistencia táctica), INTE_I (interactividad), STAK_I (enfoque estratégico orientado a los stakeholders), ALIN_I (alineación organizacional), ADHO_I (cultura adhocrática), JERA_I (cultura jerárquica), MERC_I (cultura competitiva o de mercado), CLAN_I (cultura consensual o de clan), CENT_I (estructura organizacional), ICOM_I (intensidad competitiva), TTEC_I (turbulencia tecnológica), REFI_I (resultados económico-financieros), REMA_I (resultados de marca) y SATISF_I (satisfacción del cliente). En la figura 7.9. se muestra el modelo teórico que incluye las nuevas variables.

Figura 7.9. Modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC con las nuevas variables para el path analysis



Fuente: elaboración propia

Previo al análisis, se procedió a evaluar la distribución de los datos valiéndonos para ello de nuevo del coeficiente RMK (“Relative Multivariate Kurtosis”, tabla 7.53) y del test de normalidad multivariante de asimetría y curtosis (tabla 7.54).

Tabla 7.53. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

RMK= 1,215

Tabla 7.54. Resultados del test de normalidad multivariante

Asimetría			Curtosis			Asimetría y Curtosis	
valor	z-score	p-value	valor	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
44,265	17,756	0,000	274,568	9,509	0,000	405,695	0,000

Los resultados permitieron concluir la existencia de diferencias significativas entre la distribución multinormal y la distribución de los datos. Por tanto, se optó por emplear el método de estimación de máxima verosimilitud robusta (RML).

Los resultados del *path analysis* se muestran en la tabla 7.55 y en la figura 7.10.

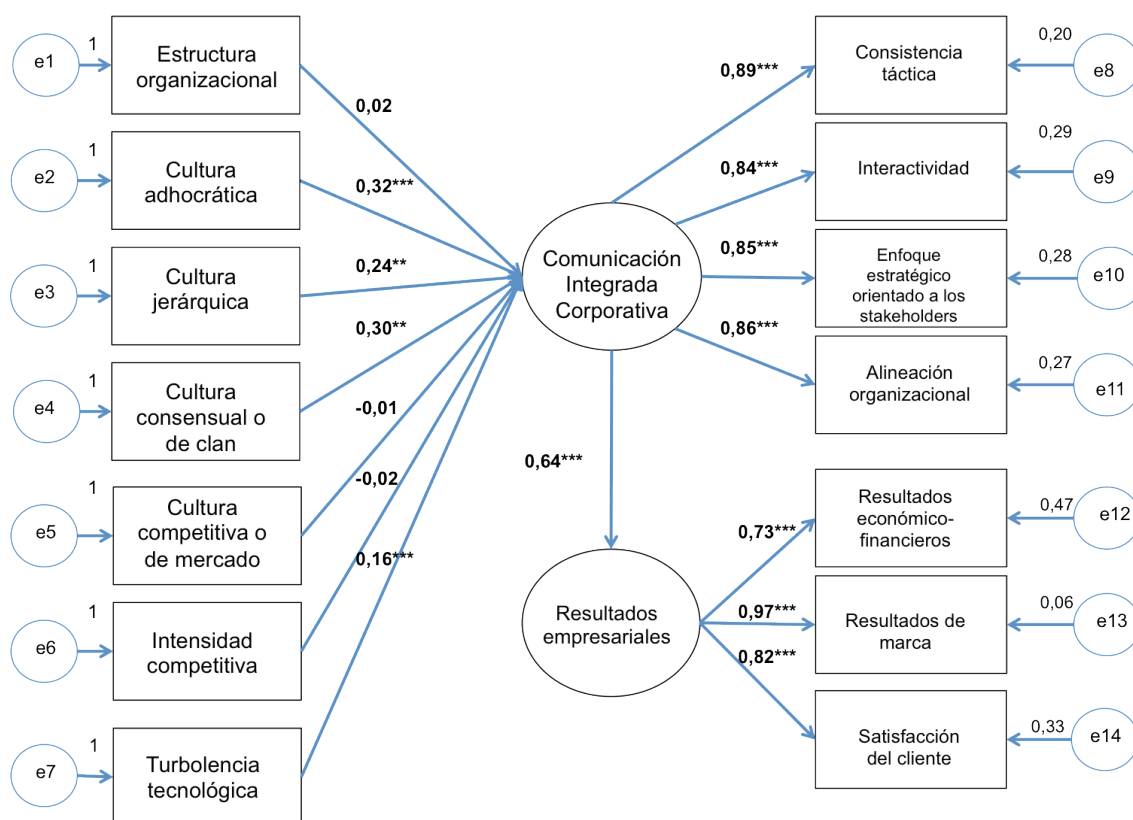
Tabla 7.55. Resultados de la estimación del modelo teórico propuesto de antecedentes y consecuentes de la CIC

Hipótesis	Relación	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²
Dimensiones de los constructos CIC y resultados empresariales					
H1c	cic->stak	1,02	0,85	*	0,72
H1a	cic->cons	1,08	0,89	15,99	0,80
H1d	cic->alin	1,06	0,86	17,33	0,73
H1b	cic->inte	1,04	0,84	18,67	0,71
H2a	mp->refi	0,68	0,73	*	0,53
H2b	mp->rema	0,95	0,96	12,91	0,94
H2c	mp->sat	0,80	0,82	11,38	0,67
Relaciones antecedentes-CIC					
H3	cent->cic	0,01	0,02	0,40	0,73
H4a	adho->cic	0,34	0,32	3,64	
	jera->cic	0,26	0,24	2,25	
H4b	clan->cic	0,31	0,30	2,39	
	merc->cic	-0,00	-0,01	-0,14	
H5	ttec->cic	0,12	0,16	3,31	
H6	icom->cic	-0,02	-0,02	-0,39	
Relaciones CIC-consecuentes					
H7	cic->mp	0,64	0,64	7,22	0,42

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente

Valores del estadístico t-student: 1,66 (p<0,10), 1,99 (p<0,05), 2,64 (p<0,01)

Figura 7.10. Resultados de la estimación del modelo teórico propuesto de antecedentes y consecuentes de la CIC (parámetros estandarizados)



*p<0,10; ** p<0,05, ***p<0,01

Índices de bondad de ajuste: Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 78,39 (g.l.=55) p-value= 0,028 RMSEA=0,066; NFI= 0,98; NNFI o TLI = 0,99; PNFI=0,59; IFI=0,99; CFI=0,99; RFI= 0,96; CN= 199,90,32; RMSR=0,041; ECVI= 0,99

En primer lugar, cabe destacar que, el modelo incluye algunas relaciones que han sido analizadas previamente en los apartados que abordaron la validación de las herramientas de medida de los constructos. Por tanto, es de interés abordar un repaso de estas relaciones para confirmar que los resultados obtenidos a través del *path analysis* son acordes a los obtenidos anteriormente (en el sub-epígrafe 7.1.3).

En concreto, las hipótesis H1a, H1b, H1c y H1d, se refieren a las dimensiones que componen el constructo de la CIC. Las hipótesis H1a, H1b, H1c y H1d postulan que la consistencia táctica, la interactividad, el enfoque estratégico orientado a los stakeholders y la alineación organizacional son las dimensiones que componen el constructo CIC, respectivamente. Los resultados obtenidos con el *path analysis* indican que los valores de los parámetros estandarizados son elevados y significativos ($p < 0,01$) en todos los casos: consistencia táctica ($\beta_{\text{cons}}=0,89$), interactividad ($\beta_{\text{inte}}=0,84$), enfoque estratégico orientado a los stakeholders ($\beta_{\text{stak}}=0,85$), alineación organizacional ($\beta_{\text{alin}}=0,86$).

Además, se observa que los valores de los parámetros estandarizados obtenidos a través del *path analysis* son muy parecidos a los que se obtuvieron en la validación de la escala CIC.

Cabe destacar que los resultados obtenidos a través del *path analysis* indican que la consistencia táctica es la dimensión con mayor relevancia y que la interactividad es la que tiene menor relevancia, mientras que los resultados del AFC, llevado a cabo anteriormente para la validación de la escala, sugieren que consistencia táctica e interactividad son las dimensiones con más relevancia dentro del constructo CIC, ambas con la misma carga estandarizada de 0,88. Finalmente, los resultados obtenidos **permiten confirmar una vez más las hipótesis H1a, H1b, H1c, H1d.**

Asimismo, las hipótesis H2a, H2b y H2c, relativas a las dimensiones del constructo ‘resultados empresariales’, plantean relaciones que han sido analizadas anteriormente en el proceso de validación de las escalas. En concreto, H2a, H2b, H2c postulan que los resultados económico-financieros, los resultados de marca y la satisfacción del cliente son dimensiones componentes del constructo ‘resultados empresariales’.

Los resultados del *path analysis* muestran que los parámetros estandarizados alcanzan valores elevados y significativos ($p < 0,01$) en todos los casos: resultados económico-financieros ($\beta_{refi} = 0,73$), resultados de marca ($\beta_{rema} = 0,96$) y satisfacción del cliente ($\beta_{sat} = 0,82$).

Por consiguiente, se concluye que las dimensiones ‘resultados económico-financieros’, ‘resultados de marca’ y ‘satisfacción del cliente’ componen el constructo de segundo orden “resultados empresariales” y, por tanto, **se confirman las hipótesis H2a, H2b, H2c.**

H3 postula que la estructura organizacional (medida según la dimensión de la centralización) determina significativamente el grado de CIC. Los resultados del *path analysis* muestran que el coeficiente estandarizado de la relación entre la centralización y la CIC resultó ser próximo a cero ($\beta_{cent} = 0,02$) y no significativo ($p > 0,05$), **lo cual no permite confirmar H3.**

La hipótesis H4 se ha desglosado en las hipótesis H4a y H4b que conciernen a la relación entre la adopción de una determinada cultura organizacional y la CIC. En concreto, H4a postula que la adopción de una cultura adhocrática favorece más la CIC que la adopción de una cultura jerárquica. En este caso, los resultados del análisis de datos indican que esta hipótesis obtiene apoyo empírico. En concreto, se observa que la cultura adhocrática tiene un efecto positivo sobre la CIC, con un coeficiente estandarizado $\beta_{adho} = 0,32$ y significativo ($t\text{-value} = 3,64$; $p < 0,01$), que resulta ser ligeramente superior al alcanzado por la cultura jerárquica ($\beta_{jera} = 0,24$), también significativo ($t\text{-value} = 2,25$; $p < 0,05$). Estos resultados sugieren que la cultura organizacional adhocrática representa un terreno más fértil para el desarrollo de una filosofía de comunicación integrada en la organización, mientras que la cultura jerárquica lo favorece en menor medida. Por consiguiente, estos resultados permiten **confirmar H4a.**

La hipótesis H4b postula que la adopción de una cultura consensual o de clan favorece más la CIC que la adopción de una cultura competitiva o de mercado. Esta hipótesis también obtuvo apoyo empírico, puesto que el efecto de la cultura consensual o de clan sobre la CIC resultó positivo y significativo ($\beta_{\text{clan}}=0,30$; $t\text{-value}= 2,39$; $p<0,05$), mientras que el de la cultura competitiva o de mercado no resultó significativo ($\beta_{\text{merc}}= -0,01$; $t\text{-value}=-0,14$). En definitiva, estos resultados llevan a concluir que la adopción de una cultura organizacional consensual (o de clan) favorece en buena medida la consecución de la comunicación integrada en la organización. Por otro lado, en cambio, la cultura competitiva (o de mercado) no representa un contexto favorable para el desarrollo de la comunicación integrada en las organizaciones. Por tanto, estos resultados permiten **confirmar H4b**.

Por su parte, H5 postula que la turbulencia tecnológica representa un factor antecedente de la CIC, es decir que existe una relación positiva entre el nivel de desarrollo tecnológico en el sector de actividad de la organización y su adopción de la comunicación integrada. El análisis de datos puso de manifiesto un efecto positivo y estadísticamente significativo entre turbulencia tecnológica y CIC ($\beta_{\text{ttec}}= 0,16$; $t\text{-value}= 3,31$; $p<0,01$), llevando a **confirmar H5**.

Según H6, el nivel de intensidad competitiva que caracteriza el sector en el que opera la organización favorece la adopción de la comunicación integrada. Sin embargo, esta hipótesis **no pudo recibir apoyo empírico** puesto que no se obtuvo un efecto directo significativo ($\beta_{\text{icom}}=-0,02$; $t\text{-value}= -0,39$).

Finalmente, H7 afirma que la adopción de la CIC influye positivamente en la consecución de los resultados empresariales (económico-financieros, de marca y relacionados con la satisfacción del cliente).

En cuanto a esta relación, se observa como a medida que se aumentan los esfuerzos de integración de la comunicación se obtiene una mejora significativa en términos de resultados empresariales ($\beta_{\text{mp}}= 0,64$; $t\text{-value}= 7,22$; $p<0,01$), es decir a nivel de resultados económico-financieros, de resultados relacionados con la gestión de marca y con la satisfacción del cliente (las dimensiones incluidas en el constructo 'resultados empresariales'). Estos resultados llevan a **confirmar también H7**.

El análisis de los efectos indirectos permite cuantificar la influencia que ejercería la adopción de la CIC por parte de las empresas sobre cada una de las dimensiones componentes de los resultados empresariales. Así, el principal efecto de la CIC se observa para los resultados de marca ($\text{EFI}_{\text{CIC} \rightarrow \text{REMA}}=0,61$), seguido por la satisfacción ($\text{EFI}_{\text{CIC} \rightarrow \text{SATISF}}=0,52$) y en tercer lugar por los resultados económico-financieros ($\text{EFI}_{\text{CIC} \rightarrow \text{REFI}}=0,47$).

Por último, la contrastación de la H7 permite a su vez evaluar y confirmar la **validez nomológica de la escala CIC propuesta**, siguiendo el planteamiento formulado en el sub-epígrafe 7.1.2.

7.3.2. Análisis del efecto moderador del tamaño de la empresa en el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales

Al objeto de contrastar H8, que postula que el tamaño de la empresa (según el número de empleados) modera el efecto de la CIC en los resultados empresariales, fue necesario llevar a cabo un análisis multigrupo.

En primer lugar, la muestra se dividió en dos subgrupos, en función del número de empleados de las empresas. Puesto que las empresas incluidas en la muestra cuentan con un número de empleados mayor de 40, no fue posible seguir la clasificación clásica (presentada en el capítulo 6, epígrafe 6.3.) entre empresas micro (< 10 empleados), pequeñas (entre 10 y 49 empleados), medianas (entre 50 y 249) y grandes (>250). Además, como hemos observado en el capítulo 6 (epígrafe 6.3 y 6.5), la población objeto de estudio no se distribuyen de forma homogénea entre las diferentes categorías, sino que se concentra especialmente entre las PYMEs, mientras que un porcentaje relativamente reducido forma parte de la categoría de empresas grandes. Por tanto, optamos por dividir la muestra entre empresas de tamaño pequeño-mediano y mediano-grande, estableciendo como límite del número de empleados para las primeras en 75.

Con este procedimiento, se obtuvieron dos grupos: el grupo 1 (88 casos) incluye las empresas de menor tamaño (entre 40 y 75 empleados), mientras que el grupo 2 (92 casos) incluye las empresas de mayor tamaño (más de 75 empleados). La descripción de estas dos sub-muestras se detalla en el capítulo 6 (tabla 6.10 y 6.11).

En segundo lugar, se comprobó si la distribución de los datos de las dos sub-muestras cumplía la condición de multinormalidad. El coeficiente RMK (“Relative Multivariate Kurtosis”, tabla 7.56.) fue de 1,208, en el caso del grupo 1, y 1,098, en el grupo 2, presentando ambas distribuciones leves desviaciones de la multinormalidad.

Tabla 7.56. RMK (Relative Multivariate Kurtosis)

Grupo 1	RMK= 1,208
Grupo 2	RMK= 1,098

Los resultados del test de normalidad multivariante (recogidos en la tabla 7.57.) y la evaluación de las características de asimetría y curtosis de la distribución de los datos indicaron también que los datos de ambos grupos no seguían una distribución normal, por lo que se procedió una vez más a aplicar el método de estimación de máxima verosimilitud robusta (RML, “Robust Maximum Likelihood”).

Tabla 7.57. Resultados del test de normalidad multivariante de los datos incluidos en las dos sub-muestras (grupo 1 y grupo 2)

Grupo 1							
Asimetría			Curtosis			Asimetría y Curtosis	
valor	z-score	p-value	valor	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
64,575	12,548	0,000	235,562	6,304	0,000	197,187	0,000
Grupo 2							
Asimetría			Curtosis			Asimetría y Curtosis	
valor	z-score	p-value	valor	z-score	p-value	chi-cuadrado	p-value
57,080	8,077	0,000	245,859	4,397	0,000	84,568	0,000

Siguiendo las consideraciones anteriores, se lleva a cabo el *path analysis* multigrupo cuyos resultados e indicadores globales de de bondad de ajuste se muestran en la tabla 7.58 y en las figuras 7.11 y 7.12.

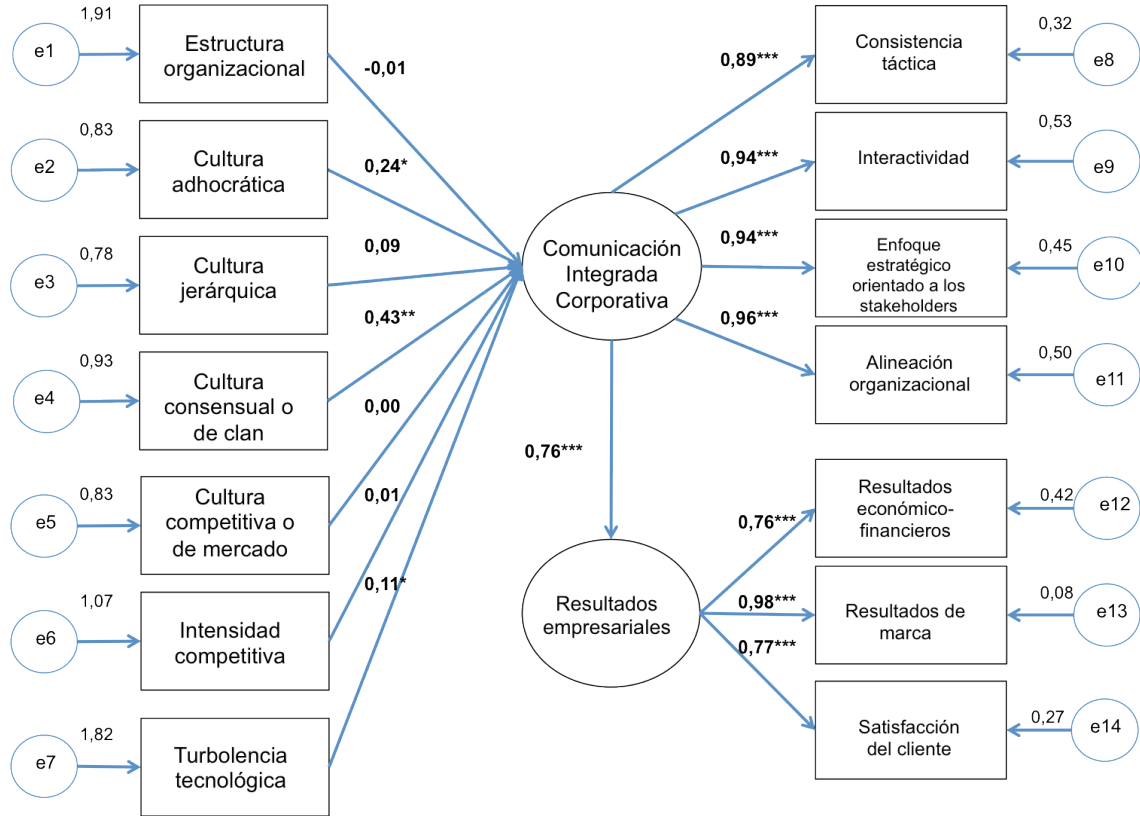
Los resultados indican que el modelo presentaba un ajuste muy adecuado: la Chi-cuadrado (Satorra-Bentler) fue de 74,02 (g.l.=103) ($p=0,99$) y la Chi-cuadrado Normada=0,72. Además, el resto de indicadores globales de bondad de ajuste presentaban valores muy buenos.

En ambos grupos la CIC ejerce un efecto positivo y significativo en los resultados empresariales, siendo mayor en el grupo 1 ($\beta_{mpG1} = 0,76$; $p<0,01$) que en el grupo 2 ($\beta_{mpG2} = 0,55$; $p<0,01$). Al objeto de comprobar si existen diferencias significativas entre dichos coeficientes se procedió a realizar un test de diferencias de la chi cuadrado entre el modelo con los dos parámetros diferentes entre grupos y otro más restringido con los dos parámetros iguales entre grupos. El análisis de los datos, aplicando el test corregido de Satorra y Bentler (2001), puso de manifiesto la no existencia de diferencias significativas (Δ Chi-cuadrado=0,82; $p>0,10$). Por tanto, a pesar de hallarse diferencias puntuales, éstas no pueden corroborarse en términos de la población y, por tanto, **no se puede confirmar H8**.

Por consiguiente, se ha obtenido que, aunque en términos puntuales, en las empresas de tamaño más reducido (grupo 1) la adopción de la comunicación integrada lleva a la obtención de mayores beneficios a nivel de resultados empresariales, dichas diferencias no resultan significativas.

Figura 7.11. Resultados de la estimación del modelo de investigación de antecedentes y consecuentes de la CIC en función del tamaño de la empresa. (Parte 1 de 2)

Grupo 1 (entre 40 y 75 empleados)

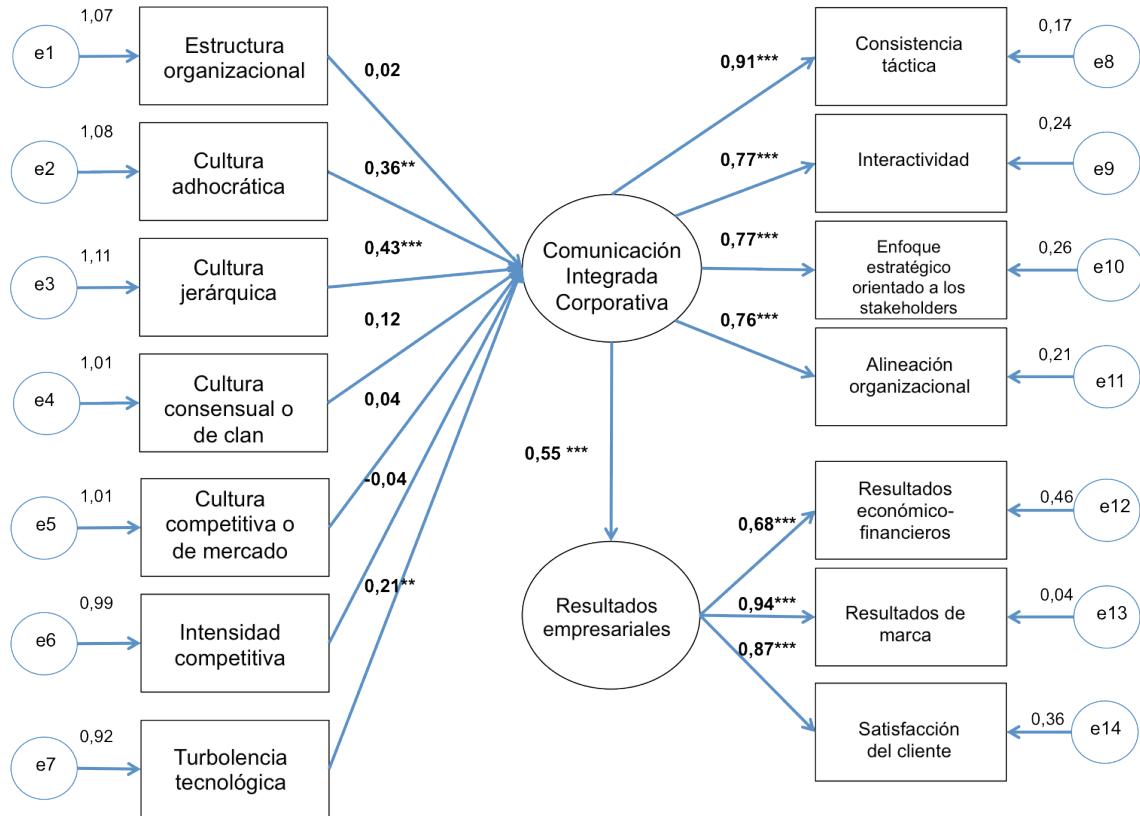


*p<0,10; ** p<0,05, ***p<0,01

Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 74,02 (g.l.=103) p-value= 0,99; Chi-cuadrado Normada= 0,72; RMSEA=0,00; NFI=0,98; NNFI/TLI=1,02; IFI=1,01; CFI=1,00; PNFI=0,55; RFI=0,96.

Figura 7.12. Resultados de la estimación del modelo de investigación de antecedentes y consecuentes de la CIC en función del tamaño de la empresa. (Parte 2 de 2)

Grupo 2 (más de 75 empleados)



*p<0,10; ** p<0,05, ***p<0,01

Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 74,02 (g.l.=103) p-value= 0,99; Chi-cuadrado Normada= 0,72; RMSEA=0,00; NFI=0,98; NNFI/TLI=1,02; IFI=1,01; CFI=1,00; PNFI=0,55; RFI=0,96.

Tras el análisis del efecto moderador del tamaño de la empresa en el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales, al objeto de concluir el contraste de las hipótesis, consideramos interesante abordar las restantes relaciones existentes entre antecedentes y CIC al fin de valorar eventuales diferencias con los resultados obtenidos en el análisis del modelo global. Se puede confirmar que, en general, los resultados son coherentes con los obtenidos previamente, aunque se observan algunas diferencias puntuales entre el grupo de empresas de tamaño reducido y aquellas de mayor tamaño.

En cuanto a los antecedentes internos, la estructura organizacional no resulta tener un efecto significativo en la CIC en ninguno de los dos grupos (con un coeficiente estandarizado $\beta_{centG1} = -0,01$ y $t\text{-value} = -0,09$, en el grupo 1 y un coeficiente estandarizado $\beta_{centG2} = 0,02$ y $t\text{-value} = 0,34$, en el grupo 2), al igual que ocurría en el modelo global.

Tabla 7.58. Resultados del modelo de investigación de antecedentes y consecuentes de la CIC en función del número de empleados (parte 1 de 2)

GRUPO 1 (entre 40 y 75 empleados)					
Hipótesis	Relación	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²
Dimensiones de los constructos CIC y resultados empresariales					
H1c	cic->stak	0,57	0,94	7,49	0,70
H1a	cic->cons	0,55	0,89	7,36	0,74
H1d	cic->alin	0,61	0,96	7,96	0,70
H1b	cic->inte	0,59	0,94	6,92	0,67
H2a	mp->refi	0,54	0,76	8,06	0,55
H2b	mp->rema	0,75	0,98	8,85	0,93
H2c	mp->sat	0,58	0,77	8,02	0,69
Relaciones antecedentes-CIC					
H3	cent->cic	-0,01	-0,01	-0,09	
H4a	adho->cic	0,50	0,24	1,78	0,68
	jera->cic	0,19	0,09	0,64	
H4b	clan->cic	0,87	0,43	2,57	
	merc->cic	0,00	0,00	-0,02	
H5	ttec->cic	0,17	0,11	1,67	
H6	icom->cic	0,02	0,01	-0,12	
Relaciones CIC-consecuentes					
H7	cic->mp	0,51	0,76	6,53	0,45
*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente.					
Valores del estadístico t-student: 1,66 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,62 (p<0,01)					

Tabla 7.58. Resultados del modelo de investigación de antecedentes y consecuentes de la CIC en función del número de empleados (parte 2 de 2)

GRUPO 2 (más de 75 empleados)					
Hipótesis	Relación	Parámetros no estandarizados	Parámetros estandarizados	t-value	R ²
Dimensiones de los constructos CIC y resultados empresariales					
H1c	cic->stak	0,47	0,77	7,99	0,73
H1a	cic->cons	0,56	0,91	6,28	0,85
H1d	cic->alin	0,48	0,76	8,12	0,76
H1b	cic->inte	0,48	0,77	6,22	0,74
H2a	mp->refi	0,48	0,68	7,64	0,49
H2b	mp->rema	0,71	0,94	10,60	0,96
H2c	mp->sat	0,64	0,87	7,88	0,66
Relaciones antecedentes-CIC					
H3	cent->cic	0,03	0,02	0,34	
H4a	adho->cic	0,75	0,36	2,24	
	jera->cic	0,89	0,43	3,03	
H4b	clan->cic	0,25	0,12	0,78	0,78
	merc->cic	0,08	0,04	0,58	
H5	ttec->cic	0,31	0,21	2,47	
H6	icom->cic	-0,07	-0,04	-0,58	
Relaciones CIC-consecuentes					
H7	cic->mp	0,37	0,55	3,63	0,38

**Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente*
Valores del estadístico t-student: 1,66 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,62 (p<0,01)

Con respecto a la relación entre cultura organizacional y CIC, los resultados muestran que, en el grupo 1, la cultura consensual o de clan (frente a la cultura competitiva o de mercado) parece favorecer en mayor medida la implementación de la CIC, con un coeficiente estandarizado $\beta_{clanG1}=0,43$ (t-value=2,57), mientras que la relación entre cultura competitiva o de mercado y CIC resulta ser no significativa ($\beta_{mercG1}=0,00$; t-value=-0,02), confirmando los resultados obtenidos en el modelo global. En cambio, en el grupo 2, la cultura de clan ejerce un efecto positivo sobre la CIC ($\beta_{clanG2}=0,12$; t-value=0,78) que, a pesar de ser superior al efecto ejercido por la cultura competitiva ($\beta_{mercG2}=0,04$; t-value=0,58), no resulta ser estadísticamente significativo.

Además, en el grupo 1 la cultura adhocrática tiene un efecto positivo y cuasi-significativo sobre la CIC ($\beta_{adhoG1}=0,24$; t-value=1,78), mientras que la cultura jerárquica ejerce un efecto positivo que no resulta ser estadísticamente

significativo ($\beta_{\text{jeraG1}}= 0,09$; $t\text{-value}=0,64$). En cambio, en el grupo 2, la cultura organizacional jerárquica es la que influye mayormente en la CIC (aunque sólo ligeramente con respecto a la cultura adhocrática) con $\beta_{\text{jeraG2}}=0,43$ ($t\text{-value}=3,03$), frente al efecto de la cultura adhocrática con $\beta_{\text{adhoG2}}=0,36$ ($t\text{-value}=2,24$).

En cuanto a los antecedentes externos, la intensidad competitiva no resulta tener un efecto significativo en la CIC en ninguno de los dos grupos, al igual que se observa en el modelo global, siendo el parámetro estandarizado de la relación entre intensidad competitiva y CIC, en el grupo 1 de $\beta_{\text{icomG1}}= 0,01$ ($t\text{-value}= -0,12$) y en el grupo 2 $\beta_{\text{icomG2}}=-0,04$ ($t\text{-value}= -0,58$).

Finalmente, se observa que la turbulencia tecnológica ejerce una influencia positiva y significativa mayor en el caso de las empresas de mayor tamaño ($\beta_{\text{ttecG2}}=0,21$; $t\text{-value}=2,47$) que en el de las empresas de tamaño reducido ($\beta_{\text{ttecG2}}= 0,11$; $t\text{-value}= 1,67$).

Tabla 7.59. Resumen del contraste de hipótesis

Hipótesis	Planteamiento	Contraste de hipótesis
H1a	La consistencia táctica es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	Se confirma
H1b	La interactividad es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	Se confirma
H1c	El enfoque estratégico orientado a los <i>stakeholders</i> es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	Se confirma
H1d	La alineación organizacional es una dimensión de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	Se confirma
H2a	Los resultados económico-financieros son una dimensión de los resultados empresariales.	Se confirma
H2b	Los resultados de marca son una dimensión de los resultados empresariales.	Se confirma
H2c	La satisfacción del cliente es una dimensión de los resultados empresariales.	Se confirma
H3	La estructura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)	<u>No se confirma</u>
H4	La cultura organizacional determina el grado de Comunicación Integrada Corporativa (CIC)	Se confirma
H4a	La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional adhocrática favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura jerárquica.	Se confirma
H4b	La adopción por parte de una empresa de una cultura organizacional consensual o de clan favorece más la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) que la adopción de una cultura competitiva o de mercado.	Se confirma
H5	La turbulencia tecnológica determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	Se confirma
H6	La intensidad competitiva determina la Comunicación Integrada Corporativa (CIC).	<u>No se confirma</u>
H7	La Comunicación Integrada Corporativa influye positivamente en los resultados empresariales.	Se confirma
H8	El tamaño de la empresa modera el efecto de la Comunicación Integrada Corporativa (CIC) en los resultados empresariales.	<u>No se confirma</u>

7.4. Conclusiones

Este capítulo se ha centrado, en primer lugar, en la validación de las escalas de los constructos incluidos en el modelo de investigación y, en segundo lugar, en la estimación del modelo de investigación planteado en el capítulo 5. La primera parte del análisis cumple con un requisito fundamental para la estimación del modelo, dado que, al objeto de cuantificar las relaciones establecidas entre los distintos constructos incluidos en el modelo es preciso contar con herramientas de medida válidas y fiables.

Siguiendo la estructura del contenido del capítulo, a continuación se argumentan las principales conclusiones:

- **Validación de la escala CIC propuesta.** El análisis de los resultados permite alcanzar un objetivo fundamental de esta tesis doctoral: la validación de la escala CIC desarrollada en el capítulo 4 en el sector turístico, y más concretamente en el ámbito de los servicios de alojamiento, que representa la actividad-clave de este sector. Los resultados indican que la escala propuesta para la medición de la CIC es válida y fiable. Cabe destacar que la escala propuesta representa una aportación muy relevante, debido a que incluso la literatura más reciente hace hincapié en la necesidad de abordar y tratar de resolver el problema de la medida del concepto a través de la elaboración de herramientas de medida válidas y fiables de la comunicación integrada.
- **Selección y validación de las escalas de medida de los constructos incluidos en el modelo de investigación como antecedentes y consecuentes de la CIC.** Se validan las escalas de medida de las restantes variables incluidas en el modelo de investigación y se presenta el análisis de las propiedades psicométricas de las herramientas de medición de los constructos incluidos en el modelo como antecedentes y consecuentes de la CIC: cultura organizacional - adhocrática, jerárquica, competitiva o de mercado y consensual o de clan- y estructura organizacional (los antecedentes internos), turbulencia tecnológica e intensidad competitiva (los antecedentes externos) y resultados empresariales (los consecuentes). La validación de las escalas de medida de todos los constructos que integran el modelo de investigación propuesto permite llevar a cabo, en la tercera parte de este capítulo, el análisis de las relaciones establecidas entre los constructos, al objeto de estimar el modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC, que representa otra parte fundamental del objetivo de esta tesis doctoral.
- **Estimación del modelo de antecedentes y consecuentes de la CIC.** La estimación empírica del modelo teórico de antecedentes y consecuentes de la CIC se lleva a cabo a través del *path analysis*. Se aborda y lleva a cabo el contraste de las hipótesis formuladas y se alcanza otro objetivo clave de esta tesis doctoral.

En relación con los **antecedentes internos**, los resultados sugieren que la influencia de la estructura organizacional (en términos de centralización de la autoridad y del poder de decisión) en la CIC no es significativa, por tanto este

elemento parece no jugar un papel relevante en la implementación de la CIC en el sector de los servicios de alojamiento turístico .

En cuanto al efecto de la cultura organizacional, los resultados indican que la cultura organizacional adhocrática, frente a la cultura organizacional jerárquica, representa el terreno más fértil para la CIC, siendo este resultado coherente con los planteamientos teóricos realizados previamente por algunos autores y analizados en el capítulo 3. Por otro lado, la cultura organizacional consensual o de clan, al contrario que la cultura competitiva o de mercado, favorece significativamente la CIC y esto confirma también la importancia de las dinámicas internas de cohesión y cooperación dentro de la organización en la CIC. Estos resultados son de especial importancia y representan una contribución crucial a la literatura de la CIC, puesto que, a pesar de que numerosos autores destacaran el papel de las diferentes culturas organizacionales en la consecución de la integración, hasta la fecha no existe ningún estudio que haya demostrado empíricamente el papel de la cultura tanto en la CIM a un nivel más reducido como en la CIC en sentido amplio. Además, estos resultados nos llevan a dar un paso adelante hacia una mejor comprensión y un mayor conocimiento de la influencia que los factores organizacionales ejercen sobre la CIC.

En cuanto a los **antecedentes externos**, se concluye que la intensidad competitiva tiene un efecto no significativo en la CIC y, por tanto, al igual que la estructura organizacional, parece no influir en el grado de implementación de la CIC en las empresas que ofrecen servicios de alojamiento. Por otro lado, la turbulencia tecnológica ejerce un efecto significativo sobre el nivel de CIC y se confirma su papel de antecedente de la misma. Cabe destacar que estos resultados permiten dotar de evidencia empírica las relaciones establecidas previamente por la literatura a un nivel casi exclusivamente teórico y que, hasta la fecha, no contaban con respaldo empírico.

Finalmente, los hallazgos obtenidos permiten evaluar el efecto de la CIC sobre los **resultados empresariales**, un aspecto que, según la literatura, es crucial, debido a que el área de la comunicación integrada se caracteriza por la escasa presencia de estudios empíricos, en general y, en particular, de estudios que demuestren y respalden empíricamente el valor y los beneficios de la CIC en términos de resultados económico-financieros, de marca y relativos a la satisfacción del cliente. En concreto, se ha obtenido que la CIC influye positivamente y significativamente en los resultados empresariales en el sector objeto de estudio. Siguiendo estos resultados, es posible concluir que la CIC representa una filosofía y una estrategia muy valiosa para el sector del turismo, en particular para las empresas que ofrecen servicios de alojamiento, pues su adopción contribuye significativamente a la consecución de una *performance* superior. Estos resultados representan un avance relevante en el área de la comunicación de empresa y una contribución clave de esta tesis doctoral.

En particular, los resultados obtenidos nos llevan a concluir que la CIC es especialmente beneficiosa en términos de resultados de marca, efecto ya

enfatisado en los modelos teóricos de otros autores en la literatura (Duncan y Moriarty, 1997a, 1998; Reid, 2003, 2005; Keller, 2009; Moriarty y Schultz, 2012; Schultz et al., 2014) y un ejemplo de su importancia es que Duncan y Moriarty (1997a) eligieron *Driving Brand Value* como título para el libro en el que introdujeron su conceptualización de comunicación integrada, incluyendo en su modelo teórico del proceso de integración un efecto en las relaciones con la marca y en el capital de marca. Además, el análisis de los efectos indirectos lleva a concluir que la CIC tiene mayor impacto en los resultados relacionados con la satisfacción de los clientes que en los relacionados con aspectos económico-financieros.

- **Análisis del papel moderador del tamaño de la empresa en el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales alcanzados.** Al objeto de examinar si el tamaño de la empresa influye en el efecto entre la CIC y los resultados empresariales alcanzados se llevó a cabo un *path analysis* multigrupo. A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que las empresas con un tamaño más reducido (entre 40 y 75 empleados) obtienen mayores beneficios de la CIC, en términos de resultados económico-financieros, de marca y de satisfacción del cliente, con respecto a las empresas de mayor tamaño (más de 75 empleados). No obstante, tales diferencias puntuales entre sendos grupos de empresas no resultaron significativas, por lo que no se puede concluir de manera definitiva que el tamaño de la empresa modere el efecto de la CIC sobre los resultados empresariales. Con respecto a este hallazgo es muy probable que la no obtención de tales diferencias significativas, a pesar de las diferencias puntuales halladas, se deba al reducido tamaño muestral de los dos grupos (88 y 92 casos, respectivamente).

Sin embargo, a pesar de que los resultados lleven a concluir que no existe una diferencia significativa entre los dos grupos, cabe destacar que las puntuaciones factoriales de la relación CIC-> MP van en la misma dirección de los resultados empíricos obtenidos por Low (2000) y de los planteamientos teóricos de Nowak y Phelps (1994), Cornelissen, Lock y Gardner (2001) y Christensen, Firat y Torp (2008), y en la dirección opuesta a los hallazgos alcanzados a través de la investigación empírica realizada por Reid (2005).

Finalmente, cabe destacar que se observan ciertas diferencias entre empresas de tamaño grande y reducido en cuanto a las relaciones entre los antecedentes y la CIC. En cuanto a los antecedentes internos, la estructura organizacional no resulta tener un efecto significativo en la CIC en ninguno de los dos grupos, al igual que se observa en el modelo global.

En las empresas de tamaño reducido la cultura consensual o de clan, frente a la cultura competitiva o de mercado, es la que favorece más la implementación de la CIC. Igual conclusión puede extraerse para la cultura adhocrática frente a la cultura jerárquica. En cambio, en el caso de las empresas de mayor tamaño la cultura organizacional jerárquica es la que influye mayormente en la CIC, aunque sólo ligeramente por encima de la cultura adhocrática. En este caso, además, el efecto de la cultura consensual o de clan en la CIC resulta ser no significativo. En cuanto a los antecedentes

externos, la intensidad competitiva no resulta tener un efecto significativo en la CIC en ninguno de los dos grupos, al igual que se observa en el modelo global. Sin embargo, la turbulencia tecnológica ejerce una influencia positiva mayor en el caso de las empresas de mayor tamaño, con respecto a las empresas de tamaño reducido.

Chapter 8

Conclusions and implications

In this chapter, the final step of this present dissertation, the main conclusions derived from the theoretical review and the empirical research are discussed. These conclusions highlight the key contributions of the thesis for both academics and practitioners, thus a set of recommendations is presented and academic and managerial implications are drawn. Finally, the main limitations of the study are discussed and future research directions are recommended.

The main research purpose of the present thesis has been twofold: to develop and validate a new scale to measure Integrated Corporate Communication (ICC) and to model the antecedents of ICC and its effects in terms of business performance.

More specifically, based on an extensive literature review and on the premise that Integrated Corporate Communication (ICC) involves the organizational entity as a whole, we sought to provide a better understanding of the concept proposing a new definition, revealing its underlying dimensions and thus developing and validating a new ICC scale. The achievement of this research scope was paramount, given that the lack of integrated communication (regardless the specific terminology used to name the concept as ICC, IC or IMC) measurement tools has been referred to as the most important barrier that prevented researchers from conducting empirical studies in this field.

Secondly, this dissertation sought to model the antecedents and effects of ICC providing insights into the relationship between internal (namely, organizational culture and structure) and external (namely, technological turbulence and competitive intensity) antecedents and ICC and into the link between ICC and business performance in terms of economic-financial results, brand-related outcomes and customer satisfaction. Finally, business size has also been examined as a variable that moderates the relationship between ICC and business performance.

The contents of this chapter are structured as follows:

-
1. Conclusions derived from the theoretical review
 2. Conclusions derived from the empirical research
 3. Managerial implications
 4. Limitations and future research
-

8.1. Conclusions derived from the theoretical review

The analysis of the ICC concept is the core issue of this dissertation, therefore the literature review focused on clarifying its theoretical background, more specifically on: 1) the evolution of the concept since its origins in the early 1990s up until nowadays; 2) its measurement issues; 3) and the identification of its antecedents and its effects in terms of market performance.

Although the increasingly greater attention on this concept among both academics and practitioners, the lack of consensus over its theoretical foundations (including the terminology to be used to refer to the concept), the absence of valid and reliable measurement scales and the paucity of empirical studies demonstrating how integration works emerged as the most relevant concerns that have prevented this concept from achieving a broader acceptance and implementation.

The above-mentioned three research gaps are clearly interrelated and led to a vicious circle: the empirical research plays a paramount role in building a strong theoretical body, however to carry out empirical studies valid and reliable measurement tools are needed and a concept can not be measured whether it has not been clearly defined.

To sum up, three key research questions have emerged:

What is and how can we term this concept?

How can we measure it?

What are its main drivers and its effects in terms of market performance?

Thus, the fourth part of the literature review focused on the conceptualization of ICC, the identification of its dimensions and the development of an ICC scale, as a crucial step for its empirical validation and its implementation in the empirical study to determine the antecedents of ICC and its effects on performance.

Therefore, following the structure of the opening chapters of this dissertation, the subsequent sub-sections summarize the main contributions derived from the literature review.

8.1.1. Understanding the evolution from Integrated Marketing Communication (IMC) to Integrated Corporate Communication (ICC)

The literature review of this dissertation commenced with an analysis of the conceptual evolution of the concept over two decades since the first definition of IMC in 1991 in a pioneering study (Caywood, Schultz and Wang, 1991) and a seminal article by Schultz (1991), leading to the following main conclusions:

1. Although the original term 'IMC' is still the most popular and largely implemented term, in the last decade several authors have opted for dropping the term 'marketing' from IMC referring to the concept as Integrated Communication (IC) (Christensen et al., 2008; Smith, 2012a,

2013a), Integrated Communication Management (ICM) (Einwiller and Boenigk, 2012) and Integrated Corporate Communication (ICC) (Kitchen and Schultz, 2001; Pickton, 2004; Schultz and Kitchen, 2004; Christensen and Cornelissen, 2011, 2013). In this regard, Kliatchko (2005, p. 7) argued: *“no matter what it is called, this new approach to business and marketing communication planning has become an irreversible prevailing tendency among academics and industry practitioners”*. Thus, the most inclusive terminology ‘integrated communication’ has been considered as the most adequate in this initial theoretical analysis, since the review involves the whole body of knowledge around this evolving concept regardless the terminology implemented, unless referring to specific studies or analyses where the use of the specific terminology is needed. These considerations led us to conclude that the lack of an agreed terminology to refer to the concept has characterized its evolution highlighting the need for further theoretical clarification.

2. Attempts to piece together previous studies are invaluable and provide a better understanding of how the body of research on a specific area of knowledge has been developed and how it may evolve in the future. The most relevant and exhaustive reviews on the IC evolution have been conducted by Kliatchko (2008) and Schultz et al. (2014) leading to the identification and the analysis of the main research themes and trends. However, due to the qualitative and mostly subjective nature of previous studies, we argued that quantitative research could serve to obtain a more structured analysis of the theoretical background by using the academic contributions on the subject in major scientific publications as input. This approach is considered to be adequate to complement the subsequent qualitative literature review and to facilitate deeper insight into those aspects that represent the focus of the various studies over the years and the relationships between them. With these premises in mind, we conducted a bibliometric analysis of IC literature since its inception up to, and including, 2012 using co-word analysis combined with science mapping to detect and visualize conceptual sub-domains and identify the most salient research themes, the main contribution lying in that it provides: a) the first systematic and robust quantitative analysis of IC literature; b) the most exhaustive examination to date of the extant literature in terms of both the timeframe covered and the sample size of publications analyzed, shedding light on the structure of conceptual IC sub-domains and identifying the most salient themes over time; c) a snapshot of the thematic evolution of IC research over time providing academics and practitioners with a better understanding of the current state-of-the-art; d) the classification of the themes showing internal associations into four groups and the identification of the main research trends forecasting its future direction.
3. A qualitative approach was adopted to analyze in depth the most relevant IC definitions proposed by several authors over the last two decades. The results led us to conclude that, despite its relatively “limited past” (Schultz

et al., 2014), the IC concept has evolved from being considered as a tactical tool, whose range of influence was mainly limited to the marketing communications area, to representing a crucial strategy that should permeate the entire organization involving all the departments and functions in the integration process. More specifically, the classification of previous conceptualizations enabled us to detect three main perspectives applied by previous studies to define IC: a) the marketing communications-centered focus; b) the marketing approach; c) and the corporate and organizational perspective. The latter is the broadest and most recently adopted focus that led some academics to extend the theoretical debate to the revision of the terminology that must be used to refer to the concept, as the original label 'IMC' has been considered by many as not adequate to express the underlying conceptual foundations of IC, thus leading to the adoption of alternative terms to define the concept (e.g. Pickton, 2004; Christensen et al., 2008; Einwiller and Boegink, 2012; Smith, 2012a). Therefore, we can conclude that the corporate and organizational approach better captures the current essence and meaning of IC.

4. The literature review enabled us to identify the conceptual models that have exerted the highest impact on the theoretical development of IC, the 'Communication-based Relationship Marketing model' proposed by Duncan and Moriarty (1998) and the 'four levels of IMC pyramid' model developed by Schultz and Schultz (1998) being the disrupting models that have opened the avenue for the emergence of a corporate and organizational approach to IC, by suggesting that integration should involve the corporation *in toto*. In addition, the models proposed by Kliatchko (2008) and Christensen et al. (2008) have been identified as the most influential in the recent literature, leading us to conclude that the main contribution made by these authors lies in the acknowledgment of the relevance of two key factors: the need for stakeholder-centered approach and the organizational alignment.
5. The analysis of IC research revealed that the supply perspective is most commonly adopted, while the consumer's perspective represents an underresearched area, the empirical research studies being especially scarce. However, the literature review points out that, on the one hand, some academics have emphasized the need for examining the consumer's perceptions (Navarro-Bailón, 2008; Kliatchko, 2009a; Mulhern, 2009; Ewing, 2009; Šerić, M., Gil-Saura, I. and Mollá-Descals, A., 2013; Šerić, M., Gil-Saura, I. and Ruiz-Molina, M. E., 2014) to provide insights into how IC works in the consumer's mind via interdisciplinary approaches (for example, via using a neuromarketing perspective), while, on the other hand, other authors have pointed out that since consumers automatically integrate the messages they receive, it is fairly difficult to analyze how integration occurs in their minds (Schultz, 1992; Schultz and Schultz, 1998, 2005; Moriarty and Schultz, 2012).

6. The literature review regarding the conceptualization of IC suggests that, above all in its first decade of its development, some academics have advanced severe criticisms towards the theoretical validity of the IC concept. Therefore, to ensure the coverage of all the relevant theoretical issues, we analyzed the main detractors' positions and the impact they exerted on the literature, leading us to the conclusion that the most commonly cited criticism (even in recent publications) has been proposed by Cornelissen and Lock (2000) suggesting that, due to its lack of robust and agreed theoretical bases, '*IMC is just another management fashion*', followed by Hutton (1996) who pointed out that "*IMC is not new*" and that this concept is a new form of "*marketing imperialism*", thus reflecting the existing controversies between the disciplines of marketing/advertising and the public relations, that have been the object of analysis in several academic articles in the past (e.g. Kotler and Mindak, 1978) and in recent publications (Smith, 2013b; Smith and Place, 2013; De Santo and Matthews, 2014). Despite the above described criticisms and concerns, the most recent literature highlights that IC is currently widely accepted in both academic and professional contexts (Taylor 2010a, 2010b; Kelly, 2010; Laurie and Mortimer, 2011; Schultz et al., 2014).

In conclusion, we can state that the conceptual debate over the IC is and will be ongoing in the near future, not only due to its relative novelty, but because its complexity makes it very difficult to achieve a universal consensus around its theoretical foundations. Despite these difficulties, the literature suggests that the increasingly greater *corpus* of publications on IC is contributing to build a more robust and consistent theoretical background.

8.1.2. The ICC measurement issues and multidimensionality

The second part of the literature review focussed on the main issues regarding the measurement of the IC construct. With this regard, the following conclusions have been drawn:

1. The literature highlights the need for making further research efforts to develop and empirically validate new measurement tools to assess integration, as even the most recent publications (Porcu et al., 2014; Swerling, Thorson and Zerfass, 2014; Malthouse and Schultz, 2014; Schultz et al., 2014; Zahay et al., 2014) have emphasized that the lack of valid and reliable scales is the barrier that has prevented, and is still doing so, scholars from conducting more empirical research, thus hindering the IC theory-building process. Furthermore, the assessment of IC is paramount to determine whether it exerts positive effects on market performance.
2. The analysis of existing IC measurement scales and conceptualizations led us to conclude that the corporate and organizational approach (as defined above) should be adopted as the theoretical basis for the development of an IC measurement tool. In fact, this perspective gained a great support in the literature, mainly in the most recent publications, suggesting that the concept tends to becoming increasingly more inclusive.

3. The review of the IC conceptual frameworks, models and measurement scales developed over the last two decades by several authors suggested that this construct is multidimensional in nature. In fact, it may be argued that the multidimensionality of the construct represents the characteristic that generates the broadest consensus among IC academics and scholars. However, the complexity of IC conceptualization has led to the identification of several dimensions enabling us to conclude that both tactical and strategic aspects form part of the concept. Moreover, the identification and analysis in depth of the dimensions proposed by previous studies led us to better understand the underlying dimensions of IC.
4. A detailed exam of the main characteristics of the existing measurement scales provided us with relevant information regarding crucial decisions that need to be made for the development of a measurement scale: number of items, scale typology, characteristics of the sample (such as sample size), the methodology used for the validation of the scale, the respondents' profile and the sectorial and geographic contexts of the empirical research, among others. The main conclusions that can be drawn from this analysis are that the existing scale are characterized by: a) the predominant adoption of the organization perspective; b) the use of relatively small samples with less than 200 cases (excepting for the scale developed by Low, 2000, with 421 cases) highlighting the difficulties encountered in collecting responses from organizations; c) the use of a multi-sectorial approach; d) the selection of Anglo-Saxon geographical context; d) the application of the key-informant method, top managers and the senior marketing/communication managers being the most commonly targetted as respondents; e) the self-administered (via ordinary mail, fax or e-mail) questionnaire as the preferred data collection method preceded, in some cases, by a first contact via telephone to check the addresses and to ask for the informants' availability to participate.

8.1.3. Identifying the antecedents of Integrated Communication and its effects on market performance

The third part of the literature review addressed the identification and the analysis of the internal and external antecedents of IC and its effects on market performance. The following conclusions have been drawn:

1. Several driving factors of IC have been identified in previous studies, however it must be noticed that most research studies have implemented a conceptual approach, while the empirical researches are fairly scarce. Therefore, several scholars (Ewing, 2009; Mulhern, 2009; Taylor, 2010a; 2010b; Laurie and Mortimer, 2011; Einwiller and Boegink, 2012) called for further empirical evidence for the factors that promote or hinder integration and for the influence of IC on market performance. In conclusion, empirical research in this field is very much needed to demonstrate the positive effects that can be obtained via IC and to provide

- a better understanding of how IC works and how organizations and managers can promote its implementation.
2. Organizational variables play a crucial role in IC processes and two main antecedents emerged as the most influential:
 - a. Organizational culture: the literature review suggests that the organizational culture is very complex and a detailed and in depth analysis of previous studies enabled us to conclude that there is a lack of empirical evidence for the influence of organizational culture on integration, as previous research have been mainly conceptual and focused on specific aspects related to organizational culture, the leadership style being the variable that attracted the greatest attention. Despite this concept has been broadly examined in the organization science literature, some authors (Zheng et al., 2009) suggested that the extant research have been mostly focused on the direct relationship between organizational culture and business performance, calling for further research on the effects exerted on intermediate variables. Thus, the study of the influence of this internal antecedent on IC is likely to provide a relevant contribution to the existing body of knowledge. In this regard, the literature indicates that organizations characterized by flexibility, horizontal and vertical cooperation and reciprocal trust are more likely to implement IC, while formal hierarchies, an inside-out focus and a high level of internal competitiveness between the various functions, departments and units hinder the integration.
 - b. Organizational structure: the literature review suggests that this variable exerts a great influence on integration, the departmentalization and the centralization of power being negatively related to IC. On the contrary, flexibility and employee empowerment positively influence IC.
 3. The literature review led us to identify competitive intensity and technological turbulence as relevant external drivers of IC, however the role of these factors has been empirically analyzed only in few studies (Low, 2000; Reid, 2003, 2005). Thus it must be expected that the higher the level of competitive intensity and technological turbulence, the greater the level of integration.
 4. A relevant conclusion from the analysis of the literature regarding the effects of IC implementation on performance is that the beneficial effects of IC in terms of performance have been supported by many authors, however the lack of empirical studies proving this relationship have hindered a broader acceptance and implementation. More specifically it can be concluded that the effects of IC on the financial-economic results, the brand performance and the organization-stakeholder relationship (especially in terms of customer satisfaction) related outcomes have received the most consensus among authors (Low, 2000; Reid, 2003, 2005; Wang et al., 2009; Einwiller and Boegink, 2012).

5. Other factors have been analyzed in the literature as moderators of the relationship between IC and performance and the theoretical review led us to conclude that the business size and the sectorial and cultural environment are the most relevant. The analysis of the influence exerted by the business size in particular has attracted a great high attention among academics and the empirical studies conducted by some authors to determine its role in IC processes have led to contradictory results. For example, on the one hand, the findings obtained by Low (2000) indicate that smaller organizations are more likely to obtain beneficial outcomes via integration; on the other hand, Reid (2005) found that ICC provides a more positive impact on the market performance in larger organizations. Therefore, we conclude that the role of business size should be further investigated and taken into consideration in modeling IC processes to clarify whether and how it influences the beneficial effects derived from IC implementation.

8.1.4. Definition of Integrated Corporate Communication (ICC) and the development of the ICC measurement scale

With the aim of filling the research gaps identified, the fourth part of the theoretical analysis is crucial as it addressed the initial phases of the scale measurement development process suggested by Churchill (1979) to determine the content validity of the scale: the specification of the construct domain (definition and identification of its dimensions) and the generation of the initial set of items designed to measure the construct, the main contributions being summarized as follows:

1. The literature review suggests that the IC concept has evolved from a narrower marketing communications-centered perspective to a more recent broader corporate and organizational approach. As mentioned before, the debate is still ongoing and there is a lack of consensus even on how the concept should be termed. In addition, the confusion has been fostered by the use of the term IMC for both the conceptualizations based on the marketing communications- or marketing- centered approach and the conceptualizations based on the broader corporate-organizational approach. As a consequence, academics are still calling for further theoretical clarification. Following the literature review, we conclude that the concept should be termed 'Integrated Corporate Communication (ICC)' to explicitly embrace the more holistic corporate and organizational perspective expressing that the *locus* of integration is the entire corporation (and not just the marketing function), in other words ICC involves the whole organizational entity.
2. Based on the theoretical analysis, the ICC has been defined as 'the stakeholder-centered interactive process of cross-functional planning and alignment of organisational, analytical and communication processes, that allows for the possibility of continuous dialogue by conveying consistent

and transparent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create value’.

3. The proposed definition reflects the multidimensionality of the ICC concept and four dimensions of the ICC concept have been identified: tactical consistency (e.g. Caywood et al., 1991; Nowak and Phelps, 1994; Porcu, Del Barrio-García and Kitchen, 2012), interactivity (e.g. Duncan and Moriarty, 1998; Duncan and Mulhern, 2004; Porcu *et al.*, 2012), stakeholder-centred strategic focus (e.g. Kliatchko, 2008, 2009; Einwiller and Boenigk, 2012) and organizational alignment (e.g. Pickton and Hartley, 1998; Christensen et al., 2008; Christensen and Cornelissen, 2011, 2013; Porcu *et al.*, 2012). Tactical consistency and interactivity have been recognised as dimensions of IMC and/or IC in previous conceptualisations, while the remaining two dimensions reflect the effort to theoretically clarify the central role of stakeholders (not only of customers) in ICC as a concept that embraces organizational issues, as suggested by recent literature (Kliatchko, 2005, 2008; Christensen & Cornelissen, 2011; Laurie & Mortimer, 2011; Moriarty & Schultz, 2012; Einwiller & Boenigk, 2012; Schultz *et al.*, 2014). More in detail:
 - a. The dimension “tactical consistency” deals with the most basic level of integration and refers to the communication of coherent and clear positioning (“*one sound, one sight*”, Caywood *et al.*, 1991) via all the organisation’s sources of communication.
 - b. The dimension “interactivity” is the element *sine qua non* to establish a two-way symmetric communication, an essential condition for a dialogue between organisation/brand and all the stakeholders (Duncan & Moriarty, 1998) to be established. Interactivity is intended here in terms of reciprocity (that characterizes the relationship between the interlocutors), speed of response (to received messages) and interlocutors’ (organisation and stakeholders) responsiveness.
 - c. The dimension “stakeholder-centred strategic focus” refers to the need for the whole organisation (including the human resources at all the hierarchical levels within the organisational chart) to ensure that creation of added value for all the stakeholders and building long-term relationships with them is acknowledged as the core strategic goal within the organization. A crucial prerequisite for implementing this approach is to know the stakeholders in depth, hence information needs to flow and be shared among all the members (even the outsourced functions) of the organization.
 - d. Finally, the dimension “organizational alignment” refers to internal integration (vertical and horizontal) at the organizational level, including all the outsourced functions (external agencies and partners) in the process of integration. The wide range of communication activities must take into account the company as a whole, hence aligning organizational processes and reducing the

departmental divisions (*silos*) is of paramount importance to achieve the highest level of integration.

4. Once the ICC domain has been specified via the literature review, an initial set of 59 items designed to measure each of the four identified ICC dimensions was generated by selecting and revising the items already included in previous scales proposed by other authors (e.g. Duncan and Moriarty, 1997a, 1998; Reid, 2005; Lee and Park, 2007). Subsequently, content validity was further enhanced via a two-round Delphi study carried out presenting the proposed conceptual framework and the initial set of items to an international expert panel composed of eleven senior academics for content evaluation and amendment (if necessary). The first round provided a qualitative feedback that was subsequently incorporated to modify and rephrase several items, resulting in a reduction of the total number of items from 59 to 49, that went through the second round. The second round aimed to further reinforce the content evaluation and to reduce the number of items to a more manageable one. With this purpose, the experts were asked to provide also a quantitative assessment of the adequateness of each item in a 7-point-Likert scale (1 = very inadequate, 7 = very adequate), resulting in a further refinement of the writing and the number of items was reduced from 49 to 25 items. Thus, the main conclusion lies on the development of a new ICC measurement scale composed of 25 items rated on a seven-point Likert scale (from 1 = strongly disagree to 7 = strongly agree): 4 items for 'tactical consistency', 7 items for 'interactivity', 7 items for 'stakeholder-centred strategic focus' and 7 items for 'organizational alignment'.

8.2. Conclusions derived from the empirical research

Once the theoretical conclusions have been presented, this section summarizes the most relevant conclusions drawn from the empirical research conducted in this dissertation with the following aims:

- a) to develop and validate an ICC measurement scale;
- b) to develop and assess a model of the antecedents of ICC and its effects in terms of market performance.

In pursuing the above mentioned research objectives, we firstly posed a set of hypotheses regarding the composition of the ICC construct for the scale validation and, secondly, we presented the hypotheses regarding the dimensions of the market performance construct and we hypothesized the relationships between the antecedents (organizational culture, organizational structure, competitive intensity and technological turbulence) and ICC, the link between ICC and its consequences (market performance) and we finally hypothesized that business size influences the ICC-market performance relationship. Based on these hypotheses, a theoretical model of antecedents and consequences has been developed.

8.2.1. Validation of the proposed ICC scale

The following conclusions are derived from the validation of the proposed ICC scale:

1. The development and validation of a measurement scale to assess the ICC represents a major empirical contribution of this dissertation, due to the fact that even the most recent literature (Schultz et al., 2014) is still emphasizing that the measurement issue is the most relevant concern related to ICC research and represents a critical barrier that has prevented academic scholars from conducting more robust and significant empirical researches and practitioners and managers from better understanding how integration should be implemented and what tangible benefits it generates in terms of performance.
2. Following the above-presented theoretical conclusions, the validation of the proposed measurement instrument was carried out by conducting an online survey within the Spanish hospitality industry for its relevance at a national and international level, since Spain is one of the world's top tourism destinations in terms of incomes and tourist arrivals, as indicated by the World Tourism Organisation (WTO, 2013). More specifically, Spain is the second largest earner worldwide and the first in Europe (US\$ 56 billion), while ranking 4th in the world by arrivals (58 million). The sample frame was a Bureau van Dijk SABI commercial listing of 969 tourism businesses providing accommodation services with 40 or more employees, being top and senior managers the target respondents. The ICC scale was first pretested via using a sample of 180 businesses randomly extracted from the mentioned commercial listing, with the aim of

assessing some basic psychometric properties and to purify the scale. Subsequently, a tele-marketing firm was contracted to contact the remaining 930 businesses included in the SABI commercial listing in order to collect and check the managers' e-mail addresses (not included in the database for privacy issues) and to ask for their availability to participate in this study. Finally, 524 top managers and senior managers agreed to participate and the researchers sent by e-mail them a customised link to the online survey. The online survey resulted in a total of 180 valid responses and in a 18.6% response rate (of the total population of 969 managers) and a 34.4 % of the 524 managers who agreed to participate.

3. The proposed ICC scale responds to the many calls for the development and validation of measurement instruments to assess the integration of communication. More specifically, the literature called for the development of measurements that are able to capture the essence of integration of communication at a more corporate and organizational level (Ewing, 2009; Einwiller and Boenigk, 2012; Moriarty and Schultz, 2012; Peltier, Zahay and Krishen, 2013; Gruber et al., 2013; Zahay et al., 2014). Despite it is acknowledged that this concept is evolving and expanding (Cook, 2004), even the most recent attempts to measure integration have adopted a narrow marketing communications-centered approach (Lee and Park, 2007; Wang et al., 2009). For example, Lee and Park (2007) developed a new IMC measurement scale considering that a *“more practical approach is to confine the boundaries of IMC solely to the marketing communications mix and its components”* (Lee and Park, p.223). However, these authors recognized that the lack of a comprehensive definition of the concept is an important limitation of the proposed measurement scale. Thus, via developing the ICC, we attempted to fill this research gap, developing and validating a measurement scale that assesses the integration of communication at a corporate and organizational level.
4. The scale shows adequate construct (convergent, discriminant and nomological) validity and reliability, enabling us to conclude that the proposed measurement instrument represents the most theoretically consistent, valid and reliable existing scale to assess ICC, thus achieving the most ambitious objective posed in this dissertation.
5. The empirical validation of the proposed ICC scale demonstrated the multidimensionality of the ICC construct, the most basic dimensions being the tactical consistency and the interactivity, that show the greatest factor loadings on the second-order construct ICC, while the dimensions organizational alignment and stakeholder-centered strategic focus show slightly more reduced factor loadings.
6. The proposed measurement tool has been validated within the tourism sector, more specifically within the hospitality industry, thus this measurement scale is especially valuable to analyze how the organizations operating in this industry implement ICC and whether an effective ICC is positively related to a superior market performance.

7. An additional contribution that can be derived from the proposed scale lies in the fact that it represents the first ICC scale adequately developed and validated in a not Anglo-Saxon European country, thus providing academics with a robust ICC measurement instrument for future research to be conducted in this geographic context.

8.2.2. Modeling the antecedents and consequences of ICC in the Spanish hospitality industry

A second set of empirical conclusions is drawn from the validation of the remaining scales and the assessment of the proposed model of ICC antecedents and consequences:

1. The validation of scales has been carried out as a paramount step that should be address before assessing the theoretical model. The conclusions derived from this research phase are summarized as follows:
 - a. On the antecedents side, the scales for the measurement of the organizational culture and structure, competitive intensity and technological turbulence were subsequently validated. It must be noticed that, following the literature review, we measured organizational structure in terms of level of centralization using the scale proposed by Ferrell and Skinner (1988), the competitive intensity using the scale developed by Jaworski and Kolhi (1993) and the technological turbulence via the scale proposed by Song, Droge, Hanvanich and Calantone (2005). The most difficulties lied in selecting the framework for the measurement of organizational culture, due to the fact that this construct is very complex and extremely broad being conceptualized and measured using several approaches (Schein, 1984, 1985; Frost et al. 1985; Cameron and Freeman, 1985; Barney, 1986; Hofstede, 1988; Deshpandé and Webster, 1989; Schein, 1990; Zammuto and Krakower, 1991; Freeman and Cameron, 1993; Cameron and Quinn, 1999, 2006; Gregory, Harris, Harmenakis and Shook, 2010; Cameron and Quinn, 2011). For this research study we opted for using the Competing Values Framework and the associated Organizational Culture Assessment Instrument (known as OCAI) developed by Cameron and Quinn (1999), due to the fact that it has been widely validated in several countries and broadly implemented by both academics and practitioners. According to Cameron and Quinn (1999, 2006, 2011) there exist four culture types, namely the adhocratic, clan, hierarchic and market cultures, classified by: the level of flexibility and discretion vs stability and control; the level of internal focus and integration vs external focus and differentiation. Based on these premises, on the hand, adhocratic culture is presented as the right opposite profile of hierarchic culture. Likewise, clan culture towards market culture. Following the literature review, we hypothesized that adhocratic culture facilitates the implementation

of ICC in greater extent than hierarchic culture does, while the clan culture facilitates the implementation of ICC in greater extent than hierarchic culture does.

- b. On the consequences side, following the literature review, we concluded that the market performance scale developed by Gray et al. (1998) and subsequently modified by Reid (2005) as the most adequate measure to be used in the empirical study of this dissertation. In fact, Reid (2005) used a modified version of the scale initially proposed by Gray et al. (1998) in an empirical research directed to determine the relationship between IMC (conceptualized from a corporate and organizational perspective and measured using the IMC *miniaudit* by Duncan and Moriarty, 1997a) and market performance. The measurement tool covers the economic and financial results (e.g. overall profitability), brand related outcomes (e.g. brand awareness) and customer satisfaction. We further refined and adapted this scale and by analyzing the findings the hypotheses regarding the dimensions of market performance were tested providing empirical evidence for the reliability and construct (convergent and discriminant) validity of the scale.
2. Once the measurement instruments have been validated, the theoretical model has been assessed via a Path Analysis enabling us to test the hypotheses regarding the relationships between the antecedents and ICC and between ICC and market performance. The following conclusions can be drawn from the findings obtained:
 - a. The implementation of ICC will occur regardless the organizational structure adopted by the company, as it has been found that the relationship between the level of centralization and ICC is not significant within the Spanish hospitality industry. Therefore, this result provides a relevant contribution to the ICC literature, since it is in contrast to previous conceptual studies suggesting that more centralized structure would prevent the organization from achieving the integration of communication (Gulati, 2007; Christensen *et al.*, 2008; Christensen y Cornelissen, 2011; Einwiller y Boenigk, 2012; Gruber *et al.*, 2013; Zahay *et al.*, 2014).
 - b. With regard to the influence of organizational culture on ICC, the findings indicate that, as initially hypothesized, the adhocratic culture represents a more favorable cultural profile for the ICC implementation than the hierarchic culture. In other words, external-focused and flexibility-oriented organizations showing a high commitment with creativity and innovation and led by a risk-taking leadership are more likely to adopt a high ICC. In addition, while the clan culture has been found to positively and significantly affect ICC, the market culture does not exert any influence on ICC. This finding suggests that the enhancement of a collaborative

behavior among the employees and the departments of the organization facilitates the building of a more ICC-friendly environment, while the promotion of competitiveness between different departments and functions or between the employees within the same department is not beneficial in terms of ICC performance. Among the characteristics of the clan culture, we can argue that the horizontal communication and mutual commitment are indicated by Cameron and Quinn (1999, 2006, 2011) as the most relevant value drivers, so it can be concluded that these values facilitate ICC. On the contrary, the market culture is driven by market share and goal achievement, thus it can be concluded that the production orientation is not beneficial in terms of ICC. Finally, it must be noticed that in clan cultures the leadership is seen as a mentor and team-builder, while in market cultures the leadership is considered as a hard driver oriented to production and results, the characteristics of the former being considered ICC drivers, while the latter do not facilitate ICC implementation. In conclusion, these findings provide a valuable and unique contribution to the literature, since they represent the first empirical evidence of how organizational culture influences the level of ICC achieved by the organization. Moreover, it must be noticed that these results confirm the conceptual argumentations offered by several authors on the influence of specific aspects of organizational culture, above all in regard with the leadership style, as it has been discussed in the opening chapters. These contributions are highly relevant, since they enabled us to move forward in the building of a strong body of ICC knowledge and in achieving a better understanding of how ICC works and how organizational factors influence its implementation.

3. The findings led us to confirm that, as initially hypothesized, the technological turbulence positively and significantly affects ICC. This result suggests that a market environment characterized by a rapidly changing technology might play a supportive role in the implementation of ICC. This is in accordance with previous research that suggested a positive link between technological turbulence and ICC. However the lack of empirical proof prevented academics from demonstrating it (Low, 2000; Zahay et al., 2004; Reid, 2005; Zahay et al., 2014). Therefore these results enabled us to further strengthen the existing ICC theoretical background providing robust empirical evidence for the positive effects of technological turbulence on ICC.
4. In contradiction to previous both conceptual (Schultz and Schultz, 1998; Zvobgo y Melewar, 2011; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2012; Zahay et al., 2014) and empirical research (Low, 2000; Reid, 2005), we found that the competitive intensity does not influence the implementation of ICC. Therefore, the ICC can be implemented in organizations regardless the level of competitiveness of the environment where they operate. This

result is especially applicable to the tourism sector and, more specifically, to the organizations operating within the hospitality industry.

5. The findings indicate that the implementation of ICC is strongly and positively related to a superior market performance in terms of economic-financial results, brand outcomes and customer satisfaction related results. This finding enabled us to determine the nomological validity of the proposed ICC measurement scale, showing that it correlates positively in the theoretically predicted way with measures of different but related constructs. More interestingly, the analysis of the indirect effects suggest that ICC exerts an especially high effect on brand-outcomes, therefore the organizations aiming to enhance the brand performance should acknowledge the relevant role of adopting ICC. This finding contributes to existing body of knowledge regarding the importance of integration in the achievement of superior brand performance emphasized by the theoretical models proposed by several authors (Clarke, 1996; Keller, 1996; Duncan and Moriarty, 1997a, 1998; Eagle and Kitchen, 2000a, 2000b; Duncan, 2002; Kitchen et al., 2004; Madhavaram et al., 2005; Hatch and Schultz, 2008; Kliatchko, 2008; Schultz, 1998; Keller, 2009; Schultz, Barner, Schultz and Azzaro, 2009; Dinnie et al., 2010; Kitchen, 2010; Young, 2010; Porcu, del Barrio-García and Kitchen, 2011a; Moriarty and Schultz, 2012; Delgado-Ballester, Navarro-Bailón and Sicilia-Piñero, 2012; Biraghi and Gambetti, 2013; Schultz et al., 2014) but empirically explored only by few studies (Reid, 2002, 2003, 2005; Ratnatunga and Ewing, 2005; Navarro-Bailón, 2012;). For example, Duncan y Moriarty (1997a) introduced their conceptualization of integrated communication and the *miniaudit* in a book entitled *Driving Brand Value*, emphasizing the relevant role of integration in building brand relationships and in obtaining greater brand equity. Moreover, the analysis of the indirect effects led to conclude that the positive effect of ICC on customer satisfaction is greater than its influence on economic-financial results. Following these considerations, we can conclude that ICC plays a crucial role for business management, especially within the hospitality industry, as its adoption has been proved to lead to a superior market performance. This contribution is especially noteworthy due to the currently scarce empirical support for the beneficial outcomes derived from ICC and the relevance of integration is clearly supported by the current findings.
6. The multi-group path analysis enabled us to determine whether the business size affects the relationship between ICC and market performance. Although the factor loadings observed for this relationship are greater for the group including the smaller organizations, the difference existing between both groups (smaller vs larger organizations) in respect to the influence of ICC on performance are not significant, leading us to conclude that the business size (measured by number of employees) does not moderate the ICC-market performance link. As mentioned above, previous studies have explored the role of business size, however the results obtained led to contradictory conclusions. For

example, on the one hand, Low (2000) found that smaller organizations would be more likely to implement IMC, while the findings obtained by Reid (2005) indicate that the larger the company, the highest the level of integration. Nevertheless, the current results do not shed light on whether and how the size influences the achievement of outcomes deriving from integration; however the lack of significant differences may be caused by the small size of the samples used for both groups (88 and 92 cases).

7. Relevant contributions have emerged from the findings obtained via the multi-group analysis that highlight significant differences between smaller and larger organizations regarding the influence of the organizational culture on ICC implementation. More specifically, on the one hand, it has been found that for smaller organizations the clan culture represents the cultural profile that exerts the greatest positive effect on the implementation of ICC, while the influence of hierarchic culture on ICC has been found to be not significant. On the contrary, in the case of larger organizations, the findings suggest that the hierarchic culture is the cultural profile that exerts the greatest positive impact on ICC, while the effect of clan culture has been found to be not significant. Therefore, these findings contribute to the existing research on ICC by providing the first empirical evidence of the crucial role of organizational culture and opening new avenues for future research on the influence of business size in ICC processes. More interestingly, a noteworthy contribution lies in shedding light on how smaller and larger implement ICC. It may be suggested that larger organizations (such as multinational corporations) experience a higher level of complexity and need to develop more formal mechanisms and greater control efforts (in other words, a hierarchic culture) to implement ICC, while smaller organizations (such as family-run businesses) experience a lower level of complexity are more likely to focus on collaboration, internal commitment and horizontal communication (in other words, clan culture) to implement ICC.

As suggested by Duncan & Mulhern (2004), the limited empirical evidence supporting the results derived from the implementation of integrated communication is a barrier that constrains its “*acceptance in boardrooms and practice by organisations*”. Taken together the contributions derived from the development and validation of an ICC scale and the assessment of model of antecedents and consequences of ICC have given relevant insights into what ICC is and which are its dimension, what are its drivers and what beneficial effects can be obtained via its implementation.

8.3. Managerial implications

This dissertation provides a relevant and empirically supported proof of how ICC works, its antecedents and its beneficial effects in terms of market performance. These findings have a number of significant managerial implications, suggesting managers to consider ICC as a way to improve the economic-financial results, brand and customer satisfaction related outcomes and encouraging top management to support and facilitate the introduction of ICC as a core organizational process. The findings shed light on the relevant role of ICC as a competitive advantage that enables an enhancement of the organizational performance, thus managers and top management should pay more attention to integration and make further efforts to promote its implementation. More specifically, following the proposed theoretical framework, four dimensions of ICC have been identified and tested: tactical consistency, interactivity, stakeholder-centered strategic focus and organizational alignment. Relevant managerial implications derive from the each of the four ICC constructs:

1. With regard to ‘tactical consistency’, managers and top management should acknowledge the need for the organization to adequately coordinate the communication messages generated at all levels, divisions, departments and even the outsourced functions of the organization;
2. Interactivity implies that managers and top management need to ensure that the voice of the stakeholders is listened and taken into consideration during the decision-making processes via enhancing the organizational responsiveness and speed of response and fostering the reciprocity of the relationship between the organization and its stakeholders;
3. To adopt and maintain a stakeholder-centered strategic focus, managers and top management should make efforts to develop mechanisms that allow for a meaningful dialogue with all the stakeholders, being aware that a customer-centric focus is too reductive;
4. Organizational alignment requires the commitment from managers and top management to ensure that the communication flows adequately both vertically and horizontally in the organization and between the organization and external partners and agencies to generate a favorable climate of collaboration.

It must be highlighted that the above described implications are especially important for the organizations operating within the tourism sector and, more specifically, within the hospitality industry. In addition to the practical implications directly related to the ICC concept, the following managerial implications must be taken into consideration:

5. The ICC scale developed and validated in this dissertation can serve to managers of organizations and agencies as a valid and reliable measurement tool to assess the level of integration of communication activities from a corporate and organizational perspective. On the one hand, the proposed measurement tool can be use to evaluate the overall level of integration achieved by the whole organization and, on the other

hand, the four ICC measures can be utilized separately to capture the level of achievement of each ICC dimensions. As mentioned above, some important professional associations (such as the APQC and the ANA) have shown a great deal of interest in ICC related issues, as demonstrated by the several research surveys they have promoted to examine their member organizations' concerns with regard to integrated communication (both at a wider corporate level and at a more reduced marketing level). Since the measurement issues have been considered as the most relevant barriers for a wider acceptance and full-scale implementation of the concept, the proposed ICC scale is likely to help managers and practitioners to handle integration processes. This scale is especially valuable for the businesses operating within the tourism sector and, in particular, within the hospitality industry, thus the use of this tool to assess and monitorize the ICC level achieved by the organization is strongly recommended for managers of the companies operating in this specific industry.

6. It must be noticed that the above-described implications involve all organizational functions (and not just the communication and marketing departments) and hierarchic levels. For example, human resources managers should focus on reducing or eliminating the departmental 'silos' and 'turf battles' that can interfere with integration processes by preventing the organization from being aligned and focused on stakeholders; corporate and marketing communication managers should ensure the consistency between their communication messages and the brand and business positioning and promote the interactivity of the organization as a whole; top management should have a deep understanding of the value of integration and facilitate its implementation by fostering both vertical and horizontal integration.
7. The assessment of the ICC model proposed in this dissertation provides empirical evidence of the strong, positive and significant relationship between ICC and market performance. In light of these results, business and agency managers should understand the beneficial effects the organization might obtain via implementing ICC and, as a consequence, incentivate the organization members to enhance the integration mechanisms (for example, the vertical and horizontal communication) and to collectively reduce and eliminate the barriers (such as the departmental *silos*) that prevent the organization from achieving high levels of ICC. These implications are especially relevant for businesses operating within the tourism sector and the hospitality industry in particular.
8. The findings suggest that ICC is greatly influenced by the organizational culture adopted. More specifically, on the one hand, we found that the predominance of adhocratic culture in an organization facilitates ICC in greater extent than the predominance of hierarchic culture and, on the other hand, the results indicate that clan culture significantly and positively influences the implementation of ICC, while market culture

does not exert any influence. Undoubtedly, these results have relevant managerial implications: managers and, above all, the top management should pay further attention to the organizational culture adopted by the company and acknowledge that it affects ICC and the beneficial effects derived from its application. More specifically, management practices need to center on incorporating culture-building activities to facilitate the creation of an 'ICC-friendly' organizational culture. Managers are strongly recommended to promote the evaluation of the organizational culture adopted by the company, for example by utilizing the OCAI assessment tool, to determine whether it corresponds with the cultural profile that better promotes integration. Following their 'Competing Values Framework', Cameron and Quinn (2011) emphasized in the book entitled *Diagnosing and changing organizational culture* that cultural change in organizations is very much needed to survive in the current increasingly dynamic and rapidly evolving market environment, since "*such rapid and dramatic change implies that no organization can remain the same for long and survive*" (Cameron and Quinn, 2011, p. 9). These authors suggest that organizational culture needs to be monitorized via utilizing the OCAI assessment tool and attempting to gradually introduce change initiatives to achieve the desired position in the organizational culture map. Downsizing, reengineering and Total Quality Management (TQM) initiatives have been the three most common change activities implemented in the last two decades. Relevant managerial implications derive from these conclusions, due to the fact that leadership characteristics are a crucial part of the organizational culture and "*the important changes needed to support cultural change are the behaviors of managers [...] for culture change to occur, in other words, the actions of managers must change ("they must walk the talk")*" (Cameron and Quinn, 2011, p. 122). We suggest managers to use a leadership diagnosing tool, such as the 'Management Skills Assessment Instrument (MSAI)' developed by Cameron and Quinn (2011), to identify their own current managerial strengths and weaknesses as well as the competencies that will help the organization move toward the preferred future culture.

9. The role of business size (in terms of number of employees) has been examined and the results led us to conclude that the influence exerted by this variable on the relationship between ICC and performance is not significant. However, important practical implications can be derived from the results obtained via the multigroup analysis. The adhocratic culture has been found to be positively and significantly related to ICC for both smaller and larger organizations, while the market culture does not influence ICC regardless the business size, thus managers and top managers should recognize the important role of organizational flexibility and external orientation in achieving higher levels of ICC. More interestingly, the findings show that the adoption of a clan culture makes smaller organizations much more likely to implement ICC, while a hierarchic culture is the most favorable organizational culture for ICC in the case of larger organizations. It must be noticed that clan culture does

not significantly affect ICC in the case of larger organizations. Likewise, we found that the relationship between hierarchic culture and ICC is not significant in the case of smaller organizations. Taken together, these findings support strong recommendations for managers and top managers to consider the business size as a crucial characteristic to be taken into consideration before making the decision of planning an organizational culture change to facilitate integration.

10. The findings indicate that technological turbulence positively and significantly influences the adoption of ICC, thus the managers operating in industries and market environments characterized by rapid changes and advances of technology associated to business opportunities should acknowledge the synergic effects that can be obtained via implementing ICC in an increasingly dynamic context. For example, the Internet and the ICTs in general have greatly contributed to the increase of the need for more interactivity (responsiveness, reciprocity and speed of response) of organizations facilitating, at the same time, the achievement of an increasingly higher interactivity.
11. The analysis of the influence of competitive intensity and organizational structure on ICC suggests the lack of a significant relationship between these variables and ICC, therefore, on the hand, managers and top management should be aware of the beneficial value of ICC regardless the level of competitiveness that characterized the market environment where the company operates, especially within the tourism sector and the hospitality industry; on the other hand, they also need to recognize that ICC adoption can be achieved regardless the level of centralization of the organizational structure.

8.4. Limitations and future research

As with any research study, there are limitations in the present dissertation that need to be acknowledged and whose identification enables us to reveal and discuss the directions for future research to address the limitations.

Therefore, in this final section we aim to examine the limitations of the study and provide recommendations for future research, the most relevant being summarized as follows:

1. The generalizability of the results could be limited due to the fact that the survey has been conducted within Spanish hospitality industry, since the results may have been affected by the characteristics of these specific sectorial and national contexts. Thus, we encourage future research to further validate the proposed ICC scale replicating this study in other sectors/industries and national contexts, with the aim of improving the external validity of these results and contributing to the further development of the ICC theoretical background.
2. In order to achieve the research purpose pursued in this thesis, we opted for a single-industry sample to remove the inter-industry effects that

would potentially interfere with ICC, its antecedents and its influence on performance. However, we recommend to adopt a multi-industry approach in future studies to provide a better understanding of how different sectors behave in terms of ICC and to facilitate broader empirical generalizations.

3. Although the sample used is representative of the population examined in this study, it must be recognized that the sample size is relatively small and prevents us from carrying out further segmentations of the sample to further examine more in depth the role of the characteristics of respondents (for example, experience in the same or similar position) and related to the business (for example, the business age). Therefore, we suggest scholars and academics to conduct further research on ICC using larger samples to enhance the ICC body of knowledge.
4. In this dissertation only subjective measures have been implemented to assess business performance, resulting in capturing the economic-financial results, the brand-related outcomes and the results in terms of customer satisfaction as perceived by the surveyed managers, thus the use of self reported data needs to be recognized as a limitation that must be addressed in future research by using objective data to measure performance. In fact, on the one hand, issues exist around the ability to determine whether responses are a true reflection of the organization and its performance (Dwyer, 1980), while, on the other hand, the literature suggests that subjective measures are the most adequate to assess the influence of ICC on business performance and have been utilized in previous research (Low, 2000; Reid, 2002, 2003, Pilotta et al., 2004; Reid, 2005; Einwiller y Boegink, 2012), so its implementation also enhances the comparability between the results obtained and previous studies. In addition, previous studies have empirically demonstrated a strong correlation between self reported and objective data (Dess and Robinson, 1984; Dawes, 1999; López, 2006). However, we consider that the use of objective data would be likely to provide further insights into the relationship between ICC and performance. In order to address this limitation, in future developments of this research we intend to use objective measures (such as ROI, market share or total sales) drawing the data from the SABI database used as the sample frame of this research. Nevertheless, in order to achieve this goal, missing data issues need to be addressed and the database must be cleaned to ensure its homogeneity. In fact, several difficulties have been encountered in the first phases of the empirical study due to the fact that the information gathered into the SABI database was not fully complete for all the companies included. In addition, the data are fairly heterogeneous. Therefore, we suggest that future research should use objective measures of performance to attempt to demonstrate the relationship between ICC implementation and the 'actual' performance achieved by the organization, seeking to analyze whether perceived and actual performance are correlated.

5. Although the proposed ICC model includes a relatively wide range of organizational and external variables, other variables have not been analyzed. Market Orientation (MO), in particular, has been identified by several authors (Madhavaram et al., 2005, Reid, 2003, 2005) as a relevant driver of ICC. Nevertheless, the inclusion of this variable in this research would have required the extension of the questionnaire length and, as a consequence, the response rate could have been negatively affected. In addition, since the role of MO has been already examined by previous empirical studies, we opted to focus on other factors identified by several authors from a conceptual perspective, but not empirically tested. Therefore further empirical research to provide more compelling evidence for the relationship between MO and ICC is strongly encouraged. Moreover, the extant literature highlights the beneficial effects of integration on the client-agency relationship, thus future studies might examine whether the effective adoption of ICC leads to more favorable and profitable client-agency relationships.
6. Finally, in this dissertation we attempted to examine the influence of business size on the achievement of the benefits derived from the implementation of ICC. Despite the differences encountered in terms of factor loadings between the two groups suggest that ICC leads to more beneficial effects on performance in the case of smaller businesses, these differences were found to be not significant. However these results could have been affected by the small sample size for both groups of businesses or by some characteristics of the sample itself (such as the fact that the most businesses included are SMEs, while just a small portion is made of large companies). Therefore we consider that more research is required to determine whether the business size plays a relevant role in ICC processes and the associated performance. Despite in this dissertation we focused on the influence of business size on the ICC-performance link, significant differences have been found between smaller and larger organizations regarding the typology of organizational culture that facilitates ICC (clan culture for smaller businesses and hierarchic culture for larger business), suggesting that future research should go in this direction in order to give more insights into the role of business size in ICC related processes.

Bibliografía

- Aaker, D. A., Day, G. S. y Kumar, V. (1989). *Investigación de mercados*, McGraw-Hill: México.
- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V. y Garolera, J. (2001). "Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs", *Journal Of Personality And Social Psychology*, vol. 81, nº 3, pp. 492-508.
- Albert, S., y Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity", *Research In Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.
- Alvarado Herrera, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Ambler, T. (2000). "Marketing metrics", *Business Strategy Review*, Vol. 11, nº 2, pp. 59-66.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). "The employer Brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, nº 3, pp. 185-206.
- Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N. y Mittal, V. (2002). "Relating brand and customer perspectives on marketing management", *Journal of Service Research*, Vol. 5 nº 1, pp. 13-25.
- ANA (2003) *Integrated Marketing, 1st edition, Survey Research Report*, Informe de la Association of National Advertisers.
- ANA (2006) *Integrated Marketing, 2nd edition, Survey Research Report*, Informe de la Association of National Advertisers.
- ANA (2008). *Integrated Marketing, 3rd edition, Survey Research Report*, Informe de la Association of National Advertisers.
- ANA (2011). *Integrated Marketing, 4th edition, Survey Research Report*, Informe de la Association of National Advertisers.
- Arnold, R.A. y Capella, L.M. (1985). "Corporate culture and the marketing concept: A diagnostic instrument for utilities", *Public Utilities Fortnightly*, Vol. 116, nº 8, 32-38.
- Bagozzi, R. P. (1975). "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39 (October), pp. 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Casual Models in Marketing*, Wiley: New York, Estados Unidos.
- Bagozzi, R. P. (Ed.) (1994). *Principles of Marketing Research*, Blackwell: Cambridge, Estados Unidos.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (2012). "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, nº 1, pp. 8-34.

- Bailón-Moreno, R., Jurado-Alameda, E. y Ruiz-Baños, R. (2006). "The scientific network of surfactants: Structural analysis", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 57, nº 7, pp. 949-960.
- Balmer, J. M. (2001). "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, nº 3/4, pp. 248-291.
- Balmer, J. M. (2011). "Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: perspectives from identity-based views of the firm", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, nº 9/10, pp. 1329-1352.
- Balmer, J. M. (2013). "Scrutinizing and explicating corporate image, corporate identity, corporate communications, corporate reputation, corporate brands and corporate marketing", en Podnar, K. y Balmer, J. M. (Editores), *Contemplating Corporate Marketing, Identity and Communication*, Routledge: Abingdon, Reino Unido, pp. 3-35.
- Barnard, Z., Rensleigh, C. y Niemann, I. (2005). "Investigating ICTs for relationship marketing targeting alumni of the University of Johannesburg", *International Journal of Technology, Knowledge and Society*, Vol. 1, nº 6, pp. 103-114.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3, pp. 656-665.
- Batchelor, B. y Formentin, M. (2008). "Re-branding the NHL: Building the league through the 'My NHL' integrated marketing campaign", *Public Relations Review*, Vol. 34, nº 2, pp. 156-160.
- Beard, F. (1996). "Integrated marketing communications: New role expectations and performance issues in the client-ad agency relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp. 207-215.
- Beard, F. (1997). "IMG use and client-ad agency relationships", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 3, nº 4, pp. 217-230.
- Bearden, W. O. y Madden, C. S. (1996). "Brief history of the future of advertising: Visions and lessons from integrated marketing communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp.135-138.
- Becker, J. y Christian, H. (1999). "Market-oriented management: A systems-based perspective," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, nº 1, pp. 17-41.
- Belch, G. E., y Belch, M. A. (2001). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, MacGraw-Hill Higher Education: 5th ed., New York, Estados Unidos.
- Bennett, R., y Gabriel, H. (1999). "Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study", *Journal of knowledge management*, Vol. 3, nº 3, pp. 212-225.

- Beverland, M. y Luxton, S. (2005). “Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling”, *Journal of Advertising*, Vol. 34, nº 4, pp. 103-116
- Bidlake, S. (2011). “Integration: The Perfect Storm, What Next in Integration”, *Campaign Supplement*, 9th December, Haymarket.
- Bigné, J. E. (2003). *Promoción comercial*, Esic Editorial: Madrid.
- Bigné, J. E. (1999). “Construcción y utilización de escalas para operacionalizar variables complejas: operacionalización del etnocentrismo del consumidor”, *Taller ACEDE*, Barcelona.
- Bigné, J. E., y Olivares, D. L. (1999). *Planificación territorial y comercialización turística (Vol. 2)*, Universitat Jaume I: Valencia.
- Biraghi, S. y Gambetti, R. C. (2013). “Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry”, *Journal of Marketing Communications*, (en prensa), pp. 1-24.
- Boddewyn, J. J. y Iyer, G. (1999). “International-business research: Beyond déjà vu”, *Management International Review*, Vol. 39, nº 2, pp. 161-184.
- Burgoon, J.K., Bonito, J.A., Ramírez, A., Dunbar, N. E., Kam, K. y Fischer, J. (2002). “Testing the interactivity principle: Effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction”, *Journal of Communication*, Vol. 52, nº 3, pp. 657-677.
- Burnett, J. y Moriarty, S. E. (1998). *Introduction to Marketing Communication: an Integrated Approach*, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
- Burns, T. E. y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation, Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. y De Mortanges, C. P. (1999). “A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, nº 4, pp. 689-707.
- Cahalan, J. M. (1993), “The role of internal communications in fostering cross-functional quality management”, en Caywood, C. (1993), *How communications can help foster quality improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: New Jersey, Estados Unidos.
- Callon, M., Courtial, J.P. y Laville, F. (1991). “Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research – The case of polymer chemistry”, *Scientometrics*, Vol. 22, nº 1, pp. 155-205.
- Cameron, K. S. y Freeman, S. J. (2010). “Culture, congruence, strength and type: Relationship to effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp. 23-58.

- Cameron, K. S. y Freeman, S. J. (1985). "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness". *School of Business Administration*, University of Michigan.
- Cameron, K. S. y Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition*, Jossey-Bass: Sa
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey Bass: San Francisco, Estados Unidos.
- Cameron, K.S. (2004). "A process for changing organizational culture", en Driver, M., *The Handbook of Organizational Development*, University of Michigan: Ann Arbor, Estados Unidos, accesible a través del enlace: <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf> (último acceso el 28/05/2014).
- Campbell, J. P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness", en Goodman, P.S. y Pennings, J.M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, 1st ed., Jossey Bass: San Francisco, Estados Unidos, pp. 13-55.
- Cánoves, G., Villarino, M., Priestley, G. K., y Blanco, A. (2004). "Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution", *Geoforum*, Vol. 35, nº 6, pp. 755-769.
- Cansel, A. y Kaya, A. K. (2011). "IMC practices in Turkish pension funds market", *Iktisat Isletme Ve Finans*, Vol. 26, nº 300, pp. 45-66.
- Carroll, C. (2013). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, John Wiley & Sons, Inc: Chichester, England.
- Caruana, A., Morris, M. y Vella, A. (1998). "The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, nº 1, pp. 16-29.
- Castañeda-García, J. A. (2005). *El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Caywood, C. L. (2013). "Corporate reputation and the discipline of integrated marketing communications" en Carroll, C. E., *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Chichester, Reino Unido, pp. 94-103.
- Caywood, C. y Ewing, R. (1991). "Integrated marketing communications: a new master degree concept", *Public Relations Review*, Vol. 17, nº 3, pp. 237-244.
- Caywood, C., Schultz, D. E. y Wang, P. (1991). "Integrated marketing communications: a survey of national goods advertisers", informe no

- publicado, Bloomington, IN: Medill School of Journalism, Northwestern University, June.
- Cea D'Ancona, M.A. (2002). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*, Editorial Síntesis, S.A.: Madrid.
 - Cheng, H., *The Handbook of International Advertising Research*, Jonh Wiley & Sons: Chichester, Reino Unido
 - Chou, C. P., Bentler, P.M. y Satorra, A. (1991). "Scaled test statistics and robust standard errors for non-normal data in covariance structure analysis: A Monte Carlo study", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 44, nº 2, pp. 347-357.
 - Christensen, L. T. y Cornelissen, J. (2011). "Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future", *Management Communication Quarterly*, Vol. 25, nº 3, pp. 383-414.
 - Christensen, L. T. y Cornelissen, J. (2013). "Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future », en Zerfaß, A., Rademacher, L. y Wehmeier, S., *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*, Springer Fachmedien: Wiesbaden, Germany, pp. 43-72.
 - Christensen, L. T. y Langer, R. (2010). "Consistency, Hypocrisy, and Corporate Change", en Heath, R. L., Toth, E. L. y Waymer D., *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 129-153.
 - Christensen, L. T., Firat, A. F. y Torp, S. (2008). "The organisation of integrated communications: toward flexible integration", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, nº 41002, pp. 423-452.
 - Christensen, L. T., Torp, S. y Firat, A. F. (2005). "Integrated marketing communication and postmodernity: an odd couple?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, nº 2, pp. 156-167.
 - Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann Ltd: Oxford, Reino Unido.
 - Churchill, G. A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, nº 1, pp. 64-73.
 - Churchill, G.A. y Peter, J.P. (1984). "Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, nº 4, pp. 360-375.
 - Clarke, S. (1996). *Brand-building through Integration Marketing*, Haymarket Publishing: London, Reino Unido.

- Cobo, M.J., López-Herrera, A.G., Herrera, F. y Herrera-Viedma, E. (201b). “A Note on the ITS topic evolution in the period 2000–2009”, *IEEE Transaction on Intelligent Transportation Systems*, Vol. 13 nº 1, pp. 413-420.
- Cobo, M.J., López-Herrera, A.G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2011a). “An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field”, *Journal of Informatics*, Vol. 5, nº 1, pp. 146–166.
- Coleman, D., de Chernatony, L. y Christodoulides, G. (2011). “B2B service brand identity: Scale development and validation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, nº 7, pp. 1063-1071.
- Cook, W. A. (1997). “Integrated Marketing Communications Performing Together”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, nº 5, p. 5-6.
- Cook, W. A. (2004). “IMC's Fuzzy Picture: Breakthrough or Breakdown?”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 1, pp. 1-2.
- Cornelissen, J. P. (2000). “Integration' in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, nº 6, pp. 597-606.
- Cornelissen, J. P. (2003). “Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, nº 4, pp. 217-234.
- Cornelissen, J. P. y Lock, A. R. (2000). “Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the significance of IMC”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, nº 5, pp. 7-15.
- Cornelissen, J. P. y Lock, A. R. (2001). “The appeal of integration: managing communications in modern organisations”. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, nº 6, pp. 425-431.
- Cornelissen, J. P. y Thorpe, R. (2001). “The organisation of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants”, *Journal of Business Communication*, Vol. 38, nº 4, pp. 413-438.
- Cornelissen, J. P., Lock, A. R. y Gardner, H. (2001). “The Organization of External Communication Disciplines: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants”, *Journal of Advertising*, Vol. 20, nº 1, pp. 67-88.
- Cornelissen, J., Christensen, L. T. y Kinuthia, K. (2012). “Corporate brands and identity: developing stronger theory and a call for shifting the debate”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, nº 7/8, pp. 1093-1102.
- Cornelissen, J.P. (2001). “Integrated marketing communications and the language of market development”, *International Journal of Advertising*, Vol. 20, nº 4, pp. 483-499.
- Cornelius, B. y Persson, O. (2006). “Who's who in venture capital research”, *Technovation*, Vol. 26, nº 2, pp. 142-150.

- Cortina, J. M. (1993). "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, nº 1, p. 98.
- Coulter, N., Monarch, I. y Konda, S. (1998). "Software engineering as seen through its research literature: A study in co-word analysis", *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 49, nº 13, pp. 1206-1223.
- Cronbach, L. J. y Meehl, P. E. (1955). "Construct validity in psychological tests", *Psychological Bulletin*, Vol. 52, nº 4, p. 281.
- Cronbach, L. J. y Warrington, W. G. (1952). "Efficiency of multiple-choice tests as a function of spread of item difficulties", *Psychometrika*, Vol. 17, nº 2, pp. 127-147.
- Cronbach, L.J. (1952). "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16, nº 3, pp.297-334.
- Culnan, M. (1986). "The intellectual development of management information systems", *Management Science*, Vol. 32, nº 2, pp. 156-172.
- Curran, P. J., West, S. G. y Finch, J. F. (1996). "The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis", *Psychological Methods*, Vol. 1, nº 1, pp. 16-29.
- Dawes, J. (1999). "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.
- De Bussy, N. M. (2010). "Dialogue as a basis for stakeholder engagement: defining and measuring the core competencies." en Heath, R., ed., *The SAGE Handbook of Public Relations*, Sage Publications: Estados Unidos, pp. 127-144.
- De Bussy, N. M. (2013). "Refurnishing the Grunig Edifice: Strategic Public Relations Management, Strategic Communication and Organizational Leadership." en Sriramesh, K., Zerfass, A. y Kim, J. N., ed, *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 79-92.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. y Van Den Bergh, J. (2001). *Marketing Communications*, Pearson Education: Harlow, Reino Unido.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*, Perseus Books Publishing: New York, Estados Unidos.
- Deal, T.E. y Kennedy, A. A (1983). "Culture: A New Look Through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 19, pp. 498-506.
- Del Barrio, S. y Luque, T. (2012). "Análisis de Ecuaciones Estructurales" en T. Luque (Ed.), *Técnicas de Análisis de datos en investigación de mercados*, Barcelona: Pirámide, pp. 525-610.

- Delgado-Ballester, E., Navarro-Bailón, A. y Sicilia-Piñero, M. (2012). “Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, nº 1/2, pp. 31-51.
- Deming, E. W. (1986). *The New Economics for Industry Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, citado en Gronstedt, A. (1996), “How agencies can support Integrated Marketing Communications”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp. 201-206.
- De Santo, B. and Matthews, C. (2014). “Sibling rivalry. How Public Relations and Advertising continue to grow and live together”, en Cheng, H., *The Handbook of International Advertising Research*, Jonh Wiley & Sons: Chichester, Reino Unido, pp. 457-483.
- Deshpandé, R. y Webster, F. E. Jr. (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, nº 3, pp. 3-15.
- Dess, G. G. y Robinson, R. B. Jr. (1984). “Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 3, pp. 265-273.
- Dewar, R., y Werbel, J. (1979). “Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, nº 3, pp. 426-448.
- Dewhirst, T. y Davis, B. (2005). “Brand strategy and integrated marketing communication (IMC): A case study of Player's Cigarette brand marketing”, *Journal of Advertising*, Vol. 3, nº 4, pp. 81-92
- Dinnie, K., Melewar, T. C., Seidenfuss, K. U. y Musa, G. (2010). “Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective”, *International Marketing Review*, Vol. 27, nº 4, pp. 388-403.
- Duncan, T. R. (1995). “The concept and process of integrated marketing communication”, *Integrated Marketing Communication Research Journal*, Vol. 1, nº 1, pp. 3-10.
- Duncan, T. R. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands (International Edition)*, The Mc Graw-Hill Companies, Inc: New York, Estados Unidos.
- Duncan, T. R. (2005). *Principles of Advertising y IMC, 2nd ed.*, McGraw-Hill: Boston, Estados Unidos.
- Duncan, T. R. y Caywood, C. (1996). *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, Estados Unidos.
- Duncan, T. R. y Everett, S.E. (1993). “Client perceptions of integrated marketing communications”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, nº 3, pp. 30-39.

- Duncan, T. R. y Moriarty, S. (1997a). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*, McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.
- Duncan, T. R. y Moriarty, S. (1997b). "The IM audit: Testing the fabric of integration", *Integrated Marketing Communications Research Journal*, Vol. 3, n° 1, pp. 3-10.
- Duncan, T. R. y Moriarty, S. (1997c). "Front-end alignment: auditing to make the brand relationship-building process more effective and efficient", *Marketing Tools*, Vol. 4, n° 8, pp. 64-67.
- Duncan, T. R. y Moriarty, S. (1998). "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 2., pp. 1-13.
- Duncan, T. R. y Moriarty, S. (2006). "How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic", en Lusch, R. F. y Vargo, S. L., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, ME Sharpe: Armonk, New York, Estados Unidos, pp. 236-249.
- Duncan, T. R. y Mulhern, F. (2004). *A White paper on the status, scope and future of IMC*, McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.
- Duncan, T. R., Caywood, C. L. y Newsom, D. (1993). *Preparing advertising and public relations students for the communications industry in the 21st century: A report of the Task Force on Integrated Communications*, AEJMC: Columbia, Estados Unidos.
- Duncan, T.R. (1993). "To fathom integrated marketing, dive!", *Advertising Age*, Vol. 54, n° 43, p. 18.
- Dwyer, R. (1980). "Response Errors in Survey Research", *California Management Review*, Vol. 23, n° 1, pp.39-45.
- Eagle, L. y Kitchen, P. (1999). "IMC, brand communications, and corporate cultures: client/advertising agency co-ordination and cohesion", *Issue 99 of Working paper series*, Massey University, Estados Unidos.
- Eagle, L. y Kitchen, P. (2000a). "IMC, brand communications, and corporate cultures: client/advertising agency co-ordination and cohesion", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n° 5/6, pp. 667-686.
- Eagle, L. y Kitchen, P. (2000b). "Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6, n° 2, pp. 91-106.
- Eagle, L., Kitchen, P. y Bulmer, S. (2007). "Insights into interpreting integrated marketing communications. A two-nation qualitative comparison", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, n° 7/8, pp. 956-970.
- Eagle, L., Kitchen, P., Hyde, K., Fourie, W. y Padiseti, M., (1999). "Perceptions of Integrated Marketing Communications Among Marketers

and Ad Agency Executives in New Zealand”, *International Journal of Advertising*, Vol. 18, n° 1, pp. 89-119.

- Einwiller, S. y Boenigk, M. (2012). “Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18, n° 5, pp. 335-366.
- Einwiller, S. y Ingenhoff, D. (2008). “Corporate Branding and Issues Management-Integrating Two Concepts to Enhance Corporate Reputation”, en Meckel, M. y Schmid, B., *Kommunikationsmanagement im Wandel*, Gabler: Wiesbade, Alemania, pp. 249-269.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Hesse, J. y Ahlert, D. (2004). “E-satisfaction: a re-examination”, *Journal of retailing*, Vol. 80, n° 3, pp. 239-247.
- Ewing, M. (2009). “Integrated Marketing Communications measurement and evaluation”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 2/3, pp. 103-117.
- Ewing, M. T., De Bussy, N. y Ramaseshan, B. (1998). “Integrated Marketing Communications: Conflicts of Interest, Politics, and Performance”, en *Developments in Marketing Science*, Vol. 21, pp. 265-272.
- Ewing, M. T., De Bussy, N. y Caruana, A. (2000). “Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6, n° 2, pp. 107-119.
- Farrell, A.M., (2010). “Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu (2009)”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, n° 3, pp. 324-327.
- Ferrell, O. C. y Skinner, S. J. (1988). “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n° 1, pp.103-109.
- Fill, C. (2000). “Essentially a matter of consistency: integrated marketing communications”, *The Marketing Review*, Vol. 1, n° 4, pp. 409-425.
- Fill, C. (2002), *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, 3rd ed., Prentice Hall Limited: London, Reino Unido.
- Fill, C. (2005). *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Education: Harlow, Reino Unido.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, Pearson Education: Harlow, Reino Unido.
- Finne, Å. y Grönroos, C. (2009). “Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 1, n° 2/3, pp. 179-195.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to Communication Studies*, 2nd ed., Routledge: London, Reino Unido.

- Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (1992). "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, nº S1, pp. 153-167.
- 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.
- Fraguas, M. (2000). "El análisis de contenido", en Martínez Gastey, J., Martín Chamorro, F., Martínez Ramos, E., Sanz De la Tajada, L. Á. y Vacchiano López, C. (Editores), *La Investigación en Marketing*, Vol. I, AEDEMO: Barcelona, pp. 383-98.
- Freeman, S. J. y Cameron, K. S. (1993). "Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework", *Organization Science*, Vol. 4, nº 1, pp. 10-29.
- Frost, P.J., Moore, J., Louis, L.F., Lundberg, C.C. y Martin, J.E. (1985). *Organizational Culture*, Sage Publications: Beverly Hills, Estados Unidos.
- Gerbing, D.H. y Anderson, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, nº 2, pp. 186-192.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, nº 1, pp. 185-214.
- Gould, S. J. (2004). "IMC as Theory and as Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 1, pp. 66-70.
- Gould, S. J., Grein, A. F. y Lerman, D. B. (1999). "The role of agency-client integration in integrated marketing communications: a complementary agency theory-interorganizational perspective", *Journal of Current Issues y Research in Advertising*, Vol. 21, nº 1, pp. 1-12.
- Gould, S. J., Lerman, D. B. y Grein, A. F. (1999a). "Globally integrated marketing communications: A study of US-based, multinational advertising agency executives' perceptions and practices", *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, nº1, pp. 7-20.
- Gould, S.J., Lerman, D.B. y Grein, A.F. (1999b). "Agency perceptions and practices on global IMC". *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, nº 1, pp. 7-20.
- Gray, B. J., Matear, S., Boshoff C. y Matheson, P.K. (1998). "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 9/10, pp. 884-903.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., y Shook, C. L. (2009). "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 62, nº 7, pp. 673-679.

- Grein, A. F. y Gould, S. J. (1996). "Globally integrated marketing communications", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, n° 3, pp. 141-158.
- Griffin, A. y Hauser, J. R. (1992). "Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing—A comparison between two new product teams", *Management Science*, Vol. 38, n° 3, pp. 360-373.
- Gronbacher, G.M.A. (1998). "The need for economic personalism", *Journal of Markets and Morality*, Vol. 1, n° 1, pp. 1-34.
- Grönroos, C. (2004). "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value", *Journal of Business y Industrial Marketing*, Vol. 19, n° 2, pp.99 - 113.
- Grönroos, C. (2009). "Marketing as promise management: regaining customer management for marketing", *Journal of Business y Industrial Marketing*, Vol. 24, n° 5/6, pp. 351-359.
- Grönroos, C. (2011). "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, n° 2, pp. 240-247.
- Grönroos, C. y Lindberg-Repo, K. (1998). "Integrated marketing communications: the communications aspect of relationship marketing", *Integrated Marketing Communications Research Journal*, Vol. 4, n° 1, pp. 3-11.
- Gronstedt, A. (1996a). "How agencies can support Integrated Marketing Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp. 201-206.
- Gronstedt, A. (1996b). "Integrating marketing communication and public relations: a stakeholder relations model", en Thorson, E. y Moore, J. (editores) *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey, Estados Unidos, pp. 287-304.
- Grove, S. J., Carlson, L. y Dorsch, M. J. (2002). "Addressing services' intangibility through integrated marketing communication: An exploratory study", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, n° 5, pp. 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*, Vol. 36, n° 1, pp. 37-54.
- Gruber, D. A, Schultz, D. y Crandall, F. (2013). "Organizing for Integration: The critical role of organizational structure for successful integrated marketing communication development", en *Proceedings of the 18th International Conference on Corporate and Marketing Communications (CMC)*, 11-12 abril 2013, Salerno, Italia.
- Gruber, D.A. (2012). "A Roadmap for Reliable Integration: Implications of High Reliability Organizing for Integrated Marketing Communications", *Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 12, n° 1, pp. 20-27.

- Gulati, R. (2007). "Silo busting", *Harvard business review*, Vol. 85, n° 5, pp. 98-108.
- Gummerson, E. (2002). "Relationship Marketing and a New Economy: It's time for deprogramming", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, n° 7, pp. 585-589.
- Gurau, C. (2008). "Integrated online marketing communication: implementation and management". *Journal of Communication Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 169-184.
- Hack, B., Schultz, H., Schultz, D.E., Mullinix, L., Cares, C. y Wornack, A. (1998). "Integrated Marketing Communication Best-Practice Report", en *IMC Study Report of the American Productivity and Quality Center*, American Productivity and Quality Center: Huston, Estados Unidos.
- Hackley, C. (2005). *Advertising and promotion: communicating brands*, Sage Publications: London, Reino Unido.
- Hackley, C. (2010). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications approach*, 2nd ed., Sage Publications: London, Reino Unido.
- Hackley, C. y Kitchen, P. J. (1998). "IMC: A Consumer Psychological Perspective", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.16, n°3, pp. 229-235.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
- Hall, L. y Wickham, M. (2008). "Organising IMC roles and functions in the business-to-business network environment". *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, n° 3, pp. 193-206.
- Hardesty, D. M. y Bearden, W. O. (2004). "The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs", *Journal of Business Research*, Vol. 5, n° 2, pp. 98-107.
- Harrison, P. y Jackson, M. (2013). "Integrated Marketing Communications and Power Imbalance: The Strategic Nature of Marketing to Children and Adolescents by Food and Beverage Companies", en *Advances in Communication Research to Reduce Childhood Obesity*, Springer: New York, Estados Unidos, pp. 33-76.
- Hartley, B. y Pickton, D. (1999). "Integrated marketing communications requires a new way of thinking", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 5, n° 2, pp. 97-106.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey-Bass: San Francisco, Estados Unidos.
- Hattie, J. (1985). "Methodology review: assessing unidimensionality of tests and Itepls" *Applied Psychological Measurement*, Vol. 9, n° 2, pp. 139-164.

- Hernández-Espallardo, M. y Navarro-Bailón, M. Á. (2009). "Accessing retailer equity through integration in retailers' buying groups", *International Journal of Retail y Distribution Management*, Vol. 37, n° 1, pp. 43-62.
- Hines, R. (1999). "Ins and outs of integrated marketing", *Triangle Business Journal*, Vol. 15, n° 10, p. 25.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts, *Organization Studies*, Vol. 19, n° 3, pp. 477-493.
- Holm, O. (2006). "Integrated marketing communication: from tactics to strategy", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, n° 1, pp. 23-33.
- Holt, D. B. (1997). "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity", *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, n° 4, pp. 326-50
- Hu, L., Bentler, P.M. y Kano, Y. (1992). "Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, n° 2, pp. 351-362.
- Hutton, J. G. (1996). "Integrated Marketing Communications and Evolution of Marketing Thought", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp.155-162.
- Hutton, J.G. (2010). "Defining the relationship between public relations and marketing: public relations' most important challenge", en Heath, R.L. (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations*, Sage: Thousand Oaks, Estados Unidos, pp. 509-552.
- IET (2013), Instituto Español de Turismo. Informe 2013.
- INE (2013), *Cuenta Satélite del Turismo de España*, informe.
- Jackson, D.L. (2003). "Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:q hypothesis". *Structural Equation Modeling*, Vol. 10, n°1, pp. 128-141.
- Jackson, P.R. (2010). "Corporate communications", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 25, n° 25, pp. 89-124.
- Jacoby, J. (1978). "Consumer research: a state of the art review", *The Journal of Marketing*, Vol. 42, n° 2, pp. 87-96.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *The Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- Jenster, P.V. (2006). "A reader in marketing communications", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, n° 41128, pp. 910-910.
- Johansen, T.S. y Andersen, S.E. (2012). "Co-creating ONE: Rethinking integration within communication", *Corporate Communications*, Vol. 17, n° 3, pp. 272-288.

- Johnson, G. J., Bruner II, G. C. y Kumar, A. (2006). "Interactivity and its facets revisited: Theory and empirical test", *Journal of Advertising*, Vol. 35, n° 4, pp. 35-52.
- Jones, G. S., Li, T., Kitchen, P.J. y Brignell, J (2004). "The emergence of IMC: a theoretical perspective", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, n° 1, pp. 19-30.
- Jones, R. (2005). "Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity", *The Journal of Brand Management*, Vol. 13, n° 1, pp. 10-32.
- Kanter, R. M. (1994). "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 72, n° 4, pp. 96-108.
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *The Journal of Marketing*, Vol. 57, n° 1, pp. 1-22.
- Keller, K. L. (1996). "Brand equity and integrated communication", en Thorson, E. y Moore, J. (1996), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey, Estados Unidos, pp. 103-132.
- Keller, K. L. (2001). "Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated marketing communications" *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, n°7/8, pp. 819-847.
- Keller, K. L. (2003). *Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
- 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.
- Keller, K. L. (2010). "Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, n° 2, pp. 58-70.
- Kelly, A. (2010). "Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Approach - Chris Hackley", *International Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 3, pp. 501-504.
- Kerr, G. y Patti, C. (2013). "Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool", *Journal of Marketing Communications*, pp. 1-23 (en prensa), accesible a través del enlace: <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2013.786748> (último acceso 26/05/2014).
- 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*, Vol. 27, n° 4, pp. 511-548.
- Kets de Vries, M.F.R. y Miller, D. (1986). "Personality, Culture, and Organization", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 266-279.

- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Vol. 26o. Harcourt Brace Jovanovich: New York, Estados Unidos.
- Kiely, M. (1993). “Integrated Marketing: Starting Out”, *Marketing (Australia)*, Abril, pp. 44-46.
- Kim, I., Han, D. y Schutz, D. E. (2004). “Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 11/12, pp. 31-45.
- Kitchen, P. J. (1998). *Marketing communications: Principles and practice*, International Thompson Business Press: London, Reino Unido.
- Kitchen, P. J. (1999). *Marketing communications: Principles and practice*. International Thompson Business Press: London, Reino Unido.
- Kitchen, P. J. (2005). “New paradigm–IMC–under fire”, *Competitiveness Review*, Vol. 15, nº 1, pp. 72-80.
- Kitchen, P. J. (Editor), (2010). *Integrated brand marketing and measuring returns*, Palgrave Macmillan: London, Reino Unido.
- Kitchen, P. J. y Burgmann, (2010). “Integrated Marketing Communication”, en Sheth, J. N. y Malhotra, N. K. (Editores), *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, John Wiley & Sons Ltd: Chichester, Reino Unido.
- Kitchen, P. J. y Burgmann, I. (2004). *Integrated marketing communication*. John Wiley & Sons, Ltd: London, Reino Unido.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. (1998). “IMC-a UK ad'agency perspective”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, nº 5, pp. 465-485.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. (1999). “A multi-country comparison of the drive for IMC”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, nº 1, pp. 21-38.
- Kitchen, P.J. y Schultz, D.E. (1997). “Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An exploratory Study”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, nº 5, pp. 7-18.
- Kitchen, P. J. y Tourky, M. (2012). “The importance and relevance of integrated marketing communications: a global perspective” en Okazaki, S. (Editor), *Handbook of Research on International Advertising*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, Reino Unido, pp. 473.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T. y Spickett-Jones, G. (2004). “The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, March, pp.19-30.
- Kitchen, P. J., Kim, I. y Schultz, D. E. (2008). “Integrated marketing communication: Practice leads theory”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 48, nº 4, p. 531.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D. y Li, T. (2004). “Will agencies ever “get” (or understand) IMC?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, nº 11/12, pp. 1417-1436.

- Kitchen, P. J., Tourky, M. E., Dean, D. y Shaalan, A. S. (2013). "Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework", *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, n° 4, pp. 263-284.
- Kitchen, P.J. y Schultz, D. E. (2000) "A response to "Theoretical Concept or Management Fashion", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 5, pp.17-21.
- Kitchen, P.J. y Schultz, D.E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21st Century*. Palgrave Publishers Ltd: New York, Estados Unidos.
- Kliatchko, J. (2005). "Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, n° 1, pp. 313-348.
- 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. (2009a). "The primacy of the consumer in IMC: Espousing a personalist view and ethical implications", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 2-3, pp. 157-177.
- Kliatchko, J. (2009b). "IMC 20 Years After: A Second Look at IMC Definitions", *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 1, n° 2, pp. 7-12.
- Kliatchko, J. (2002). *Understanding Integrated Marketing Communications*, Inkwell Publishing Co., Inc.: Pasig City, Islas Filipinas.
- Kohli, A. K.y Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1972). "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36, n° 2, pp 46-50.
- Kotler, P. (1986). "Megamarketing", *Harvard Business Review*, Vol. 64, n° 2, Marzo- Abril, pp. 117-124.
- Kotler, P. (1993). "The major tasks of marketing management", *Marketing Management*, Vol. 2, n° 3, pp. 52-56.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, 10th edition, Prentice Hall International Limited: London, Reino Unido.
- Kotler, P. y Mindak, W. (1978). "Marketing and public relations, should they be partners or rivals?", *Journal of Marketing*, Vol. 42, n° 10, pp. 13-20.
- Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*, TheFreePress: New York, Estados Unidos.
- Laczniak, G. R., y Murphy, P. E. (2006). "Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing", *Journal of Macromarketing*, Vol. 26, n° 2, pp. 154-177.

- Ladvidge, R. J. y Steiner, G. (1961). "A Model for Predictive Measurement of Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 25, n° 4, pp. 59-62.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre 1ª Edición*, Editorial Ariel: Barcelona.
- Landeta, J. (2006). "Current validity of the Delphi method in social sciences", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 73, n° 5, pp. 467-482.
- Lasswell, H. D. (1948). "The structure and Function of communication in Society", en Bryson, L., (1972), *The Communication of Ideas*, Harper: New York, Estados Unidos, pp.84-99.
- Laurie, S. y Mortimer, K. (2011). "IMC is dead. Long live IMC': Academics' versus practitioners' views", *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, n° 13/14, pp. 1464-1478.
- Lee, D. H. y Park, C. W. (2007). "Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, September, pp. 222-236.
- Lee, M. y Johnson, C. (2013). *Principles of Advertising: A Global Perspective, 2nd Edition*, Routledge: New York, Estados Unidos.
- Lehmann, D.R., Gupta, S. y Steckel, J.H. (1998). *Marketing Research*, Addison-Wesley: New York, Estados Unidos.
- Leitch, S. y Motion, J. (1999). "Multiplicity in corporate identity strategy". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, n° 4, pp. 193-200.
- Levitt, T. (1960). "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38, n° 4, pp. 45-56.
- Levy, J. P. y Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*, Editorial Pearson Educación: Madrid.
- Lindberg-Repo, K. y Grönroos, C. (2004). "Conceptualising communications strategy from a relational perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, n° 3, pp. 229-239.
- Liodice, B. (2008). "Essentials for integrated marketing", *Advertising Age*, Vol. 72, n° 23, accesible en <http://adage.com/article/cmo-strategy/essentials-integrated-marketing/127599/> (ultimo acceso el 25/03/2013)
- López Moreno, L. (2006). *Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- López-Herrera, A.G., Herrera-Viedma, E., Cobo, M.J., Martínez, M.A., Kou, G. y Shi, Y. (2012). "A conceptual snapshot of the first decade (2002-2011) of the international journal of information technology y decision making",

- International Journal of Information Technology y Decision Making*, Vol. 11, n° 2, pp. 247-270.
- Low, G.S. (2000). “Correlates of integrated marketing communications”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 3, pp. 27-39.
 - Luck, E. y Moffatt, J. (2009). “IMC – Has anything really changed? A new perspective on an old definition”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 5, pp. 311 – 325.
 - Luque Martínez, T. (1997). *Investigación de marketing*. Ariel: Barcelona.
 - Madhavaram, S. (2004). *Foundations of IMC Theory*, working paper, Tech University: Texas, Estados Unidos.
 - Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. y McDonald, R.E. (2005). “Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy - A conceptual framework and research propositions”, *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pp. 69-80.
 - Malhotra, N.K. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado (4ª edición)*, Prentice Hall: México.
 - Malhotra, N.K. y Peterson, M. (2006). *Basic Marketing Research: a decision making approach*, Pearson Education/Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
 - Malhotra, N.K. y Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*, Pearson Education/Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
 - Malthouse, E. C. y Schultz, D. (2014). “Marketing Communications with Networked Consumers and Negotiated Relationships”, en Liu, Y. y Picard, R.G. (Ed.), *Policy and Marketing Strategies for Digital Media*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 233-245.
 - Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*, Oxford University Press: New York, Estados Unidos.
 - McArthur, D.N. y Griffin, T. (1997). “A marketing management view of integrated marketing communications”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, n° 5, pp. 19-26.
 - McGrath, J. (2005a). “IMC at a crossroads: a theoretical review and a conceptual framework for testing”, *Marketing Management Journal*, Vol. 15, n° 2, pp.55-66
 - McGrath, J. (2005b). “A pilot study testing aspects of integrated marketing communications concept”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, n° 3, pp. 191-214.
 - McLaughlin, J. P. (1997), “Why is IMC Taking So Long? Blame It on the Clients”, *Marketing News*, Vol. 31, n° 19, pp. 9-10.

- Méndez Pérez, F. A. (2011). *Desarrollo de una escala para la medición de la ubicuidad en el marco de m-comercio*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Meng, J., Lin, H. y Li, Y. (2011). “Knowledge transfer based on feature representation mapping for text classification”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, n° 8, pp. 10562–10567.
- Meredith, M.J. (2012). “Strategic Communication and Social Media: An MBA Course from a Business Communication Perspective”, *Business Communication Quarterly*, Vol. 75, n° 1, pp. 89-95.
- Miller D. A. y Rose, P. B.(1994). “Integrated Communications: a look at reality instead of theory”, *Public Relations Quarterly*, Vol. 39, n° 1, pp.13-16.
- Miller, R. E. (1971). *Innovation, organization and environment: a study of sixteen American and West European steel firms*, Institut de recherche et de perfectionnement en administration: Sherbrooke, Canada.
- Moriarty, S.E. (1993) “The circle of synergy: theoretical perspectives and an evolving IMC research agenda”, en Thorson E.y Moore, J. (Editores), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey, Estados Unidos, pp. 333–54.
- Moriarty, S. E. y Schultz, D. E. (2012). “Four theories of how IMC works”, en Rodgers, S. y Thorson, E. (Editores), *Advertising Theory*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 491-505.
- Morrison, A.M. (2013) “Destination Integrated Marketing Communication”, en Morrison, A., *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 318-350.
- Motion J. y Leitch, S. (2002). “The technologies of corporate identity”, *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 32, n° 3, pp. 45-64.
- Mulhern, F. (2009). “Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 2/3, pp. 85-101.
- Muñoz-Leiva, F., Sánchez-Fernández, J., Liébana-Cabanillas, F. J., y López-Herrera, A. G. (2012). “Applying an automatic approach for showing up the hidden themes in financial marketing research (1961–2010)”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, n° 12, pp. 11055-11065.
- Muñoz-Leiva, F., Sánchez-Fernández, J., Liébana-Cabanillas, F. J., y Martínez-Fiestas, M. (2013). “Detecting salient themes in financial marketing research from 1961 to 2010”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, n° 9/10, pp. 925-940.
- Muñoz-Leiva, F., Viedma-del Jesús, M.I., Sánchez-Fernández, J. y López-Herrera, A.G. (2012). “An application of co-word analysis and bibliometric maps for detecting the most highlighting themes in the consumer

- behaviour research from a longitudinal perspective”, *Quality y Quantity*, Vol. 46, n° 4, pp. 1077-1095.
- Muruais-Rodríguez, J. y Sánchez-Rodríguez, J. C. (2012), “Aplicación del método Delphi para identificar los factores clave de fidelización entre proveedor y cliente dentro del sector eléctrico”, *Tecnología y Desarrollo*, Vol. 20, pp. 4-15.
 - Naik, P. A. (2007). “Integrated Marketing Communications: Provenance, Practice and Principles”, en Tellis, G.J. y Ambler, T. (Editores), *The Sage handbook of advertising*, pp. 35-52.
 - Naik, P. A. y Raman, K. (2003). “Understanding the impact of synergy in multimedia communications” *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, n° 4, pp. 375-388.
 - Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). “Innovation or imitation? The role of organizational culture”, *Management Decision*, Vol. 49, n° 1, pp. 55-72.
 - Navarro Bailón, M. A. (2008). *La integración de la comunicación: análisis de su implicación para el consumidor y el capital de marca*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia
 - Navarro Bailón, M. Á., Delgado Ballester, E. y Sicilia Piñero, M., (2009a). “Effects of strategic consistency of a message on the consumer [Efectos de la consistencia estratégica del mensaje en el consumidor]”, *Cuadernos de Administracion*, Vol. 22, n° 38, pp. 73-100.
 - Navarro Bailón, M. Á., Sicilia Piñero, M. y Delgado Ballester, E., (2009b). “Integrated marketing communications: Effects of advertising-sponsorship strategic consistency”, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4, n° 3, pp. 223-236.
 - Navarro-Bailón, M. Á. (2012). “Strategic consistent messages in cross-tool campaigns: effects on brand image and brand attitude”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18, n° 3, pp. 189-202.
 - Navarro-Bailón, M. Á., Delgado-Ballester, E. y Sicilia-Piñero, M. (2010). “Cómo crear una campaña de comunicación integrada: propuesta metodológica a través del nivel de consistencia del mensaje”, *Universia Business Review*, Segundo trimestre, n° 26, pp. 150-167.
 - Navarro-Bailón, M. A., Delgado-Ballester, E., y Sicilia-Piñero, M. (2011). “La integración de los mensajes como alternativa a la repetición publicitaria”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 15, n° 2, pp. 61-92.
 - Neave, H. R. (1990). *The Deming Dimension*, SPC Press: Knoxville, Estados Unidos, pp. 135-136
 - Nelson, C. (1994). “Integrated marketing: uncertain today, less certain tomorrow”, en Reitman, J. I., *Beyond 2000: The future of direct marketing*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.

- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. y Sharma, S. (Editores.)(2003). *Scaling procedures: Issues and applications*, Sage Publications: London, Reino Unido.
- Newman, M.E.J. y Girvan, M. (2004). “Finding and evaluating community structure in networks”, *Physical Review*, Vol. 69, n° 2, pp. 1-15.
- Nowak, G. J. y Phelps, J. (1994). “Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research”, *Journal of Current Issues y Research in Advertising*, Vol. 16, n° 1, pp. 49-66.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric methods*. McGraw-Hill: New York, Estados Unidos.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H., (1967). *Psychometric Theory*, Mc Graw-Hill: New York, Estados Unidos.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H., (1994). *Psychometric Theory, 3rd edn*, Mc Graw-Hill: New York, Estados Unidos.
- O'Boyle, E. J. (2003). “Comments on the foundations of economic personalism series”, *Journal of Markets and Morality*, Vol. 6, n° 2, pp. 617-62.
- Oldroyd, J. B. y Gulati, R. (2010). “A learning perspective on intraorganizational knowledge spill-ins”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, n° 4, pp. 356-372.
- Ouchi, W. G. (1981). *The Z organization. Classics of Organization Theory*, Wadsworth Group: Belmont, Estados Unidos pp. 451-460.
- Palmquist, M. (2005). *Content Analysis*, accesible a través del enlace <https://www.ischool.utexas.edu/~palmquis/courses/content.html> (último acceso el 26/05/2014)
- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. y Schultz, D. E. (2003). “Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing”, *International Journal of Advertising*, Vol. 22, n° 1, pp. 93-116.
- Peltier, J., Zahay, D., y Krishen, A. S. (2013). “A hierarchical IMC data integration and measurement framework and its impact on CRM system quality and customer performance”, *Journal of Marketing Analytics*, Vol. 1, n° 1, pp. 32-48.
- Peppers, D. y Rogers, M. (1994). “In One-to-One Marketing Customer Interaction Vital”, *Business Marketing*, Vol. 79, n° 2, p. 9.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2001). *Impresa One to One, Il Marketing Relazionale nell'era della rete*, Edizione Apogeo: Milano, Italia.
- Percy, L. (1997). *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books: Chicago, Estados Unidos.

- Percy, L., Rossiter, J. R. y Elliot, R. (2001). *Strategic Advertising Management*, Oxford University Press Inc: New York, Estados Unidos.
- Peter, J. P. (1979). "Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices" *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, pp. 6-17.
- Peter, J.P. (1981). "Construct validity: A review of basic issues and marketing practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 2, pp. 133-145.
- Peter, J. P. y Churchill Jr, G. A. (1986). "Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, n° 1, pp. 1-10.
- Peters, T.J. (1988). "Restoring American competitiveness: looking for new models of organizations", *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, n° 2, pp. 103-9.
- Pettegrew, L. S. (2000). "Barriers to IMC adoption in corporate America", *Journal of Integrated Communications*, n° 35, pp. 29-37.
- Pettegrew, L. S. (2001). "If IMC Is So Good, Why Isn't It Being Implemented: A Structural-Functional Analysis of Barriers to IMC Adoption by Corporate America", *Journal of Integrated Communications*, 36.
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1996). "Addressing disturbing and disturbed consumer behavior: Is it necessary to change the way we conduct behavioral science?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, n° 1, pp. 1-8.
- Phelps, J. E. 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.
- Phelps, J. E., Harris, T. E. y Johnson, E. (1996). "Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strateg", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp. 217-223.
- Phelps, J., Plumley, J. y Johnson, E. (1994). "Integrated Marketing Communication: Who is Doing What?", en *Proceedings of the 1994 Conference of the American Academy of Advertising*.
- Phelps, J., Harris, T.E. y Johnson, E. (1996). "Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp. 217-223.
- Pickton, D. (2004). "Assessing Integrated Corporate Communication", en Oliver, S. M., (2004), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations, Pure and Applied*, Routledge: New York, Estados Unidos, pp. 227-241.
- Pickton, D. y Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*, Prentice-Hall: Hemel Hempstead, Reino Unido.

- Pickton, D. y Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications, Second edition*, Prentice Hall: Harlow, Reino Unido.
- Pickton, D. y Hartley, B. (1998). "Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications", *International Journal of Advertising*, Vol. 17, n° 4, pp. 447-465.
- Pilkington, A. y Teichert, T. (2006). "Management of technology: Themes, concepts and relationships", *Technovation*, Vol. 26, n° 3, pp. 288-299.
- Pilotta, J. J., Schultz, D. E., Drenik, G. y Rist, P. (2004). "Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, n° 3, pp. 285-292.
- Plummer, J. (1993). *Presentation to AMA educators conference*, Boston, Estados Unidos.
- Polo Peña, A. I. (2010). *La orientación al mercado en el sector de turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Porcu, L., del Barrio-Garcia, S. y Kitchen, P.J. (2012). "How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects", *Communication and Society*, Vol. 25, n° 1, pp. 7-34.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. J. (2011a). "The Effects of Integrated Marketing Communication on Brand Image Management: A Conceptual Framework", en *Proceedings of the 1st International Colloquium on Corporate Branding, Identity, Image and Reputation, 15-16 febrero 2011, Zurich, Suiza, ISBN 978-3-905745-40-5*.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. J. (2011b). "Communication in a time of financial stringency: revisiting integrated marketing communication", en *The New Knowledge Globalization Era: Future Trends Changing Corporate and Marketing Communication - Proceedings of the 16th International Conference on Corporate and Marketing Communications (CMC)*, pp.446-447, 27-29 abril 2011, Atenas, Grecia.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. J. (2013). "The Conceptualization and Measurement of Integrated Corporate Communication (ICC)", en *Proceedings of the 18th International Conference on Corporate and Marketing Communications (CMC)*, 11-12 abril 2013, Salerno, Italia.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S. y Kitchen, P. J. (2014). "Does integrated corporate communication improve market performance? Insights from the Spanish tourism sector", en *Dialogic communication: Beyond control toward co-creation- Proceedings of the 19th International Conference on Corporate and Marketing Communications (CMC)*, pp.36-40, 3-4 abril 2014, Milano, Italia, ISBN: 978-88-6780-087-2.

- Prasad, A. y Sethi, S.P. (2009). "Integrated marketing communications in markets with uncertainty and competition", *Automatica*, Vol. 45, n° 3, pp. 601-610.
- Proctor, T. y Kitchen, P. (2002). "Communication in postmodern integrated marketing", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, n° 3, pp. 144-154.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass: San Francisco, Estados Unidos, pp.199
- Quinn, R. E. y Cameron, K. S. (Editores) (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Ballinger: Cambridge, Estados Unidos.
- Quinn, R. E. y McGrath, M. R. (1985). "The transformation of organizational cultures: A competing values perspective", en Frost, P.J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. y Martin, J., (Editores.), *Organizational culture*, Sage Publications: London, Reino Unido, pp. 315-334.
- Raman, K., y Naik, P. A. (2004). "Long-term profit impact of integrated marketing communications program", *Review of Marketing Science*, Vol. 2, n° 1, artículo 8.
- Ramos-Rodríguez, A.R. y Ruíz-Navarro, J. (2004). "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n° 10, pp. 981-1004.
- Rapert, M. I. y Wren, B. M. (1998). "Service quality as a competitive opportunity", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, n° 3, pp. 223-235.
- Ratnatunga, J. y Ewing, M. T. (2005). "The brand capability value of integrated marketing communication (IMC)", *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pp. 25-40.
- Ratzan, S.C. (2001). "Health literacy: communication for the public good", *Health Promotion International*, Vol. 16, n° 2, pp. 207-214.
- Reich, K. (1998). "IMC: Through the Looking Glass of the New Millennium", *Communication World*, Vol. 15, n° 7, pp. 26-33.
- 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. (2003). "IMC Performance Relationship: Further Insight and Evidence from the Australian Marketplace", *International Journal of Advertising*, Vol. 22, n° 2, pp. 227-248.
- Reid, M. (2005). "Performance Auditing of Integrated Communication (IMC) actions and outcomes", *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pp.41-54.

- Reid, M., Johnson, T., Ratcliffe, M., Skrip, K. y Wilson, J. (2001). "Integrated marketing communications in the Australian and New Zealand wine industry", *International Journal of Advertising*, Vol. 20, n° 2, pp. 239-262.
- Reid, M., Luxton, S. y Mavondo, F. (2005). "The relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand orientation", *Journal of Advertising*, Vol. 34, n° 4, pp. 11-23.
- Reinold, T. y Tropp, J. (2012). "Integrated marketing communications: How can we measure its effectiveness?", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18, n° 2, pp. 113-132.
- Reitman, J. I. (1994). *Beyond 2000: The future of direct marketing*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. y Taylor, E. C. (2009). "Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?", *Journal of Business Research*, Vol. 62, n° 8, pp. 818-825.
- Rodriguez, I. (coord.) (2006). *La comunicación de marketing integrada. Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el Marketing*, Ed., UOC, Barcelona, pp. 19-73.
- Roman, E. (1988). *Integrated Direct Marketing: Techniques and Strategies for Success*, McGraw-Hill Book Company: New York, Estados Unidos.
- Rossiter, J. y Bellman, S. (2005). *Marketing communications: theory and applications* (1 ed.), Prentice Hall: Frenchs Forest, NSW, Australia.
- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C. y Roering, K. J. (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 49, n° 1, pp. 13-25.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. y Srivastava, R. K. (2004). "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 4, pp. 76-89.
- Rust, R. y Varki, S (1996). "Rising from the Ashes of Advertising", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp. 173-181.
- Sánchez, M. y Sarabia, J.F. (1999). "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, J.F. (Editor), *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Pirámide: Madrid.
- Sargeant, A. y Mohamad, M. (1999). "Business performance in the UK hotel sector-does it pay to be market oriented?", *Service Industries Journal*, Vol. 19, n° 3, pp. 42-59.
- Sasser, S.L., Koslow, S., Riordan, E.A. (2007). "Creative and interactive media use by agencies: Engaging an IMC media palette for implementing advertising campaigns", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, n° 3, pp. 237-256.

- Satorra, A. y Bentler, P.M. (1988). "Scaling corrections for chi-square statistics in covariance structure analysis" en *ASA Proceedings Business and Economic Statistics Section*, American Statistical Association : Whashington, Estados Unidos, pp. 308-313.
- Satorra, A. y Bentler, P. M. (2001). "A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis", *Psychometrika*, Vol. 66, n° 4, pp. 507-514.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan management review*, Vol. 25, n° 2, pp. 3-16.
- Schein, E. H. (1985). "Defining organizational culture", *Classics of Organization Theory*, Vol. 3, pp. 490-502.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational culture", *American Psychological Association*, Vol. 45, n° 2, p. 109.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. y Cropanzano, R. S. (2000). "The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n° 2, p. 294.
- Schramm, W. (1973). *Men, Messages and Media: A Look at Human Communication*, Harper y Row: New York, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. (1991). "Integrated Marketing Communications: the status of Integrated Marketing Communications Programs in the US Today", *Journal of Promotion Management*, Vol. 1, n° 1, pp. 99-104.
- Schultz, D. E. (1992). "Integrated marketing communications", *Journal of Promotion Management*, Vol. 1, n° 1, pp. 99-104.
- Schultz, D. E. (1993a). "Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view", *Marketing News*, Vol. 27, n° 2, p. 17.
- Schultz, D. E. (1993b). "Marketing from the outside in", *Journal of Business Strategy*, Vol. 14, n° 4, pp. 25-29.
- Schultz, D. E. (1993c). "How to overcome the barriers to integration", *Marketing News*, Vol. 27, n° 15, p. 16.
- Schultz, D. E. (1994a). "The natural evolution of direct marketing: integrated marketing and integrated marketing communications", en Reitman, J. I., *Beyond 2000: The future of direct marketing*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. (1994b). "Trying to determine ROI for IMC", *Marketing News*, Vol. 28, January 3, p. 18.
- Schultz, D. E. (1994c). "Spreadsheet approach to measuring ROI for IMC", *Marketing News*, Vol. 28, Febrero, p. 12.
- Schultz, D. E. (1996). "The inevitability of Integrated Communications", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp.139-146.

- Schultz, D. E. (1997). “The evolving nature of integrated communications”, *Journal of Integrated Communications*, Vol. 8, pp. 11-18.
- Schultz, D. E. (1998). “Branding the basis for marketing integration”, *Marketing News*, Vol. 32, n° 24, p. 8.
- Schultz, D. E. (1999). “Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising” en Jones, J. P., (Ed.), *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications*, Sage Publications: London, Reino Unido, pp. 325-338.
- Schultz, D. E. (2001). “Marketing communication planning in a converging marketplace”, *Journal of Integrated Communications*.
- Schultz, D. E. (2014). “Extending the Extended Self in the Digital World”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, n° 2, pp. 143-146.
- Schultz, D. E., Barnes, B. E., Schultz, H. F. y Azzaro, M. (2009). *Building customer-brand relationships*, ME Sharpe, Inc.: New York, Estados Unidos.
- Schultz, D. E., Block, M. P. y Viswanathan, V. (2014). “Brand preference being challenged”, *Journal of Brand Management* (en prensa).
- Schultz, D. E., Cole, B. y Bailey, S. (2004). “Implementing the ‘connect the dots’ approach to marketing communication”, *International Journal of Advertising*, Vol. 23, n° 4, pp. 455-477.
- Schultz, D. E. y Patti, C. H. (2009). “The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 2/3, pp. 75-84.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1992). *Integrated marketing communications: putting it together and making it work*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., y Lauterborn, R. F. (1994). *The new marketing paradigm. Integrated marketing*. 2nd edition. NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1992). *Integrated marketing communications: putting it together and making it work*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. F. (1998). “Transitioning marketing communication into the twenty-first century”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, n° 1, pp. 9-26.
- Schultz, D. E. y Block, M. (2013a). “Beyond brand loyalty: Brand sustainability”, *Journal of Marketing Communications*, en prensa, pp. 1-16.
- Schultz, D. E. y Block, M. (2013b). “Defining social media ‘marketing multipliers’”, *Journal of Digital y Social Media Marketing*, Vol. 1, n° 1, pp. 92-108.
- Schultz, D. E. y Block, M. (2013c). “Killing brands... softly”, *Journal of Brand Strategy*, Vol. 2, n° 3, pp. 284-299.

- Schultz, D. E. y Block, M. (2014). "Sales promotion influencing consumer brand preferences/purchases" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 31, n° 3, (en prensa).
- Schultz, D. E. y Kitchen, P. J. (1997). "Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: an exploratory study", *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, n° 5, pp. 7-18.
- Schultz, D. E. y Kitchen, P. J. (2000). *Communicating Globally, An Integrated Marketing Approach*, Vol. 5, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. y Kitchen, P. J. (2004). "Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, n° 4, pp. 347-366.
- Schultz, D. E. y Patti, C. (2009). "The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, n° 2/3, pp.75-84.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. (2000). "How to build a billion dollar business-to-business brand", *Marketing Management*, Vol. 9, n° 2, pp. 22-28.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. F. (2004a). *Brand babble: Sense and nonsense about branding*, Thomson/South-Western: Mason, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. F. (2004b). *IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*, McGraw-Hill Professional: New York, Estados Unidos.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. F. (2005). *Measuring brand value. Kellogg on Branding*, John Wiley y Sons, Inc: New Jersey, Estados Unidos.
- Schultz, D. E., (2011). "IMC measurement: the challenges of an interactive marketplace", *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 3, n° 1, p. 7-24.
- Schultz, D. E., Block, M. P. y Viswanathan, V. (2013). "Brand preference being challenged", en *Proceedings of the European Advertising Academy Conference (ICORIA)*, 28-30 Junio, Zagreb, Croacia.
- Schultz, D. E., Kim I. y Kang, K., (2014). "Integrated Marketing Communication Research. Its limited past and huge potential", en Cheng, H., *The Handbook of International Advertising Research*, Jonh Wiley & Sons: Chichester, Reino Unido, pp. 457-483.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1993). *The new Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, 1st edition. NTC Business Books: Chicago, Estados Unidos.
- Schultz, D., E., Tannenbaum Stanley, I. y Lauterborn R., F. (1993). *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books: Lincolnwood, Estados Unidos.

- Schultz, D., Macdonald, E. K. y Baines, P. R. (2012). “Best Practice: Integrated Marketing Communications”, *Admap*, November, pp. 44-45.
- Schultz, D., Patti, C. H. y Kitchen, P. J. (Editores.) (2013). *The Evolution of Integrated Marketing Communications: The Customer-driven Marketplace*. Routledge: New York, Estados Unidos.
- Schultz, D.E., Patti, C. y Kitchen, P.J. (Editores.) (2011). *Integrated Marketing Communications in the 21st Century*, Routledge: London, Reino Unido.
- Schultz, H. (2003). *IMC, The Next Generation: 5 Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns*, McGraw-Hill Publishing: New York, Estados Unidos.
- Schwartz, M. (2001). “IBM adopts New Agency Model”, *B to B*, Vol. 86, n° 16, p. 21.
- Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2011). “Analysis of high-quality hotels of croatia from the hotel-guest approach [Análisis de los hoteles de alta categoría de croacia desde el enfoque hotel-huésped]”, *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, Vol. 17, n° 3, pp. 127-149.
- 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 and Leisure Property*, Vol. 9, n° 5, pp. 401-414.
- Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2012). “ICT, IMC, and brand equity in high-quality hotels of Dalmatia: An analysis from guest perceptions”, *Journal of Hospitality Marketing y Management*, Vol. 21, n° 8, pp. 821-851.
- Šerić, M., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2014). “How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 39, pp. 144-156.
- Šerić, M., Gil-Saura, I. y Mollá-Descals, A. (2013). “Loyalty in High-Quality Hotels of Croatia: From Marketing Initiatives to Customer Brand Loyalty Creation”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 12, n° 2, pp. 114-140.
- Shih, C. C. y Huang, S. J. (2010). “Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment”, *Information & Management*, Vol. 47, n° 5, pp. 271-281.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6th ed., Thomson South-Western: Cincinnati, Estados Unidos.
- Shimp, T.A. y Andrews, J.C. (2013). *Advertising promotion and other aspects of integrated marketing communications*, Cengage Learning: Mason, Estados Unidos.

- Shin, K. Y. (2013). *The Executor of Integrated Marketing Communications Strategy: Marcom Manager's Working Model*, Springer Science y Business: Berlín Heidelberg, Alemania.
- Shin, K.Y., Oh, S.Y. y Ma, Y. P. (2009). "The Integrated Marketing Communications Mode of Chinese MICE Enterprises", en *Proceedings for the 4th Euro-Asia Conference on Environment and Corporate Social Responsibility: Tourism, Mice and Management Technique Session, PT II*, pp. 40-46.
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G. y Siglioccolo, M. (2013). "Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 19, nº 3, pp. 151-167.
- Simon Torp, (2009). "Integrated communications: from one look to normative consistency", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, nº 2, pp.190 - 206.
- Sirgy, M. J. (1998). *Integrated marketing communications: A systems approach*, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos, p. 4
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, 2013.
- Skivington, J. E., y Daft, R. L. (1991). "A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, nº 1, pp. 45-68.
- Slater, S.F. y Narver, J. C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, pp. 46-55.
- Smith, B. G. (2012a). "Organic integration: the natural process underlying communication integration", *Journal of Communication Management*, Vol. 16, nº 1, pp. 4-19.
- Smith, B. G. (2012b). "Public relations identity and the stakeholder-organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship", *Public Relations Review*, Vol. 38, nº 5, pp. 838-845.
- Smith, B. G. (2012c). "Communication integration: An analysis of context and conditions", *Public Relations Review*, Vol. 38, nº 4, pp. 600-608.
- Smith, B. G. (2013a). "The Internal Forces on Communication Integration: Co-Created Meaning, Interaction, and Postmodernism in Strategic Integrated Communication", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 7, nº 1, pp. 65-79.
- Smith, B. G. (2013b). "The public relations contribution to IMC: Deriving opportunities from threats and solidifying public relations' future", *Public Relations Review*, Vol. 39, nº 5, pp. 507-513.

- Smith, B. G., y Place, K. R. (2013). “Integrating Power? Evaluating Public Relations Influence in an Integrated Communication Structure”, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 25, nº 2, pp. 168-187.
- Smith, P. R. (1996), “Benefits and Barriers to Integrated Communications”, *Admap*, Febrero, pp.19-22.
- Smith, P. R. (1998), *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 2nd Edition, Kogan Page Limited: London, Reino Unido.
- Smith, P. R. (2002). *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 3rd Edition, Kogan Page Limited: London, Reino Unido.
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S. y Chatterjee, R. (2006). “A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, nº 4, pp. 564-579.
- Socialmedia Research Foundation (2012). *NodeXL - Network Overview Discovery and Exploration for Excel 2007/2010*, Socialmedia Research Foundation, accesible a través del enlace <http://www.smrfoundation.org/nodexl/>.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. y Calantone, R. (2005). “Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, nº 3, pp. 259-276.
- 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, nº 3, pp. 210-218.
- Steenkamp, J. B. E. y Van Trijp, H. (1991). “The use of LISREL in validating marketing constructs”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, nº 4, pp. 283-299.
- Stephens, D. L., Hill, R.P. y Bergman, K. (1996). “Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp.193-200.
- Stevenson, B. (1989). “Critical marketing strategies for the 1990s”, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3, nº 3, pp. 34-41.
- Stewart, D. W. (1996). “The Market-Back Approach to the Design of Integrated Marketing Communications Programs: A change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp. 147-153.
- Swain, W. N. (2004). “Perceptions of IMC after a Decade of Development: Who’s at the Wheel, and How Can We Measure Success?”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 1, pp.46-65.
- Swerling, J., Thorson, K., y Zerfass, A. (2014). “The role and status of communication practice in the United States and Europe”, *Journal of Communication Management*, Vol. 18, nº 1, pp. 2-15.

- Talukdar, D. y Ariharan, V.G. (2011). “Empirical Regularity in Academic Research Productivity Patterns in Marketing”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28, nº 3, pp. 248-257.
- Taylor C. R. (2010a). “Integrated Marketing Communications in 2010 and beyond”, *International Journal of Advertising*, Vol. 29, nº 2, pp.161-164.
- Taylor, C.R. (2010b). “Measuring return on investment from advertising: ‘holy grail’ or necessary tool?”, *International Journal of Advertising*, Vol. 29, nº 3, pp. 345-348.
- Thorson, E. y Moore, J. (Editores.) (1996). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: Mahwah-New Jersey, Estados Unidos.
- Torrón-Durán, R. D. (2000). “Metodología Prospectiva: Método Delphi y otros”, en *La investigación en marketing*, Aedemo, pp. 677-690.
- Tsai, S. P. (2005). “Integrated marketing as management of holistic consumer experience”, *Business Horizons*, Vol. 48, nº 5, pp. 431-441.
- Valverde-Garcia, J, Frias-Jamilena, D.M. y Rodriguez Molina, M.A. (2012). “Efecto de la comunicación integrada de marketing sobre los resultados empresariales en biotecnología”, *Congreso AEMARK 2012*, 12-14 Septiembre, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.
- Van Riel, C. B. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall: Hemel Hempstead, Reino Unido.
- Van Riel, C. B. (2003). “The management of corporate communication”, en Balmer, J. M. y Greyser, S.A., *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge: London, Reino Unido, pp. 161-70.
- Van Riel, C. B. (2012). *The Alignment Factor: leveraging the power of total stakeholder support*, Routledge: New York, Estados Unidos.
- Varey, R. I. (2013). “Corporate Reputation and the Discipline of Marketing Communication”, en Carroll, C. E., *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, John Wiley & Sons: Chichester, Reino Unido, pp. 104-120.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, nº 1, pp. 1-17.
- Veltri, S. y Nardo, M. T. (2013). “The Intangible Global Report: an integrated corporate communication framework”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18, nº 1, pp. 26-51.
- Vogel, R. y Güttel, W.H. (2013). “The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, nº 4, pp. 426-446.

- Von Freymann, J. W. (2010). "An IMC process framework for a communications-based services marketing model", *Journal of Promotion Management*, Vol. 16, nº 4, pp. 388-410.
- Vrontis, D., Ktoridou, D. y Melanthiou, Y. (2007). "Website design and development as an effective and efficient promotional tool: A case study in the hotel industry in Cyprus", *Journal of Website Promotion*, Vol. 2, nº 3-4, pp. 125-139.
- Wakita, K. & Tsurumi, T, (2007). "Finding community structure in mega-scale social networks", *Proceedings of the 16th international conference on World Wide Web*, 8-12 de Mayo 2014, Banff - Alberta, Canada.
- Wallach, E. G. (1993). *Understanding decision support systems and expert systems*, McGraw-Hill Professional: New York, Reino Unido.
- Wang, H. y Ohsawa, Y. (2012). "Innovation support system for creative product design based on chance discovery", *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, nº 5, pp. pp. 4890-4897.
- 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 and Tourism*, Vol. 10, nº 3, pp. 218-231.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J. y Jackson, D. D.(1967). *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, Pathologies and Paradoxes*, W. W. Norton & Company: New York, Estados Unidos.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*, Oxford University Press: New York, Estados Unidos.
- Webster, F. E. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporations", *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 4, pp. 1-17.
- Weick, K.E. y Sutcliffe, K.S. (2001). *Managing the Unexpected Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass: San Francisco, Estados Unidos.
- Weilbacher, W.M. (2001), "Point of View: Does Advertising Cause a 'Hierarchy of Effects'?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, nº 6, pp. 19-26.
- Whittaker, J. (1989). "Creativity and conformity in science: Titles, keywords, and cword analysis", *Social Studies of Science*, Vol. 19, pp. 473-496.
- Wightman, B. (1999), "Integrated communications: organisation and education", *Public Relations Quarterly*, Vol. 44, nº 2, pp. 18-22.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press: New York, Estados Unidos.

- Woodside, F. y Summers, J. (2011). "Sponsorship leveraged packaging: An exploratory study in FMCG", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 17, nº 2, pp. 87-105.
- Yeshin, T. (2003). *Integrated Marketing Communications. The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann: Boston, Estados Unidos.
- Yeshin, T. (2012). *Integrated Marketing Communications*. Routledge: Londres Reino Unido.
- Young, A. (2010). *Brand Media Strategy: Integrated Communications Planning in the Digital Era*, Palgrave MacMillan: New York, Estados Unidos.
- Zahay, D., Peltier, J., Krishen, A. S. y Schultz, D. E. (2014). "Organizational processes for B2B services IMC data quality", *Journal of Business y Industrial Marketing*, Vol. 29, nº1, pp. 63-74.
- Zahay, D., Peltier, J., Schultz, D. E.; Griffin A. (2004), "The Role of Transactional versus Relational Data in IMC Programs: Bringing Customer Data Together", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, nº 1, pp.46-65.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). "Measuring the involvement construct", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, nº 3, pp. 341-352.
- Zammuto, R. F. y Krakower, J. Y. (1991). "Quantitative and qualitative studies of organizational culture", en Pasmore, W. A. y Woodman, R.W., *Research in Organizational Change and Development: an annual series featuring advances in theory, methodology and research*, JAI Press Inc: Greenwich, Estados Unidos, pp. 83-114.
- Zheng, W., Yang, B. Y. y McLean, G. N. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, Vol. 63, nº 7, pp. 763-771.
- Zheng, Z. K. (2006). "Innovation, imitation, and new product performance: The case of China", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, nº 3, pp. 394-402.
- Zinkhan, G. M. y Watson, R. (1996). "Advertising Trends: Innovation and the Process of Creative Destruction", *Journal of Business Research*, Vol. 37, nº 3, pp.163-171.
- Zvobgo, M. y Melewar, T.C. (2011). "Drivers of globally integrated marketing communications: A review of literature and research propositions", *Journal of Promotion Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 1-20.

Anexos

Anexo 1

Anexo 1. Carta de invitación enviada por e-mail a los candidatos a participar en el panel de expertos

Dear Professor _____,

My name is Lucía Porcu and I am currently carrying out my Ph.D. dissertation in Marketing at the University of Granada (Spain). The dissertation deals with the conceptualization and measurement of Integrated Corporate Communication (ICC) and it aims at modeling its antecedents and its effects on business performance. My supervisor is Prof. Dr. Salvador del Barrio García (University of Granada).

Despite the literature on Integrated Marketing Communication (IMC) is increasingly greater, its dimensions and the extent to which it may influence the firms' performance are still unclear.

The research we are undertaking aims to widen the original IMC to a more exhaustive concept that is likely to involve the organization "as a whole" that is based on the assumption that organizations need to create a continuous dialogue with all the stakeholders in order to build, develop and maintain profitable long-term relationships with them.

We contact you because we would like you to participate to an international Delphi/panel of experts that will help us to improve the proposed ICC conceptual delimitation and to better understand ICC dimensions and measurement.

You will be able to provide your feedback through an online survey via the following link: [Take the Survey](#)

(or copy and paste the URL below into your internet browser:

https://granadamarketing.qualtrics.com/WRQualtricsSurveyEngine/?Q_DL=7OFhyvoFSVn3H4F_4TJcblXEIPz8W56_MLRP_03CrNGgy4Kpthwp&_ =1).

As you may notice, the survey consist of four main sections:

- Preliminary definition of ICC.
- Identification and description of ICC dimensions.
- List of the items for each dimension.
- Additional suggestions and final remarks.

The **tasks** we would like you to carry out are:

1. To revise the proposed ICC definition and assess its adequacy.
2. To suggest amendments regarding its identification, its quantity and its description and eventually to suggest further dimensions you consider being included.
3. To revise the proposed items about ICC measurement and to assess its adequacy to measure each dimension and the global ICC concept.
4. To suggest additional items to be included and indicate the items to be removed.

We acknowledge that time is a very scarce resource and we really appreciate your efforts in participating to this Delphi. We would like to receive your feedback by mid-August 2012 in order to carry out a pre-test and the field study.

If you might need additional information, please do not hesitate to contact us via e-mail, phone, skype etc. (contact details below).

Best regards,

Lucía Porcu

Marketing Department

Faculty of Business

18071 Granada (España)

University of Granada

<http://marketing.ugr.es>

e-mail: luciapor@ugr.es

[@lusiettados](mailto:lusiettados@ugr.es)

Anexo 2

<i>Anexo 2. Composición del panel de expertos</i>	
Ámbito español	
Shintaro Okazaki	Universidad Autónoma de Madrid
Enrique Bigné	Universidad de Valencia
María Ángeles Navarro	Universidad de Murcia
María Sicilia	Universidad de Murcia
David Jiménez	Universidad de Almería
Ámbito internacional	
Don E. Schultz	Northwestern University (EEUU)
Philip J. Kitchen	ESC Rennes School of Business (Francia)
Clarke Caywood	Northwestern University (EEUU)
Daniel Gruber	Northwestern University (EEUU)
Kathleen Mortimer	Northampton Business School (Reino Unido)
Sabine Einwiller	Johannes Gutenberg University Mainz (Alemania)

Anexo 3

Anexo 3. Cuestionario para la realización de la primera ronda del Delphi (Parte 1 de 4)



English ↕

DEFINITION OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION (ICC)

Please, provide your assessment and remarks about the following definition of Integrated Corporate Communication (ICC):

"Integrated Corporate Communications (ICC) is the interactive process of cross-functional planning and alignment of organizational processes, with a stakeholder-centered focus, that promotes a continuous dialogue by conveying consistent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create value"

NEXT

Anexo 3. Cuestionario para la realización de la primera ronda del Delphi (Parte 2 de 4)



DIMENSIONS OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION (ICC)

Tactical consistency

This dimension deals with the most basic level of integration, since it refers to the communication of a unique image, positioning and a clear and consistent message via all the organization's sources of communication. Therefore, this dimension refers to the need for the organization of communicating "one sound, one sight" (Caywood, Schultz and Wang, 1991; Nowak and Phelps, 1994) and to the consistency among the messages sent from all the organizational levels (marketing communication, marketing, corporate, financial levels, etc.).

Adequate

Not adequate

Interactivity

This is a key dimension of ICC and it constitutes the element *sine qua non* to establish a two-way symmetric communication, an essential requirement for a continuous dialogue between company/organization/brand and all their internal (employees, managers, etc) and external (consumers, customers, suppliers, etc.). Reciprocity (that characterizes the relationship among the interlocutors), speedy of response (to received messages) and (interlocutors') responsiveness are considered as crucial facets of this dimension.

The technological turbulence enhances the relevance of "interactivity" as a dimension. This consideration led us to conclude that a symbiotic relationship between "interactivity" and ICTs, thus this dimension must entail the strategic implementation of technological advances, i.e. centralized and (internally) easy accessible database and the Internet with the aim of building and maintaining long term relationships with all the stakeholders.

The Internet plays a crucial role, since it is likely to maximize all the facets of the "interactivity" dimension, for example by combining the implementation of social media (social networks, microblogging, etc.) and the use of cutting-edge mobile devices (e.g. smartphones and tablets), that enable an unprecedented ubiquitous communication.

Adequate

Not adequate

Please, provide a detailed explanation about the reasons why "interactivity" is not an adequate dimension of Integrated Corporate Communications (ICC)

Anexo 3. Cuestionario para la realización de la primera ronda del Delphi (Parte 3 de 4)

Strategic stakeholder-centered focus

This dimension refers to the need for the whole organization (including the human resources at all the hierarchical levels within the organizational chart) to acknowledge that the main strategic goal for the organization is to create added value for the stakeholders and establish long term relationship with them. A crucial prerequisite for implementing this approach is to know the stakeholders in depth. Hence, information must flow and be shared among employees, between employees and managers, between different departments, among managers, and even beyond organizational boundaries, e.g. between the organization and external agencies. To sum up, among all the "actors" involved in the organization. Finally, it must be highlighted that this approach requires the identification and maximization of the different stakeholders' touch-points (e.g. call centers, salesforce, point of sale, etc.).

Adequate

Not adequate

Please, provide a detailed explanation about the reasons why "strategic stakeholder-centered focus" is not an adequate dimension of Integrated Corporate Communications (ICC)

Organizational processes alignment

This dimension refers to the internal integration (vertical and horizontal) at the organizational level. The wide range of communication activities must take into account the company as a whole and not just the Marketing and Marketing Communications departments. Hence, the alignment of organizational processes and the destruction of the boundaries between functions and departments (*silos*) will be of paramount importance to achieve the highest level of integration. All the functions must be involved by this process, even the outsourced ones, e.g. external agencies and partners.

Adequate

Not adequate

Please, provide a detailed explanation about the reasons why "organizational processes alignment" is not an adequate dimension of Integrated Corporate Communications (ICC)

BACK

NEXT

Anexo 3. Cuestionario para la realización de la primera ronda del Delphi (Parte 4 de 4)



UGR | Universidad
de Granada

English ▾

A SCALE FOR ICC MEASUREMENT

Recommended steps:

- 1) to carry out a preliminar overview to all the items included into the proposed scale;
- 2) to make a global assessment of all the items within each dimension to analyse to what extent they fit into the proposed dimensions;
- 3) to assess each item individually.

TACTICAL CONSISTENCY

My company carefully coordinates all the messages conveyed through all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning

Adequate

Not adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

(...se sigue el mismo formato para la evaluación de los ítems propuestos hasta el ítem 59)



English ▾

Please, provide us with the additional insights and remarks you would like to highlight in order to improve the proposed theoretical framework

Thank you for your participation!

BACK NEXT

Anexo 4

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 1 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency

First-round: item 1	Second-round item: 1
1. My company carefully coordinates all the messages conveyed through all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.	
Sp.: Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes enviados a través de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The overall feedback is positive.	NO CHANGES
First-round: item 2	Second-round item: 2
2. My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).	
Sp.: Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The overall feedback is positive.	NO CHANGES
First-round: item 3	Second-round item: 3
3. My company periodically reviews the marketing plan to maintain the consistency between messages and strategic positioning.	
Sp.: Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y su posicionamiento estratégico.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider it is adequate. Other experts suggest that this is important, but more important is to align communications with organizational goals (not just marketing), since messages are sent out whenever the company does anything.	NO CHANGES
First-round: item 4	Second-round: item 4
4. Insuring a consistent corporate image is one of the most important goals of our marketing communications program.	
Sp.: Mi empresa considera que la coherencia de la imagen corporativa representa uno de los objetivos más importantes de nuestro programa de comunicación.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider it is adequate.	NO CHANGES

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 2 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency

First-round: item 5	Second-round item:-
5. My company periodically reviews the marketing plan to maintain the consistency between messages and corporate image.	
Sp.: Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y la imagen corporativa.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider it is not adequate.	DELETED
First-round: item 6	Second-round item:-
6. In my company the people managing the communications program have a good understanding of the strengths and weaknesses of all major marketing communications tools.	
Sp.: Los responsables del programa de comunicación tienen un alto nivel de conocimiento de las fortalezas y debilidades de las diferentes herramientas de comunicación.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that item 6 is not adequate because: 1) it is a rather low-level performance issue; 2) it does not deal with ICC.	DELETED
First-round: item 7	Second-round item 5
7. My company considers that a start or zero-based approach (rather than using the last year's budget allocations) in planning marketing communication is crucial.	
Sp.: Mi empresa considera necesario establecer el presupuesto de comunicación en base a los objetivos que la empresa quiere lograr (zero-based planning).	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item.	NO CHANGES
First-round: item 8	Second-round item: -
8. Your brand strategies maximize the unique strengths of the various marketing communications tools.	
Sp.: Las estrategias de marca de mi empresa maximizan las fortalezas que caracterizan cada herramienta de comunicación de marketing.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The entire panel suggest that this item is not adequate.	DELETED

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 3 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency

First-round: item 9	Second-round: item 6
9. My company coordinates internal communications at the corporate, organizational and marketing levels.	
Sp.: Mi empresa se preocupa por la coordinación de su comunicación interna a nivel corporativo, organizativo y de marketing.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that it is adequate, others emphasize that branding should be an internal as well as external activity so that the employees know the challenges and responsibilities of representing the brand. Finally, one expert points out that marketing is not the 'key home for integration'.	NO CHANGES
First-round: item 10	Second-round item: 7
10. My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, PR, packaging, events, direct marketing) to determine its level of strategic positioning consistency.	
Sp.: Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, RRPP, packaging, eventos, marketing directo) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item. One expert considers that it is an “excellent addition”.	NO CHANGES
First-round: item 11	Second-round item: 8
11. My company is aware of the need to maintain the coherence among the messages being sent by our pricing, distribution, product performance, service operations, and others beyond the control of the company.	
Sp.: Mi empresa es consciente de la importancia de mantener la coherencia entre todos los mensajes enviados por la compañía (a través del precio, la distribución, el rendimiento del producto y otras vías que están bajo su control).	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item. One expert points out that it is “very strong but too market oriented”.	NO CHANGES

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 4 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 2: interactividad/Dimension 2: interactivity

First-round: item 12	Second-round item: 9
12. In my company special programs are in place to facilitate customer inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.	(9). My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
Sp.: Mi empresa pone en marcha programas creados específicamente con el objetivo de facilitar las consultas de clientes y/o las quejas acerca de su marca/compañía o sus productos.	(9). Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de la marca/la compañía o sus productos.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts found that this is an adequate item. One expert reinforces this saying that such interactivity needs to be encouraged.	The new item addresses the issue of a more proactive attitude of the company towards the stakeholders (and not only clients).
First-round: item 13	Second-round item: 10
13. My company captures customer inquiries, complaints, compliments and the information related to customers' purchase behavior into databases.	10. My company collects customer inquiries, complaints, compliments and the information related to customers' purchase behavior into databases.
Sp.: Mi empresa cuenta con bases de datos que almacenan todas las quejas, las consultas, los agradecimientos y los datos relativos al comportamiento de compra de los clientes.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider it is adequate.	Minor changes (<i>collects</i> instead of <i>captures</i>)
First-round: item 14	Second-round: item 11
14. Our customer databases are easily accessible (internally) and user-friendly.	(11) Our customer databases are easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels.
Sp.: Mi empresa cuenta con bases de datos fácilmente accesibles (a nivel interno) y amigables.	(11) Mi empresa dispone de bases de datos fácilmente accesibles (a nivel interno) y configuradas para que puedan resultar útiles en todos los niveles de la organización.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert considers that this item is ambiguous. Another one suggest that the is not “user-friendly” or not, instead we should ask if “it is configured to be useful to all the levels of organization” (not only marketing management).	Following the second expert's suggestions, we substitute “user-friendly” with “configured to be useful to all the organizational levels”.
First-round: item 15	Second-round item 12
15. My company follows up on consumer responses to our communication activities to use them as guidelines.	(12) My company monitors the stakeholders' responses to the communication activities and uses this feedback to set its communication strategies.
Sp.: Mi empresa hace un seguimiento de las respuestas del consumidor a las actividades de comunicación y las utiliza como guías.	(12) Mi empresa monitoriza las respuestas de los stakeholders a las actividades de comunicación y utiliza el feedback al objeto de rediseñar las estrategias de comunicación.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Overall a positive feedback.	Following the experts' remark, we amended the item to better explain that the stakeholders' responses feed the company's communication strategies to improve the way the organization communicates with stakeholders.

<i>Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 5 de 16)</i>
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”
Dimensión 2: interactividad/Dimension 2: interactivity

First-round: item 16	Second-round: item 13
16. My company integrates customer and other stakeholders information collected or generated from different divisions or departments into a unified database.	(13) My company integrates stakeholders' information collected or generated via different sources from all divisions or departments into a unified database.
Sp.: Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de clientes (reales y potenciales), recogida o generada a través de distintas fuentes en todos los departamentos o divisiones.	(13) Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de los stakeholders, recogida o generada a través de distintas fuentes en todos los departamentos o divisiones.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item.	In the attempt to be clearer, we put only “stakeholders”, a term that obviously includes customers and prospects. We specify “different sources” to clarify that we are talking about source as a broad concept: everything done (or not) within the organization.
First-round: item 17	Second-round item: 14
17. In my company the communication tools that allow high-speed responses are considered to be of strategic and vital importance.	
Sp.: Mi empresa considera que las herramientas de comunicación que permiten una mayor velocidad de respuesta son de vital importancia estratégica.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item.	NO CHANGES
First-round: item 18	Second-round item: 15
18. In my company we consider that all human resources (i.e. employees, managers, etc.) must show a responsive attitude towards customers' and other stakeholders' complaints, inquiries and requests.	(15) In my company it is crucial that all human resources (i.e. employees, managers, etc.) have a responsive attitude towards stakeholders' complaints, inquiries and requests.
Sp.: Mi empresa considera crucial que empleados y directivos tengan una actitud receptiva hacia las quejas, las consultas y las solicitudes de los clientes y otros grupos de interés.	(15) En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia las quejas, las consultas y las solicitudes de los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item. One expert points out that “it does not deal with this dimension”.	We simplify the item and put “stakeholders” instead of “customers and other stakeholders”.
First-round: item 19	Second-round item: 16
19. My company strongly believes that a strategic use of Internet and ICTs is of vital importance.	(16) My company strongly believes that a strategic use of Internet and other ICTs is of vital importance to interact with stakeholders and within the organization itself.
Sp.: Mi empresa considera que el uso de Internet y del resto de TICs es de vital importancia estratégica.	(16) Mi empresa considera que el uso de Internet y del resto de TICs es de vital importancia estratégica para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert considers that it is included within item 18 and that this item must be more specific emphasizing that the company use ICTs to interact with stakeholders or internally.	Minor changes ('and other ICTs' instead of 'and ICTs').

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 6 de 16)	
"Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)"	
Dimensión 2: interactividad/Dimension 2: interactivity	
First-round: item 20	Second-round item: 17
20. My company is aware of the relevance of responsiveness to the messages received from customers and the company's environment. Sp.: Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad hacia los mensajes recibidos por parte de los clientes y, en general, del entorno.	(17) My company is aware of the relevance of responsiveness to the messages received from its environment. (17) Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad hacia los mensajes recibidos por parte de su entorno.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item. No remarks.	Minor changes ("its environment" instead of "customers and the company's environment").
First-round: item 21	Second-round item 18
21. My company acknowledges the value of the consumer-generated messages via word of mouth through digital media (e-WOM) Sp.: Mi empresa reconoce el valor de los mensajes generados por los consumidores y difundidos a través del boca-oído en los medios digitales (e-WOM).	(18). My company acknowledges the value of the consumer-generated messages via word of mouth (WOM) and electronic WOM (e-WOM). (18) Mi empresa monitoriza los mensajes generados por los consumidores y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM).
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider that this item must be better formulated because it seems to imply that only WOM via digital media is relevant, "WOM is the over-riding issue, whether in person or virtual". Moreover, one expert suggests that it is very difficult to monitor and that it is often peripheral to real needs.	We clarify that both WOM and e-WOM are relevant.
First-round: item 22	Second-round: item 19
22. My company promotes the use of mobile devices to maximize the responsiveness of the organization as a whole towards the messages coming from the environment (customers and other stakeholders). Sp.: Mi empresa fomenta el uso de dispositivos móviles que permitan maximizar la receptividad de la compañía en su conjunto hacia los mensajes recibidos por el entorno (clientes y stakeholders).	(19). In my company the use of mobile devices (smartphones and tablets) enhances the speed of response and maximizes the responsiveness of the organization as a whole towards its environment. (19) En mi empresa el uso de la tecnología móvil (smartphones y tablets) permite maximizar la velocidad de respuesta y la receptividad de la organización en su conjunto hacia su entorno.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Some experts consider that this item may be confusing, but the overall assessment is positive.	Following the experts' feedback, we have unified the preliminary item 22 (about responsiveness) and item 23 (about speed of response). Again, we avoid specifying "customers" (instead, we prefer to use 'environment')
First-round: item 23	Second-round item (-)
23. My company promotes the use of mobile devices to increase the speed of response of the organization as a whole to the messages that the company receives from the environment (customers and other stakeholders). Sp.: Mi empresa fomenta el uso de dispositivos móviles que permitan aumentar la velocidad de respuesta de la compañía en su conjunto hacia los mensajes recibidos por el entorno (clientes y stakeholders).	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Item 23 and 22 are very similar.	This item has been unified to item 22. See above.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 7 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 2: interactividad/Dimension 2: interactivity

First-round: item 24	Second-round: item 20
24. My company considers that the relationships between the company and its customers and other stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.	(20) My company considers that the relationships between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.
Sp.: En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus clientes y otros stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	(20) En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert's remark: this is not adequate, the item 26 fits better.	Minor changes ('stakeholders' instead of 'customers and other stakeholders')
First-round: item 25	Second-round: item -
25. My company emphasizes the role of social media (social networks, microblogging etc..) in actively listening to customers and other stakeholders and in managing unplanned messages.	
Sp.: Mi empresa reconoce el papel de los social media (redes sociales, microblogging etc.) en las actividades de escucha activa de los clientes y otros stakeholders y en la gestión de los mensajes no planeados.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert suggests that this repeat item 26 and that the item 26 fits better.	DELETED
First-round: item 26	Second-round: item 21
26. My company implements social media to foster relationships with customers and other stakeholders that are likely to reinforce their satisfaction and loyalty.	(21) My company implements social media to foster relationships with the stakeholders.
Sp.: Mi empresa implementa los social media y las redes sociales para fomentar las relaciones con clientes y grupos de interés reforzando su satisfacción y lealtad hacia la compañía.	(21) Mi empresa implementa los <i>social media</i> para fomentar las relaciones con los <i>stakeholders</i> .
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts positively assess this item. One expert indicates that we should cut down the last part “that are likely to reinforce their satisfaction and loyalty”.	We cut down the last part of the item “that are likely to reinforce their satisfaction and loyalty”, following the experts' remarks.
First-round: item 27	Second-round: item 22
27. My company proactively implements social media by promoting the dialogue with customers and stakeholders and via an active listening to existing conversations.	(22): My company proactively implements social media by promoting the dialogue with stakeholders and via an active listening to existing conversations.
Sp.: Mi empresa implementa los social media de forma proactiva promoviendo el diálogo con clientes y grupos de interés y escuchando activamente las conversaciones existentes.	(22): Mi empresa implementa los social media de forma proactiva promoviendo el diálogo con los stakeholders y escuchando activamente las conversaciones existentes.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert suggested that this repeats a previous item.	Minor changes : 'stakeholders' instead of 'customers and other stakeholders'

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 8 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 2: interactividad/Dimension 2: interactivity	
First-round: item 28	Second-round: item -
28. My company recognizes the role of social media in building a community (customers and other stakeholders) with a shared vision, potentially accessible to everyone, that promotes a sense of belonging among the members of the community.	
Sp.: Mi empresa reconoce el papel que juegan los social media en la creación de una comunidad (de clientes y otros grupos de interés) con una visión compartida accesible a todos que fomenta un sentimiento de pertenencia.	
First-round: summary of experts’ feedback	Changes after the first round
Two experts suggest that this item is redundant.	DELETED
First-round: item 29	Second-round: item 23
29. My company recognizes the vital importance of an in-depth knowledge about the digital media used by their customers and other stakeholders to communicate among them (e. g. through Word of Mouth) and to contact the company.	(23) In my company it is vital to know in-depth offline and online media that are used by stakeholders to communicate among them (e. g. via WOM) and to contact the company.
Sp.: Mi empresa considera crucial crucial conocer en profundidad los medios digitales utilizados por sus clientes y otros stakeholders para comunicar entre ellos (por ejemplo a través del boca-oído) y para contactar con la empresa.	(23) En mi empresa es vital conocer en profundidad los medios tradicionales y digitales utilizados por los stakeholders para comunicar entre ellos (por ejemplo a través del boca-oído) y para contactar con la empresa.
First-round: summary of experts’ feedback	Changes after the first round
One expert suggest to re-formulate this and other items by avoiding verbs like “consider” (i.e. my company considers....) and similar.	In light of the experts’ suggestion we carried out minor changes (i.e.: stakeholders instead of “customers and other stakeholders”; we eliminate the verb “recognize”).

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 9 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus

First-round: item 30	Second-round: item 24
30. The company's mission statement is a key consideration in the communications planning and it is promoted among customers and other stakeholders.	(24) The company's mission is a key consideration in the communications planning and it is promoted among stakeholders.
Sp.: El eslogan de la misión de marketing es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre clientes y otros grupos de interés.	(24) La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre <i>stakeholders</i> .
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
One expert suggest that it would be better to re-formulate as <i>“the company's mission is...”</i>	Following the expert's suggestion, we cut down the word “statement” and “marketing”. We eliminated “customer” (that is included within 'stakeholders')
First-round: item 31	Second-round: item 25
31. My company positively manages communication activities in order to create, reinforce and maintain relationships with customers and other stakeholders.	(25) My company proactively manages communication activities in order to create, reinforce and maintain relationships with stakeholders.
Sp.: Mi empresa gestiona de forma positiva las actividades de comunicación con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los clientes y otros stakeholders.	(25) Mi empresa gestiona de manera proactiva las actividades de comunicación con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is adequate, however one expert remarks that <i>“the stakeholders create a relationship with the company”</i> .	Following the expert's suggestion, we use “proactively” instead of “positively”. “Stakeholders” instead of “customers and other stakeholders”
First-round: item 32	Second-round: item -
32. My company makes efforts to generate a continuous flow of profits from individual customers in the long run by solidifying relationships with them.	
Sp.: Mi empresa pone en marcha actividades dirigidas a generar un flujo continuo de beneficios desde sus clientes fomentando relaciones a largo plazo con los mismos.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is not adequate. One expert suggests it is related to loyalty. Other experts consider that “efforts” is not enough, since it is mandated by being in business (the mission is to succeed). Moreover, one experts indicates that the item is ambiguous.	DELETED
First-round: item 33	Second-round: item 26
33. My company emphasizes that enhancing the customers' and other stakeholders' satisfaction level to achieve a high loyalty level is a primary goal.	(26) In my company increasing stakeholders' satisfaction level is a paramount objective.
Sp.: Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los clientes de cara a conseguir su fidelización.	(26) Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is adequate. However, one expert considers that it does not deal with the dimension/construct.	We cut down the last part of the item, since the experts suggest that loyalty must not to be assessed here.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 10 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus	
First-round: item 34	Second-round: item 27
34. My company develops and implements systematic studies to evaluate the strength of its relationships with all the stakeholders.	(27) My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy of its communication.
Sp.: Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos dirigidos a evaluar la calidad y fortaleza de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders).	(27) Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a analizar la eficacia de la comunicación corporativa.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that it is adequate. One expert points out that it seems a very general statement which may be interpreted differently.	We make efforts to clarify the item, since some experts consider that it was ambiguous.
First-round: item 35	Second-round: item 28
35. In my company the strategic plan emphasizes the primary role of managing contacts and relationships with stakeholders.	(28) In my company the acknowledgement of the main touch-points between the company and the stakeholders is paramount to strengthen them for a more effective communication
Sp.: Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos dirigidos a evaluar la calidad y fortaleza de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders).	(28) Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that it is adequate.	We make efforts to clarify the item, in the light of experts' comments.
First-round: item 36	Second-round: item -
36. My company recognizes that the human resources in all the organizational areas must pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.	
Sp.: Mejorar el conocimiento que el cliente tiene de nuestra compañía y de los beneficios que ofrece es un objetivo muy relevante de nuestros mensajes de comunicación.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
This item is considered ambiguous and too “global”.	DELETED
First-round: item 37	Second-round: item 29
37. My company is primarily focused on building and maintaining profitable relationships with customers and other stakeholders by ensuring the consistency among all its messages.	(29) My company is primarily focused on building and maintaining profitable relationships with stakeholders by ensuring the consistency among all its communication actions.
Sp.: Mi empresa tiene como objetivo primordial la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con clientes y otros stakeholders garantizando la coherencia en todos los mensajes enviados.	(29) Mi empresa tiene como objetivo primordial la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con los stakeholders garantizando la coherencia entre todas sus acciones comunicativas.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Some experts consider that this item is adequate, others point out that it is confusing. One expert considers that <i>“it takes more than messages to build a sustainable relationship. Messaging and communication are just one element of a more complex relationship that spans product quality, relevance, innovation etc.”</i>	We tried to make the item clearer by following the experts' insights. We do not mean “messages” as marcom messages, but we intend “whatever the organization does or not”, so we substituted “messages” with “communication actions”.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 11 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus

First-round: item 38	Second-round: item 30
38. My company recognizes that the customer leads the conversation and dialogue with the company.	(30) My company recognizes that the stakeholders lead the conversation and dialogue with the company.
Sp.: Mi empresa reconoce que el cliente es quien lidera la conversación y el diálogo con la empresa.	(30) Mi empresa reconoce que los stakeholders lideran la conversación y el diálogo con la empresa.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is adequate, but one expert suggests that very often the company leads the conversation. One expert considers that this is contingent with product/service.	Minor changes.
First-round: item 39	Second-round: item 31
39. My company recognizes that managing and replying to the messages being generated and controlled by customers and other stakeholders play a crucial role.	(31) My company recognizes that managing and replying to the messages being generated by stakeholders plays a crucial role.
Sp.: Mi empresa reconoce la importancia de gestionar y responder a los mensajes generados y controlados por los clientes y otros grupos de interés.	(31) Mi empresa reconoce la importancia de gestionar y responder a los mensajes generados por los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item as adequate and only one expert considers that it is not adequate because the item 40 is similar and most adequate. One expert suggests to eliminate the word “controlled”.	We cut down “controlled”.
First-round: item 40	Second-round: item 32
40. My company believes that social media provide customers with an alternative way to contact the company and allow the company to respond to customers' messages via the medium that is most suitable for customers and other stakeholders.	(32) In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company providing the company with the possibility to respond via the medium that is most suitable for stakeholders.
Sp.: Mi empresa considera que los social media ofrecen al cliente alternativas para contactar con la empresa y permiten a la empresa responder a los clientes a través del medio preferido por el cliente y otros grupos de interés.	(32) A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider that this item is adequate, but some of them consider that it is unclear.	Following the experts' suggestions, we make an effort to clarify the item to make it clearer and to get a better fit into the dimension.
First-round: item 41	Second-round: item 33
41. My company believes that ensuring that human resources in all organizational areas cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) is a key issue in achieving the common goal of satisfying customers' needs.	(33) My company believes that ensuring that human resources in all organizational areas cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) is a key issue in achieving the ultimate goal of maintaining the relationships with stakeholders.
Sp.: Mi empresa considera indispensable garantizar que los recursos humanos de todas las áreas de la empresa cooperen y colaboren (a través de incentivos, empowerment, etc.) hacia el objetivo común de satisfacer las necesidades del cliente.	(33) Mi empresa considera indispensable garantizar que los recursos humanos de todas las áreas de la empresa cooperen y colaboren con el fin último de mantener las relaciones con los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is adequate and only one expert considers that it is not adequate. One expert suggest that customers are only one stakeholder.	“Stakeholders” instead of “customers”

<i>Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 12 de 16)</i>	
"Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)"	
Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus	
First-round: item 42	Second-round: item 34
42. My company recognizes that the human resources in all the organizational areas must pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.	(34) In my company the human resources in all the organizational areas pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.
Sp.: Mi empresa reconoce que el objetivo fundamental de los recursos humanos de todas las áreas de la empresa debe ser ofrecer soluciones centradas en el cliente.	Sp.: En mi empresa el objetivo fundamental de los recursos humanos de todas las áreas de la empresa es ofrecer soluciones centradas en los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Adequate, no remarks.	We revise the item in Spanish.
First-round: item 43	Second-round: item 35
43. My company promotes and nourishes the relationships with external partners in order to achieve high value solutions for customers and other stakeholders.	(35) My company promotes and nourishes the relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders.
Sp.: Mi empresa fomenta las relaciones con los colaboradores externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus clientes y otros stakeholders.	(35) Mi empresa fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that it is adequate. One expert considers that it is not adequate.	Minor changes.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 13 de 16)
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”
Dimensión 4: alineación organizacional/ Dimension 4: organizational alignment

First-round: item 44	Second-round: item 36
44. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.	
Sp.: Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
All the experts consider that it is adequate.	NO CHANGES

First-round: item 45	Second-round: item 37
45. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization.	
Sp.: Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider this item as adequate.	NO CHANGES

First-round: item 46	Second-round: item 38
46. My company recognizes that horizontal communication plays a crucial role within cross-functional management.	(38) In my company horizontal communication plays a crucial role within cross-functional management.
Sp.: Mi empresa reconoce que la comunicación horizontal juega un papel crucial para la gestión interfuncional.	(38) En mi empresa la comunicación interna horizontal juega un papel crucial para mejorar la gestión interfuncional.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that this item is adequate, however one expert points out that the horizontal communication role depends on the type of organization.	We eliminated the verb “recognizes” (following previous experts recommendation about the use of stronger sentences).

First-round: item 47	Second-round: item 39
47. In my company, the major communication agencies (e.g., advertising agency) have (at least) monthly contact with each other regarding its brand.	(39) My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts/month with each other.
Sp.: Mi empresa se asegura de que las agencias externas con las que colabora (a través de la externalización/del outsourcing) tengan reuniones relativas a la marca entre ellas al menos una vez al mes.	(39) Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider that it is difficult to establish a minimum number of meeting per month; moreover, one expert indicates that it is to be expected that the external partners interact at all campaign levels.	Following the experts' suggestion, we changed the “monthly contact” and we put “several contacts”. Moreover, we adapted the item in Spanish and in English. Finally we cut down “regarding the brand”, because the meetings may be about other issues, and we include other partners that are not “communication agencies”.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 14 de 16)	
"Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)"	
Dimensión 4: alineación organizacional/ Dimension 4: organizational alignment	
First-round: item 48	Second-round: item 40
48. In my company, the process of managing the corporate reputation is the responsibility of all departments and employees. Sp.: En mi empresa la reputación corporativa es responsabilidad de todos los departamentos.	(40) My company acknowledges that all the departments affect the corporate reputation. (40) Mi empresa es consciente de que todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Some experts consider that it is too vague to say that all the employees must "manage" the reputation, instead " <i>all employees have an impact on it</i> ".	Following the experts' suggestions, we changed the item by eliminating "manage" and "responsibility", and by including the "influence" exerted by all the departments.
First-round: item 49	Second-round: item -
49. In my company the process of managing its corporate reputation consists of a cross-functional responsibility that involves all departments and functions (e. g., manufacturing, human resources, financial management, etc.). Sp.: En mi empresa el proceso de gestión de la reputación corporativa representa una responsabilidad interfuncional que involucra todos los departamentos y funciones (por ej. producción, recursos humanos, administración financiera, etc.).	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Experts suggest that it is similar to item 48.	DELETED
First-round: item 50	Second-round: item 41
50. My company recognizes the relevance of internal communication and the information regarding corporate objectives flows through all the organizational areas. Sp.: En mi empresa se reconoce la importancia de la comunicación interna y la información sobre los objetivos corporativos fluye a través de todas las áreas organizativas.	(41) In my company it is relevant to make the information regarding corporate objectives flow through all the organizational areas. (41) En mi empresa es importante que la información sobre los objetivos corporativos fluya a través de todas las áreas organizativas.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Adequate and no remarks.	Minor changes.
First-round: item 51	Second-round: item 42
51. In my company employees and managers reciprocally share all the information regarding the corporate values and the main goals of the company. Sp.: En mi empresa los empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los valores y los objetivos generales de la empresa.	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Adequate, no remarks.	NO CHANGES
First-round: item 52	Second-round: item 43
52. In my company employees and managers reciprocally share all the information related to the customers and stakeholders of the company. Sp.: En mi empresa los empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los clientes y los grupos de interés de la empresa.	43. In my company employees and managers reciprocally share all the information related to its stakeholders. Sp.: En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con sus stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider that this item is adequate.	Minor changes (stakeholders instead of "customers and stakeholders")

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 15 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 4: alineación organizacional/ Dimension 4: organizational alignment

First-round: item 53	Second-round: item 44
53. My company incentivates and promotes the implementation of cross-functional collaboration mechanisms with the aim of connecting different functions among them.	(44) My company provides incentives to implement cross-functional collaboration mechanisms with the aim of connecting different functions among them.
Sp.: En mi empresa se incentiva la puesta en marcha de mecanismos y procesos estructurales de colaboración interfuncional de cara a conectar las distintas funciones.	(44) En mi empresa se proporcionan incentivos para la puesta en marcha de mecanismos de colaboración interfuncional de cara a conectar las distintas funciones.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider this item as adequate, but in the English version the wording should be improved. One expert suggest to put “provides incentives” instead of incentivates, “however the structure (see * on the second round side) of the organization is also very important and needs to be picked up on somewhere”.	We follow the experts' suggestions, thus we put “provides incentives” instead of “incentivates and we make an effort to improve the wording in both languages (Sp & Eng). <i>*Regarding the organizational structure, we are considering it as antecedent in our theoretical model (together with other antecedents, like organizational culture).</i>
First-round: item 54	Second-round: item 45
54. My company assumes that it is crucial to foster coordination processes that allow aligning activities and information across all organizational areas in order to communicate consistently and clearly with customers and other stakeholders.	45. My company assumes that it is crucial to foster coordination processes that allow it to align activities and information across all organizational areas in order to communicate consistently and clearly with its stakeholders.
(Sp.) Mi empresa considera indispensable fomentar mecanismos de coordinación que permitan alinear las actividades y la información a través de todas las áreas organizativas para comunicar de forma coherente y clara con clientes y otros grupos de interés.	(Sp.) Mi empresa considera indispensable fomentar mecanismos de coordinación que permitan alinear las actividades y la información a través de todas las áreas organizativas para comunicar de forma coherente y clara con sus stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Most experts consider that it is adequate and one expert pointed out that ICC must be “more” than this.	Minor changes (again, 'stakeholders' and not 'customers and stakeholders').
First-round: item 55	Second-round: item 46
55. My company recognizes the relevance of encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to customers and stakeholders.	(46) My company recognizes the relevance of encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to stakeholders.
Sp.: Mi empresa reconoce la importancia de incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración, a nivel intra- e inter-funcional, para poner en marcha mecanismos de coordinación transversal que aporten valor a las soluciones ofrecidas al cliente.	(46) Mi empresa reconoce la importancia de incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración, a nivel intra- e inter-funcional, para poner en marcha mecanismos de coordinación transversal que aporten valor a las soluciones ofrecidas a los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Adequate, no remarks.	Minor changes (same above)
First-round: item 56	Second-round: item 47
56. My company cares about maintaining strong and formal connections with collaborators/partners/external agencies.	(47) My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy of its communication.
Sp.: En mi empresa es importante mantener conexiones fuertes y formales entre la empresa y los colaboradores/socios/agencias externas.	(47). En mi empresa es importante mantener conexiones fuertes y formales entre la empresa y sus agentes externos/partners.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
Some experts pointed out that it is not clear the reason why the “connections” must be formal and that “caring” is not enough.	We make efforts to clarify the item to make it least ambiguous.

Anexo 4. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la primera ronda del Delphi (Parte 16 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 4: alineación organizacional/ Dimension 4: organizational alignment

First-round: item 57	Second-round: item 48
57. My company recognizes the need for human resources to develop generalist skills that allow the company to activate cooperation and coordination mechanisms.	(48) My company recognizes the need for human resources to develop skills that allow the company to activate cooperation and coordination mechanisms.
Sp.: Mi empresa reconoce la necesidad de que los recursos humanos desarrollen habilidades generalistas que permitan activar los mecanismos de cooperación y coordinación.	(48) Mi empresa reconoce la necesidad de que los recursos humanos desarrollen habilidades que permitan activar los mecanismos de cooperación y coordinación..
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts indicate that this item is adequate. Only one expert consider that “skills” is too vague.	We cut down “generalist”.
First-round: item 58	Second-round: item 49
58. In my company there are boundary-spanning units/ teams/ roles that implement formal coordination mechanisms to bust the departmental silos and to link the various corporate functions with customers' and other stakeholders' needs.	(49) In my company we have boundary-spanning teams that, through formal coordination mechanisms, aim to link the various corporate areas with stakeholders' needs.
Sp.: Mi empresa prevé la presencia de unidades/ equipos/ roles que, a través de mecanismos de coordinación formal, persigan el objetivo de expandir las fronteras entre departamentos/silos para conectar las diferentes áreas/funciones corporativas con las necesidades del cliente.	(49) Mi empresa cuenta con equipos que, a través de mecanismos de coordinación formal, persiguen el objetivo de conectar las diferentes áreas corporativas con las necesidades de los stakeholders.
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider it is adequate, however one expert suggest to simplify the item.	We make efforts to simplify the item as suggested by experts. So we keep “teams” and eliminated “roles/units”. We chose “area” instead of “function”.
First-round: item 59	Second-round: item -
59. My company recognizes that horizontal communication (among equal hierarchical levels) is crucial for a successful cross-functional management.	
Sp.: Mi empresa reconoce que la comunicación horizontal juega un papel crucial para la gestión interfuncional	
First-round: summary of experts' feedback	Changes after the first round
The experts consider tha it is adequate, however they pointed out that it repeats the content of a previous item.	DELETED

Anexo 5

Anexo 5. Carta enviada al panel de expertos tras completar la primera ronda

Dear Professor _____,

Firstly, I would like to thank you very much for taking part to our experts' panel and for your insightful feedback.

The first round has been completed by 11 international experts. A review of the experts' feedback has been carried out and several changes have been made consistently with the remarks and suggestions by the expert panel.

Therefore, we would like you to provide a further (and ultimate) feedback with a second round evaluation in order to assess the current ICC conceptual framework (definition and dimensions) and the revised items of the proposed ICC scale.

Your feedback will be collected, as in the first round, through an online survey via the following link: https://granadamarketing.qualtrics.com/SE/?SID=SV_81CxeOiXOF207zL

As you may notice, the questionnaire is divided into 4 parts:

- 1- ICC definition;
- 2- Identification and brief description of ICC dimensions;
- 3- Further dimensions to be taken into consideration;
- 4- List of items for each dimensions;
- 5- Additional suggestions and final remarks.

In this second round we decided to use a 7 point Likert scale, as suggested by several experts in order to achieve a more effective assessment (in the first round you could only chose between adequate or inadequate).

In attached you will find a document containing the integral feedback received by the experts and a detailed description of how we processed this feedback to improve the proposed theoretical framework and the measurement scale.

However, we consider that more improvements may be done. We believe that, after this second round, we will be able to have better picture of the overall adequacy of ICC definition, dimensions and items.

In this second round the tasks we would like you to carry out will be, in light of the experts' feedback:

- 1) To revise the proposed ICC definition and assess its adequacy on a 7 point Likert scale;
- 2) To revise the proposed ICC dimensions and assess its adequacy on a 7 point Likert scale;
- 3) To assess the proposed items about ICC measurement and to assess its adequacy to measure each dimension and the ICC concept.
- 4) To suggest further dimensions and/or items to be added.

We acknowledge that time is a very scarce resource and we really appreciate your efforts to participate to this Delphi. Likewise, we would like to receive your feedback by 7th October in order to pre-test the scale and carry out the field study as soon as possible.

If you might need additional information, please do not hesitate to contact me via e-mail, phone, skype etc. (contact details below).

I am looking to knowing from you soon,

Best regards,

Lucia Porcu

Marketing Department

Faculty of Business

18071 Granada (España)

University of Granada

<http://marketing.ugr.es>

e-mail: luciapor@ugr.es

Anexo 6

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 1 de 6)



English

DEFINITION OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION (ICC)

"Integrated Corporate Communications (ICC) is the stakeholder-centered interactive process of cross-functional planning and alignment of organizational processes, that allows a continuous dialogue by conveying consistent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create mutual value"

Please, assess the following aspects in respect with proposed ICC definition.

The definition is clear

1 (Totally disagree) 2 3 4 5 6 7 (Totally agree)

The definition is exhaustive

1 (Totally disagree) 2 3 4 5 6 7 (Totally agree)

Please, provide a detailed explanation about your assessment and, if necessary, suggest a reformulation or provide suggestions and additional remarks.

NEXT

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 2 de 6)



Universidad
de Granada

English ↕

DIMENSIONS OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATIONS (ICC)

Please, after reading the brief description, assess each proposed dimension of ICC.

Tactical consistency

This dimension deals with the most basic level of integration, since it refers to the communication of a unique image, positioning and a clear and consistent message via all the organization's sources of communication. Therefore, this dimension refers to the need for the organization of communicating "one sound, one sight" (Caywood, Schultz and Wang, 1991; Nowak and Phelps, 1994) and to the consistency among the messages sent from all the organizational levels (marketing communication, marketing, corporate, financial levels, etc.).

Very inadequate Inadequate Somewhat inadequate Neither adequate or inadequate Somewhat adequate Adequate Very adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 3 de 6)

Interactivity

This is a key dimension of ICC and it constitutes the element *sine qua non* to establish a two-way symmetric communication, an essential requirement for a continuous dialogue between company/organization/brand and all their internal (employees, managers, etc.) and external (consumers, customers, suppliers, etc.) stakeholders.

Interactivity is intended here as "in terms of general human social experience ("behavioral interactivity", Burgoon *et al.*, 2002). Such a general conceptualization of interactivity can help explain any mediated, technology-based interactivity as well as nonmediated, face-to-face ("FtF") interactivity". Reciprocity (that characterizes the relationship among the interlocutors), speed of response (to received messages) and (interlocutors') responsiveness are considered as crucial facets of this dimension.

(Grace J. Johnson, Gordon C. Bruner II, and Anand Kumar, *Interactivity and its Facets Revisited, Theory and Empirical Test, Journal of Advertising*, vol. 35, no. 4, Winter 2006, pp. 35-52).

Reciprocity (that characterizes the relationship among the interlocutors), speed of response (to received messages) and (interlocutors') responsiveness are considered as crucial facets of this dimension. The technological turbulence enhances the relevance of "interactivity" as a dimension. This consideration led us to conclude that there is a symbiotic relationship, thus this dimension must entail the strategic implementation of technological advances, i.e. centralized and (internally) easy accessible database and the Internet with the aim of building and maintaining long term relationships with all the stakeholders.

The Internet plays a crucial role, since it is likely to maximize all the facets of the "interactivity" dimension, for example by combining the implementation of social media (social networks, microblogging, etc.) and the use of cutting-edge mobile devices (e.g. smartphones and tablets), that enable an unprecedented ubiquitous communication.

Very inadequate Inadequate Somewhat inadequate Neither adequate or inadequate Somewhat adequate Adequate Very adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 4 de 6)

Strategic stakeholder-centred focus

This dimension refers to the need for the whole organization (including the human resources at all the hierarchical levels within the organizational chart) to acknowledge that the main strategic goal for the organization is to create added value for the stakeholders and establish long term relationship with them. A crucial prerequisite for implementing this approach is to know the stakeholders in depth. Hence, information must flow and be shared among employees, between employees and managers, between different departments, among managers, and even beyond organizational boundaries, e.g. between the organization and external agencies. To sum up, among all the "actors" involved in the organization. Finally, it must be highlighted that this approach requires the identification and maximization of the different stakeholders' touch-points (e.g. call centers, salesforce, point of sale, etc.).

Very inadequate Inadequate Somewhat inadequate Neither adequate or inadequate Somewhat adequate Adequate Very adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

Organizational alignment

This dimension refers to the internal integration (vertical and horizontal) at the organizational level. The wide range of communication activities must take into account the company as a whole and not just the Marketing and Marketing Communications departments. Hence, the alignment of organizational processes and the destruction of the boundaries between functions and departments (*silos*) will be of paramount importance to achieve the highest level of integration. All the functions must be involved by this process, even the outsourced ones, e.g. external agencies and partners.

Very inadequate Inadequate Somewhat inadequate Neither adequate or inadequate Somewhat adequate Adequate Very adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

Please, indicate further dimensions or issues you consider to be taken into account.

Additional dimensions

Possible items (for the suggested dimensions)

Further remarks

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 5 de 6)

A SCALE FOR ICC MEASUREMENT

Recommended steps:

- 1) to carry out a preliminary overview of all the items included into the proposed scale;
- 2) to make a global assessment of all the items within each dimension to analyze to what extent they fit into the dimension;
- 3) to assess each item individually on a 7 point Likert scale.
- 4) to make remarks and insights (i.e. to suggest items or dimensions we did not include).

"TACTICAL CONSISTENCY"

1. My company carefully coordinates all the messages conveyed through all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.

Very inadequate	Inadequate	Somewhat Inadequate	Neither inadequate/neither adequate	Somewhat adequate	Adequate	Very adequate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

.....(se sigue el mismo formato hasta el ítem 49).....

Anexo 6. Cuestionario para la realización de la segunda ronda del Delphi (Parte 6 de 6)

49. In my company we have boundary-spanning teams that, through formal coordination mechanisms, aim to link the various corporate areas with stakeholders' needs.

Very inadequate Inadequate Somewhat Inadequate Neither inadequate/adequate Somewhat adequate Adequate Very Adequate

Please, provide further details about your decision and add the remarks, suggestions and additional insights you consider to be relevant.

BACK NEXT



English

Please, provide us with the additional insights and remarks you would like to highlight in order to improve the proposed theoretical framework and scale.

Thank you for your participation!

BACK NEXT

Anexo 7

<i>Anexo 7. Informe final de la evaluación del panel de expertos en relación con el marco teórico propuesto (definición y dimensiones)</i>	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Second-round definition (English)	Final definition (English)
“Integrated Corporate Communications (ICC) is the stakeholder-centered interactive process of cross-functional planning and alignment of organizational processes, that allows a continuous dialogue by conveying consistent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create mutual value”	“ Integrated Corporate Communications (ICC) is the stakeholder-centered interactive process of cross-functional planning and alignment of organizational, analytical and communication processes, that allows for the possibility of continuous dialogue by conveying consistent and transparent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create value”
Definición en la segunda ronda (Español)	Definición final (Español)
“La Comunicación Integrada Corporativa (CIC) es aquel proceso interactivo de planificación interfuncional y alineación de procesos organizativos centrado en los <i>stakeholders</i> que permita un diálogo continuo transmitiendo mensajes coherentes a través de todos los medios al objeto de fomentar relaciones rentables a largo plazo que creen valor”	“ La Comunicación Integrada Corporativa (CIC) es aquel proceso interactivo, orientado a los <i>stakeholders</i>, de planificación interfuncional y alineación de procesos organizativos, analíticos y de comunicación que permita un diálogo continuo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios al objeto de fomentar relaciones rentables a largo plazo que creen valor”
Comentarios y sugerencias de los expertos en relación con la definición	
<p>“Not sure if ‘corporate’ term is necessary” “In Spanish, ‘centrado’ should be substituted with ‘orientado’. “Put ‘stakeholder-centered interactive process’ instead of ‘the interactive process... with a stakeholder-centered focus’, because it reads better”.</p>	
Cambios aplicados y aclaraciones enviadas a los expertos	
<p>Cambios: en español, se substituyó ‘centrado en’ con ‘orientado a’; en inglés se adoptó la redacción sugerida ‘stakeholder-centered interactive process’ que substituyó ‘interactive process...with a stakeholder-centered focus’.</p> <p>Aclaración: “The use of the term ‘corporate’ is due to the fact that we consider that the locus of the integration should be the entire corporation, not only the marketing function. Thus, the dimension ‘alignment of organizational processes’ is paramount for integration of ‘communication’ intended as ‘every action/activity/message or the absence of them’, based on the assumption that <i>You cannot not communicate. Every behaviour is a kind of communication</i> (Paul Watzalwick’s, 1967).”</p>	
Resumen del feedback de los expertos acerca de las cuatro dimensiones	
<p>“All dimensions seems adequate and exhaustive, since they range from basic aspects (consistency and interactivity) to more complex issues related to stakeholder-centred strategic focus and organizational alignment. No further dimensions were suggested”.</p>	

Anexo 8

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 1 de 16)</i>	
<i>“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”</i>	
Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency	
Second-round: item 1	Final item: 1
(1). My company carefully coordinates all the messages conveyed through all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.	1. My company carefully coordinates all the messages originated by all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.
(1). Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes enviados a través de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que provienen de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate or even very adequate. Expert 5 said: “don't know whether ‘through’ is the right adverb here... check the wording”.	Following the experts' suggestions, we have chosen “originated by”, instead of “conveyed through”, since in English the adverb “through” seems not to be adequate. We changed this in the Spanish version too. We keep this item, since all the experts consider it is adequate or even very adequate.
Second-round: item 2	Final item: 2
(2). My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).	2. My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).
(2). Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that this item is ‘very adequate’ (7 points) or at least somewhat adequate (5 points). One expert considered that it is ‘neither adequate or inadequate’ (4 points).	Following the experts' feedback, we decided to keep this item, since it expresses a basic tactic facet of integration. Thus, no changes on the formulation of the item.
Second-round item: 3	Final item: -
(3). My company periodically reviews the marketing plan to maintain the consistency between messages and strategic positioning.	
(3). Mi empresa revisa regularmente el plan de marketing para garantizar la coherencia entre los mensajes y su posicionamiento estratégico.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts considered that this item is at least ‘adequate’ or even ‘very adequate’. However, one expert pointed out that it is somewhat inadequate (3 points) and completed this with the following explanation: “Marketing to do with exchanges. ICC to do with communication with stakeholders where exchange may not be the primary purpose”.	Although the most experts' feedback suggested that this item is adequate, we decided to eliminate it from the final scale and the reasons are: 1) it seems to be overlapping item 1; 2) one of the experts suggest that it is ‘somewhat inadequate’ because it is too marketing-focused. DELETED

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 2 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency	
Second-round: item 4	Final item: -
(4). Insuring a consistent corporate image is one of the most important goals of our marketing communications program.	
(4). Mi empresa considera que la coherencia de la imagen corporativa representa uno de los objetivos más importantes de nuestro programa de comunicación.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Expert 3: Depends on the corporation, some corporations are relatively invisible and do not promote the corporate name. Also, corporate image does not often require input from marketing, communications or otherwise.	The experts' feedback led us to decide to eliminate this item. DELETED
Second-round item: 5	Final item: -
(5). My company considers that a start or zero-based approach (rather than using the last year's budget allocations) in planning marketing communication is crucial.	
(5). Mi empresa considera necesario establecer el presupuesto de comunicación en base a los objetivos que la empresa quiere lograr (zero-based planning).	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
The experts' feedback is quite divided.	The experts' feedback led me to decide to eliminate this item. DELETED
Second-round item: 6	Final item: -
(6). My company coordinates internal communications at the corporate, organizational and marketing levels.	
(6). Mi empresa se preocupa por la coordinación de su comunicación interna a nivel corporativo, organizativo y de marketing.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
The experts' feedback is quite divided, however the comments/remarks suggest that this item needs to be at least revised. Expert 3: Internal communications is often managed by HR or departments unrelated to marketing. Expert 5: that is a bit difficult to understand.	The experts' feedback led me to decide to eliminate this item. Some experts suggest that it is more adequate as an item within the 4th dimension (organizational alignment). DELETED

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 3 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency

Second-round item: 7	Final item: 3
(7). My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, PR, packaging, events, direct marketing) to determine its level of strategic positioning consistency.	3. My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, sponsorship, PR and marketing PR, sales promotion, direct marketing and personal selling) to determine its level of strategic positioning consistency.
(7). Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, RRPP, packaging, eventos, marketing directo) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	3. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate and even very adequate. However, they suggested that some amendments are needed regarding the list we provided for 'planned messages'.	This dimension is the tactic one, thus a tactic, marketing/marketing communications focus is expected (and intended) to be observed. However, some amends must be done above all to the list of “planned messages” we included, since it seems to be confusing, outdated and too marketing focused. To clarify this point, we include “planned messages” as described by Duncan and Moriarty (1997, <i>Driving Brand value</i>). According to these authors, <i>planned messages</i> are delivered through the traditional communication mix, including marketing communication and other areas of corporate communication that fall outside the marketing communication sphere: advertising, sponsorship, PR and marketing PR, sales promotion, direct marketing and personal selling. On the contrary, <i>unplanned messages</i> are generated beyond the reach of the organisation and they can consist of “rumours, word-of-mouth snippets from other customers and the content of media messages”.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 4 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 1: consistencia táctica/dimension 1: tactical consistency	
Second-round item: 8	Final item: 4
(8). My company is aware of the need to maintain the coherence among the messages being sent by our pricing, distribution, product performance, service operations, and others beyond the control of the company.	4. In my company it is paramount to maintain the consistency between product messages, that are inferred from, and comprise everything embedded in the organisation’s product (i.e. product design, its functionality and performance, etc.) and service messages, that derived from the experience of dealing with the organisation, its staff, agents and product (the behaviour of the organisation’s staff, its service environment, etc.).
(8) Mi empresa es consciente de la importancia de mantener la coherencia entre todos los mensajes enviados por la compañía (a través del precio, la distribución, el rendimiento del producto y otras vías que están bajo su control).	4. En mi empresa es crucial mantener la consistencia entre los mensajes que pueden inferirse del producto (por ejemplo, su diseño, su funcionalidad etc.) y los mensajes que derivan de la experiencia de la relación con la organización, sus recursos humanos, agentes y producto (el comportamiento del personal, el entorno del servicio, etc.).
Second-round: summary of experts’ feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that the item is adequate, however one expert considers that it is ‘neither adequate or inadequate’.	Again, most experts consider that this item is adequate or even very adequate. However the comments suggest that it is unclear, above all the expression “others beyond the control of the company”. Here we aimed to include the consistency among “product and service messages” as described by Duncan and Moriarty (1997). Planned messages (item 8 or new 3) refer to what the company says, while product and service messages refer to what the company does. According to an ICC perspective, they must be internally consistent and there must be consistency between what the company says and what it does. In order to clarify this point, a reformulation of this item has been carried out following the Duncan and Moriarty’s conceptualization of product and service messages: 1) product messages , that are inferred from, and comprise everything embedded in the organisation’s product (i.e. product design, its functionality, its perceived value, product performance, pricing, etc.); 2) service messages , that exist in the experience of dealing with the organisation, its staff, agents and product (the behaviour of the organisation’s staff, its service environment, and the systems and technology that are in place to support the service all send messages about the organisation).

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 5 de 16)</i>	
<i>“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”</i>	
Dimensión 2: interactividad/dimension 2: interactivity	
Second-round item: 9	Final item: 5
(9). My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.	5. My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
(9). Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de la marca/la compañía o sus productos.	5. Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de nuestras marcas, productos y la misma compañía.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that the item is adequate and even very adequate. Expert 1: special programs to listen and reach out. Expert 5: good!	Following the positive feedback from the experts in the first and the second round, we consider that changes are not needed in this case (just few minor amendments in the wording for the Spanish version).
Second-round item: 10	Final item: 6
(10). My company collects customer inquiries, complaints, compliments and the information related to customers' purchase behaviour into databases.	6. My company collects stakeholders' information (inquiries, complaints and other relevant information about the relationship between the company and its stakeholders) collected or generated via different sources from all divisions or departments (inquiries, complaints and other relevant information about the relationship between the company and its stakeholders) into a unified database, that is easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels.
(10). Mi empresa cuenta con bases de datos que almacenan todas las quejas, las consultas, los agradecimientos y los datos relativos al comportamiento de compra de los clientes.	6. Mi empresa almacena la información relacionada con los stakeholders (consultas, quejas y otra información relevante acerca de la relación entre la empresa y sus stakeholders), recogida o generada en todos los departamentos o divisiones, en una base de datos centralizada, fácilmente accesible (a nivel interno) y configurada para que pueda resultar útil en todos los niveles de la organización.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
All the experts consider that this item is adequate and even very adequate. Their remarks:	The positive experts' feedback suggest that this item is adequate, however we should make some changes since this item is fairly related to items 13 and 11 . Therefore, we attempted to reduce duplication (1) by including all stakeholders and not only customers (otherwise we only express a marketing focus); (2) by adding “unified”, “easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels” (in relation with the database).
Second-round: item 11	Final item: -
(11) Our customer databases are easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels.	
(11) Mi empresa dispone de bases de datos fácilmente accesibles (a nivel interno) y configuradas para que puedan resultar útiles en todos los niveles de la organización.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate, however some criticisms emerged about sharing the data.	Most experts suggest that this item is relevant, however it has been included within item (10), now item 6, in order to reduce duplication.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 6 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 2: interactividad/dimension 2: interactivity	
Second-round: item 12	Final item: -
(12). My company monitorizes the stakeholders' responses to the communication activities and uses this feedback to set its communication strategies.	
(12). Mi empresa monitoriza las respuestas de los stakeholders a las actividades de comunicación y utiliza el feedback al objeto de rediseñar las estrategias de comunicación.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
All the experts consider that this item is adequate and even very adequate (e.g.: expert 5 'good, this refers to all stakeholders').	Following the positive experts' feedback, we decided to combine item 12 and item 18. Item 12 specifies that the company monitorizes responses to communication activities, while in item 18 we just include all the “messages” (not only 'responses' to communication activities) generated by stakeholders about the company (i.e. word of mouth) because I think that this is most consistent to the theoretical framework.
Second-round item: 13	Final item: -
(13) My company integrates stakeholders' information collected or generated via different sources from all divisions or departments into a unified database.	
(13) Mi empresa reúne en una base de datos centralizada la información acerca de los stakeholders, recogida o generada a través de distintas fuentes en todos los departamentos o divisiones.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
All the experts positively assess this item (very adequate or at least adequate) (e.g.: expert 3: ideal; expert 5: good).	The experts' feedback show that this item is relevant, however it is related to item 10 and 11, so we decide to merge them into one item item 10, (now item 6).
Second-round item: 14	Final item: -
(14). In my company the communication tools that allow high-speed responses are considered to be of strategic and vital importance.	
(14) Mi empresa considera que las herramientas de comunicación que permiten una mayor velocidad de respuesta son de vital importancia estratégica.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
All the experts consider that this item is adequate or at least “somewhat adequate” (e.g. expert 1: 'ok, rapid receipt and response'; expert 5: good)	Following the experts' feedback, we decided to combine the contents of item 14 with the contents of items 16 and 19 in order to avoid duplication and reduce the extension of the questionnaire.
Second-round item: 15	Final item: 7
(15). In my company it is crucial that all human resources (i.e. employees, managers, etc.) have a responsive attitude towards stakeholders' complaints, inquiries and requests.	7. In my company it is crucial for the organization as a whole and for all its human resources (i.e. employees, managers, etc.) to have a responsive attitude towards the messages received from its stakeholders.
(15) En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia las quejas, las consultas y las solicitudes de los stakeholders.	7. En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos por parte de los stakeholders.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate and even very adequate.	In order to reduce duplication, we decided to summarize item 15 and 17 since they are very similar. Therefore, we made some changes to achieve a more exhaustive item by combining item 15 and 17 into the new item about the important facet of “responsiveness”.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 7 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 2: interactividad/dimension 2: interactivity

Second-round item: 16	Final item: 8
(16) My company strongly believes that a strategic use of Internet and other ICTs is of vital importance to interact with stakeholders and within the organization itself.	8. In my company a strategic use of Internet and other ICTs (i.e. mobile devices like smartphones and tablets) enhances the speed of response and the responsiveness of the organization as a whole that are crucial for interacting with stakeholders and within the organization itself.
(16) Mi empresa considera que el uso de Internet y del resto de TICs es de vital importancia estratégica para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.	8. En mi empresa el uso estratégico de Internet y del resto de TICs (por ejemplo, dispositivos móviles como smartphones y tabletas) mejora la velocidad de respuesta y la receptividad de la empresa en su conjunto que son de vital importancia para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that this item is at least somewhat adequate or even very adequate. The experts' remarks suggest that it must be reformulated in order to make it stronger. Expert 3: Belief is weak; better to make the statement: strategic use of Internet and other ICTs is of vital importance to interact with stakeholders and within the organization itself. Expert 5: If you have to shorten the questionnaire this might be the item to use.	The experts' feedback led us to keep this item, however some changes are needed. More specifically, one expert consider that “belief” is a weak term and we agree. So we changed this item following the suggestion by expert 5 in order to have a stronger statement. Moreover, in order to reduce duplication and in the attempt of clarifying the items, the contents of item 19 and item 14 have been included within this item by summarizing item 16, 14 and 19 that were very similar.
Second-round item: 17	Final item: -
(17) My company is aware of the relevance of responsiveness to the messages received from its environment.	
(17) Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad hacia los mensajes recibidos por parte de su entorno.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate or at least somewhat adequate. However their remarks suggest that it must be reformulated. Expert 2 suggests to reformulate it in Spanish as: “Mi empresa reconoce la importancia de la receptividad y uso de la información que recibe y/o recoge de su entorno”.	Since this item is related to item 15 (now item 9) and in order to reduce duplication we decided to delete it by including its content within item 15 (now item 9).
Second-round item: 18	Final item: 9
(18). My company acknowledges the value of the consumer-generated messages via word of mouth (WOM) and electronic WOM (e-WOM).	9. In my company actively listening to stakeholder-generated messages, for instance via word of mouth (WOM and e-WOM), is of vital importance to set its communication strategies.
(18) Mi empresa monitoriza los mensajes generados por los consumidores y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM).	9. En mi empresa escuchar activamente los mensajes generados por los stakeholders y difundidos a través del boca-oído en los medios tradicionales y digitales (e-WOM) es de vital importancia para el rediseño de sus estrategias de comunicación.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate or even very adequate. Expert 5: stakeholder generated (not consumer).	Following the experts' feedback, we decided to keep this item with some ammdends: we included the contents of item 12 (that is similar to item 18) in an attempt of clarification and avoiding duplication.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 8 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 2: interactividad/dimension 2: interactivity	
Second-round: item (19)	Final item:-
(19). In my company the use of mobile devices (smartphones and tablets) enhances the speed of response and maximizes the responsiveness of the organization as a whole towards its environment.	
(19) En mi empresa el uso de la tecnología móvil (smartphones y tablets) permite maximizar la velocidad de respuesta y la receptividad de la organización en su conjunto hacia su entorno.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts indicate that it is adequate. However the content seems to be similar to item 16.	The contents of item 19, 14 and 16 were summarized and combined into one item since their contents were similar and likely to cause some level of duplication.
Second-round: item 20	Final item: 10
(20) My company considers that the relationships between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.	10. My company considers that the relationship between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.
(20) En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	10. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Almost all the experts consider that this item is “very adequate”, while one expert assess it as “adequate”.	Following the experts' feedback and since this item expresses one of the main facets of Interactivity (reciprocity), we decided to keep it.
Second-round item: 21	Final item: 11
(21) My company implements social media to foster relationships with the stakeholders.	11. My company proactively implements social media, by listening to the existing conversations and promoting a dialogue with its stakeholders, to strengthen its relationship with stakeholders.
(21) Mi empresa implementa los <i>social media</i> para fomentar las relaciones con los <i>stakeholders</i> .	11. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva, escuchando las conversaciones existentes y promoviendo el diálogo con los stakeholders, para reforzar su relación con los mismos.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that it is adequate or very adequate.	Following the experts' feedback, I have made some changes and decided to use the verb “strengthen” instead of “foster”. Since, as noticed by the experts, items 21 and 22 are very similar, I decided to summarize their contents into one item (new item 11).
Second-round item: 22	Final item: -
(22) My company proactively implements social media by promoting the dialogue with stakeholders and via an active listening to existing conversations.	
(22) Mi empresa implementa los social media de forma proactiva promoviendo el diálogo con clientes y grupos de interés y escuchando activamente las conversaciones existentes.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that it is adequate, however one of them assess it as “somewhat inadequate”. The remarks suggest that its content is very similar to item 21. Expert 2: The content of 21 is more comprehensive and 22 is very similar to 21. Expert 3: see 21.	According to the experts' feedback, this item is repeating the contents of previous item (21), so we combine item 21 and 22 within item 11.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 9 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 2: interactividad/dimension 2: interactivity

Second-round item: 23	Final item: -
(23) In my company it is vital to know in-depth offline and online media that are used by stakeholders to communicate among them (e.g. via WOM) and to contact the company.	
(23) En mi empresa es vital conocer en profundidad los medios tradicionales y digitales utilizados por los stakeholders para comunicar entre ellos (por ejemplo a través del boca-oído) y para contactar con la empresa.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate, however one expert suggests that it is somewhat inadequate and some remarks highlight that this is not clear or not related with this dimension.	In light of experts' remarks, we decided to delete this item. This item seems unclear and its content is partially "assumed" in other items. DELETED

Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus

Second-round item: 24	Final item: 12
(24) The company's mission is a key consideration in the communications planning and it is promoted among stakeholders.	12. The company's mission is a key consideration in the communications planning and it is promoted among stakeholders.
(24) La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.	12. La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that this item is adequate and very adequate.	

Second-round item: 25	Final item: -
(25) My company proactively manages communication activities in order to create, reinforce and maintain relationships with stakeholders.	
(25) Mi empresa gestiona de manera proactiva las actividades de comunicación con el objetivo de crear, fortalecer y mantener relaciones con los stakeholders.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate and even very adequate, however some experts suggest that this causes duplication.	Despite the positive feedback, we decided to delete this item to reduce duplication. DELETED

Second-round: item 26	Final item: -
(26) In my company increasing stakeholders' satisfaction level is a paramount objective.	
(26) Mi empresa tiene como objetivo prioritario el aumento del nivel de satisfacción de los stakeholders.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate. However, one expert assesses it as neither adequate/inadequate and provides the following remark.	Despite the positive feedback, I considered that this item may lead to confusion and it can also be too marketing-focused, thus I decided to delete it, following the suggestion provided by one of the experts (expert 3) and the feedback received by other experts in the first round. DELETED

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 10 de 16)	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus	
Second-round item: 27	Final item: 13
(27) My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy of its communication.	13. My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy and consistency of its corporate communications in order to build and maintain sound relationships with all the stakeholders.
(27) Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a analizar la eficacia de la comunicación corporativa.	13. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a medir la eficacia y coherencia de su comunicación corporativa para crear y mantener relaciones duraderas con todos sus stakeholders.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider it is adequate and very adequate.	Following the favourable experts' feedback, I decided to keep this item. However, in order to avoid duplication, I decided to combine item 27 with 29 into one single item (final item: 13).
Second-round: item 28	Final item: 14
(28) In my company the acknowledgement of the main touch-points between the company and the stakeholders is paramount to strengthen them for a more effective communication.	14. In my company the acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen them for a more effective communication.
(28) Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.	14. Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider it is very adequate and one expert assesses it as adequate. Expert 5: Here it says stakeholders (not customers) in the context of touchpoints, which is good.	Following the experts' suggestions, we decided to keep this item. Moreover this item deals with an important element of the relationship between the organization and its stakeholders: the 'touch-points' that usually refer to customers (marketing perspective), but here we are using this term to refer all stakeholders.
Second-round item: 29	Final item: -
(29) My company is primarily focused on building and maintaining profitable relationships with stakeholders by ensuring the consistency among all its communication actions.	
(29) Mi empresa tiene como objetivo primordial la creación y el mantenimiento de relaciones rentables con los stakeholders garantizando la coherencia entre todas sus acciones comunicativas.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
The experts' feedback at this item is relatively positive, yet divided. Expert 5: Good, but similar to 27. Something like 'in terms of corporate communications, this company is focused on building and maintaining sound relationships with stakeholders by ensuring consistency in its communications'	The experts' feedback is divided, however the feedback is relatively positive, so we decided to keep the content of this item by combining it with item 27 (final item: 13).
Second-round item: 30	Final item: -
(30) My company recognizes that the stakeholders lead the conversation and dialogue with the company.	
(30) Mi empresa reconoce que los stakeholders lideran la conversación y el diálogo con la empresa.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
This item has been assessed as very inadequate, neither adequate/inadequate and adequate, so the feedback is fairly divided, however the most suggest to eliminate it and pointed out that it is confusing, as well.	Following the experts' feedback, we decided to delete this item, since the remarks reinforce the negative feedback and the first round almost provided the same reactions. DELETED

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 11 de 16)

“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”

Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus

Second-round item: 31	Final item: -
(31) My company recognizes that managing and replying to the messages being generated by stakeholders plays a crucial role.	
(31) Mi empresa reconoce la importancia de gestionar y responder a los mensajes generados por los stakeholders.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider this item as adequate and even very adequate.	Following the experts' feedback we considered that this item must be included, however we realized that it is similar to other items, therefore we decided to delete it to avoid duplication.

Second-round: item 32	Final item: 15
(32) In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company providing the company with the possibility to respond via the medium that is most suitable for stakeholders.	15. In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company, providing the company with the possibility to respond via the medium that is most suitable for stakeholders.
(32) A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.	15. A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider this item as adequate and even very adequate. However, one expert assesses it as “somewhat adequate” and provides the following remark:	Following the experts' suggestions, we decided to keep this item.

Second-round: item 33	Final item: 16
(33) My company believes that ensuring that human resources in all organizational areas cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) is a key issue in achieving the ultimate goal of maintaining the relationships with stakeholders.	16. In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organizational areas must cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) as needed.
(33) Mi empresa considera indispensable garantizar que los recursos humanos de todas las áreas de la empresa cooperen y colaboren con el fin último de mantener las relaciones con los stakeholders.	16. En mi empresa, para conseguir el fin último de mantener las relaciones con sus stakeholders, los recursos humanos de todas las áreas organizativas deben cooperar y colaborar (a través de incentivos, etc.) tal y como sea necesario.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is very adequate or at least somewhat adequate. Expert 5: Why not simply make the statement: ‘In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, human resources in all organizational areas must cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) as needed’.	Following the experts' feedback, we decided to keep this item, however we made some changes suggested by one of the experts (expert 5).

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 12 de 16)</i>	
<i>“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”</i>	
Dimensión 3: enfoque estratégico orientado a los stakeholders/ Dimension 3: stakeholder-centred strategic focus	

Second-round: item 34	Final item: 17
(34) In my company the human resources in all the organizational areas pursue the primary objective of providing stakeholder-centered solutions.	17. In my company human resources in all the organizational areas pursue the objective of providing stakeholder-centered solutions.
(34) En mi empresa el objetivo fundamental de los recursos humanos de todas las áreas de la empresa es ofrecer soluciones centradas en los stakeholders.	17. En mi empresa los recursos humanos de todas las áreas de la empresa tienen como objetivo ofrecer soluciones orientadas a los stakeholders.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts assess it as adequate and even very adequate. Expert 5: 'human resources in all organizational areas pursue the objective of providing stakeholder-centered solutions'.	Since we consider that this item is relevant for the measurement of this dimension, we decided to keep it. However some changes suggested by one of the experts have been applied.

Second-round: item 35	Final item: 18
(35) My company promotes and nourishes the relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders.	18. My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders.
(35) Mi empresa fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.	18. Mi empresa establece y fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts considered that this item is adequate or at least somewhat adequate. Expert 3 suggests to rewrite: 'My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders'.	Following the experts' feedback, and given the importance of this item within the 3rd dimension and the overall scale, I decided to keep it. However some changes have been done, following one expert's suggestion for its reformulation.

Dimensión 4: alineación organizacional/ dimension 4: organizational alignment

Second-round item: 36	Final item: 19
36. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.	19. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.
36. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	19. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is very adequate or at least adequate.	This is a key-item within this dimension because it deals with horizontal communication. The experts positively assessed its inclusion and the wording, thus we decided to keep it.

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 13 de 16)</i>	
“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”	
<i>Dimensión 4: alineación organizacional/ dimension 4: organizational alignment</i>	
Second-round item: 37	Final item: 20
37. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization.	20. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization, as needed.
37. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	20. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate, or at list 'somewhat adequate' and even 'very adequate'. Expert 3 suggested a slight amended version: “My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization, as needed ”.	This item is the other side of crossfunctional communication that is paramount for organizational alignment: vertical communication. The experts positively assessed it and the way it is written, thus I decided to keep it with minor changes suggested by expert 3.
Second-round item: 38	Final item: -
(38) In my company horizontal communication plays a crucial role within cross-functional management.	
(38) En mi empresa la comunicación interna horizontal juega un papel crucial para mejorar la gestión interfuncional.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts assess this item as adequate or even very adequate, however some of them pointed out that it is very similar to item 36.	Despite the positive assessments provided by the experts, we decided to delete this item because it is likely to produce some level of duplication (item 36 is more complete but very similar to this item). DELETED
Second-round item: 39	Final item: 21
(39) My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts/month with each other.	21. My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts/month with each other.
(39) Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.	21. Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
All the experts consider that this item is very adequate or at least adequate.	Following the experts' suggestions, we decided to include this item in the final scale.
Second-round: item 40	Second-round item: 22
(40) My company acknowledges that all the departments affect the corporate reputation.	22. In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all the departments affect the corporate reputation.
(40) Mi empresa es consciente de que todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.	22. En mi empresa la cooperación horizontal y vertical es muy importante porque todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts suggest that this item is adequate. Stronger statement suggested by expert 3 (substitution of the verb 'acknowledge' with 'be' or stronger ones)	Following the experts' suggestions, we decided to keep this item, however some changes, suggested by one of the experts, must be done to formulate a stronger statement.

Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 14 de 16)	
"Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)"	
Dimensión 4: alineación organizacional/ dimension 4: organizational alignment	
Second-round item: 41	Final item: -
(41) In my company it is relevant to make the information regarding corporate objectives flow through all the organizational areas.	
(41) En mi empresa es importante que la información sobre los objetivos corporativos fluya a través de todas las áreas organizativas.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is very adequate or at least adequate, however one expert consider that it is neither adequate/inadequate due to certain level of duplication.	Despite the positive experts' assessment of this item, we decided to delete it in order to avoid certain level of duplication, since, for instance, item 41 is very similar to item 42, that is more complete than item 41. DELETED
Second-round: item 42	Final item: 22
(42) In my company employees and managers reciprocally share all the information regarding the corporate values and the main goals of the company.	23. In my company employees and managers share the corporate values and the main goals of the company that guide them in carrying out their specific tasks and functions.
(42) En mi empresa empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con los valores y los objetivos generales de la empresa.	23. En mi empresa empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa que les guían en el desempeño de sus tareas y funciones específicas.
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate, however one expert pointed out that it is somewhat inadequate, suggesting amendments for its reformulation. Expert 4 , for the Spanish version, suggested a reformulation as 'En mi empresa, empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa'.	This item is similar to item 41, but it is more complete. Following the experts' feedback and remarks I have made some changes: (1) instead of 'sharing all the information' –that is overwhelming and not necessary- we put that "corporated values and main goals" are shared by employees and managers; (2) we added that corporate values and goals guide their tasks and functions.
Second-round item: 43	Final item: -
(43) In my company employees and managers reciprocally share all the information related to its stakeholders.	
(43) En mi empresa los empleados y directivos comparten recíprocamente toda la información relacionada con sus stakeholders.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
	Following the experts' remarks (the item seems to be confusing and unnecessary), and given that this item is related to item 42, I decided to delete it. DELETED
Second-round item: 44	Final item: -
(44) My company provides incentives to implement cross-functional collaboration mechanisms with the aim of connecting different functions among them.	
(44) En mi empresa se proporcionan incentivos para la puesta en marcha de mecanismos de colaboración interfuncional de cara a conectar las distintas funciones.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that it is adequate, but one expert considers that it is meaningless and assesses this item as "very	Since this item is similar to other items and following the assessment "very inadequate" provided by one of the experts, we decided to delete this item.

inadequate”.	DELETED
--------------	---------

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 15 de 16)</i>	
<i>“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”</i>	
Dimensión 4: alineación organizacional/ dimension 4: organizational alignment	

Second-round item: 45	Final item: -
(45). My company assumes that it is crucial to foster coordination processes that allow it to align activities and information across all organizational areas in order to communicate consistently and clearly with its stakeholders.	
(45) Mi empresa considera indispensable fomentar mecanismos de coordinación que permitan alinear las actividades y la información a través de todas las áreas organizativas para comunicar de forma coherente y clara con sus stakeholders.	
Second-round: summary of experts’ feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that this item is adequate and even very adequate, however one expert suggests that it is somewhat inadequate since it “seems repetitive in relation to earlier statements” (expert 3).	Following the experts’ feedback we decided to delete this item. DELETED

Second-round item: 46	Final item: 24
(46) My company recognizes the relevance of encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to stakeholders.	24. In my company encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to stakeholders.
(46) Mi empresa reconoce la importancia de incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración, a nivel intra- e inter-funcional, para poner en marcha mecanismos de coordinación transversal que aporten valor a las soluciones ofrecidas a los stakeholders.	24. En mi empresa incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración (a nivel intra- e inter-funcional) es muy importante para la puesta en marcha de mecanismos de coordinación transversal que aumenten el valor de las soluciones ofrecidas a los stakeholders.
Second-round: summary of experts’ feedback	Changes after the Second round
The experts consider that it is very adequate or at least adequate. No remarks are provided.	Given the importance of this item within this dimension, we decided to keep this item with minor changes (use of a stronger verb to make the statement stronger).

Second-round: item 47	Final item: -
(47) My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy of its communication.	
(47). En mi empresa es importante mantener conexiones fuertes y formales entre la empresa y sus agentes externos/partners.	
Second-round: summary of experts’ feedback	Changes after the Second round
Most experts consider that it is adequate, however one expert considers that it is neither adequate/inadequate because it is repeating previous statements/items (expert 3: “Similar to a previous statement”).	Following the experts’ suggestions, I decided to delete this item to avoid duplication, since it is similar to previous items. DELETED

Second-round: item 48	Final item: 25
(48) My company recognizes the need for human resources to develop skills that allow the company to activate cooperation and coordination mechanisms.	25. My company trains all human resources to make them develop cooperation and coordination skills.
(48) Mi empresa reconoce la necesidad de que los recursos humanos desarrollen habilidades que permitan activar los mecanismos de cooperación y coordinación.	25. Mi empresa se ocupa de formar a todos los recursos humanos para que desarrollen habilidades de cooperación y coordinación.
Second-round: summary of experts’ feedback	Changes after the second round
The experts’ feedback to this item is between adequate and	In this case, we consider that this item is to be included with some changes suggested by the experts’ remarks.

neither adequate/inadequate.	
------------------------------	--

<i>Anexo 8. Informe del procesamiento del feedback de los expertos tras la segunda ronda del Delphi (Parte 16 de 16)</i>	
<i>“Delphi final report: developing a measurement instrument for Integrated Corporate Communication (ICC)”</i>	
<i>Dimensión 4: alineación organizacional/ dimension 4: organizational alignment</i>	

Second-round: item 49	Final item: -
(49) In my company we have boundary-spanning teams that, through formal coordination mechanisms, aim to link the various corporate areas with stakeholders' needs.	
(49) Mi empresa cuenta con equipos que, a través de mecanismos de coordinación formal, persiguen el objetivo de conectar las diferentes áreas corporativas con las necesidades de los stakeholders.	
Second-round: summary of experts' feedback	Changes after the second round
The experts' feedback to this item is very divided (adequate vs somewhat inadequate).	Since both the first and the second round experts' feedback suggest that this item is confusing or somewhat inadequate, we decided to delete it. DELETED

Anexo 9

Estimado Don NOMBRE + APELLIDOS DEL DIRECTIVO,

En primer lugar, le agradezco de antemano su disponibilidad, su colaboración será de vital importancia para la calidad de este tipo de investigación.

Mi nombre es Lucia Porcu y trabajo en la Universidad de Granada como investigadora en el grupo de investigación ADEMAR y en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Me pongo en contacto con usted para solicitarle su participación, como CARGO de la NOMBRE EMPRESA (por favor, indique esta denominación en la casilla 'nombre de la empresa' del cuestionario para evitar un envío duplicado de este e-mail), en el trabajo que estamos llevando a cabo actualmente en nuestro grupo de investigación.

Es muy importante que quien rellene el cuestionario tenga un cargo directivo en la sede corporativa/central de la empresa (Director general, de marketing, de comunicación) y si ha recibido esta comunicación por error, le agradecería que la remitiera a un cargo directivo de la empresa para evitar sesgos en la interpretación de los resultados.

Se trata de un estudio que se propone como objetivos:

- 1) analizar la situación actual de la comunicación en las empresas que ofrecen servicios de alojamiento en España.
- 2) detectar cuáles son los factores-clave que favorecen u obstaculizan una comunicación corporativa (interna y externa) eficaz y eficiente.

Son escasos los estudios que hayan abordado estos objetivos, y los que se han realizado hasta la fecha son principalmente de ámbito anglosajón. Por tanto, consideramos que los resultados que se obtengan de esta investigación resultarán de gran interés y utilidad para la toma de decisiones en la gestión de la comunicación corporativa a nivel nacional.

Anexo .9. Carta enviada por e-mail a los directivos para la realización del pre-test (Parte 2 de 2)

Le agradecería, por tanto, que dedicara unos minutos a contestar este cuestionario que no le llevará más de 10 minutos:

[Pinche aquí para rellenar la encuesta](#)
(ENLACE A LA ENCUESTA)

Los datos que se recojan serán tratados de forma agregada y anónima para usos exclusivamente académicos. Para cualquier información adicional o aclaración, no dude en ponerse en contacto conmigo.

Atentamente,

Lucia Porcu

*FPDI
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada
Campus de Cartuja s/n 18071
Granada*

*e-mail: luciapor@ugr.es
tel: [+34] 958 240 666
<http://marketing.ugr.es>*

Anexo 10

Anexo 10. Cuestionario del pre-test, alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado (Parte 1 de 4)



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Desde el grupo de investigación ADEMAR del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Granada estamos desarrollando un estudio que se propone como objetivos:

- 1) analizar la situación actual de la comunicación en las empresas de la industria de los 'servicios de alojamiento'
- 2) detectar cuáles son los factores-clave que favorecen u obstaculizan una comunicación corporativa (interna y externa) eficaz y eficiente.

Son escasos los estudios que hayan abordado estos objetivos, y los que se han realizado hasta la fecha son de ámbito principalmente anglosajón. Por tanto, consideramos que los resultados que se obtengan de esta investigación resultarán de gran interés y utilidad para la toma de decisiones en la gestión de la comunicación corporativa a nivel nacional.

Por consiguiente, todos los directivos que decidan participar en el estudio y completen totalmente el cuestionario podrán, si lo desean, obtener un informe con los resultados más significativos del estudio.

Le agradecería, por tanto, que dedicara unos minutos a contestar este cuestionario que no le llevará más de 10-15 minutos.

Los datos que se recojan serán tratados de forma agregada y anónima para usos exclusivamente académicos.

Para cualquier información adicional o aclaración, no dude en ponerse en contacto con la investigadora.

Lucia Porcu
Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Cartuja s/n
18071-Granada
Universidad de Granada
Tfno: 625 134 294
E-mail: luciapor@ugr.es

Indique a continuación la dirección e-mail en la que ha recibido el enlace a la encuesta (para evitar envíos duplicados):

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Cuestionario del pre-test, alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado (Parte 2 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 7 "totalmente de acuerdo"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa la cooperación horizontal y vertical es muy importante porque todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa que les guían en el desempeño de sus tareas y funciones específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración (a nivel intra- e inter-funcional) es muy importante para la puesta en marcha de mecanismos de coordinación transversal que aumenten el valor de las soluciones ofrecidas a los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa se ocupa de formar a todos los recursos humanos para que desarrollen habilidades de cooperación y coordinación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 7 "totalmente de acuerdo"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de nuestras marcas, productos y la misma compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa almacena la información relacionada con los stakeholders (consultas, quejas y otra información relevante), recogida o generada en todos los departamentos o divisiones, en una base de datos centralizada, fácilmente accesible (a nivel interno) y configurada para que pueda resultar útil en todos los niveles de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos por parte de los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa el uso estratégico de Internet y del resto de TICs mejora la velocidad de respuesta y la receptividad de la empresa en su conjunto que son de vital importancia para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa escuchar activamente los mensajes generados por los stakeholders y difundidos a través del boca-oido en los medios tradicionales y digitales (e-WOM) es de vital importancia para el rediseño de sus estrategias de comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva, escuchando las conversaciones existentes y promoviendo el diálogo con los stakeholders, para reforzar su relación con los mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 7 "totalmente de acuerdo"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que provienen de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa es crucial mantener la consistencia entre los mensajes que pueden inferirse del producto (por ejemplo, su diseño, su funcionalidad etc.) y los mensajes que derivan de la experiencia de la relación con la organización, sus recursos humanos, agentes y producto (el comportamiento del personal, el entorno del servicio, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Cuestionario del pre-test, alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado (Parte 3 de 4)

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 7 "totalmente de acuerdo"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a medir la eficacia y coherencia de su comunicación corporativa para crear y mantener relaciones duraderas con todos sus stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa, para conseguir el fin último de mantener las relaciones con sus stakeholders, los recursos humanos de todas las áreas organizativas deben cooperar y colaborar (a través de incentivos, etc.) tal y como sea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa los recursos humanos de todas las áreas de la empresa tienen como objetivo ofrecer soluciones orientadas a los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa establece y fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, especifique los siguientes datos relativos a su empresa.

Nombre de la empresa:

Sede corporativa en (indicar ciudad):

Año de fundación:

Volumen anual de ventas:

Número de empleados:

Actividad (puede marcar más de una opción):

Hoteles

Albergues

Apartamentos

Apartahotel

Hostales/Pensiones

Bed and Breakfast

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Cuestionario del pre-test, alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado (Parte 4 de 4)

Sexo:

Hombre ▾

Edad:

<25 ▾

Nivel de estudios completado:

Estudios primarios ▾

Titulación:

Cargo que ocupa en la empresa:

Años de experiencia en el puesto
o en un puesto similar

Indique a continuación las actividades de formación desempeñadas en el área del marketing y de la comunicación (puede marcar más de una opción):

Formación de postgrado (Experto/Máster Universitario y Doctorado)
Formación académica (Diplomatura/Licenciatura/Grado)
Máster profesional
Formación Profesional
Cursos y Jornadas

Comentarios y observaciones adicionales

Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11

Estimado Don NOMBRE + APELLIDOS DEL DIRECTIVO,

En primer lugar, le agradezco de antemano su disponibilidad, su colaboración será de vital importancia para la calidad de este tipo de investigación.

Mi nombre es Lucia Porcu y trabajo en la Universidad de Granada como investigadora en el grupo de investigación ADEMAR y en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Me pongo en contacto con usted para solicitarle su participación, como CARGO de la NOMBRE EMPRESA (por favor, indique esta denominación en la casilla 'nombre de la empresa' del cuestionario para evitar un envío duplicado de este e-mail), en el trabajo que estamos llevando a cabo actualmente en nuestro grupo de investigación.

Es muy importante que quien rellene el cuestionario tenga un cargo directivo en la sede corporativa/central de la empresa (Director general, de marketing, de comunicación) y si ha recibido esta comunicación por error, le agradecería que la remitiera a un cargo directivo de la empresa para evitar sesgos en la interpretación de los resultados.

Se trata de un estudio que se propone como objetivos:

- 1) analizar la situación actual de la comunicación en las empresas que ofrecen servicios de alojamiento en España.
- 2) detectar cuáles son los factores-clave que favorecen u obstaculizan una comunicación corporativa (interna y externa) eficaz y eficiente.

Son escasos los estudios que hayan abordado estos objetivos, y los que se han realizado hasta la fecha son principalmente de ámbito anglosajón. Por tanto, consideramos que los resultados que se obtengan de esta investigación resultarán de gran interés y utilidad para la toma de decisiones en la gestión de la comunicación corporativa a nivel nacional.

Por consiguiente, todos los directivos que decidan participar en el estudio y completen el cuestionario en su totalidad podrán, si lo desean, obtener un informe con los resultados más significativos del estudio, con especial hincapié en las estrategias de éxito.

Anexo 11. Carta enviada por e-mail a los directivos para la realización del trabajo de campo (Parte 2 de 2)

Le agradecería, por tanto, que dedicara unos minutos a contestar este cuestionario que no le llevará más de 15 minutos:

[Pinche aquí para rellenar la encuesta](#)
(ENLACE A LA ENCUESTA)

Para agradecerle su valioso tiempo, participará también en el sorteo de una estancia en Granada (2 noches y 2 personas).

Los datos que se recojan serán tratados de forma agregada y anónima para usos exclusivamente académicos.

Para cualquier información adicional o aclaración, no dude en ponerse en contacto conmigo.

Atentamente,

Lucia Porcu

FPDI

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Granada

Campus de Cartuja s/n 18071

Granada

e-mail: luciapor@ugr.es

tel: [+34] 958 240 666

<http://marketing.ugr.es>

Anexo 12

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 1 de 11)



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Desde el grupo de investigación ADEMAR del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Granada estamos desarrollando un estudio que se propone como objetivos:

- 1) analizar la situación actual de la comunicación en las empresas de la industria de los 'servicios de alojamiento'
- 2) detectar cuáles son los factores-clave que favorecen u obstaculizan una comunicación corporativa (interna y externa) eficaz y eficiente.

Son escasos los estudios que hayan abordado estos objetivos, y los que se han realizado hasta la fecha son de ámbito principalmente anglosajón. Por tanto, consideramos que los resultados que se obtengan de esta investigación resultarán de gran interés y utilidad para la toma de decisiones en la gestión de la comunicación corporativa a nivel nacional.

Por consiguiente, todos los directivos que decidan participar en el estudio y completen totalmente el cuestionario podrán, si lo desean, obtener un informe con los resultados más significativos del estudio.

Le agradecería, por tanto, que dedicara unos minutos a contestar este cuestionario que no le llevará más de 10-15 minutos.

Los datos que se recojan serán tratados de forma agregada y anónima para usos exclusivamente académicos.

Para cualquier información adicional o aclaración, no dude en ponerse en contacto con la investigadora.

Lucia Porcu
Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Cartuja s/n
18071-Granada
Universidad de Granada
Tfno: 625 134 294
E-mail: luciapor@ugr.es

Indique a continuación la dirección e-mail en la que ha recibido el enlace a la encuesta (para evitar envíos duplicados):

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 2 de 11)



Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a asumir riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de emprendeduría, innovación y asunción de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por asumir riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El elemento de conexión que mantiene unida la organización es compromiso con la innovación y desarrollo. Se pone énfasis en estar siempre a la vanguardia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La organización enfatiza la importancia de la adquisición de nuevos recursos y de la creación de nuevos desafíos. Se valoran las experiencias nuevas y la búsqueda de nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La organización define el éxito en función de la consecución de los productos más novedosos y únicos. La organización es líder e innovador de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

En nuestra industria:

	1	2	3	4	5	6	7
1. ... la competencia es implacable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ... hay muchas 'guerra de promociones'.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... cualquier producto/servicio que un competidor pueda ofrecer, otros también pueden ofrecerlo con facilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... la competencia de precios es una característica destacada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ...cada día es posible observar una nueva acción por parte de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ...los competidores son relativamente débiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. La misión de la empresa es una consideración-clave en la planificación de la comunicación y se promueve entre stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa elabora y pone en marcha estudios sistemáticos de cara a medir la eficacia y coherencia de su comunicación corporativa para crear y mantener relaciones duraderas con todos sus stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Para mi empresa es prioritario conocer los principales puntos de contacto con los stakeholders al fin de potenciarlos para una comunicación más eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A través de los social media mi empresa ofrece a los stakeholders una alternativa válida para contactar con la empresa y permite que la empresa pueda responder a través del medio que sus stakeholders consideren más adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa, para conseguir el fin último de mantener las relaciones con sus stakeholders, los recursos humanos de todas las áreas organizativas deben cooperar y colaborar (a través de incentivos, etc.) tal y como sea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa los recursos humanos de todas las áreas de la empresa tienen como objetivo ofrecer soluciones orientadas a los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa establece y fomenta las relaciones con los agentes/partners externos para aumentar el valor de las soluciones ofrecidas a sus stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 3 de 11)



Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que las personas hacen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los líderes de la organización son considerados generalmente como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia constante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad en el puesto de trabajo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el conjunto de normas y políticas formales. Es importante mantener un funcionamiento constante de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La organización hace hincapié en la importancia de la estabilidad y de la permanencia. La eficiencia y el funcionamiento constante de las operaciones es importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La organización define el éxito en función de la eficiencia. Un desempeño fiable, una buena planificación y una producción a bajo coste son cruciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa coordina adecuadamente los mensajes que provienen de todas las funciones y los departamentos de la empresa para asegurar la coherencia de su posicionamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa mantiene la coherencia en todos los componentes visuales de la comunicación (logotipos, colores, marcas, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi empresa revisa periódicamente todos nuestros mensajes planeados (por ejemplo, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal) para determinar su nivel de coherencia con el posicionamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa es crucial mantener la consistencia entre los mensajes que pueden inferirse del producto (por ejemplo, su diseño, su funcionalidad etc.) y los mensajes que derivan de la experiencia de la relación con la organización, sus recursos humanos, agentes y producto (el comportamiento del personal, el entorno del servicio, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. Las personas tienen mucho en común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los líderes de la organización se consideran generalmente como ejemplo de mentorización, apoyo y formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, el consenso y la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El elemento de conexión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza recíproca. El compromiso con la organización es alto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La organización hace hincapié en la importancia del desarrollo humano. Existe un alto nivel de confianza, apertura y participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La organización define el éxito en función del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo de equipo, el compromiso de los trabajadores y la preocupación por las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 4 de 11)



Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel horizontal (entre diferentes departamentos y funciones) garantizando que todas las áreas de la organización cuenten con la información acerca de los objetivos de la organización/ empresa/ marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa gestiona de forma adecuada la comunicación interna a nivel vertical (desde el nivel de alta dirección hacia abajo y viceversa) garantizando que la información de la empresa/organización/marca fluya a través de todos los niveles jerárquicos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi empresa se asegura de que los agentes externos/partners con los que colabora (a través de la externalización) tengan reuniones entre ellas al menos varias veces al mes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa la cooperación horizontal y vertical es muy importante porque todos los departamentos influyen en la reputación corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa empleados y directivos comparten los valores y los objetivos generales de la empresa que les guían en el desempeño de sus tareas y funciones específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa incentivar y promover una cultura y un clima de colaboración (a nivel intra- e inter-funcional) es muy importante para la puesta en marcha de mecanismos de coordinación transversal que aumenten el valor de las soluciones ofrecidas a los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa se ocupa de formar a todos los recursos humanos para que desarrollen habilidades de cooperación y coordinación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización está muy orientada hacia la producción. La mayor preocupación es conseguir que el trabajo se realice. Las personas son muy competitivas y orientadas a la consecución de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los líderes de la organización son considerados generalmente como ejemplo de enfoque agresivo, estrictamente orientado hacia la consecución de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competitividad muy agresiva, una alta orientación hacia los objetivos y su consecución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El elemento de conexión que mantiene unida la organización es el énfasis en éxito y la consecución de objetivos. La agresividad del mercado y el éxito son temáticas comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La organización hace hincapié en la importancia de la competitividad y del éxito. La medición de los objetivos y ganar en el mercado es lo más importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La organización define el éxito en función de su éxito en el mercado y de ser superior a la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es clave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 5 de 11)



Con respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Todas las decisiones que se toman deben contar con la autorización de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Incluso las cuestiones más sencillas deben ser consultadas con un superior antes de una decisión definitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Las actividades desempeñadas en esta empresa son sujetas a una gran cantidad de normas y procedimientos que indican cómo los varios aspectos del trabajo deben desempeñarse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. No es posible desempeñar prácticamente ninguna tarea sin tener que consultar con los superiores de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La posibilidad de realizar actividades de forma autónoma es muy limitada sin la aprobación de la empresa o de sus responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con respecto a la industria en la que opera su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

En nuestra industria:

	1	2	3	4	5	6	7
1. ... la tecnología cambia rápidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...los avances tecnológicos proveen grandes oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... un número elevado de nuevas ideas relacionada con productos/servicios han sido posibles gracias a avances tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ...los avances tecnológicos son muy escasos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respecto a la gestión de su empresa, señale su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 7 “totalmente de acuerdo”):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa promueve la creación de programas que faciliten las consultas y/o las quejas de los stakeholders acerca de nuestras marcas, productos y la misma compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi empresa almacena la información relacionada con los stakeholders (consultas, quejas y otra información relevante), recogida o generada en todos los departamentos o divisiones, en una base de datos centralizada, fácilmente accesible (a nivel interno) y configurada para que pueda resultar útil en todos los niveles de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. En mi empresa es crucial que todos los recursos humanos (por ej. empleados, directivos, etc.) tengan una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos por parte de los stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En mi empresa el uso estratégico de Internet y del resto de TICs mejora la velocidad de respuesta y la receptividad de la empresa en su conjunto que son de vital importancia para interactuar con los stakeholders y dentro de la misma empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En mi empresa escuchar activamente los mensajes generados por los stakeholders y difundidos a través del boca-oido en los medios tradicionales y digitales (e-WOM) es de vital importancia para el rediseño de sus estrategias de comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En mi empresa la reciprocidad de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders es necesaria para establecer un diálogo continuo basado en la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi empresa implementa los social media de forma proactiva, escuchando las conversaciones existentes y promoviendo el diálogo con los stakeholders, para reforzar su relación con los mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 6 de 11)



Indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 "muy inferior" hasta 7 "muy superior"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. El rendimiento global de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El crecimiento de la cuota de mercado de la empresa en su mercado principal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El crecimiento de las ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El porcentaje de ventas generadas por nuevos productos/servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El ROS (la tasa de rentabilidad sobre las ventas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En relación a la marca principal en su empresa, indique el grado de consecución de los siguientes objetivos con respecto a su principal competidor en los últimos tres años de actividad (desde 1 "muy inferior" hasta 7 "muy superior"):

	1	2	3	4	5	6	7
1. El nivel de notoriedad de la marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La capacidad de establecer precios premium.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El nivel de cooperación recibido por parte de los canales de distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El nivel de satisfacción de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El nivel de lealtad de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, especifique los siguientes datos relativos a su empresa.

Nombre de la empresa:

Sede corporativa en (indicar ciudad):

Año de fundación:

Volumen anual de ventas:

Número de empleados:

Actividad (puede marcar más de una opción):

Hoteles

Albergues

Apartamentos

Apartahotel

Hostales/Pensiones

Bed and Breakfast

Alojamiento rural

Campings

Otros

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 7 de 11)



UGR Universidad
de Granada

Sexo:

Edad:

Nivel de estudios completado:

Titulación:

Cargo que ocupa en la empresa:

Años de experiencia en el puesto
o en un puesto similar

Indique a continuación las actividades de formación desempeñadas en el área del marketing y de la comunicación (puede marcar más de una opción):

Formación de postgrado (Experto/Máster Universitario y Doctorado)
Formación académica (Diplomatura/Licenciatura/Grado)
Máster profesional
Formación Profesional
Cursos y Jornadas

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 8 de 11)



Desea recibir un informe con los resultados más significativos del estudio?

- Sí
 No

Siguiente

Se aplicó un filtro para que, en el caso en que la respuesta fuera positiva, se facilitara el e-mail para el envío del informe:

Display This Question:
If Desea recibir un informe con los resultados más significativos del estudio? **Sí** is **Selected** [Edit](#)

Indique aquí su dirección e-mail para que podamos enviarle el informe:



Desea recibir un informe con los resultados más significativos del estudio?

- Sí
 No

Indique aquí su dirección e-mail para que podamos enviarle el informe:

Siguiente

Fuente: elaboración propia

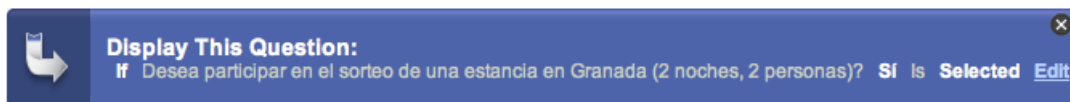
Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como fue visualizado por los directivos encuestados. (Parte 9 de 11)



Desea participar en el sorteo de una estancia en Granada (2 noches, 2 personas)?

- Sí
 No

Se aplicó un filtro (aquí abajo) al cuestionario para que, en el caso en que la respuesta fuera positiva, se mostrara un mensaje con la información relativa al sorteo. En caso de respuesta negativa, se pasaba directamente a los comentarios y observaciones adicionales.



Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado. (Parte 10 de 11)



SORTEO DE 1 ESTANCIA EN GRANADA (2 NOCHES, 2 PERSONAS)

* Condiciones de participación:

- 1) Sólo participarán en el sorteo quienes hayan contestado a todas las preguntas del cuestionario.
- 2) A cada participante se le asignará un número para el sorteo.
- 3) El número cuyas últimas tres cifras coincidan con las últimas tres cifras del número ganador del sorteo de la ONCE del día 12 de mayo de 2013 será el número ganador. Si ningún número coincide con esa terminación, sólo se tendrán en cuenta las últimas dos cifras.



Comentarios y observaciones adicionales

Muchas gracias por su colaboración!

Siguiente

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Cuestionario del estudio empírico alojado en www.qualtrics.com, tal y como es visualizado por el encuestado. (Parte II de II)

Tras el mensaje de agradecimiento, la encuesta quedaba registrada y el encuestado visualizaba el siguiente mensaje:



Fuente: elaboración propia

Abstract

Introduction and theoretical background

Integrated Marketing Communication (IMC) has been considered “*the major communication development in the last century*” (Kitchen and Schultz, 2001) and is increasingly attracting interest and attention in both academic and professional contexts (Hackley, 2010) ever since its emergence in the early 1990s (Caywood, Schultz and Wang, 1991; Schultz, 1991, 1993). Despite the great *corpus* of publications developed over the last three decades on this area of knowledge, the theoretical background appears still fairly disjointed and characterized by the lack of scholars’ consensus over the definition and, especially in the last decade, there is not even a universally agreed terminology to be adopted to refer to the concept (Christensen, Firat and Torp, 2008; Christensen and Cornelissen, 2011; Einwiller and Boenigk, 2012; Smith, 2012; Smith, 2013).

Some academics (Taylor, 2010b; Laurie and Mortimer, 2011; Schultz, Kim and Kang, 2014) have pointed out that the voice of practitioners needs to be heard and taken into account in the process of theoretical development of the concept. In their provocatively entitled article “*IMC is Dead, Long Live IMC*”, Laurie and Mortimer (2011) underscored the need to reduce the gap between the academics’ and the practitioners’ views on IMC via a dialogue that would allow for a better clarification of the theoretical bases of the concept.

As mentioned above, communication and marketing practitioners have also formed part of the integrated communication development and are seeking to understand how integrated programs can be implemented, what tangible and beneficial effects can be derived from them in terms of performance and how they can be assessed. For example, the *American Productivity and Quality Center* (APQC) promoted an IMC research study, led by Don and Heidi Schultz, consisting of a detailed analysis of how integration process takes place in US organizations and leading to the “*four levels pyramid of IMC development*” (Schultz and Schultz, 1998). Moreover, the *Association of National Advertisers* (ANA) regularly conducts research on IMC with marketing and corporate communication managers and practitioners and the results of the most recent IMC report (ANA, 2011) suggested that via integrating communication businesses achieve a sustainable competitive advantage.

Taylor (2010a, p.162), in his editorial published in the *International Journal of Advertising* and entitled “*Integrated Marketing Communication in 2010 and beyond*”, argued that in the current communication environment integration is more relevant than ever highlighting that “*there is clearly a need for more research on the return on investment from integrated programs*” and “*to measure the positive returns it can provide when [IMC] is used effectively*”. The same author emphasized this call in the editorial entitled “*Measuring return on investment from advertising: ‘holy grail’ or necessary tool*” pointing out that “*too little research has focused on [IMC] performance metrics*” (Taylor, 2010b, p. 346-347).

Likewise, Ewing (2009) pointed out that the lack of valid and reliable scales to measure IMC is the main barrier preventing researchers from conducting more robust empirical researches, which are very much needed for both the theoretical

development of integrated communication as a concept and for its understanding and implementation by practitioners. In fact, only few studies (Duncan and Moriarty, 1997; Low, 2000; Reid, 2005; Lee and Park, 2007) have addressed this research gap by developing and/or validating integrated communication measurement scales.

To sum up, the most recurrent themes of debate relate to definitional and measurement issues and to the ongoing paucity of in-company empirical research demonstrating the beneficial effects of integrated programmes.

Thus, the primary objective of this present paper is to determine whether the implementation of integrated communication exerts a positive influence on business performance in terms of economic-financial results, brand outcomes and customer satisfaction. To achieve the main research scope, two additional objectives are pursued: to provide further theoretical clarification over the integrated communication concept and to develop and validate a measurement tool to assess it.

More than two decades of intense academic research after the first definition of the concept of Integrated Marketing Communication (IMC) by Caywood *et al.* (1991), the conceptual debate is still ongoing.

Although 'IMC' is the most popular and largely implemented term, several authors have dropped the term 'marketing' from IMC referring to the concept as Integrated Communication (Christensen *et al.*, 2008; Smith, 2012, 2013), or Integrated Communication Management (Einwiller & Boenigk, 2012) and Integrated Corporate Communication (Kitchen & Schultz, 2001; Pickton, 2004; Christensen & Cornelissen, 2011). In this regard, Kliatchko (2005, p. 7) argued: "*no matter what it is called, this new approach to business and marketing communication planning has become an irreversible prevailing tendency among academics and industry practitioners*". Nowadays Integrated (marketing/corporate) Communication remains an "*extremely important topic in advertising literature*" (Kelly, 2010) and is considered as a very dynamic and challenging field of study (Schultz *et al.*, 2014), as demonstrated by the many calls for further research in this area.

In this dissertation, we firstly applied a quantitative approach to analyze ICC literature, and secondly we carried out a qualitative in depth analysis of the theoretical background.

A bibliometric analysis of IC literature since its inception up to, and including, 2012 using co-word analysis combined with science mapping to detect and visualize conceptual sub-domains and identify the most salient research themes, the main contribution lying in that it provides: a) the first quantitative and systematic exam of IC literature; b) the most exhaustive examination to date of the extant literature in terms of both the timeframe covered and the sample size of publications analyzed, shedding light on the structure of conceptual IC sub-domains and identifying the most salient themes over time; c) a snapshot of the thematic evolution of IC research over time providing academics and practitioners with a better understanding of the current state-of-the-art; d) the

classification of the themes showing internal associations into four groups and the identification of the main research trends forecasting its future direction.

Secondly, we carried out an extensive and qualitative literature review, that led to conclude that integrated communication research has evolved from a narrow marketing communications-centered perspective to a more holistic approach, as marketing, more recently, a corporate and organizational concept. In fact, on the one hand, in the inception of the concept, Caywood *et al.* (1991) defined IMC as **“a concept of marketing communication planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluated the strategic role of a variety of communication disciplines- e.g. general advertising, direct response, sales promotion and public relations- and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communications impact”**; on the other hand, a more recent definition introduced the concept of Integrated Communication (IC) as **“the notion and the practice of aligning symbols, messages, procedures and behaviors in order for an organization to communicate with clarity, consistency and continuity within and across formal organizational boundaries”** (Christensen *et al.*, 2008, p. 424).

On the basis of an extensive literature review, we developed a theoretical framework for the concept termed ‘Integrated Corporate Communication’ (ICC) to explicitly embrace the more holistic corporate and organizational approach expressing that the *locus* of integration is the whole *corporation* and defined as the **stakeholder-centered interactive process of cross-functional planning and alignment of organizational, analytical and communication processes, that allows for the possibility of continuous dialogue by conveying consistent and transparent messages via all media in order to foster long-term profitable relationships that create value.**

The proposed conceptualization reflects the multidimensionality of the ICC construct and four dimensions were identified: **tactical consistency** (e.g. Caywood *et al.*, 1991; Nowak & Phelps, 1994; Porcu, Del Barrio-García & Kitchen, 2012), **interactivity** (e.g. Duncan & Moriarty, 1998; Duncan & Mulhern, 2004; Porcu *et al.*, 2012), **stakeholder-centered strategic focus** (e.g. Kliatchko, 2008, 2009; Einwiller & Boenigk, 2012) and **organizational alignment** (e.g. Christensen *et al.*, 2008; Christensen & Cornelissen, 2011; Porcu *et al.*, 2012).

Tactical consistency and interactivity have been recognized as dimensions of IMC and/or IC in previous conceptualizations, while the remaining two dimensions reflect the effort to theoretically clarify the central role of stakeholders (not only of customers) in ICC as a concept that embraces organizational issues, as suggested by recent literature (Kliatchko, 2005, 2008; Christensen & Cornelissen, 2011; Laurie & Mortimer, 2011; Moriarty & Schultz, 2012; Einwiller & Boenigk, 2012; Schultz *et al.*, 2014).

More in detail, the dimension ‘tactical consistency’ deals with the most basic level of integration and refers to the communication of coherent and clear positioning (**“one sound, one sight”**, Caywood *et al.*, 1991) via all the organization’s sources of communication.

The dimension “interactivity” is the element *sine qua non* to establish a two-way symmetric communication, an essential condition for a dialogue between organization/brand and all the stakeholders (Duncan & Moriarty, 1998). Interactivity is intended here in terms of general human social experience (“behavioral interactivity”, Burgoon, Bonito, Ramírez, Dunbar, Kam, & Fischer, 2002) and reciprocity (that characterizes the relationship between the interlocutors), speed of response (to received messages) and interlocutors’ (organization and stakeholders) responsiveness are considered as crucial facets of this dimension. The Internet plays a crucial role, since it has maximized all the facets of the “interactivity” dimension, for example via the combination of social media and the use of cutting-edge mobile devices enabling an unprecedented ubiquitous communication.

The dimension “stakeholder-centered strategic focus” refers to the need for the whole organization (including the human resources at all the hierarchical levels within the organizational chart) to ensure that creation of added value for all the stakeholders and building long-term relationships with them is acknowledged as the core strategic goal within the organization. A crucial prerequisite for implementing this approach is to know the stakeholders in depth, hence information needs to flow and be shared among all the members (even the outsourced functions) of the organization.

Finally, the dimension “organizational alignment” refers to internal integration (vertical and horizontal) at the organizational level, including all the outsourced functions (external agencies and partners) in the process of integration. The wide range of communication activities must take into account the company as a whole, hence aligning organizational processes and reducing the departmental divisions (*silos*) is of paramount importance to achieve the highest level of integration.

Development of an ICC measurement scale

A new measurement tool was developed to assess ICC. Following Churchill (1979), we carried out an extensive literature review to identify the theoretical domain of ICC construct and to examine the existing measurement scales. Based on this first step, an initial set of 59 items designed to measure each of the four identified dimensions of ICC was generated and, subsequently, a two-round Delphi study was carried out for content validation. In the first round, the proposed conceptual framework and the initial set of items has been presented to an international expert panel composed of eleven senior academics (affiliated to top universities in US, Canada, Germany, UK and Spain) for content evaluation and amendment (if necessary). The most influential scholars in the field, including the authors of top and seminal publications on Integrated Communication, participated in the study. The experts were asked to critically evaluate both the ICC theoretical framework (definition and dimensions) and the items proposed.

The first round provided a qualitative feedback that was subsequently incorporated to modify and rephrase several items, resulting in a reduction of the total number of items from 59 to 49, that went through the second round. The

second round aimed to further reinforce the content evaluation and to reduce the number of items to a more manageable number. With these purposes, the expert panel was asked to provide also a quantitative assessment of the adequateness of each item in a 7-point-Likert scale (1 = very inadequate, 7 = very adequate). The experts were recommended to pay special attention to the content validity, representativeness, dimensionality, comprehensibility and unambiguousness. As evaluation criteria, we opted to retain the items scoring at least a 4 out of 7 from all the experts. The experts' assessment enabled us to further refine the content and to reduce duplication of items, and then the number of items was reduced from 49 to 25 items. The contents of both Delphi interactions are presented in the Appendixes *Anexo 4-7-8 (in English)*.

The proposed ICC scale is thus composed of 25 items (see Table 1) rated on a seven-point Likert scale (from 1 = strongly disagree to 7 = strongly agree).

Theoretical model and hypotheses

The main antecedents and consequences of ICC were identified via an extensive literature review and a set of hypotheses has been advanced (see Table 1).

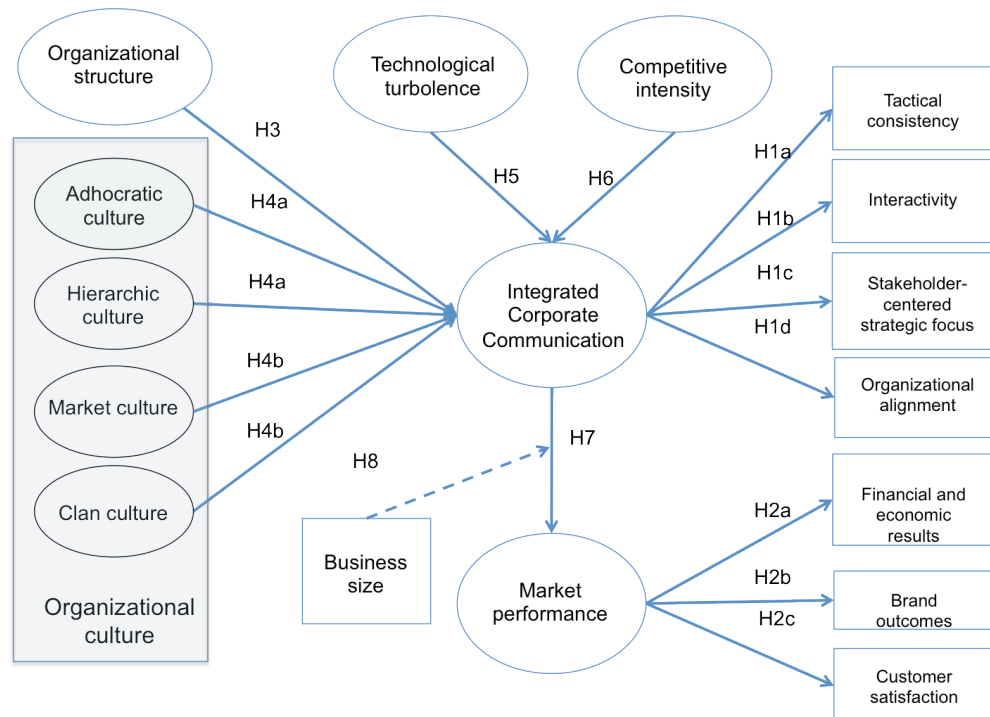
Table 1. The research hypotheses

H1a	Tactical consistency is a dimension of Integrated Corporate Communication (ICC).
H1b	Interactivity is a dimension of Integrated Corporate Communication (ICC).
H1c	Stakeholder-centred strategic focus is a dimension of Integrated Corporate Communication (ICC).
H1d	Organizational alignment is a dimension of Integrated Corporate Communication (ICC).
H2a	Financial and economic outcomes is a dimension of market performance.
H2b	Brand-related outcomes is a dimension of market performance.
H2c	Customer satisfaction is a dimension of market performance.
H3	The organizational structure determines the level of Integrated Corporate Communication (ICC).
H4	The organizational culture determines the level of Integrated Corporate Communication (ICC).
H4a	The adoption of an adhocratic culture facilitates in greater extent the implementation of Integrated Corporate Communication (ICC) than the adoption of a hierarchic culture does.
H4b	The adoption of a clan culture facilitates in greater extent the implementation of Integrated Corporate Communication (ICC) than the adoption of a market culture does.
H5	The technological turbulence positively influences the implementation of Integrated Corporate Communication (ICC).

H6	The competitive intensity influences the implementation of Integrated Corporate Communication (ICC).
H7	Integrated Corporate Communication (ICC) significantly and positively affects the market performance.
H8	The business size moderates the relationship between Integrated Corporate Communication (ICC) and market performance.

On the basis of the proposed hypotheses, we developed a theoretical model of antecedents and consequences (see Figure 1).

Figure 1. Modelo de investigación propuesto



Methodology

The field of the study: the Spanish tourism industry

In this research study we adopted a single-industry strategy, which is designed to remove potentially confounding inter-industry effects on ICC and associated market performance. Reid (2005) suggested that both multi-industry and single-industry approaches are needed to build a strong theoretical body of knowledge around integrated communication, highlighting that at the single-industry level the goal should be to analyze whether those organizations in the industry that apply ICC have achieved some form of superior performance.

Thus, we deliberately focused on the Spanish tourism industry given its relevance at both national and international level. In fact, Spain is one of the world's top

tourism destinations in terms of incomes and tourist arrivals, as indicated by the World Tourism Organization (WTO, 2013). More specifically, Spain is the second largest earner worldwide and the first in Europe (US\$ 56 billion), while ranking 4th in the world by arrivals (58 million). In addition, tourism is currently the industry that registers the highest impact on domestic GDP and employment (INE, 2013). Due to the heterogeneity of the tourism industry, we opted to focus our research to the most prominent economic activity within this industry: the accommodation services.

Measures

We report the measurement items in Table 2. All items, unless specified otherwise, were measured with a seven point Likert scale (1=strongly disagree; 7=strongly agree).

Other items were included in the questionnaire to seek information on the characteristics of respondents (gender, experience, position in the company) and companies (business size, organization type).

Table 2. Measurement items

INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION (proposed ICC scale)
<i>Tactical consistency</i>
CONS_1. My company carefully coordinates all the messages originated by all the departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.
CONS_2. My company maintains consistency in all visual components of communication (logos, colors, trademarks, etc.).
CONS_3. My company periodically reviews all our planned messages (e.g., advertising, sponsorship, PR and marketing PR, sales promotion, direct marketing and personal selling) to determine its level of strategic positioning consistency.
CONS_4. In my company it is paramount to maintain the consistency between product messages, that are inferred from, and comprise everything embedded in the organization’s product and service messages, that derived from the experience of dealing with the organization, its staff, agents and products.
<i>Interactivity</i>
INTE_1. My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders’ inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
INTE_2. My company collects stakeholders’ information collected or generated via different sources from all divisions or departments (inquiries, complaints and other relevant information about the relationship between the company and its stakeholders) into a unified database, that is easily accessible (internally) and configured to be useful to all the organizational levels.*
INTE_3. In my company it is crucial for the organization as a whole and for all its human resources (i.e. employees, managers, etc.) to have a responsive attitude towards the messages received from its stakeholders.
INTE_4. In my company a strategic use of Internet and other ICTs (i.e. mobile devices like smartphones and tablets) enhances the speed of response and the responsiveness of the organization as a whole that are crucial for interacting with stakeholders and within the organization itself.
INTE_5. In my company actively listening to stakeholder-generated messages, for instance via word of mouth (WOM and e-WOM), is of vital importance to set its communication strategies.

INTE_6. My company considers that the relationship between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and ongoing dialogue.

INTE_7. My company proactively implements social media, by listening to the existing conversations and promoting a dialogue with its stakeholders, to strengthen its relationship with stakeholders.

Stakeholder-centered strategic focus

STAK_1. The company's mission is a key consideration in the communications planning and it is promoted among stakeholders.

STAK_2. My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy and consistency of its corporate communications in order to build and maintain sound relationships with all the stakeholders.

STAK_3. In my company the acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen them for a more effective communication.

STAK_4. In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company, providing the company with the possibility to respond via the medium that is most suitable for stakeholders.

STAK_5. In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organizational areas must cooperate and collaborate (through incentives, empowerment, etc.) as needed.

STAK_6. In my company human resources in all the organizational areas pursue the objective of providing stakeholder-centered solutions.

STAK_7. My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high value solutions for stakeholders.

Organizational alignment

ALIN_1. My company carefully manages horizontal (between different departments and functions) internal communication by ensuring that all the organizational areas acknowledge the goals pursued by the organization /the company/ the brand.

ALIN_2. My company carefully manages vertical (top-down and bottom-up) internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organization, as needed.

ALIN_3. My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts/month with each other.

ALIN_4. In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all the departments affect the corporate reputation.

ALIN_5. In my company employees and managers share the corporate values and the main goals of the company that guide them in carrying out their specific tasks and functions.

ALIN_6. In my company encouraging and promoting a collaboration culture and climate (at both intra- and inter- functional level) is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms that increase the value of the solutions offered to stakeholders.

ALIN_7. My company trains all human resources to make them develop cooperation and coordination skills.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE (Centralization) (Ferrell and Skinner, 1988)

CENT_1. Any major decision that I make has to have this company's approval.

CENT_2. In my dealings with this company, even quite small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.

CENT_3. My dealings with this company are subject to a lot of rules and procedures stating how various aspects of my job are to be done.

CENT_4. I have to ask company reps before I do almost anything in my business

CENT_5. I can take very little action on my own until this company or its reps approve it.

**ORGANIZATIONAL CULTURE
(OCAI, Cameron and Quinn, 1999; Shih and Huang, 2010)**

ADHO_1. The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.

ADHO_2. The leadership of the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation or risk taking.

ADHO_3. The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom and uniqueness.

ADHO_4. The glue the holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.

ADHO_5. The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.

ADHO_6. The organization defines success on the basis of having the most unique or the newest products. It is a product leader and innovator.

JERA_1. The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.

JERA_2. The leadership of the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.

JERA_3. The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability and stability in relationships.

JERA_4. The glue the holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.

JERA_5. The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.

JERA_6. The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low cost production are critical.

CLAN_1. The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.

CLAN_2. The leadership of the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing.

CLAN_3. The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus and participation.

CLAN_4. The glue the holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to the organization runs high.

CLAN_5. The organization emphasizes human development. High trust, openness and participation persist.

CLAN_6. The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment and concern for people.

MERC_1. The organization is a very results orientated. A major concern is getting on with the job. People are very competitive and achievement orientated.

MERC_2. The leadership of the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-orientated focus.

MERC_3. The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands and achievement.

MERC_4. The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.

MERC_5. The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.

MERC_6. The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is the key.

**COMPETITIVE INTENSITY
(Jaworski y Kolhi, 1993)**

ICOM_1. Competition in our industry is cutthroat.

ICOM_2. There are many "promotion wars" in our industry.

ICOM_3. Anything that one competitor can offer, others can match readily.

ICOM_4. Price competition is a hallmark of our industry.

ICOM_5. One hears of a new competitive move almost every day.

ICOM_6. Our competitors are relatively weak.

**TECHNOLOGICAL TURBULENCE
(adapted from Jaworski and Kohli, 1993; Song, Droge, Hanvanich y Calantone, 2005;
Zheng, 2006)**

TTEC_1. The technology in our industry is changing rapidly.

TTEC_2. Technology changes provide big opportunities in our industry.

TTEC_3. A large number of new product ideas have been made possible through technological breakthroughs in our industry.

TTEC_4. Technological developments in our industry are rather minor (R)

**MARKET PERFORMANCE
(adapted from Gray et al. 1988 and Reid, 2005)
*Economic and financial results***

Please, assess the level to which the following goals have been achieved by your company compared to the closest competitor in the last three years (1 = much less ; 7 = much more)

REFI_1. The overall profitability.

REFI_2. The market share.

REFI_3. The sales growth.

REFI_4. The proportion of sales generated by new products/services.

REFI_5. The return on sales (ROS).

Brand-related outcomes

Please, focus on the main brand of your company and assess the level of achievement of the following goals compared to the closest competitor in the last three years (1 = much less ; 7 = much more)

REMA_1. The brand awareness.

REMA_2. The ability to command premium prices over similar competing brands in the principal market of the company.

REMA_3. The level of channel cooperation received relative to similar brands in the principal market of the company.

Customer satisfaction

Please, focus on the main brand of your company and assess the level of achievement of the following goals compared to the closest competitor in the last three years (1 = much less ; 7 = much more)

SAT_1. The customer satisfaction.

SAT_2. The customer loyalty.

Sample and data collection

The data for this research were gathered via an online survey study conducted between April and July 2013 to Spanish businesses providing accommodation services with 40 or more employees. As a sample frame, a commercial listing of 969 businesses was drawn from the Bureau van Dijk SABI (from the initials of its full name in Spanish, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, Iberian Balance Sheet Analysis System) database, the most comprehensive businesses database which includes relevant information of over 1.2 million Spanish companies and is based on both national (for example, CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, National Classification of Economic Activities) and international (for example, SIC, Standard Industrial Classification) classification systems. The key informant method (Seidler, 1974) was used, the top managers being targetted as key informants. A multi-item questionnaire was developed and hosted in the Qualtrics web platform (www.qualtrics.com).

As a preliminary step, the proposed ICC scale was purified by conducting a **pre-test** to a sample of 180 businesses randomly extracted from the above described commercial listing and used in a pilot study carried out between February and March 2013. with the aim of assessing basic psychometric properties. The 25 items of the scale were included in an online survey hosted in the Qualtrics web platform resulting in a total of **39 valid responses** (21.6 % response rate).

An Exploratory Factor Analysis (EFA) with principal component analysis (varimax rotation) was applied to preliminarily determine the dimensionality of the ICC scale resulting in four factors and the items being loading onto the

previously identified factors. Moreover, Chronbach's alpha ($\alpha_{\text{cons}}=.91$; $\alpha_{\text{inte}}=.94$; $\alpha_{\text{stak}}=.94$; $\alpha_{\text{alin}}=.90$) exceeds the recommended threshold of .8 for purified scales and item-to-total correlations exceed .5 and the inter-item correlations exceed .3 of each dimension.

Subsequently, the online survey was conducted between April and July 2013. The modus operandi of the **empirical study** consisted of two steps. First, a telemarketing firm was contracted to **contact the sample** (930 managers, after removing the 39 contacts used for the pre-test) **by telephone** to ask for their e-mail address (not included in the database due to privacy issues) and for their availability to participate in this study. Second, a customized link to the online questionnaire **was emailed to the 524 managers** who agreed to participate. Following an initial e-mailing, a follow-up e-mail was sent to encourage response. **A total of 180 fully completed valid responses** were received for an effective response rate of 18.6% (of the total population of 969 managers) and of 34.4 % of the 524 managers who agreed to participate. Table 3 shows the profile of respondents.

Table 3. The profile of respondents

Profile of the companies			
		n	%
Type of business	Hotel	153	85
	Others	27	15
Age	<10	30	16.7
	10-20	44	24.4
	21-30	30	16.7
	30+	76	42.2
Business size (number of employees)	40 - 50	45	25
	51 - 249	114	63.3
	250+	21	11.7
Profile of the respondents			
		n	%
Gender	Male	113	62.8
	Female	67	37.2
Age	<25	6	3.3
	25-35	53	29.4
	36-45	67	37.2
	46-55	35	19.5
	>55	19	10.6
Experience	Less than 5	55	30.6
	5-10	50	27.8
	10-20	42	23.3
	20+	33	18.3
Education	Estudios primarios	1	0.6
	Bachillerato	12	6.7
	Formación profesional	13	7.2
	Diplomatura	62	34.4
	Licenciatura/Grado	52	28.9
	Máster/Doctorado	40	22.2
Position	CEO	85	47.2
	Marketing and/or Communication manager	72	40
	Other managers	23	12.8

Results

The validation of the proposed ICC scale

To determine the **dimensionality** of the scale, following Gerbing and Anderson (1988), an Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted, resulting in four factors, all indicators being loading onto the corresponding dimension, as previously identified. Cronbach's alpha for the ICC scale ($\alpha=.97$) and the four dimensions separately ($\alpha_{\text{cons}}=.92$; $\alpha_{\text{inte}}=.94$; $\alpha_{\text{stak}}=.94$; $\alpha_{\text{alin}}=.93$) exceed the recommended threshold of .8 for purified scales. Moreover, item-to-total correlations exceed .5 and the inter-item correlations exceed .3 of each dimension.

Subsequently, Confirmatory Factor Analysis (CFA) is conducted using the LISREL 8.8. software using the Robust Maximum Likelihood (RML). Two alternative models were estimated: M₁ (via a first order CFA) based on ICC as a unidimensional construct and 25 items being loading onto one factor and M₂ (via second-order CFA) based on ICC as a multidimensional concept and the 25 items being loading onto 4 factors (following the theoretical background). The results indicate that M₂ (Satorra-Bentler $\chi^2=470.81$, d.f.=271, p-value=.00; RMSEA=.06; CFI=.99; TLI=.99) achieved an acceptable overall fit, while the overall goodness-of-fit indices for M₁ (Satorra-Bentler $\chi^2=1301.7$, d.f.=275, p-value=.00; RMSEA=.14; CFI=.94; TLI=.93) suggest that the latter is not acceptable. Thus, evidence for the multidimensionality of ICC and for the unidimensionality of the four dimensions is provided.

Following Hair, Black, Babin and Anderson (2010) and Del Barrio and Luque (2013), three diagnostic measures are implemented to estimate the **construct reliability**- defined as an assessment of the degree of consistency between multiple measurements of a variable. First, the item-to-total correlation and the inter-item correlation is analyzed and both exceed the suggested cutoffs (.5 and .3, respectively). Second, the reliability coefficient, which assesses the consistency of the entire scale, is evaluated via using Cronbach's alpha, which exceeds the most conservative threshold of .8 recommended for purified scales. Third, based on the results of the second order CFA (see Table 4 and Figure 2), the Average Variance Extracted (AVE) and the Composite Reliability (CR) are calculated. The results show that the AVE and the CR exceed the recommended cutoffs of .5 and .7, respectively, for the four ICC construct measures. Thus, **evidence of an adequate reliability of the scale is provided.**

Following Hair et al. (2010), **convergent validity**, defined as the extent to which indicators of a specific construct share a high proportion of variance in common, is tested. First, based on the results of a second-order CFA (see Table 1), we could observe that all standardized coefficients are statistically significant (t -values above the point 2.58, thus achieving a .01 level of significance) and higher than .7, the ideal size recommended by the literature (Hair et al., 2010) for items that are considered good measure of their latent factor, excepting for the item ALIN_3, with $\beta=.55$, above the less conservative .5 cutoff. Moreover, all the R^2 values

exceed the suggested threshold of .5, excepting for ALIN_3 ($R^2=0.31$), that becomes a prime candidate to deletion. Therefore, a chi-square difference test is performed showing that the difference between the two alternative models (with and without ALIN_3) is not statistically significant, thus ALIN_3 is retained to support content validity. All these results provide evidence of convergent validity. Moreover, all the standard second-order parameters estimates are significant at a .01 level and range from .84 and .88, indicating that the proposed dimensions load very well onto the second-order ICC (cic) construct and suggesting that ‘interactivity’ ($\beta=.88$) and ‘tactical consistency’ ($\beta=.88$) are slightly more relevant than the remaining dimensions of ICC, stakeholder-centered strategic focus ($\beta=.84$) and organizational alignment ($\beta=.85$).

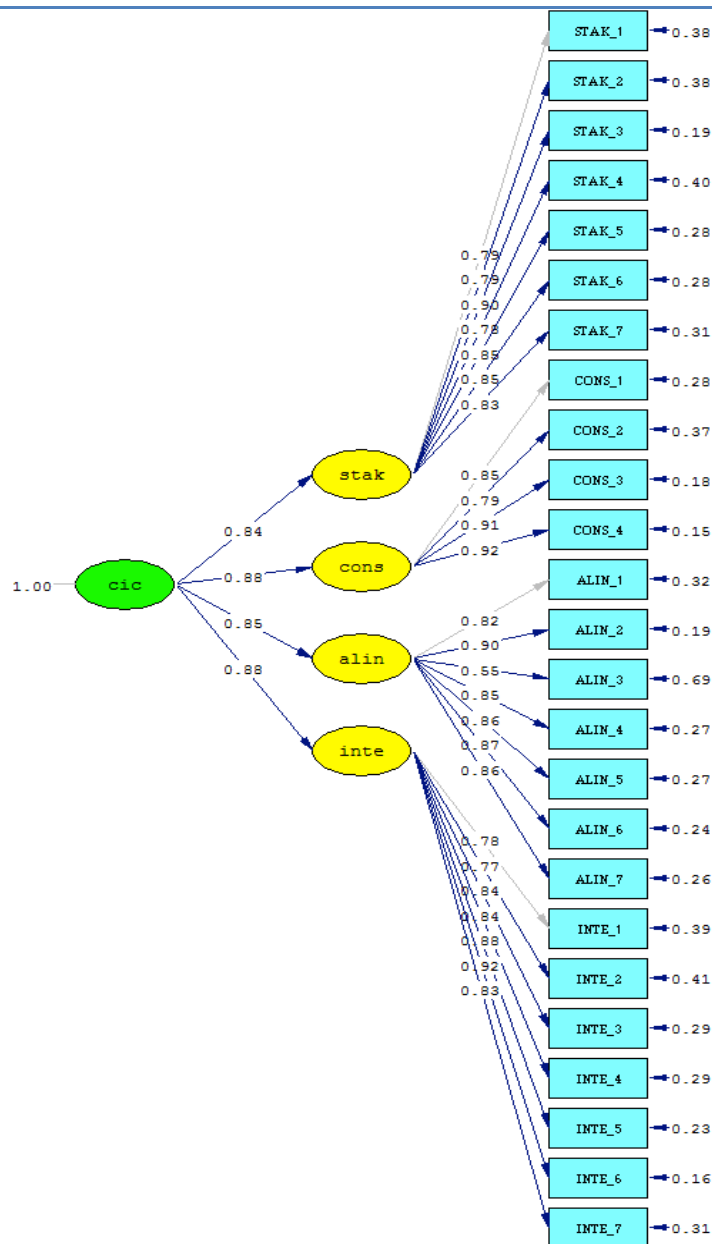
Table 4. Results of the second order CFA

<i>Measurement model</i>							
Items	Construct	Non-standardized coefficients	Standardized coefficients	t-value	R ²	AVE	CR
STAK_1	Stakeholder-centred strategic focus (stak)	*	0.79	*	0.62	0.68	0.94
STAK_2		1.08	0.79	14.46	0.62		
STAK_3		1.17	0.90	16.74	0.81		
STAK_4		1.04	0.78	13.17	0.60		
STAK_5		1.14	0.85	13.66	0.72		
STAK_6		1.11	0.85	13.57	0.72		
STAK_7		1.05	0.83	13.20	0.69		
CONS_1	Tactical consistency (cons)	*	0.85	*	0.72	.76	.92
CONS_2		0.85	0.79	10.94	0.63		
CONS_3		1.07	0.91	14.61	0.82		
CONS_4		1.03	0.92	15.86	0.85		
ALIN_1	Organizational alignment (alin)	*	0.82	*	0.68	.68	.94
ALIN_2		1.04	0.90	21.18	0.81		
ALIN_3		0.73	0.55	9.60	0.31		
ALIN_4		1.03	0.85	13.14	0.73		
ALIN_5		1.04	0.86	11.96	0.73		
ALIN_6		1.09	0.87	14.40	0.76		
ALIN_7		1.07	0.86	14.98	0.74		
INTE_1	Interactivity (inte)	*	0.78	*	0.61	.70	.94
INTE_2		1.01	0.77	14.86	0.59		
INTE_3		0.98	0.84	16.59	0.71		
INTE_4		0.90	0.84	15.11	0.71		
INTE_5		1.07	0.88	15.17	0.77		
INTE_6		1.06	0.92	16.70	0.84		

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

INTE_7	1.03	0.83	16.54	0.69
<i>Structural model</i>				
cic-->stak	1.01	0.84	9.86	0.71
cic-->cons	1.06	0.88	9.93	0.77
cic-->alin	1.06	0.85	12.14	0.73
cic-->inte	1.09	0.88	10.73	0.77
*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente				
χ^2 (Satorra-Bentler)= 470.81 (d.f.=271) p-value= 0.00; RMSEA=0.064; NFI= 0.97; NNFI o TLI = 0.99; IFI=0.99; CFI=0.99; RFI= 0.97				
Valores del estadístico t-student: 1.64 (p<0.10); 1.98 (p<0.05); 2.58 (p<0.01)				

Figure 2. Results of the second-order CFA



To test **discriminant validity**, the most rigorous criteria suggested by Fornell and Larcker (1981) was applied, by calculating the square root of the AVE and the correlations between the constructs (see Table 5). The requirement to prove discriminant validity is that the squared root of the AVE should be greater than the correlation shared among the constructs. Thus this method is applied and the results outline that the shared variance (correlation) between each pair of constructs is less than the AVE, providing evidence of discriminant validity. Moreover, the correlations do not exceed .8, the threshold suggested by Bagozzi (1980) and Bagozzi and Yi (2012) to consider two constructs as distinct, thus confirming that the four factors are strongly related, as it is to be expected since they measure the same second-order construct, while they retain conceptual difference to measure ICC as a multidimensional concept.

Table 5. Square root of AVE and correlations between construct (Fornell y Larcker, 1981)

	stak	cons	alin	inte
stak	0.83			
cons	0.74	0.87		
alin	0.72	0.75	0.82	
inte	0.74	0.77	0.75	0.84

Note: The diagonal entries (in bold) represent the square root of AVE estimates; the off-diagonal entries represent the correlations between constructs

Assessment of a model of ICC antecedents and consequences

After validating the ICC scale, the remaining measurement scales were subsequently validated resulting in the deletion of the items CENT_1, CENT_3, ICOM_6, TTEC_4 and REFI_4 from the above presented measurement.

Once the measures have been validated, a Path Analysis was applied to assess the proposed model and the results are shown in Table 6 and Figure 3.

DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA CORPORATIVA. MODELIZACIÓN DE SUS ANTECEDENTES Y CONSECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

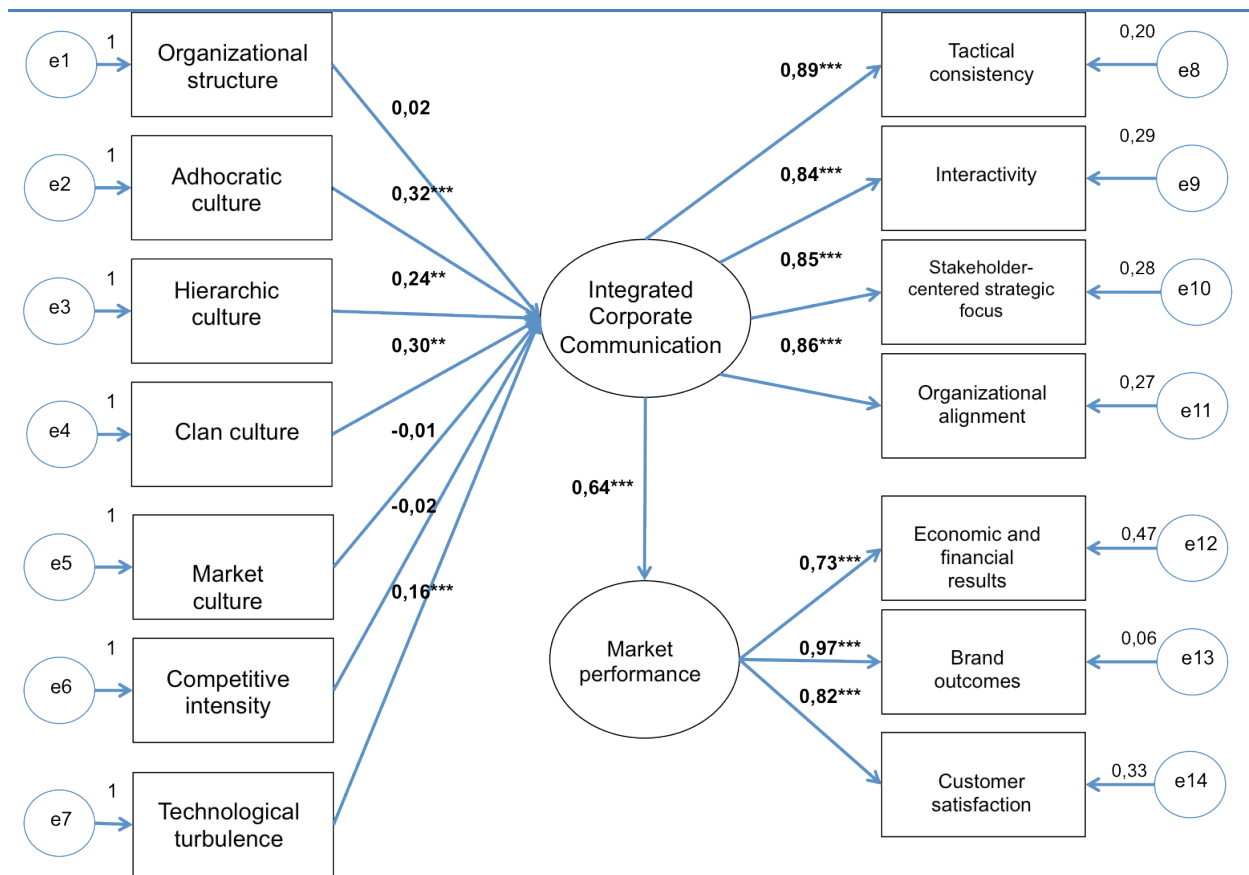
Table 6. Results of the Path Analysis

Hypotheses	Relationship	Non-standardized coefficients	Standardized coefficients	t-value	R ²
H1c	cic->stak	1,02	0,85	*	0,72
H1a	cic->cons	1,08	0,89	15,99	0,80
H1d	cic->alin	1,06	0,86	17,33	0,73
H1b	cic->inte	1,04	0,84	18,67	0,71
H2a	mp->refi	0,68	0,73	*	0,53
H2b	mp->rema	0,95	0,96	12,91	0,94
H2c	mp->sat	0,80	0,82	11,38	0,67
H3	cent->cic	0,01	0,02	0,40	0,73
H4a	adho->cic	0,34	0,32	3,64	
	jera->cic	0,26	0,24	2,25	
H4b	clan->cic	0,31	0,30	2,39	
	merc->cic	-0,00	-0,01	-0,14	
H5	ttec->cic	0,12	0,16	3,31	
H6	icom->cic	-0,02	-0,02	-0,39	
Relaciones CIC-consecuentes					
H7	cic->mp	0,64	0,64	7,22	0,42

*Parameter fixed at 1 to fix the scale of the latent construct.

t-value cutoffs (level of significance): 1,64 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,58 (p<0,01)

Figure 3. Results of the Path Analysis



*p<0,10; ** p<0,05, ***p<0,01

Goodness-of-fit indexes: Chi-square (Satorra-Bentler)= 78,39 (g.l.=55) p-value= 0,028 RMSEA=0,066; NFI= 0,98; NNFI o TLI = 0,99; PNFI=0,59; IFI=0,99; CFI=0,99; RFI= 0,96; CN= 199,90,32; RMSR=0,041; ECVI= 0,99

The above-presented results indicate that all the proposed relationships in the measurement model show significant ($p < .01$) and high coefficients, **thus providing empirical support to the hypotheses H1a, H1b, H1c, H1d, H2a, H2b and H2c.**

Regarding the effect of organizational structure (centralization) on ICC, this relationship between organizational structure (centralization) and ICC has been found to be not significant ($t= 0.40$; $p>0.05$), **thus there is no statistical support for H3.**

H4 holds that organizational culture influences the implementation of ICC and this hypothesis has been divided into two specific hypotheses: H4a holds that the adoption of an adhocratic culture facilitates in greater extent the implementation of ICC than hierarchic culture, while H4b postulates that the adoption of a clan culture exerts greater positive effect on ICC than the adoption of a market culture. The findings reveal a strong ($\beta_{adho}= 0.32$) and significant ($t\text{-value}= 3.64$; $p<0,01$) relationship between the predominance of an adhocratic culture and ICC implementation, the positive effect of the hierarchic culture on ICC also being significant ($t\text{-value}= 2,25$; $p<0,05$) but slightly lower ($\beta_{jera}= 0,24$). **Thus, the**

results provided empirical support for H4a. Likewise, the findings indicate that the adoption of a clan culture is positively and significantly ($\beta_{\text{clan}}=0.30$; $t\text{-value}= 2.39$; $p<0.05$) related to the implementation of ICC, while the effect of market culture has been found to be not significant ($\beta_{\text{merc}}= -0,01$; $t\text{-value}=-0,14$). Therefore, **there is statistical support for H4b.**

The findings also indicate that technological turbulence exerts a positive and significant effect on ICC ($\beta_{\text{ttec}}= 0,16$; $t\text{-value}= 3,31$; $p<0,01$), **therefore H5 is statistically supported.** On the contrary, it has been found that the relationship between competitive intensity is not significant ($\beta_{\text{icom}} =-0,02$; $t\text{-value}= -0,39$), **hence there is no statistical support for H6.**

The results suggest that there is a significant ($t = 7.22$; $p < .01$) and strong ($\beta_{\text{icc}\rightarrow\text{mp}} = .64$) relationship between ICC and market performance, **providing empirical evidence to H7** and confirming that the implementation of ICC is strongly and positively related to business market performance in Spanish tourism industry. Based on these findings, we can conclude that ICC is crucial for organisation to achieve higher economic-financial results, brand-related outcomes and higher customer satisfaction. Moreover, these results enabled us to determine the nomological validity of the proposed ICC scale.

Finally, the analysis of indirect effects enable us to conclude that ICC is especially beneficial in terms of brand performance ($\text{EFI}_{\text{CIC}\rightarrow\text{REMA}}=0,61$) and customer satisfaction ($\text{EFI}_{\text{CIC}\rightarrow\text{SATISF}}=0,52$), while the effect of ICC on economic and financial results is slightly weaker ($\text{EFI}_{\text{CIC}\rightarrow\text{REFI}}=0,47$).

To test H8 the sample has been divided by number of employees into two groups, the group G1 including smaller organizations (40-75 employees), while the group G2 included larger organizations (75+). Subsequently, a multigroup path analysis has been conducted leading to the results presented in Table 7 and Figure 4. The findings indicate that, despite the factor loadings of the relationship between ICC and market performance are greater in the case of smaller organizations, the chi-square difference test revealed that this difference is not significant. Thus, we can conclude that there is no empirical evidence of the moderating effect exerted by the business size on the ICC-market performance link, thus **there is no statistical support for H8.** However, it must be noticed that the results of the multigroup analysis show that there is a relevant difference between smaller and larger organizations, in fact while a clan culture makes smaller organizations much more likely to implement ICC, in the case of larger companies the effect of clan culture on ICC is not statistically significant. Moreover, for larger companies the adoption of a hierarchic culture is the most ICC-friendly cultural profile, on the contrary the influence of this culture type is not significant for smaller organizations. These results opened new avenues for future research on ICC, demonstrating that the organizational culture is a critical antecedent of ICC. Taken together, these findings support strong recommendations for managers and top managers to consider the business size as a crucial characteristic to be taken into consideration before making the decision of planning an organizational culture change to facilitate integration.

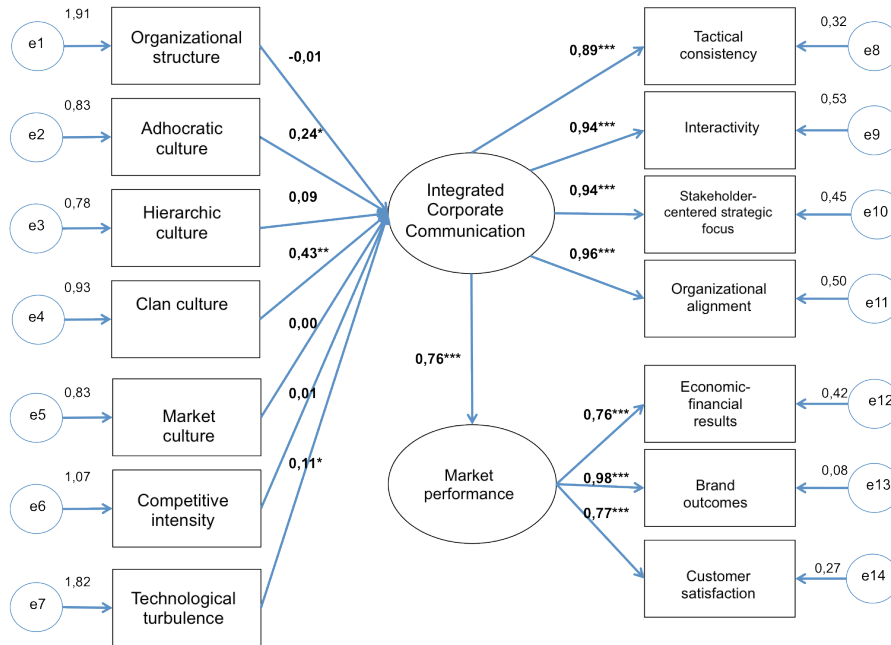
Table 7. Results of the multigroup path analysis of the antecedents and consequences of ICC by business size (number of employees).

<i>Group 1 (40-75 employees)</i>					
Hypotheses	Relationship	Non - standardized coefficients	Standardized coefficients	t-value	R ²
H1c	cic ->stak	0,57	0,94	7,49	0,70
H1a	cic->cons	0,55	0,89	7,36	0,74
H1d	cic->alin	0,61	0,96	7,96	0,70
H1b	cic->inte	0,59	0,94	6,92	0,67
H2a	mp->refi	0,54	0,76	8,06	0,55
H2b	mp->rema	0,75	0,98	8,85	0,93
H2c	mp->sat	0,58	0,77	8,02	0,69
H3	cent->cic	-0,01	-0,01	-0,09	
H4a	adho->cic	0,50	0,24	1,78	0,68
	jera-> cic	0,19	0,09	0,64	
H4b	clan->cic	0,87	0,43	2,57	
	merc->cic	0,00	0,00	-0,02	
H5	ttec->cic	0,17	0,11	1,67	
H6	icom->cic	0,02	0,01	-0,12	
H7	cic->mp	0,51	0,76	6,53	0,45
<i>Group 2 (75+ employees)</i>					
H1c	cic ->stak	0,47	0,77	7,99	0,73
H1a	cic->cons	0,56	0,91	6,28	0,85
H1d	cic->alin	0,48	0,76	8,12	0,76
H1b	cic->inte	0,48	0,77	6,22	0,74
H2a	mp->refi	0,48	0,68	7,64	0,49
H2b	mp->rema	0,71	0,94	10,60	0,96
H2c	mp->sat	0,64	0,87	7,88	0,66
H3	cent->cic	0,03	0,02	0,34	
H4a	adho->cic	0,75	0,36	2,24	0,78
	jera-> cic	0,89	0,43	3,03	
H4b	clan->cic	0,25	0,12	0,78	
	merc->cic	0,08	0,04	0,58	
H5	ttec->cic	0,31	0,21	2,47	
H6	icom->cic	-0,07	-0,04	-0,58	
H7	cic->mp	0,37	0,55	3,63	0,38

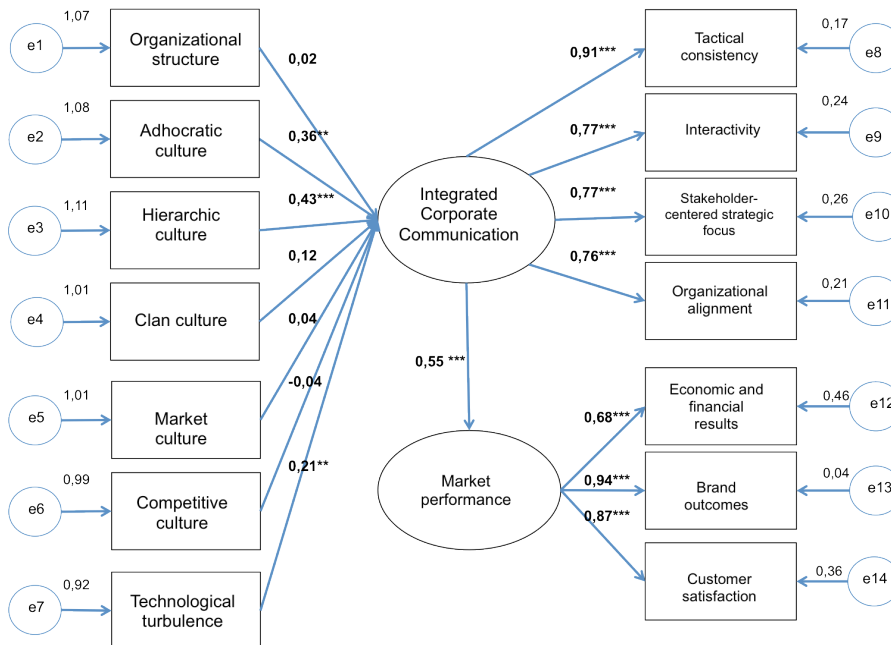
*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de la variable latente
 Valores del estadístico t-student: 1,66 (p<0,10); 1,98 (p<0,05); 2,62 (p<0,01)

Figure 4. Results of the multigroup path analysis of the antecedents and consequences of ICC by business size (number of employees). Path diagrams.

GROUP 1 (40-75 employees)



GROUP 2 (75+ employees)



*p<0,10; ** p<0,05, ***p<0,01

Chi-cuadrado (Satorra-Bentler)= 74,02 (g.l.=103) p-value= 0,99; Chi-cuadrado Normada= 0,72; RMSEA=0,00; NFI=0,98; NNFI/TLI=1,02; IFI=1,01; CFI=1,00; PNFI=0,55; RFI=0,96.

Conclusions

This dissertation sought to respond to the many calls for further research within the area of integrated communication. More specifically, we attempted to give more insights into the understanding of the ICC concept, to identify its antecedents and to provide more robust evidence of the beneficial consequences of ICC in terms of performance, following the suggestions made by many authors (Taylor, 2010a; Einwiller & Boenigk, 2012; Moriarty & Schultz, 2012; Schultz *et al.*, 2014) who identified the dearth of empirical studies as the most salient research gap. Nevertheless, the lack of a valid and reliable ICC measurement tool and the confusion about the theoretical foundations of the concept have prevented scholars from conducting more rigorous and quantitative research studies. In this dissertation, we applied both qualitative and quantitative approaches to clarify the ICC conceptual background resulting in a new definition for the concept, the identification of its dimensions, the development and validation of an ICC scale and the assessment of the relationship between ICC implementation and market performance. These findings give relevant insights into the understanding of ICC definition, multidimensionality and measurement and provide researchers with the opportunity to further develop, refine and validate this instrument using both multi-industry and single-industry approaches.

As **managerial implications**, in light of these findings, managers are strongly encouraged to pay more attention to ICC implementation. As suggested by Duncan & Mulhern (2004), the limited empirical evidence supporting the results derived from the implementation of integrated communication is a barrier that constrains its “*acceptance in boardrooms and practice by organizations*”. Therefore, the research presented here provides a relevant and empirically supported proof of the ICC benefits in terms of business performance suggesting managers to see ICC as a way to improve economic, financial, brand and customer-satisfaction related outcomes and encouraging top management to support and facilitate the introduction of ICC as a core organizational process. The ICC scale can also be used by senior managers as a tool to evaluate the level of integration among the diverse communication activities taking place in different organizational departments and functions.

Finally, as a **limitation**, the generalizability of the results could be limited due to the fact that this study was carried out in a specific industry and within a specific geographic context (Spain). Thus, we encourage **future research** to replicate this study across other sectors/industries and national contexts, with the aim of improving the external validity of these results, reinforcing the ICC theoretical background.